



FLACSO
MÉXICO

FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES
SEDE ACADÉMICA MÉXICO

Maestría de Gobierno y Asuntos Públicos
XIII Promoción
2016-2018

**Gestión organizacional y su relación con infracciones
disciplinarias en centros penitenciarios estatales de Sonora:
Caso CERESO Hermosillo I**

Tesis para obtener el grado de Maestro en Gobierno y Asuntos Públicos

Presenta:

Lic. José De Jesús Galindo Fuentes

Directores de tesis:

Dr. José Del Tronco Paganelli

Dra. Giovanna Valenti Nigrini

Lectores:

Dr. Carlos Flores Pérez

Dra. Martha Frías Armenta

Seminario de investigación: Análisis de Políticas Públicas.

Línea de investigación: Procesos Políticos, representación y democracia

Ciudad de México, agosto 13, 2018

Esta maestría fue realizada gracias a una beca otorgada por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT)

Resumen

La gestión de una prisión tiene como objetivo mantener la disciplina y el orden, y es en este proceso cuando ocurren incidentes disruptivos y ponen en riesgo la integridad de los reclusos y el personal. El propósito de este trabajo es determinar la relación de la gestión penitenciaria en el número de infracciones disciplinarias para 2017 en el CERESO Hermosillo 1 ubicado en el estado de Sonora a través de un análisis de caso bajo la óptica del análisis de políticas públicas.

La hipótesis general es que la incidencia de infracciones disciplinarias ocurre debido a fallas en la gestión organizacional de las cárceles, denominados breakdowns organizacionales, que, en consecuencia, erosionan la organización y la debilitan en su capacidad del ejercicio de sus funciones.

El documento explora los modelos explicativos de la mala conducta de los reclusos y los modelos de gestión penitenciaria, enlazando el modelo administrativo-control de mala conducta y la gestión penitenciaria de tipo consensual. Se encontró evidencia de que la comunicación efectiva entre internos y la organización, así como la legitimidad a las autoridades tienen efecto en el breakdown organizacional, proxy de incidentes disciplinarios. El estudio concluye con recomendaciones de política pública para los tomadores de decisiones del estado.

Palabras clave— *mala conducta penitenciaria, Gestión organizacional, políticas públicas penitenciarias.*

Abstract

Prison management aims to maintain discipline and order, and it is in this process that disruptive incidents occur and put the integrity of inmates and staff at risk. The purpose of this paper is to determine the relationship of prison management in the number of disciplinary infractions (inmate misconduct events) in the CERESO Hermosillo 1 located in the state of Sonora in 2017 through a case analysis from the perspective of public policy analysis.

The general hypothesis is that disciplinary infractions occur due to failures in prison management called organizational breakdowns, which, consequently, erode the organization and weaken it in its capacity to exercise its functions.

The document explores explanatory models of inmate misconduct and prison management models, linking the administrative-control model of misconduct and consensual type of prison management.

As evidence it was found that effective communication between inmates and the organization, as well as the legitimacy of the authorities, have an effect on organizational breakdown, a proxy for disciplinary incidents. The study concludes with public policy recommendations to the government decision makers.

Key words— *inmate misconduct, prison management, public policy for prison*

Al Señor, a mis padres que tanto me han apoyado en la vida, a mis queridas abuelas, a mis tías y tíos por su apoyo irrestricto, a mi novia por su cariño, a mi Nuevo León que tanto amo y al pueblo de Hermosillo que me recibió con los brazos abiertos y me dio la experiencia más intrépida de mi vida.

El grado de civilización en una sociedad se puede juzgar al ingresar a sus prisiones. – Fyodor Dostoievsky

*La sangre Yaqui llevo en mis venas
y soy rebelde pa' que negar
en Hermosillo yo fui el primero
pero las leyes las quebranté
y en Cananea fui prisionero
y de esa cárcel me les fugué*

- Corrido El prófugo de Sonora por Carlos y José, 1968

Agradecimientos

Primeramente, a la FLACSO México y al CONACYT por darme la oportunidad de hacer mis estudios de maestría en la Ciudad de México, con grandes profesores y grandes compañeros.

Con especial mención a la Dra. Martha Frías y a su equipo de la Universidad de Sonora, por su apoyo invaluable, su tiempo, el espacio que me dieron y sobre todo porque sin ella la pasantía no habría salido tan bien.

A mis directores el Dr José Del Tronco y la Dra Giovanna Valenti por las charlas, los comentarios minuciosos y por adentrarme en el mundo de las políticas públicas.

Al Dr. Carlos Flores por los comentarios y sugerencias a la tesis.

A las autoridades del Sistema Estatal Penitenciario y del CERESO Hermosillo I por el total apoyo, al Lic. Fermín Suárez, director del centro, al comandante de seguridad y su equipo del personal de seguridad con los que conviví y con los internos que pusieron todo de sí para apoyar a esta investigación. Al agente 1 que donde quiera que esté, le estoy agradecido por recibirme.

A mi seminario de tesis, la Dra. Gloria del Castillo y el Dr. Ulises Flores que me fueron acompañando por meses y que contribuyeron en el proceso del entregable final.

Al Dr Delfino Vargas y al Dr Fernando Cortés que en su clase de Modelos de ecuaciones estructurales para datos longitudinales aprendí casi todo lo cuantitativo que se lee aquí.

A mis compañeros de la maestría que siempre me acompañaron y a los colaboradores de FLACSO (administrativos, comunicación, biblioteca, etc.) que siempre estuvieron ahí apoyándome.

Tabla de contenido

Introducción	1
Capítulo I: Problema y delimitación de la investigación	4
1.1 El Problema público y de políticas públicas	4
1.2 Infracciones disciplinarias en la normativa	6
1.3 Justificación.....	7
1.4 Límites temporales de la investigación	9
1.5 Caso de estudio y problematización de la investigación.....	9
1.6 Preguntas generales	16
1.6.1 Pregunta de investigación.....	16
1.7 Contexto contemporáneo de las prisiones en México	16
1.8 Contexto contemporáneo de las prisiones en Sonora.....	18
1.9 Datos del sistema penitenciario a nivel nacional y en Sonora en 2017.....	19
1.10 Políticas públicas penitenciarias en la actualidad en Sonora.....	21
Capítulo II: Marco analítico y Estado del Arte	26
2.1 Las prisiones.....	26
2.2 Infracciones disciplinarias como concepto.....	26
2.3 Modelos explicativos de mala conducta.....	27
2.4 Modelo administrativo-control.....	31
2.5 Gestión como concepto	34
2.6 Modelos de gestión penitenciaria.....	35
2.7 Modelo consensual.....	38
2.8 Diseño teórico-analítico	39
Capítulo III: Metodología y análisis empírico	42
3.1 Diseño y fuentes de investigación.....	42
3.2 Datos y descripción de variables a analizar.....	43
3.3 Objetivo.....	43
3.3.1 Objetivos específicos.....	43
3.4 Hipótesis.....	44
3.5 Alcances y Limitaciones	44
3.6 Población del estudio	44
3.6.1 Muestra del estudio	45
3.6.2 Prueba de error de la muestra	45

3.7 Operacionalización de variables.....	46
3.7.1 Variable dependiente.....	46
3.7.2 Variables independientes.....	47
3.7.3 Variables de control	49
3.7.4 Técnicas estadísticas utilizadas	51
Capítulo IV: Hallazgos de la investigación y análisis	53
4.1 Análisis cuantitativo.....	53
4.1.1 Análisis factorial	53
4.1.1.1 Elección de variables.....	53
4.1.2 Análisis descriptivo de las variables	55
4.1.3 Tablas de contingencia y chi cuadrada.....	55
4.1.4 Análisis de correlaciones y análisis preliminar	56
4.1.5 Análisis factorial exploratorio	57
4.1.6 Confiabilidad de los constructos	59
4.1.7 Partial Least Squares Method: Modelación de ecuaciones estructurales	60
4.1.8 Resultados de la modelación PLS	61
4.1.9 Índice de breakdown	65
4.2 Contraste con hipótesis.....	68
4.3 Análisis cualitativo del CERESO Hermosillo I	69
4.3.1 Entrevista a alto funcionario	70
4.3.2 Análisis del cuestionario al personal penitenciario	77
4.4 Discusión de los resultados cuantitativos y cualitativos	82
Capítulo V Conclusiones y recomendaciones	84
5.1 Conclusión.....	84
5.2 Sugerencias para futura investigación.....	85
5.3 Recomendaciones de política pública	86
Bibliografía	89
Anexos	104
Anexo A: Tablas de preguntas por variable por cuestionario	104
Anexo B: Tablas de correlaciones para variables y escalares	105
Anexo C: Tablas de contingencia por pregunta categórica.....	106
Anexo D: AFE.....	107
Anexo E: Guion de entrevista	108
Anexo F: Cuestionarios.....	109

Lista de figuras

Figura 1	Infracciones disciplinarias y población en reclusión por entidad federativa, 2015	11
Figura 2	Infracciones disciplinarias y personal de custodia por entidad federativa, 2015	12
Figura 3	Razón internos/custodios por entidad federativa, 2015	13
Figura 4	Riñas de Sonora comparado con el promedio nacional	14
Figura 5	Incidentes CERESO Hermosillo I 2015-2017.	15
Figura 6	Marco normativo a nivel federal y del Estado de Sonora	22
Figura 7	Tipos de gestión penitenciaria	38
Figura 8	Cuadro metodológico	40
Figura 9	Cuadro teórico	41
Figura 10	Prueba T para el cuestionario a internos.	46
Figura 11	Prueba de KMO.	56
Figura 12	AFE para variables independientes	59
Figura 13	Coefficientes de Omega de Mc Donald.	60
Figura 14	Modelación PLS resultado.	63
Figura 15	Distribución de los puntajes factoriales del breakdown organizacional.	66
Figura 16	Adaptación de la fórmula de Anderson-Fornell.	67
Figura 17	Distribución del índice de breakdown organizacional.	67

Lista de tablas

Tabla 1	Incidentes por centro penitenciario de Sonora 2017.	15
Tabla 2	Estadísticas descriptivas por centro penitenciario del estado de Sonora, agosto 2017	20
Tabla 3	Modelos explicativos de mala conducta.	28
Tabla 4	Modelos de gestión penitenciaria.	36
Tabla 5	Matriz de modelos de gestión y administrativo-control frente al breakdown organizacional.	39
Tabla 6	Población de estudio (agosto 2017).	45
Tabla 7	Lista de variables.	54
Tabla 8	Variables en el estudio	55
Tabla 9	Resultados PLS de las variables.	62
Tabla 10	Prueba de bootstrapping con valores t.	65
Tabla 11	Contraste de hipótesis.	68
Tabla 12	Codificación de la entrevista	70
Tabla 13	Recomendaciones	86

Introducción

Las organizaciones no son un solo ente, sino un conjunto de entes heterogéneos que interactúan entre sí con un contexto y valores propios bajo un marco legal (Arellano, 2004). Llevado al contexto de gobierno, las organizaciones gubernamentales son espacios sociales altamente dinámicos y complejos donde las acciones de los actores involucrados adquieren sentido; donde los recursos se movilizan y se aplican; donde las políticas se generan y luego se aplican y finalmente, donde las leyes operan en la práctica (Arellano, 2004).

Las cárceles forman parte de estos espacios sociales, donde como en cualquier otro, diversos actos de indisciplina pueden estar presentes. De cierto modo, la existencia de cárceles obedece a la existencia de infractores de la ley. La prensa usualmente reporta las prisiones cuando hay hechos graves al interior de estas que incluso ponen en riesgo la imagen del gobierno en turno. Se parte desde el hecho que el control y la seguridad de una prisión han tenido prioridad sobre el tratamiento de reinserción social dado que la administración de la prisión tiene como objetivo mantener la disciplina y el orden. Es en este proceso cuando ocurren infracciones que atentan contra el reglamento interno y que ponen en riesgo la integridad de los reclusos y el personal. México se caracteriza por tener a las riñas y agresiones a terceros como las infracciones disciplinarias con mayor frecuencia en sus prisiones estatales y federales (OADPRS, 2016a, 2017b).

A raíz de esto, surgen preguntas como: ¿Por qué suceden? ¿Cómo? ¿Qué las provoca? ¿Qué consecuencias tienen? Que han sido respondidas desde diversas teorías y modelos de la criminología del comportamiento. Este estudio utiliza como lente teórico al modelo administrativo-control que ve a la organización como la detonante de infracciones disciplinarias por parte de los internos debido a la ocurrencia de breakdowns organizacionales, es decir, erosiones en la capacidad de la organización para gestionar y administrar el centro penitenciario volviéndose incapaz de controlar los comportamientos de los internos tendiendo al desorden.

Esta teoría se conjunta con los modelos de gestión penitenciaria de DiIulio (1987) en especial con el tipo consensual, modelo que permite flexibilidad en el trato con los internos y que genera apertura en la toma de decisiones en aras de reducir el número de dichas infracciones,

este modelo de gestión está asociado a menores incidentes disciplinarios en la literatura en Estados Unidos (Reisig, 1998, 2002).

Para vincular empíricamente estos planteamientos teóricos, se realizó un estudio de caso centrado en el CERESO Hermosillo I del estado de Sonora cimentado en un análisis cuantitativo con un soporte cualitativo. El presente estudio es una investigación de carácter descriptiva y observacional, basada en cuestionarios elaborados ad hoc (de tipo prospectivo) con corte transversal para el año 2017. La unidad de observación es el individuo, el personal penitenciario y el alto funcionario gubernamental entrevistado y la unidad de análisis es el centro penitenciario mencionado.

Dentro de la perspectiva del análisis de políticas públicas, el objetivo de este trabajo es analizar el efecto de la gestión organizacional del CERESO Hermosillo I en el número de infracciones disciplinarias. El presente estudio es una investigación de políticas públicas porque estas organizaciones dependen de acciones y decisiones públicas producto de políticas sectoriales del Estado, es decir, las prisiones no son entes que operan autónomamente.

La hipótesis general es que la incidencia de infracciones disciplinarias (riñas, motines, homicidios, intentos de fuga, fugas, autoagresiones, agresiones a tercero, entre otros) ocurre, en parte, debido a fallas en la gestión organizacional de la cárcel, gestión entendida como el acto de pronosticar y planificar, organizar, mandar, coordinar y controlar en palabras de Fayol (1949), causando los breakdowns organizacionales, desordenes internos provocados por el inadecuado ejercicio de la autoridad, con consecuencias potencialmente negativas para los actores involucrados y la sociedad volviendo estos incidentes de interés público.

El estudio presenta un análisis cuantitativo que utilizó información de 129 cuestionarios aplicados a personas privadas de la libertad. Dicho análisis cuantitativo se compone de dos partes: Un análisis factorial y una modelación PLS. Asimismo, se cuenta con un análisis cualitativo donde se describen los resultados de los cuestionarios al personal y un análisis del texto de una entrevista anónima con un experto del tema penitenciario con el motivo de conocer a fondo las características de la gestión en el sistema penitenciario del estado. Los resultados mostraron ser significativos para las variables comunicación y legitimidad como predictores de infracciones a través de la variable breakdown organizacional.

Finalmente, debido al énfasis en el rol de la organización y su personal en la incidencia de infracciones disciplinarias, este estudio conjunta dos ópticas: El modelo explicativo administrativo-control de mala conducta con la gestión penitenciaria de tipo consensual. Esto representa un aporte a la literatura de política pública penitenciaria en México por analizar, por primera vez en el contexto de una prisión estatal, las infracciones disciplinarias conjuntando dichas perspectivas.

Para esto, se estructuró la exposición de la investigación en cinco capítulos. En el primer capítulo se delimita el problema público y el caso de estudio, se plantean las hipótesis y se hacen las preguntas generales. En un segundo capítulo, se define el marco analítico a la luz de la revisión de la literatura sobre el tema. En este mismo apartado, también se explican los conceptos claves utilizados en la investigación, se recogen los hallazgos de investigaciones anteriores y, además, se hace una explicación del contexto de las políticas públicas penitenciarias en México y Sonora. En el capítulo 3 se presenta la metodología utilizada a lo largo del estudio. En el capítulo 4 se describen los hallazgos del estudio. Finalmente, en el capítulo 5, se presentan las conclusiones y se presentan recomendaciones de política pública.

Capítulo I: Problema y delimitación de la investigación

En este apartado, se muestra el problema público, el caso de estudio y su importancia para las políticas públicas. En general, establece los lineamientos principales de la investigación. Para ello se presenta el tema con la justificación del estudio, posteriormente se exponen los objetivos, preguntas generales y el contexto de las políticas públicas penitenciarias actuales.

1.1 El Problema público y de políticas públicas

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo 18 define:

El sistema penitenciario se organizará sobre la base del respeto a los derechos humanos, del trabajo, la capacitación para el mismo, la educación, la salud y el deporte como medios para lograr la reinserción del sentenciado a la sociedad y procurar que no vuelva a delinquir, observando los beneficios que para él prevé la ley (CPEUM, 2018)

A pesar de esta disposición legal, cumplir una condena en las prisiones en México se ha convertido en una experiencia que va más allá de la mera privación de libertad dado que estos centros observan distintos problemas que se contraponen a la normativa como son altos niveles de hacinamiento, falta de acceso a los programas de rehabilitación, discrecionalidad en las reglas, corrupción, violencia, presencia del crimen organizado, entre otros (CNDH, 2017). Dichos problemas existen en menor o mayor medida en todo el mundo (Nyandiko, 2012). Respecto a dichos problemas, Foucault (1976) al discutir la arquitectura panóptica para prisiones retoma los problemas que Bentham (1843) citado en Foucault (1976) había analizado como el hacinamiento, falta de aire, entre otros que desencadenaban “rebeliones contra la miseria física” y “rebeliones contra el sistema”, situaciones que generarían estrés en la organización para controlarlas.

Para Burstein (1997:137) “Una situación se convierte en un problema solo cuando las personas piensan que se puede hacer algo al respecto, y un problema público cuando argumentan que el gobierno debe hacer algo”. Asimismo, se sostiene que “los problemas públicos se construyen socialmente y muchos de los problemas cuya existencia damos por sentados, tienen algunos años de haberse construido” (Burstein, 1997:137)

Es aquí donde entra la relevancia de definir el problema enmarcado en el campo de las políticas públicas. Para Stone (1989) citado en Burstein (1997:140), “la esencia del *problem*

definition es una historia causal en la que los actores transforman las condiciones difíciles en problemas públicos susceptibles de acción humana”. Dicha historia causal (1) identifica daños y dificultades, (2) describe qué causa estos daños, (3) asigna la culpa a individuos u organizaciones, y (4) afirma que el gobierno es responsable de detener el daño. No obstante, de acuerdo con Daniels (2011), la definición del problema es mucho más que encontrar a alguien o algo como culpable. Es así como es fundamental determinar la significancia social del problema, las implicaciones y la urgencia de una situación.

A partir de estas historias causales para formar definiciones de problemas y de la discrepancia entre lo planteado por la Constitución y lo que se vive en la realidad en las prisiones, se define como problema público, en esta investigación, las consecuencias negativas del alto número de infracciones disciplinarias en los centros penitenciarios en México. Esto debido a que en la medida en que estos centros no funcionen de manera adecuada para contener y promover comportamientos de los internos, es decir, que el centro penitenciario tenga fallas en su gestión interna, se pueden desencadenar conflictos internos que pueden trascender en infracciones disciplinarias individuales y colectivas.

En caso de que estos problemas internos no se solucionen, esto afecta o impide la eficacia del dispositivo carcelario y objetivo final que es la rehabilitación y reinserción social del interno de acuerdo al artículo 18 de la Constitución (CPEUM, 2018).

Este problema está compuesto por diversos atributos que son:

- Integridad personal
- Calidad de vida
- Infraestructura carcelaria
- Reglas y códigos organizacionales
- Cultura organizacional
- Estado psicológico individual y colectivo

De tal modo que, una vez con el problema definido, las políticas públicas se vuelven estrategias encaminadas a resolver problemas públicos, donde público no equivale a gubernamental ni alude solamente a la publicidad de las acciones o sus resultados, sino que define el espacio institucionalizado en el que los ciudadanos (o sus representantes)

interactúan y dialogan con las autoridades con el fin de definir las necesidades comunes y convenir objetivos y estrategias para satisfacerlas (Lasswell, 1992).

1.2 Infracciones disciplinarias en la normativa

Una vez definido el problema y sus atributos, se delimita qué para este estudio, se considera como infracción disciplinaria, todo aquel incidente reportado por el OADPRS¹ y por los sistemas penitenciarios de cada una de las entidades federativas que son los siguientes: riña, motín, fuga, intento de fuga, agresión a terceros, homicidio, intento de homicidio, autoagresión, violación, intento de violación. Las definiciones de cada concepto son las brindadas por el OADPRS (2017a).

- Riña: Contienda de obra y no de palabra entre dos o más personas.
- Motín: Acción de quienes para hacer uso de un derecho o pretextando su ejercicio o para evitar el cumplimiento de una ley, se reúnan tumultuariamente y perturben el orden público con empleo de violencia en las personas o sobre las cosas, o amenacen a la autoridad para intimidarla u obligarla a tomar alguna determinación.
- Fuga: Aquella conducta del interno de un centro penitenciario que se fuga del mismo o bien no se reincorpora al mismo cuando tiene la obligación de hacerlo, sustrayéndose así a la relación de sujeción especial que le une con la administración penitenciaria.
- Agresiones a terceros: Puede definirse como el acontecimiento dirigido violentamente contra una persona para causarle algún daño en sus bienes, para herirla o matarla, y puede consistir en hechos o palabras.
- Homicidio: Delito que consiste en matar a una persona sin que exista premeditación u otra circunstancia agravante.
- Violación: Delito que consiste en tener relaciones sexuales con una persona sin su consentimiento o con un consentimiento obtenido mediante la violencia o la amenaza.
- Autoagresión: Acto de dañarse a uno mismo.

Estas infracciones disciplinarias guardan las siguientes características:

- Su ocurrencia es una infracción al reglamento del centro penitenciario.

¹ OADPRS: Órgano Administrativo Desconcentrado para la Prevención y Readaptación Social, entidad dependiente de la Secretaría de Gobernación.

- Son actos en los que se pueden determinar internos involucrados individualmente.

Ante la existencia de estos incidentes, el Estado, a cargo de su administración contempla su presencia en la normativa interna de las prisiones. El reglamento de los Centros Federales de Readaptación Social (Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 6 de abril de 2006)², en su artículo 57 sostiene que

Las autoridades del Centro Federal podrán hacer uso de la fuerza en caso de resistencia individual o colectiva, intento de evasión, conato de motín, agresión al personal, a internos o a sus visitas y en cualquier otro disturbio que ponga en riesgo la seguridad.

Del mismo modo, el reglamento de los Centros de Reinserción Social de Sonora (SIEP, 2017a) en su artículo 38 enlista las infracciones disciplinarias acreedoras de sanciones, mientras el artículo 16 menciona entre las funciones del personal de custodia “Controlar dentro de los límites legales y conforme a las circunstancias de cada caso, cualquier acto de insubordinación individual o colectiva, inclusive protestas masivas, motines, riñas y evasivas, o cualquier otra que ponga en peligro la tranquilidad del Centro”.

La presencia del crimen organizado puede tener efecto en la incidencia de comportamientos disruptivos (Ralph, 1997; Useem & Reisig, 1999). Sin embargo, no existe manera de separar incidentes con y sin influencia del crimen organizado, ni saber en qué penales operan dado que las bases de información de las entidades federativas y el OADPRS no hacen esa distinción. Sin embargo, sin descartar su presencia dentro de los centros, el problema público toma en cuenta infracciones disciplinarias provocadas o no por integrantes del crimen organizado dentro del centro penitenciario.

1.3 Justificación

La justificación del estudio precisa la pertinencia de la tesis, su adecuación con el problema público, el contexto de estudio y el área del conocimiento al que cual se aporta, así como los aportes o beneficios derivados de la investigación.

Como se ha comentado, de acuerdo con estudios con administradores de prisiones como sujetos de estudio (Cullen et al., 1993: 69), el tema de gestión de mayor prioridad es mantener

² Prisiones a cargo del OADPRS de la Secretaría de Gobernación (ASF, 2016).

la seguridad de sus instituciones. Lograr una mejor comprensión de qué variables predicen las infracciones o las malas conductas en las prisiones es fundamental para tal objetivo (Gendreau, 1997).

La mala conducta por parte de los internos en los centros penitenciarios supone muchos problemas, tanto para los internos como para el personal que labora en ellos debido a que estos problemas van desde los relacionados a la prisión en sí misma, como daños a la infraestructura y a la seguridad del centro, a problemas vinculados a la salud física y mental de internos y personal como agresiones, acoso, insultos, muerte, entre otros.

Otros afectados son las familias de los internos que se ven afectados por la falta de información, estigmatización e incertidumbre sobre el estado de salud de sus familiares afectando principalmente el estado emocional, físico y mental de padres, parejas e hijos de los internos (Universidad de Barcelona, 2006: 9). Posteriormente, la dirección del centro se ve afectada por la presión que existe en un entorno violento y hostil generando rotación laboral entre el personal penitenciario volviéndolo un problema de recursos humanos para la organización (Goetting, 1986; Lambert et al., 2015).

Así, por ejemplo, si los reclusos con mayor riesgo de cometer infracciones pudieran ser identificados desde el comienzo de su encarcelamiento, así como aquellos internos con riesgo de ser agredidos, las autoridades podrían monitorear su comportamiento para reducir el peligro que existe para ellos y para el personal. Esto podría lograrse haciendo clasificaciones criminológicas de los individuos, programas de tratamiento u otras estrategias de gestión (Lovell & Jemelka, 1996; Sorensen & Cunningham, 2007 citado por Arbach & Martinez, 2012).

Ante este problema que se presenta en los centros penitenciarios, el estudio busca acercarse a la mala conducta penitenciaria como fenómeno, también denominado *inmate misconduct* o *misbehavior* en la literatura en inglés. Para abordar este fenómeno, la literatura ofrece diferentes teorías explicativas como son el modelo de privación, de importación, situacional y administrativo-control. Estas teorías presentadas más adelante a detalle constituyen lentes teóricos para explicar que hay detrás de la proclividad de las personas para infringir el reglamento interno del centro, ya sea con un desorden colectivo o individual.

Esencialmente, los estudios se han centrado utilizando cuestionarios a internos (Sanhueza, 2014; Benefiel 2015; Nyandiko 2012) y algunos incluyen cuestionarios al personal de los centros (Benefiel, 2015) donde se realizan análisis estadísticos a partir de las percepciones de los internos y el personal o análisis cualitativo y de caso desde las cuatro perspectivas mencionadas (Clemmer, 1940). Las perspectivas de privación e importación han sido las más abordadas (Van Hasselt, 2017); sin embargo, en los últimos años ha llegado el advenimiento de estudios sobre variables institucionales que buscan responder el por qué suceden estas infracciones disciplinarias desde la organización misma (Van Hasselt, 2017).

En México, los estudios no han mostrado una vinculación entre la gestión de los centros y algún modelo explicativo de mala conducta quedando la literatura al respecto solo aplicada al contexto de los Estados Unidos y Europa, además de la limitante en español de literatura en la materia destacando estudios en España como el de Arbach & Martínez (2012).

Por tanto, esta investigación busca abrir camino en la literatura nacional sobre gestión penitenciaria y modelos explicativos de mala conducta. En este caso se utilizó el administrativo-control por su hincapié en la relevancia de la organización en el comportamiento de los internos. Sin embargo, se utilizan variables del modelo de privación e importación a medida de variables de control, esperando que en investigaciones futuras se prueben los tres modelos en una misma muestra.

1.4 Límites temporales de la investigación

El estudio se centra en el período de enero de 2015 hasta diciembre de 2017 a nivel documental. Este periodo en función de para que estos 36 meses se tiene información desglosada por centro penitenciario en la mayoría de las entidades federativas y en especial, el caso de estudio presentado a continuación (SSP, 2017h). Asimismo, la información recopilada a partir de los cuestionarios a internos, a personal y la entrevista al experto fue obtenida en el mes de agosto de 2017.

1.5 Caso de estudio y problematización de la investigación

A nivel nacional y estatal, la información a nivel nacional y estatal presenta diversas inconsistencias en sus fuentes sugiriendo errores de medición u omisiones. Los tres principales entes proveedores de información muestran datos diferentes, estos entes son el

OADPRS, los gobiernos estatales y la Comisión Nacional de los Derechos Humanos. Por ejemplo, para 2016, el OADPRS reporta 8 motines a nivel nacional y la CNDH solo 5 (OADPRS, 2016a; CNDH, 2017). Otro ejemplo es que el OADPRS no registra la única fuga de internos en 2016 en el estado de Sonora, algo que el gobierno estatal si reporta (OADPRS, 2016a; SSP, 2017a).

La selección de casos es la tarea primordial del investigador, ya que, al elegir los casos, también se establece una agenda para estudiarlos (Seawright & Gerring, 2008). Asimismo, los autores definen una terminología de siete tipos de casos de estudio: típico, diverso, extremo, desviado, de influencia, más similar y más diferente.

Una disyuntiva era seleccionar un caso a partir de centros penitenciarios operados por el Gobierno Federal o los operados por cada entidad federativa, se optó por seleccionar un caso de una prisión estatal por tres razones: 1) Los centros federales tienen restringida información por ser en su mayoría de máxima seguridad (OADPRS, 2016b) 2) Ningún penal estatal es de máxima seguridad, lo cual posibilita la realización de un estudio de campo in situ (OADPRS, 2016b). 3) Cada estado provee de información acerca de sus prisiones mensualmente (OADPRS, 2016a).

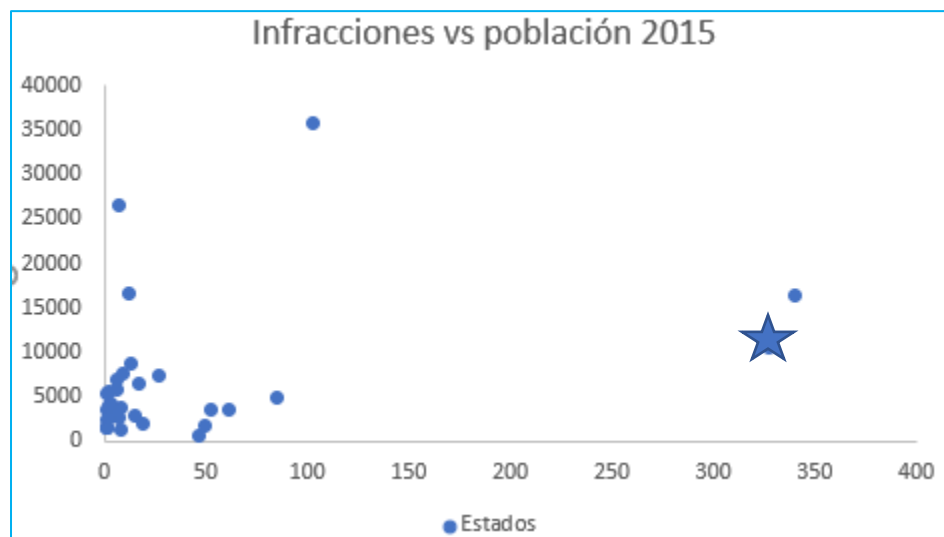
Con dicha discrepancia de información existente, las tipologías de selección de casos en mente y buscando encontrar una entidad federativa que pudiera ser dicho caso de estudio, se procedió a analizar las bases de datos, correspondientes al año 2015, del Censo Nacional de Gobierno, Seguridad Pública y Sistema Penitenciario Estatales 2016, de los Cuadernos de Información Estadística Penitenciaria Nacional y la información sobre infracciones disciplinarias proporcionados por las unidades de transparencia de cada entidad buscando detectar casos que presentaran niveles de infracciones no acordes con su población reclusa y por ratio internos/custodios, es decir cuántos internos están a cargo de cada custodio en promedio (OADPRS, 2016a; INEGI, 2016). Esto es, casos que se alejaran de lo esperado conforme a la literatura a nivel internacional. Se eligió el año 2015 porque al momento de iniciar la investigación, año 2016, el Censo Nacional de Gobierno 2017 con datos de 2016 no estaba publicado aún, además de la imposibilidad de acceder al número de custodios por centro penitenciario en el país por ser información restringida (SSP, 2018d), no así para el Instituto Nacional de Geografía e Informática (INEGI) que si lo documenta para ese censo.

Analizando dicha información se seleccionó el caso de estudio de esta investigación que es el sistema penitenciario del estado de Sonora por su alto número de infracciones disciplinarias, principalmente riñas³, porque representa un caso desviado alejado a la media nacional y del resto de los estados. Las figuras 1 a la 4 ejemplifican dicha situación.

El método de caso desviado se define a partir de que un elemento muestre un valor sorprendente a partir de lo sostenido por una teoría o información empírica (Seawright & Gerring, 2008). El caso desviado está, por lo tanto, estrechamente relacionado con la investigación de anomalías teóricas. En otras palabras, decir desviado es dar a entender que es anómalo (Seawright & Gerring, 2008).

Por lo tanto, mientras que los casos extremos se juzgan en relación con la media de una distribución única (la distribución de valores a lo largo de una sola variable), los casos desviados se juzgan en función de una relación causal entre variables (Seawright & Gerring, 2008). En este caso, infracciones contra: Hacinamiento, población reclusa y ratio internos/custodios.

Figura 1 Infracciones disciplinarias y población en reclusión por entidad federativa, 2015

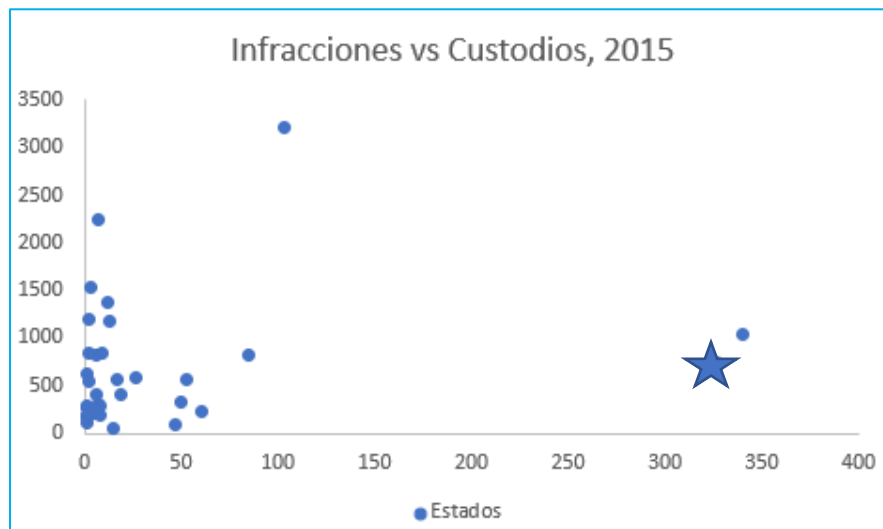


Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI (2016); OADPRS (2016) y compilado de sistemas estatales penitenciarios de las 32 entidades federativas (2016)

³ Las riñas, constituyen la infracción penitenciaria más frecuente a nivel nacional y se utilizó para ilustrar la selección del caso.

Esta figura nos muestra la posición del estado de Sonora, en forma de estrella. Para 2015, Sonora tuvo 326 infracciones disciplinarias totales en una población de 10,688 internos. Como se observa, existen puntos alejados a la derecha, estos son tanto Sonora como Baja California, los cuales representan casos anómalos al resto del país. Lo esperado conforme a la literatura, por ejemplo, Sanhueza (2014), presentada más a detalle en el capítulo 2, es que a medida que la población es más grande, el número de infracciones crece igualmente. Eso no pasó en Sonora, dado que las infracciones fueron altas frente a una población que no destaca por ser numerosa comparado al resto del país.⁴

Figura 2 Infracciones disciplinarias y personal de custodia por entidad federativa, 2015



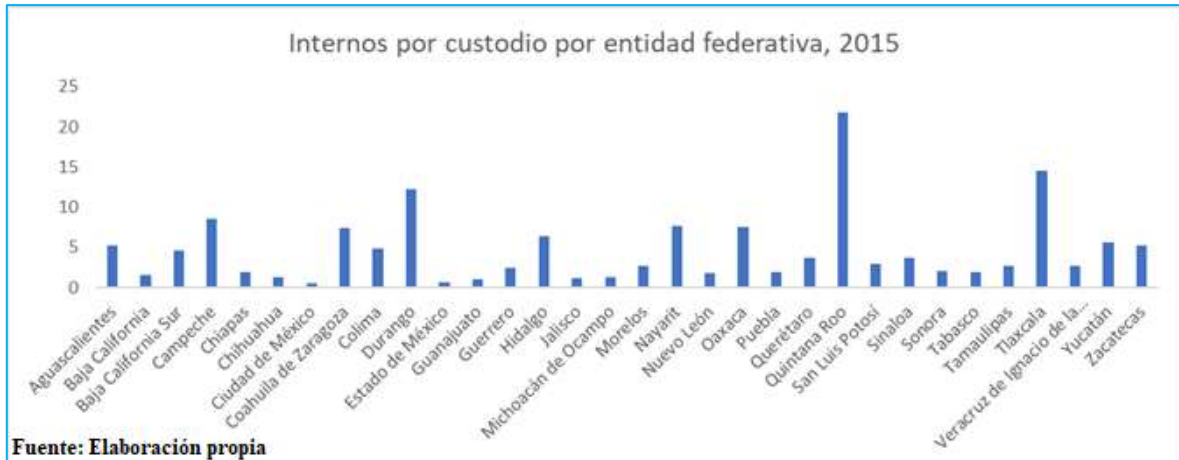
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de INEGI (2016); OADPRS (2016) y compilado de sistemas estatales penitenciarios de las 32 entidades federativas (2016)

Al igual que la figura anterior, Sonora y Baja California salen del patrón de comportamiento del resto de las entidades federativas a nivel nacional. Para 2015, Sonora tuvo 326 infracciones disciplinarias totales frente a una población de 769 custodios. Lo esperado en la literatura es que a medida que el número de custodios o staff es alto, el número de comportamientos disruptivos bajase (Fox, 1959).

⁴ El estado de Baja California en 2015 era la cuarta entidad con más internos (16700), mientras que Sonora era quinto lugar (INEGI, 2016).

En la figura 3 se muestra una gráfica que ilustra a nivel nacional cada una de las entidades federativas en función de esta razón internos por custodio.

Figura 3 Razón internos/custodios por entidad federativa, 2015



Este gráfico ilustra la peculiaridad del caso que vive el sistema penitenciario de Sonora, por un lado, es un estado con un alto nivel de infracciones frente al número de custodios, sin embargo, no es un estado que se destaque por tener una alta razón de custodio/internos. Esto sugiere que a pesar de que los custodios del estado no tienen un número alto de internos a su cargo, no han podido contener las infracciones en las celdas.

Lo esperado en la literatura, (Fox, 1959; Steiner, 2009) es que a medida que la razón entre staff e internos crece, el número de internos que tiene que vigilar una sola persona crece, imposibilitándole estar al pendiente de todas las personas a su cargo y sus comportamientos.

Las riñas, la infracción penitenciaria más común en el país (OADPRS, 2016) para el caso del estado de Sonora expone un patrón anormal que ilustra por qué el estado figura a nivel nacional dentro de los líderes en el número de infracciones disciplinarias. Para 2015, las riñas constituyeron el 83% de las infracciones totales. La figura 4 muestra este fenómeno.

Figura 4 Riñas de Sonora comparado con el promedio nacional

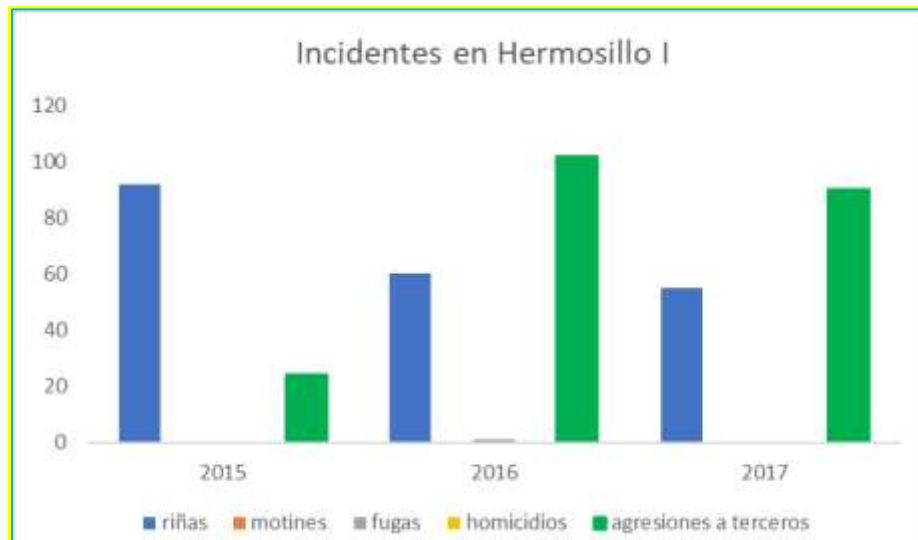


Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SSP (2017a); OADPRS (2017b)

Por lo presentado en los gráficos anteriores, el estado de Sonora, en efecto representa un caso desviado, por ser uno de líderes nacionales en el número de incidentes disciplinarios pese a que en 2015 no destacó por su población (5to lugar nacional), ni por la ratio internos/custodios (11vo lugar nacional) (OADPRS, 2016a; INEGI, 2017a, 2017b) ni por la presencia de otro tipo de infracciones disciplinarias como fugas o motines, asociados como posibles detonadores de incidentes (Reisig, 2006).

Con el fin de abordar empíricamente el caso de estudio y aterrizarlo como problema de investigación, el investigador realizó un trabajo de campo en el Centro de Reinserción Social Hermosillo I en el mes de agosto de 2017. Este centro es la prisión más poblada, con el mayor número de incidencias y el centro penitenciario más importante del estado (SSP, 2016b; OADPRS, 2017). En la figura 5 se pueden ver los incidentes de 2015 a 2017 para dicho centro.

Figura 5 Incidentes CERESO Hermosillo I 2015-2017.



Fuente: Elaboración propia a partir de SSP (2017a)

El gráfico muestra como en el centro penitenciario de Hermosillo 1, no solo las riñas se destacan como en el resto del estado, sino que las agresiones a terceros (personal) también se posicionan como un tipo de infracción que aqueja a la organización.

La tabla 1 muestra por centro penitenciario, la realidad del *inmate misconduct*, término para determinar estos actos de mala conducta para 2017. Como se observa, el centro de Hermosillo I se mantiene como el centro con más incidentes a nivel estatal.

Tabla 1 Incidentes por centro penitenciario de Sonora 2017.

Centro	Riñas	Motines	Fugas	Suicidio	Agresiones A Terceros	Homicidios
Agua Prieta	6	0	0	0	1	0
Caborca	5	0	1	0	1	0
Cd. Obregón	41	0	0	0	71	0
Guaymas	19	0	0	0	15	0
Hermosillo I	55	0	1	1	90	0
Hermosillo II	3	0	0	0	14	0
Huatabampo	2	0	0	0	0	0
Magdalena de Kino	1	0	0	0	0	0
Navojoa	3	0	0	0	5	0
Nogales Femenil	0	0	0	0	0	0
Nogales II	17	0	0	1	10	0

<i>Puerto Peñasco</i>	0	0	0	0	6	0
<i>San Luis Río Colorado</i>	9	0	0	0	8	0

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SSP (2017a)

1.6 Preguntas generales

Una vez definido el caso de estudio, se procedió a realizar las preguntas generales que ayuden a profundizar el problema de investigación. Las preguntas que ayudan al diseño metodológico son:

- a) ¿Cuáles son las políticas existentes en Sonora?
- b) ¿Cuáles son las variables que tienen que ver con la gestión?
- c) ¿Cómo se están manifestando las infracciones disciplinarias?
- d) ¿Qué dice la literatura respecto al problema público?
- e) ¿Qué factores se repiten en la teoría y en lo empírico en el CERESO Hermosillo I?

1.6.1 Pregunta de investigación

Estas preguntas nos llevan a la pregunta de investigación que es ¿De qué manera impacta la gestión organizacional en el número de infracciones disciplinarias en el CERESO Hermosillo I?

Esta pregunta define la ruta de la investigación pues presenta los conceptos de gestión y de infracción disciplinarias abordadas a detalle más adelante. Antes de entrar a los marcos analíticos, se procedió a hacer una contextualización del estudio para entender mejor el problema público.

1.7 Contexto contemporáneo de las prisiones en México

Posterior a la época colonial, en 1823, el Reglamento Provisional del Imperio Mexicano contemplaba normas para el mejoramiento de las prisiones, así como principios para la organización del trabajo en los penales y la enseñanza de oficios (Soto, 2011). En el siglo XIX, las cárceles más importantes del país fueron la Cárcel Nacional de la Acordada, la Cárcel de Belén, la Cárcel de Santiago Tlatelolco, la cárcel de San Juan de Ulúa y la cárcel de Perote, Veracruz. También lo fueron los lugares de deportación en Yucatán y en Valle Nacional, Oaxaca, creados durante el Porfiriato (Godoy, 2017).

A principios del siglo XX surge el nuevo paradigma en materia penitenciaria nacional, con la creación del Penal de Lecumberri en 1900 y la fundación de la Colonia Penal Islas Marías en el año 1906 en Nayarit, esto debido a que se llevó a cabo la primera clasificación e internamiento de los presos políticos y peligrosos por los delitos cometidos. Asimismo, el diseño arquitectónico de la prisión de Lecumberri se basó en el sistema panóptico de Bentham (DOF 11/2012).

En 1929, la Secretaría de Gobernación asume la política penitenciaria nacional⁵ por medio del tratamiento basado en el trabajo. En 1971, con la creación de la Ley de Normas Mínimas sobre Readaptación Social de Sentenciados, se reforma la función de las Islas Marías para albergar de ahí en adelante reos de mínima peligrosidad (Soto, 2011; Godoy, 2017). A partir de ese año y hasta la apertura del Centro Federal de Readaptación Social No. 1 Almoloya en 1991 todos los internos del orden federal o común considerados de alto riesgo cumplían sus sentencias en los Centros Estatales de reclusión.

A nivel nacional, de acuerdo con la Gaceta Parlamentaria del Senado:

Los Centros Federales de Readaptación Social se crean a partir de las acciones del Programa Nacional de Prevención del Delito 1985-1988, siendo los factores que determinaron su desarrollo, el incremento de los delitos del fuero federal y la aparición de bandas organizadas dedicadas al narcotráfico y crimen organizado, teniendo como objetivo hacer cumplir las penas privativas de libertad a internos considerados de alta peligrosidad, en un régimen de máxima seguridad y estricto apego a la legislación aplicable, así como brindar reclusión preventiva con las mismas características a personas sujetas a procesos judiciales acusadas de delitos considerados graves y con un alto perfil criminológico (Senado de la República, 2004, párr. 13)

La creación de los centros federales despresurizó los centros estatales al reubicar a la mayoría de los internos del fuero federal fuera del control estatal.

⁵ La SEGOB crea en 1929 la Dirección General de Servicios Coordinados de Prevención y Readaptación Social para estos fines.

En el año 2000, como una de las medidas del gobierno federal electo, se crea la Secretaría de Seguridad Pública Federal y como parte de esta nueva secretaría de Estado, se crea el OADPRS (DOF 06/05/2002). Para el año 2013, dicha Secretaría de Estado desaparece y sus funciones pasan a la Secretaría de Gobernación. Actualmente, el OADPRS se define como el encargado de diseñar y ejecutar las políticas públicas penitenciarias en centros federales previamente aprobadas por el Sistema Nacional de Seguridad Pública, así como proponer su observancia a las entidades federativas y de publicar los Cuadernos de Información Penitenciaria Nacional, fuente secundaria de este estudio (ASF, 2016). En su misión propone

Instrumentar la política penitenciaria a nivel nacional para prevenir la comisión del delito, readaptar a los sentenciados y dar tratamiento a los menores infractores, mediante sistemas idóneos que permitan su reinserción en la sociedad, con la participación de los diversos sectores sociales y los tres órdenes de gobierno (ASF, 2016:51).

1.8 Contexto contemporáneo de las prisiones en Sonora

En el estado de Sonora, el Sistema Penitenciario está marcado por dos acontecimientos: la promulgación de los decretos publicados en noviembre de 1972, cuyo objetivo fue establecer la normatividad y sustento jurídico del Sistema, en armonía con la nueva Ley de Normas Mínimas sobre Readaptación Social de Sentenciados impulsada por el Presidente Luis Echeverría, y la construcción de nuevos Centros de Readaptación Social para reasignar a la población reclusa de la antigua Penitenciaría del Estado y de las distintas cárceles públicas municipales, con el objeto de disminuir o eliminar su hacinamiento y agruparlos según el grado de peligrosidad (SIEP, 2004; Ibarra Johnston, 2010).

Los primeros cuatro centros inaugurados en 1974 fueron Hermosillo I⁶, Ciudad Obregón, Huatabampo y San Luis Río Colorado (SSP, 2017b). Actualmente, el Sistema Penitenciario del Estado de Sonora, está integrado por 13 Centros de Readaptación Social y una Dirección General. Los centros se encuentran ubicados en los municipios de Agua Prieta, Caborca, Cajeme (en su cabecera Ciudad Obregón), Guaymas, Hermosillo (2 centros), Huatabampo, Magdalena, Navojoa, Nogales (2 centros), Puerto Peñasco y San Luis Río Colorado. Cada

⁶ El Cereso Hermosillo I obtuvo su actual nombre hasta 2005, cuando se inauguró el CERESO Hermosillo II.

centro penitenciario tiene diferentes áreas para su administración, las cuales son: Jurídica, Administrativa, Técnica y de Seguridad (SIEP, 2004).

También, cada centro se ocupa de ejecutar las políticas públicas penitenciarias, mientras que el diseño de éstas es responsabilidad de la Secretaría de Seguridad Pública, conforme al Artículo 9 del Reglamento Interior del Secretario Ejecutivo de Seguridad Pública del Estado de Sonora (SSP, 2007). El actual director del Sistema Estatal Penitenciario es Ramón Tadeo Gradías Enríquez, nombrado en marzo de 2018.

1.9 Datos del sistema penitenciario a nivel nacional y en Sonora en 2017

Al 31 de agosto de 2017, la población en reclusión en México era de 208,689 internos para una población de 123 518 269 millones en el país de acuerdo con el INEGI (2017) existiendo 169 personas privadas de la libertad por cada 100 000 habitantes. Se encontraban en 58 centros municipales, 288 centros penitenciarios estatales y 18 centros penitenciarios federales denominados CEFERESOS. Asimismo, la población varía significativamente de un centro a otro y de un estado a otro. La Ciudad de México y el Estado de México fueron las entidades federativas con mayor número y representan respectivamente, 13.77% y 12.66% de la población nacional de internos del país (OADPRS, 2017b). El estado de Sonora se situó en la quinta posición en el total de población reclusa con 8 078 representando el 3.87%.

En cuanto a su nivel de seguridad, los centros federales son de alta y media seguridad. Existe, por otro lado, un centro de baja seguridad, en la Colonia Federal Penitenciaria Islas Marías (OADPRS, 2018a). Los centros estatales son de media y baja seguridad. La composición de la población penitenciaria por sexo fue de 94.81% hombres y 5.19% mujeres a nivel nacional. Del total de la población interna, 63% eran sentenciados en tanto que 37% fueron internos procesados esperando condena (OADPRS, 2017b).

En el caso de Sonora, siguió un patrón similar al resto del país en la distribución por sexo, con 95.27% de población masculina y solo el 4.7% del sexo femenino. Sin embargo, en cuanto al tipo de población, el gobierno sonorenses se mantuvo en una peor posición que el resto del país al tener sentenciada al 57% de su población sugiriendo una impartición de justicia más lenta.

En cuanto al fuero, 18.54% de los internos a nivel nacional se encontraban acusados por delitos del fuero federal⁷ mientras que 81.46% por delitos del fuero común. Sonora tenía una proporción mayor de internos del fuero común que el resto del país con un 92%. La mayoría de los internos sentenciados y procesados por delitos del fuero federal están en los CEFERESOS (OADPRS 2017b).⁸

En cuanto a la sobrepoblación, para un total de 177 377 espacios para internos en los centros penitenciarios a nivel nacional (excluyendo penales federales), se encontraron albergados 187 700 internos. Por tanto, el nivel de sobrepoblación a nivel nacional fue del 6%, destacándose el Estado de México y Nayarit con nivel de sobrepoblación relativa del 99% y el 82%, respectivamente.

Para el caso de Sonora, se contaba con 2.93% de sobrepoblación relativa en los 13 centros del estado. De acuerdo con el Plan Sectorial del gobierno estatal (Gobierno de Sonora, 2016), la sobrepoblación está en la lista de objetivos a cumplir por la Secretaría de Seguridad Pública para el sexenio en curso.

A continuación, en la tabla 2 se presenta un cuadro descriptivo de las 13 prisiones del estado desglosado en las variables vistas en este apartado con información de agosto de 2017.

Tabla 2 Estadísticas descriptivas por centro penitenciario del estado de Sonora, agosto 2017

Centro	Población	Hombres	Mujeres	Sobrepoblación Relativa	Fuero Federal	Fuero Común
<i>Agua Prieta</i>	255	249	6	-18%	29	226
<i>Caborca</i>	343	341	2	65%	27	316
<i>Cd. Obregón</i>	1,232	1,143	89	40%	160	1,072
<i>Guaymas</i>	481	459	22	-12%	12	469
<i>Hermosillo I</i>	3,116	2,989	127	37%	107	3,009
<i>Hermosillo II</i>	496	496	0	-46%	38	458
<i>Huatabampo</i>	155	151	4	19%	5	150

⁷ Los delitos del fuero federal son violaciones al Código Penal Federal y se incluyen delitos contra la salud, delincuencia organizada, posesión de armas exclusivas de las Fuerzas Armadas, delitos electorales, contra la propiedad intelectual, contra la Ley de Migración, entre otros (Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública, 2018)

⁸ Existe el CEFERESO 11 en la ciudad de Hermosillo, a lado del centro estatal CERESO Hermosillo II.

<i>Magdalena de Kino</i>	58	58	0	-36%	0	58
<i>Navojoa</i>	190	190	0	19%	8	182
<i>Nogales Femenil</i>	90	0	90	-52%	44	46
<i>Nogales II</i>	966	966	0	-35%	173	793
<i>Puerto Peñasco</i>	126	124	2	-13%	9	117
<i>San Luis Río Colorado</i>	570	530	40	12%	19	551

Fuente: Elaboración con datos de OADPRS (2016a).

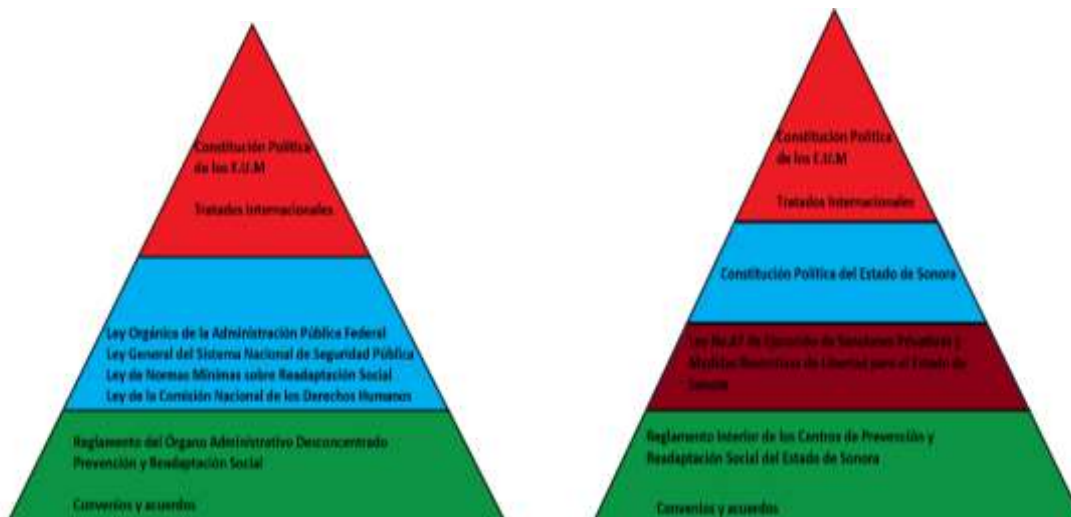
En esta tabla se observa como el caso de estudio, para agosto de 2017, el CERESO Hermosillo I es el penal con la mayor población en el estado, así como con una amplia proporción de internos del fuero común. El nivel de sobrepoblación es alto con un 37%, lo cual contrasta con la realidad a nivel general del estado. En general, se puede decir que los 13 centros del estado no siguen un comportamiento uniforme en sus variables y que, así como hay centros con sobrepoblación, existen centros como Nogales Femenil con disponibilidad de espacio de más del 50%.

1.10 Políticas públicas penitenciarias en la actualidad en Sonora

De acuerdo con la Secretaría de Seguridad Pública de Sonora (2018a, 2018b), las políticas públicas penitenciarias actuales se basan en los cinco ejes rectores para lograr la reinserción en concordancia con el artículo 18 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos: educación, trabajo, capacitación, salud y deporte. Las políticas públicas penitenciarias en el estado son definidas desde el Sistema Estatal Penitenciario y la Secretaría de Seguridad Pública en la capital Hermosillo. Desde ahí le llegan las directrices a cada director en el resto del estado para que implemente las medidas correspondientes.

En la figura 6, por medio de pirámides de Kelsen se contrastan el marco normativo para los centros federales y para los administrados por el Sistema Estatal Penitenciario de Sonora.

Figura 6 Marco normativo a nivel federal y del Estado de Sonora



Fuente: Elaboración propia con información de ASF (2016) y SIEP (2004).

Las pirámides de Kelsen muestran a la Constitución Mexicana como máximo ordenamiento legal para los sistemas penitenciarios federal y estatal. La diferencia más relevante es que los centros federales dependen en última instancia del OADPRS de la Secretaría de Gobernación, mientras que los centros estatales son autónomos de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y en cambio se sujetan a las Constituciones de cada entidad federativa y leyes emanadas de estas.

A pesar de estos ordenamientos legales existentes en materia penitenciaria a nivel nacional y estatal, el estado de Sonora no tiene una política sectorial exclusiva para el sistema penitenciario, sino un conjunto de reglas de operación y solo con un indicador de éxito, el nivel de sobrepoblación, lo cual invisibiliza otros problemas y posibles metas de la organización (SSP, 2016; SSP, 2017f; SSP, 2018a; SSP, 2018b).

A partir de una solicitud de transparencia al gobierno del Estado (SSP, 2017f), se muestran a continuación, la descripción de cada uno de los distintos programas existentes en los 13 centros del estado con datos de agosto de 2017.

1) Programa educativo: Llevado a cabo en coordinación con el Instituto Sonorense para la Educación de los Adultos (ISEA), ofrece la oportunidad a las personas privadas de la libertad de terminar sus estudios de alfabetización, primaria, secundaria y preparatoria, mediante el

sistema de educación abierta. Su mayor objetivo consiste en abatir el analfabetismo al interior de los centros. Tiene a cargo 927 registrados en todo el estado (SSP, 2017f).

El programa educativo es uno de los programas más importantes de la Secretaría de Seguridad Pública. Sin embargo, es uno de los programas en franco declive en los últimos años en cuanto a participación con menos de 1000 internos registrados a nivel estatal (SSP, 2017f). El reglamento interno de los CERESOS en Sonora sostiene que los internos deben participar en procesos educativos. El ISEA es quien lleva a cabo el ofrecimiento de cursos y libros a los internos, donde los asesores educativos, figura legal en el ISEA, son parte de las personas privadas de su libertad (SSP, 2018b).

Para el caso de Hermosillo 1, el número de internos registrados para agosto de 2017 fue de 567, un 18% de la población total (SSP, 2018e).

2) Programa Cultural: Se llevan a cabo al interior de los penales diversas actividades culturales, entre las que destacan talleres y actividades como teatro, danza, música, literatura. Los centros participan en los concursos nacionales de Poesía, Canto y Cuento que organiza el OADPRS a nivel nacional (SSP, 2018b). También se organizan eventos con la participación de grupos artísticos de la región.

El reglamento sostiene que es una obligación de los internos: “Asistir a las actividades culturales, educativas o sociales organizadas por la Dirección” (SSP, 2018b:16). Sin embargo, no existe registro en las reglas de operación donde se consulte el tipo de actividades o se evalúe el desempeño. La descripción del programa dice que los internos participan en diversos concursos a nivel estatal y federal de poesía, cuento y crónica, entre otros (SSP, 2018b).

Para agosto de 2017, tenía 1557 internos registrados en el estado (SSP, 2017f) y para el caso de Hermosillo 1, el número de internos registrados fue de 541 personas (SSP, 2018e).

3) Programa laboral: Tiene como objetivo lograr que las personas privadas de la libertad obtengan capacitación laboral y el desarrollo de habilidades para que al obtener su libertad puedan desenvolverse en un trabajo lícito. Con más de 3000 personas registradas en el estado y 893 en Hermosillo I este programa se subdivide en cursos de capacitación, trabajo con propios medios (artesanías), de apoyo al centro penitenciario y de industria privada con mano

de obra penitenciaria. En el caso del CERESO Hermosillo I, los talleres con mayor personal son la cocina central, la empacadora de cebolla y la recicladora de plástico (SSP, 2017f; 2018e).

4) Programa deportivo: Contribuye a fomentar la salud física y el espíritu deportivo de las personas privadas de la libertad. Como parte de las actividades del programa, una vez al año, entre los meses de noviembre y diciembre, se lleva a cabo la Semana Cultural y Deportiva Penitenciaria en los trece centros. Además de la práctica de deportes, se reportan cursos de árbitros para diferentes disciplinas (SSP, 2017f). Con más de 5000 personas registradas, es el programa con más personas registradas en todo el estado (SSP, 2017f). Para el caso de Hermosillo 1, el número de internos registrados fue de 540 personas, siendo este programa junto al religioso donde este penal no lidera en número absoluto de registrados (SSP, 2018e).⁹

5) Programa de salud: Tiene como objetivo sensibilizar sobre la importancia del tema, proporcionando pláticas sobre medicina preventiva, autocuidado, activación física, salud bucal, detección oportuna de enfermedades, prevención de adicciones, prevención de accidentes, prevención de violencia y salud mental. Para el tratamiento a las adicciones se cuenta con 2 Clínicas de Desintoxicación en los centros de Hermosillo I y en Nogales Varonil. Cada uno de los centros tiene un médico general y un odontólogo. En el caso específico de Hermosillo I se cuenta con médico especialistas (SSP, 2018b). El que Hermosillo I sea el único con médicos especialistas le da al centro una ventaja competitiva frente a los otros centros. El agente 1, entrevistado más adelante, afirmó que los recursos para atención hospitalaria son limitados y alertaron la importancia de inversión en el tema.

6) Programa Religioso: Es un programa donde las personas privadas de la libertad tienen la oportunidad de encontrar una manera positiva de crecimiento personal y espiritual, mediante la práctica de temas de reflexión, orientación espiritual y apoyo moral, en las diversas creencias religiosas que practican al interior de los penales como lo son: Católica, cristiana, Testigos de Jehová, Adventista del Séptimo Día, entre otros.

⁹ En el programa deportivo y en el programa religioso, los primeros lugares fueron Nogales varonil y San Luis Rio Colorado, respectivamente (SSP, 2018e).

Hermosillo I cuenta con una iglesia usada por diferentes denominaciones para sus actividades. Para agosto de 2017 existían 402 personas registradas.

7) Programa de autoayuda: Es un programa donde se da la oportunidad a las personas privadas de la libertad, de integrarse a un grupo de personas que comparten un mismo origen y desarrollan temas terapéuticos, donde los miembros mutuamente comparten experiencias, se dan apoyo emocional y social. Los grupos de autoayuda son Alcohólicos Anónimos, Narcóticos Anónimos y Neuróticos Anónimos. Además, se incluye el PROCAP, un programa de terapia grupal y terapia individual (SSP, 2018b).

Para el caso de Hermosillo 1, el número de internos registrados es fue de 84 en agosto 2017 (SSP, 2018e). Los programas de Alcohólicos y drogadictos anónimos fueron los mejores evaluados en los cuestionarios a internos, presentados más adelante, a pesar de ser el programa con menos personas registradas en todo el estado, pero al menos en Hermosillo I tiene un peso importante en el número de personas registradas.

Para resumir este apartado, se subrayó que no se señala seguimiento de los programas establecidos en las reglas de operación, la no participación de los internos en los programas puede estar relacionada al desinterés en el contenido de lo que se ofrece. Este estudio impulsa la gestión consensual como la mejor opción para la gestión del centro penitenciario, bajo este enfoque pudiera consultarse los talleres que las personas buscan y conseguir mayores opciones y mejores salarios.

En este capítulo 1 se abordó el problema público, su justificación, el caso de estudio, las preguntas que marcan la pauta de la investigación, el contexto y las actuales políticas públicas penitenciarias del estado de Sonora. En el siguiente capítulo se presenta el marco analítico y el estado del arte y se definen los conceptos y planteamientos teóricos empleados para el estudio.

Capítulo II: Marco analítico y Estado del Arte

2.1 Las prisiones

Las prisiones desarrollan sistemas sociales como una respuesta adaptativa a la reclusión. El sistema social de la prisión incluye rangos de liderazgo, roles sociales y proporciona controles informales que ayudan a mantener un equilibrio social entre los encarcelados. (Sykes, 1958 citado por Reising, 2002) El fin último del encarcelamiento es la imposición de un castigo físico que restrinja la libertad de movimiento, pudiendo incluir otro tipo de castigos (Morris, 1995).

El origen de las prisiones se remonta al surgimiento de normas de convivencia tal y como se dio en la cultura babilónica y griega (Hidalgo, 2015). En un principio, estos castigos consistían, entre otras cosas, torturas, mutilaciones, exhibiciones públicas, trabajos forzados y la pena capital. Es hasta muchos años después que en el siglo XIX se limitó la pena de muerte a ciertos casos en particular y en el siglo XX, el concepto de readaptación y tratamiento fue añadido, entendiéndose como el proceso progresivo e interdisciplinario por el cual se estudia al sentenciado en lo individual y se elabora un programa para alejarlo de reincidencias, a través de un conjunto de elementos, normas y técnicas basadas en el trabajo, la capacitación laboral, educación y medidas psicosociales (Howard League, 2012; Foucault, 1976; DOF 19/07/1996).

2.2 Infracciones disciplinarias como concepto

En la literatura penitenciaria, el orden de prisión es un concepto que abarca la legitimidad, el respeto mutuo y la decencia, es decir, no simplemente la ausencia de mala conducta (Sanhueza, 2014; Liebling, 2004). Sin embargo, la ausencia de comportamientos disruptivos es una condición necesaria para la correcta funcionalidad de una prisión, que a su vez es un requisito previo para el tratamiento y la rehabilitación (DiIulio, 1987; Coyle, 2003 citado por Sanhueza, 2014).

En cuanto al orden y a dicha funcionalidad de la prisión, las reglas de conducta están diseñadas para prohibir comportamientos que tengan un efecto adverso en la seguridad y en el orden institucional (DiIulio, 1987; Gendreau et al., 1997; Kruttschnitt & Gartner, 2005 citados por Wooldredge & Steiner, 2014). La prioridad dada a la seguridad institucional y el orden por los administradores penitenciarios ha generado una serie de estudios sobre las

causas de las infracciones a las reglas o malas conductas (Bottoms, 1999; Gendreau et al., 1997; Schenk & Fremouw, 2012).

En la literatura anglosajona, el término *inmate misconduct* o *inmate misbehavior* engloba actos violentos y no violentos contra el personal, la seguridad, la infraestructura o los internos. Esto se traduce como mala conducta e incluye hechos como riñas, motines, homicidios, fugas, robos, entre otros (Wooldredge, 2001). En la literatura en español (Arbach & Martínez, 2012) se utiliza el término conducta conflictiva o conducta violenta intrainstitucional. Estas conductas perpetradas por los internos se reportan como infracciones disciplinarias por la organización como violaciones a su reglamento interno. Es así como infracción disciplinaria se puede definir como todo aquel comportamiento alejado de lo esperado con tendencia violenta, potencialmente violenta y no violenta que constituye un desacato a cumplir las reglas del centro (Camp, 2003; Arbach & Martínez, 2012).

Arbach & Martínez (2012) agrupa en infracciones violentas: riñas, maltratos, asesinatos, en potencialmente violentas están motines y robos y en no violentas, divulgación de noticias falsas y participar en juegos de azar.

En estudios como el de Wooldredge (2001) se considera todo tipo de infracción disciplinaria en una misma variable dependiente. Por su parte, otros autores agrupan distintos tipos de actos de mala conducta en: violencia, uso de drogas, fugas o intentos de fugas, ofensas a la propiedad y ofensas a la seguridad del centro (Gaes et al., 2002). Tal como lo hizo Wooldredge (2001), este estudio aborda las infracciones disciplinarias en una misma variable dependiente al no existir una jerarquización de incidentes ni diferentes castigos por tipo de infracción en el reglamento interno de Centros Penitenciarios de Sonora (SIEP, 2017a).

A continuación, se presentan los modelos explicativos de mala conducta, perspectivas teóricas de la criminología del comportamiento, que abordan el *inmate misconduct* y sus variables predictoras.

2.3 Modelos explicativos de mala conducta

La experiencia penitenciaria es una situación estresante o inductora de tensión para la mayoría de las personas. Sin embargo, la forma en que los internos responden a la tensión depende de una variedad de variables situacionales y personales (Van Hasselt, 2017).

El debate a lo largo del tiempo en materia de incidentes disciplinarios está conformado por visiones sobre cómo ocurre y cuáles son sus detonantes. Para comprender los tipos de mala conducta que existen en el entorno correccional, es importante comenzar con un marco analítico que organice los cuatro puntos de vista importantes en materia de explicaciones del fenómeno; primero, la persona y su pasado como detonadores de infracciones, segundo, el sufrimiento propio como explicación, tercero, el contexto de interacción del interno con el entorno y cuarto, las fallas de la organización penitenciaria para mantener el orden como explicación.

Van Hasselt (2017) sostiene que los incidentes de *inmate misconduct* involucran algún aspecto de cada perspectiva. Asimismo, sostienen que ningún modelo es perfecto (MacDonald, 1999; Paterline & Petersen, 1999 citado por Jiang & Fisher-Giorlando, 2002) y que cada uno por sí solo no explica enteramente el fenómeno de *inmate misconduct*.

El debate sobre cómo interpretar y/o predecir actos de mala conducta en últimos años ha incorporado enfoques metodológicos tales como el modelado de ecuaciones jerárquicas y estructurales (Wooldredge et al., 2001 citado por Van Hasselt, 2017). A continuación, en la tabla 3 se presentan las cuatro principales perspectivas teóricas que se han utilizado para explicar la mala conducta carcelaria: el modelo de privación, el modelo de importación, el modelo situacional y el modelo administrativo-control. Más adelante, se definen los modelos y cómo serán usados en este estudio.

Tabla 3 Modelos explicativos de mala conducta.

Modelo	Hipótesis	Autores	Variables	Críticos
Privación	El comportamiento disruptivo se explica a partir de la calidad de vida dentro del centro y las circunstancias propias del centro.	Clemmer (1940)	Calidad de vida Maltrato Sobrepoblación Infraestructura	Griffin (2013) Franklin (2006)
Importación	El comportamiento disruptivo se explica a partir del perfil del interno y su experiencia	Irwin (1981) Irwin; Cressey (1962)	Delito Reincidencia Refractario al tratamiento penitenciario	Porporino, Zamble (1984); Paterline, Petersen (1999)

	de vida anterior a la reclusión.		Comportamiento violento preexistente	
Situacional	El comportamiento disruptivo se explica a partir de factores externos al interno.	Steinke (1992)	Lugar geográfico, Temperatura, Estación de año, Circunstancia de interacción.	
Administrativo-Control	El comportamiento disruptivo se explica a partir de fallas y breakdowns organizacionales en la gestión administrativa y organizacional del centro.	DiIulio (1987), Reisig, (2002).	Rotación laboral Clasificación de internos Cultura organizacional Comunicación Liderazgo Legitimidad Programas remunerativos	Martin, Lichtenstein, Jenkot, Forde, (2012)

Fuente: Elaboración propia

El modelo de privación, de acuerdo con Clemmer (1940) establece que la violencia penitenciaria emerge como una respuesta adaptiva a las tensiones al interior de los centros. Este modelo propone que los reclusos desarrollan una subcultura con actitudes, valores y conceptos que se convierten en una oposición a la administración y al personal (Sykes & Messinger, 1960). Así, el modelo de privación explica la mala conducta debido a la condición de la prisión, más allá de las características de los internos (Sanhueza, 2014). Dichos teóricos utilizan como factores explicativos: la sobrepoblación, el nivel de seguridad del centro y la duración de las sentencias, entre otros (Cooley, 1993; Gaes, 1994). Los críticos (Camp et al., 2003; Wooldredge et al., 2001, citados por Van Hasselt, 2017) sostienen que esta teoría al evaluar características del individuo deja de lado factores del contexto institucional, y es por esta razón que este modelo no figura como variable independiente del estudio.

Sin embargo, se utilizan dos variables de este modelo (hacinamiento e infraestructura) como variables de control debido a que algunos estudios como los de Goodstein et al. (1984) y Goodstein & Wright (1989) sostienen que cuando el interno percibe su privacidad y autonomía en riesgo por parte de la organización, esto se transforma en estrés y ansiedad, volviéndolos proclives a participar en un acto de mala conducta.

Por otra parte, el modelo de importación establece que las personas no llegan a la cárcel como algo vacío, sino que son moldeadas por la institución. Según esta teoría, la conducta de los reclusos refleja los valores y comportamientos que los propios reclusos trajeron consigo a la cárcel desde el exterior, como resultado de las experiencias pre-penitenciarias y de sus antecedentes socioculturales (Irwin, 1981; Irwin & Cressey, 1962, Irwin, 1970). Los analistas de este modelo consideran factores pre-encarcelamiento como son grupo étnico, sexo, edad, estado civil, nivel educativo, historial de convicciones previas, empleo, tipo de crimen, pertenencia a grupos criminales, consumo de drogas, entre otras (Goodstein & Wright, 1989; Wooldredge, 1991; DeLisi, 2003).

Es así como para esta teoría, la mala conducta se explica debido a la carga valórica del individuo, de tal forma, que una persona indisciplinada que es encarcelada, tarde o temprano cometería una infracción.

Sin embargo, aunque dichos modelos son los más importantes al respecto, han recibido críticas por considerarlos demasiado generales, ambiguos o que omiten variables en sus análisis (Porporino & Zamble, 1984; Paterline & Petersen, 1999). Del mismo modo, se critica que se subestima el rol del personal penitenciario (DiIulio, 1987). Por dicho motivo, no se utiliza esta teoría en este estudio como parte de las variables independientes, no obstante, así como con el modelo de privación, se retoman las críticas y se incorporaron dos variables (Edad y escolaridad) como variables de control en el estudio.

El tercer modelo en cuestión es el modelo situacional, esta teoría critica al modelo de importación por ignorar los factores situacionales que explican el ajuste del recluso a la prisión (Steinke, 1992). Este modelo supone que “las fuentes de iniciación y dirección del comportamiento provienen principalmente de factores situacionales” (Endler & Magnusson, 1976:960), tales como la estación del año y la ubicación, o las circunstancias de la interacción entre internos y custodios (Flanagan, 1983). Por ejemplo, según esta teoría, debido a altas temperaturas en la prisión, los internos pueden cometer más infracciones en el verano que en el invierno, independientemente de sus antecedentes personales o su nivel relativo de privación (Jiang & Fisher-Giorlando, 2002).

En contraparte, los críticos sostienen que el modelo situacional da demasiado peso al contexto de la prisión sin tomar en cuenta variables individuales y que, en la literatura, la

teoría situacional tiene menos resultados significativos que el resto de los modelos (Morris, 2014).

No obstante la existencia de estas diversas teorías explicativas, dichas posturas no terminan por involucrar a las autoridades como agentes críticos del comportamiento de los reclusos, porque si bien el modelo de importación sostiene que hay variables que la persona trae consigo que la hacen proclive a la mala conducta, la clasificación penitenciaria (Nyandiko, 2012), es decir, la distribución de los internos en celdas en función de criterios criminológicos y sociodemográficos minimizaría la peligrosidad de internos de alto riesgo. Asimismo, el modelo de privación deja de lado que la organización es fundamental para que los internos no vivan estos “dolores de prisión” en palabras de Foucault (1976:49) dado que una gestión pendiente de las necesidades internas acotaría estos problemas. Finalmente, el modelo situacional deja de lado que el contexto de la prisión lo pone la misma organización, es aquí donde se enfatiza la importancia de la gestión adecuada en los centros.

Del mismo modo, Camp et al. (2003) y Wooldredge et al. (2001) sostienen que los elementos institucionales han sido dejados de lado para explicar el fenómeno de *inmate misconduct* en el debate importación vs privación. Bajo esta crítica, Camp et al. (2003) encontraron que casi todos los tipos de actos de mala conducta de internos se ven influenciados por el entorno institucional independientemente de las características individuales de los reclusos.

Aquí es donde entra el cuarto modelo, administrativo-control, que incorpora a la autoridad del centro como agente fundamental que influencia el comportamiento de los internos y ve como la gestión del centro es clave para evitar la detonación de infracciones en la población reclusa. Como se mencionó, este es el modelo usado en el estudio para analizar las infracciones disciplinarias en el CERESO Hermosillo I debido al peso conceptual que le da a la injerencia de la organización en materia de infracciones disciplinarias y por su conexión teórica con la gestión organizacional de las prisiones, presentada más adelante. En el siguiente apartado, se presenta a profundidad este modelo.

2.4 Modelo administrativo-control

De acuerdo con DiIulio (1987) y Reisig (2002), el modelo administrativo-control supone que los funcionarios y administradores de prisiones son determinantes críticos del comportamiento de los reclusos, individual y colectivo. Asimismo, Griffin (2013) sostiene

que los autores del modelo administrativo-control ven a la mala conducta carcelaria como un producto de la mala gestión y el inadecuado ejercicio de la autoridad del personal penitenciario.

A diferencia de los otros modelos presentados, el modelo administrativo-control identifica una combinación de factores personales y contextuales en relación del staff de seguridad, directivos y gobernanza como determinantes centrales del comportamiento del interno (Van Hasselt, 2017).

Dicha mala gestión se ve presentada con Useem & Kimball (1989) y Benefiel (2015) que sostienen que indicadores como fugas, aplicación inconsistente de reglas, cadena de mando ineficaz, una administración inexperta (cuando los administradores provienen del exterior del sistema penitenciario), conflicto entre la administración y el personal y la alteración arbitraria de las rutinas diarias de comer, trabajar y recreación generan quiebres administrativos o breakdowns organizacionales que provocan que las cárceles mal administradas sean propensas a fallos graves en materia de seguridad.

Estos breakdowns ocurren cuando la estructura organizacional de la prisión se erosiona o se debilita, las medidas de seguridad se reducen, las condiciones y los servicios de la prisión se deterioran y la privación de reclusos aumenta por encima de niveles tolerables (Useem & Kimball, 1989; Benefiel, 2015; Huebner, 2003). Es así, como en cárceles mal gestionadas, cuanto más insatisfechos estén los reclusos con la administración del centro, es más probable que participen en actos de mala conducta individual y colectiva porque la falla en el control y la operación convence a los presos de que “el sistema es o se ha vuelto vulnerable” (Wood & Dunaway, 1997 citados por Nyandiko, 2012:25).

El efecto del breakdown organizacional en la prisión es doble: (1) los reclusos tienen la impresión de que la privación es insostenible, y (2) hay una erosión sistemática de la seguridad dentro de la prisión para controlar el comportamiento del interno (Useem & Kimball, 1989; Benefiel, 2015). Es así como el breakdown organizacional se vuelve un detonador de dichos comportamientos de mala conducta.

Sin descartar factores provenientes de los otros modelos explicativos de mala conducta, estudios defensores de este modelo sostienen que los fracasos en el manejo de prisiones se

han asociado con altos índices de actos violentos entre reclusos de Estados Unidos, incluyendo homicidios (Reisig, 2002) y motines (Useem & Kimball, 1989) en la década de los 80s. DiIulio (1987, p. 86) lo sintetiza en la siguiente frase: "Si la mayoría de las cárceles han fallado, es porque fueron mal administradas, sub administradas o no administradas en absoluto".

De acuerdo con Reisig & Lovrich (1998) y Stohr et al. (1994), el estilo de gestión de los funcionarios de las prisiones es un buen predictor de la satisfacción en el trabajo y la tensión en el rol del personal penitenciario. Los autores que respaldan esta teoría encontraron que las cárceles que contienen una gestión eficaz, liderazgo asertivo, buen ambiente laboral entre los custodios, interacción efectiva del personal con reclusos y existencia de programas para internos tenían menos incidentes de mala conducta que las instalaciones que carecían de organización, gestión y control (DiIulio, 1991 citado por Van Hasselt, 2017).

Useem & Kimball (1989) muestran evidencia de como la administración al ser fallida no puede ejercer mecanismos formales para controlar a los reclusos. Problemas como la falta de capacitación, bajos incentivos laborales, inadecuada selección de perfiles y descontentos en el personal afectan notablemente el desempeño de la organización. A pesar de su fuerza explicativa, este enfoque ha sido recibido con críticas como la omisión de factores como el nivel de seguridad de las instalaciones, el hacinamiento y la sobrepoblación (Martin, Lichtenstein, Jenkot & Forde, 2012). Además, como se ha mencionado, las características individuales de los reclusos y del personal son factores adicionales que pueden mediar en la relación entre la gestión penitenciaria y la mala conducta. Si bien los críticos bien señalan omisiones por parte del modelo administrativo-control, las variables de los otros modelos como el hacinamiento o el nivel de reincidencia delictiva están relacionadas con una gestión eficiente dado que esta puede combatir dichas problemáticas. A raíz de estas críticas y de lo postulado por el propio modelo administrativo-control, Benefiel (2015) ha acuñado el concepto de control positivo en la literatura donde propone que la organización debe dejar de ser reactiva, se vuelva proactiva y busque anticipar problemas a nivel organización y en el comportamiento individual/colectivo por parte de los internos.

A partir de este modelo explicativo de mala conducta se vincula el concepto de gestión organizacional penitenciaria. El vínculo entre estos conceptos íntimamente relacionados está

fundamentado en que comparten la visión de que las prácticas de la prisión tienen efecto en las conductas de los internos dado que estas son las que pueden transformarse en infracciones disciplinarias (DiIulio, 1987; Useem & Kimball, 1989). Específicamente, este estudio vincula aboga por una gestión penitenciaria de tipo consensual que se presenta más adelante.

2.5 Gestión como concepto

De acuerdo con Arellano (2004, p.3):

Las organizaciones son constructos humanos creados y estructurados intencionalmente con la idea de perseguir ciertos fines, pero que están compuestos por grupos e individuos que buscan objetivos ambiguos y específicos, en estructuras móviles y heterogéneas que permiten la ampliación del espacio de libertad de los actores organizacionales, y la capacidad de interpretar y transformar las reglas y los símbolos.

De ese modo, las organizaciones no son un solo ente, sino un conjunto de entes heterogéneos que interactúan entre sí con un contexto y valores propios bajo un marco legal.

Llevado al contexto de gobierno, las organizaciones gubernamentales son espacios sociales altamente dinámicos y complejos donde las acciones de los actores involucrados adquieren sentido; donde los recursos se movilizan y se aplican; donde las políticas se generan y luego se aplican y finalmente, donde las leyes operan en la práctica (Arellano, 2004).

Es en esta dinámica de interacciones dentro de la organización y con otras organizaciones donde la estrategia surge como la mejor forma de analizar los diversos aspectos de un problema para lograr discernir consecuencias y escoger la mejor vía de acción entre múltiples caminos (Arellano, 2004).

La estrategia no sólo toma en cuenta a los miembros de la organización, sino incluso a todo aquel que afectara o fuera afectado por ésta, los stakeholders. Es así como el objetivo de la administración estratégica es satisfacer a los *stakeholders* (Arellano, 2004). En el caso de este estudio, los *stakeholders* se vuelven el propio gobierno de Sonora, los internos, sus familias y el personal que labora en el centro penitenciario.

Arellano (2004) considera a la estrategia como gestión, dado que es una visión especial de la administración que busca un proyecto definido y creado en términos relativamente

racionales. Según Mintzberg (1994), la responsabilidad del diseño de la estrategia recae en el nivel superior; y la responsabilidad para su ejecución recae en el equipo de planeación. En el caso de las organizaciones penitenciarias, la estrategia parte de la cabeza de la organización en el Sistema Penitenciario del estado y del propio director del centro para ser ejecutada por el personal de cada uno de los departamentos del centro. Es así como una estrategia adecuada conlleva una gestión sólida que fortalezca la presencia del Estado en el ejercicio de la función penitenciaria. A partir de este concepto de gestión, se aterriza a la realidad de los centros penitenciarios, la tipología de gestión penitenciaria de DiIulio (1987) que se presenta a continuación, enfatizando el modelo consensual para fines de este estudio.

2.6 Modelos de gestión penitenciaria

Como se ha mencionado, el objetivo principal de la prisión es privar de la libertad a los internos mientras se proporcionan programas de rehabilitación; sin embargo, el objetivo de mantener el control dentro de la cárcel tiene prioridad sobre la rehabilitación y el tratamiento (Craig, 2004). Como consecuencia de esta prioridad, el resto de las metas organizacionales pasan a ser secundarias en importancia en el día a día de la organización (Sykes, 1958). De acuerdo con Salinas (2009), la gestión de la prisión además de monitorear el comportamiento de los reclusos también debe monitorear el comportamiento de los empleados y los abusos que puedan cometer. Variables como la comunicación entre personal e internos, la relación entre el staff, el abordaje de infracciones disciplinarias y la toma de decisiones definen el tipo de gestión organizacional de un centro penitenciario.

De igual modo, DiIulio (1991) define que una administración funcional impacta de manera positiva en la calidad de vida de las personas privadas de la libertad. A partir de esto, el estudio promueve una gestión penitenciaria de tipo consensual que busca abrir espacios de consulta y que permite flexibilidad en el abordaje de comportamientos disruptivos. Este tipo de gestión está vinculada a un menor número de infracciones disciplinarias en la literatura en Estados Unidos (Reisig, 1998; Huebner, 2003). En el presente apartado, con la tabla 4, se presenta con detalle la literatura sobre gestión penitenciaria que aborda la tipología de DiIulio: control, responsabilidad y el modelo consensual (Salinas, 2009).

Tabla 4 Modelos de gestión penitenciaria.

Variables	Control	Responsabilidad	Consensual
Comunicación entre el personal, internos	Por medio de la cadena de mando	Informal	Combinación de los modelos anteriores. Formal e informal
Relaciones entre el personal	Relación formal, profesional	Mantienen relaciones de tipo social	Combinación de los modelos anteriores. Formal y social
Relaciones entre internos y staff	Relación formal, profesional	Menos formal y con mayor comunicación	Menos formal
Discrecionalidad del personal	Mínima o nula	Discrecionalidad alta	Discrecionalidad alta
Sanciones	Estricto cumplimiento a la ley	No hay acción formal en cada infracción	Uso de ambos modelos para confrontar comportamiento disruptivo.
Infracciones disciplinarias	Conforme al reglamento	Negocian sanciones con internos	Uso de ambos modelos para confrontar comportamiento disruptivo.
Toma de decisiones	Internos no participan	Internos participan	Apertura a la participación de internos

Fuente: Adaptada de Salinas (2009:30)

De acuerdo con DiIulio (1987), el modelo de control concentra la autoridad de manera autocrática en la administración de la prisión. En este modelo, los administradores de prisiones son inflexibles, con nula discrecionalidad en sus labores y aplican estrictas medidas de control sobre la vida de los internos (Salinas, 2009). En este modelo, la gestión organizacional se ve en el campo de los centros penitenciarios desde una postura que la política pública denomina top-down, rígida, centralizada y burocrática (Pülzl, 2007) que todo se maneja desde la verticalidad de la organización. Una organización top-down implica una organización donde el líder o una élite es quien toma decisiones de cómo se debe hacer algo

sin recibir retroalimentación de las partes inferiores de la organización. Así, impone su autoridad a los niveles más bajos en la jerarquía (Stewart et al., 2015).

Las relaciones entre el personal penitenciario y entre el personal y los internos son formales y profesionales dirigiéndose a la administración de la prisión por rango y nivel de autoridad (Salinas, 2009).

Este modelo busca un monitoreo constante del interno y los reclusos no tienen participación en las decisiones tomadas por la administración (Salinas, 2009). Finalmente, todo comportamiento indisciplinado es reportado y sancionado conforme al reglamento de la prisión. DiIulio (1987) sostiene que este modelo asume que existe desconfianza del personal hacia el interno.

Poole & Regoli (1983) citados por Van Hasselt (2017) y Lahm (2009) citada por Blevins (2010) encontraron que las cárceles orientadas al control, donde la administración tenía una presencia abrumadora, crearon condiciones ambientales que promovieron la mala conducta y la violencia de los reclusos. Entonces, la rigidez del entorno excesivamente administrativo puede conducir a un aumento de la delincuencia (Berk, 1996; Reisig, 2002). En apoyo de esta noción, Huebner (2003) encontró que un enfoque de control coercitivo no era una herramienta de gestión efectiva en comparación con los enfoques basados en incentivos diseñados para fomentar el compromiso en las reglas y metas de la prisión. Ante tal evidencia, este modelo no se utiliza a lo largo de la investigación.

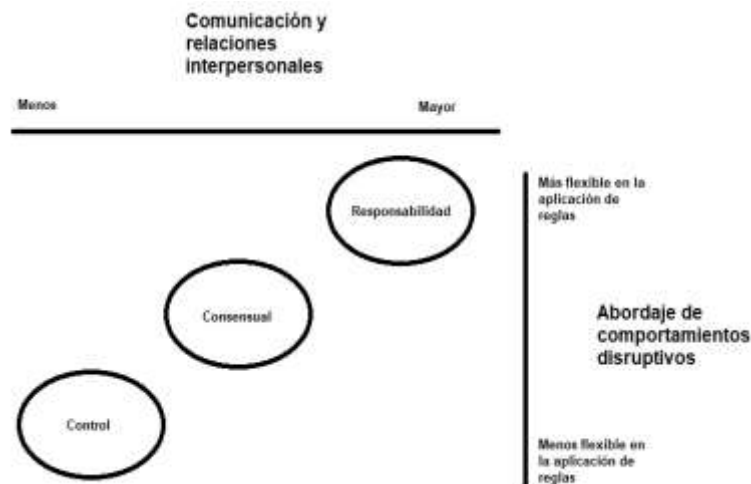
Por otro lado, está el modelo de responsabilidad que sostiene que el orden puede alcanzarse, si se flexibilizan los controles institucionales y se permite a los internos formar autogobiernos con autonomía dentro del centro (Craig, 2004). La comunicación entre la administración penitenciaria y el personal, así como con los internos sería informal. Asimismo, se permite una apertura a la libertad de expresión para señalar molestias o hacer solicitudes. Por lo mismo, existe mayor discrecionalidad para el personal penitenciario para resolver problemas y enfrentar situaciones que comprometen la seguridad (Salinas, 2009). De acuerdo con DiIulio (1987), el rol represor del personal se reduce a eventos extremos y necesarios. Finalmente, al ser un modelo con mayor discrecionalidad, el autogobierno tiene que ser controlado para que grupos de poder no abusen de otros grupos minoritarios (Skarbek, 2010).

Este modelo no se impulsa en este estudio debido al riesgo que representa el que a la organización se le salga de control el manejo del centro. Asimismo, en el contexto de crimen organizado que vive el país, no se puede dejar a grupos internos controlar a otros en forma de autogobiernos. A continuación, se presenta el modelo consensual a detalle, el cual es el usado en este estudio.

2.7 Modelo consensual

El modelo consensual es un híbrido de los modelos de control y responsabilidad, que proporciona una mayor flexibilidad (Salinas, 2009). Sigue al modelo de responsabilidad en el sentido de que los reclusos tienen cierto control dentro del sistema penitenciario al dejar a los internos el manejo de asuntos como libertad de movimiento y capacitaciones (DiIulio, 1987). Se conserva la apertura a la libertad de expresión y promueve la clasificación penitenciaria como método de asignación de celdas a los internos (Nyandiko, 2012). Además, promueve una comunicación tanto formal como informal entre internos y personal penitenciario como entre el personal (DiIulio, 1987). Aunque existe cierta discrecionalidad del personal con los internos, las reglas no dejan de ser estrictas y aplicadas, pero si existe apertura para resolver infracciones disciplinarias por medio del diálogo. Finalmente, en este modelo los internos tienen posibilidad de participar por medio de audiencias y consejos con la administración de los centros (DiIulio, 1987). La figura 7 presenta los tres modelos agrupados para observar la posición de cada uno en el espectro de variables.

Figura 7 Tipos de gestión penitenciaria



Fuente: Elaboración propia a partir de DiIulio (1987)

Como se puede observar en la figura 7, sintetizando la tabla anterior con las variables que definen la tipología de DiIulio (1987), el modelo consensual se sitúa al medio de las diferentes aproximaciones de la gestión penitenciaria conectando así con la evidencia empírica mostrada en Reisig (1998; 2002) y Craig (2004) de ser el modelo con el menor número de infracciones disciplinarias en Estados Unidos. Finalmente, aquí se justifica el enlace teórico con el modelo administrativo-control explicativo de mala conducta.

2.8 Diseño teórico-analítico

A continuación, se presenta la tabla 5 que combina los modelos de gestión penitenciaria y administrativo-control reflejando su impacto en el nivel de breakdown organizacional.

Observando la figura 7 donde se muestran los tres tipos de gestión penitenciaria y comparándola con la tabla 5, el breakdown organizacional tiene una forma de letra U dado que el modelo de control es restrictivo y coercitivo enajenando al interno, mientras que el responsabilidad al permitir auto gobiernos y donde el Estado tiene un presencia mínima, puede desencadenar una falta de gobernabilidad para las autoridades al implantar nuevas medidas, quedando el consensual en medio en la parte inferior de la U donde se minimiza el índice de breakdown organizacional.

Tabla 5 Matriz de modelos de gestión y administrativo-control frente al breakdown organizacional

Gestión penitenciaria	Control	Consensual	Responsabilidad
Administrativo-control			
Comunicación	Menos	Alto	Medio/Alto
Legitimidad	Menos	Alto	Medio/Alto
Controles remunerativos	Menos	Alto	Medio/Alto
Breakdown organizacional	Alto	Bajo	Bajo/Medio

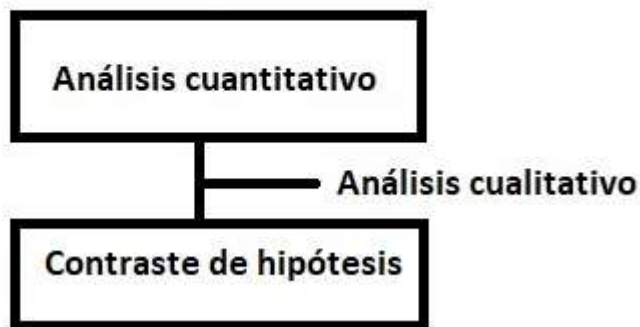
Fuente: Elaboración propia.

A partir del marco analítico anterior, se diseñaron los cuadros teóricos y metodológicos de la investigación, los cuales presentan la ruta a seguir.

En la Figura 8 se observa el cuadro metodológico a lo largo de la investigación señalando como eje central de la investigación al análisis cuantitativo. Este cuadro es la ruta metodológica que se siguió en el estudio pues del análisis cuantitativo, específicamente de la modelación PLS se contrastaron las hipótesis, sin embargo, el análisis cualitativo ofreció un complemento a los resultados del estudio.

Figura 8 Cuadro metodológico

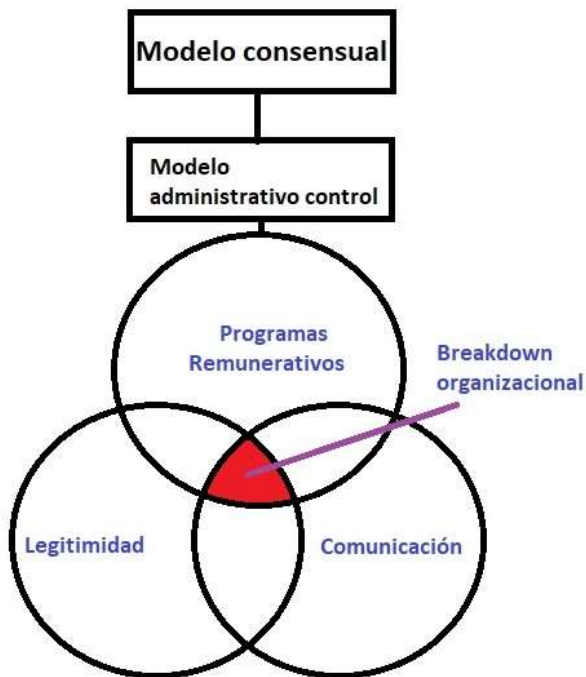
Cuadro metodológico



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta la figura 9 que aborda los conceptos teóricos abordados en el estudio, es así como las variables independientes giran en torno a la variable dependiente.

Figura 9 Cuadro teórico



Fuente: Elaboración propia

La figura 9 muestra que bajo el paraguas analítico del modelo de gestión consensual conectado con el modelo administrativo control se observan las variables a medir en el estudio con la variable dependiente en el centro de color rojo, el breakdown organizacional.

A manera de conclusión, en este capítulo 2 se analizó el marco analítico y el Estado del Arte del estudio y se revisaron los conceptos vinculados a los modelos explicativos de mala conducta y los modelos de gestión penitenciaria. Se definieron los lentes teóricos del estudio, esto es, la conexión del modelo administrativo-control y el modelo consensual de gestión penitenciaria.

Capítulo III: Metodología y análisis empírico

En este capítulo se expone la metodología y análisis empírico utilizado a lo largo del estudio con los datos obtenidos de los cuestionarios aplicados a internos, al personal y la entrevista anónima al alto funcionario en materia penitenciaria del estado. Se presentan las fuentes de investigación, los datos utilizados, la población de estudio, los objetivos, las hipótesis que se probaron y se operacionalizan las variables y los métodos estadísticos utilizados.

3.1 Diseño y fuentes de investigación

El estudio es descriptivo, pues se observan características de una población en particular. En los estudios descriptivos también llamados estudios observacionales, no se interviene o manipula el factor de estudio, es decir el investigador observa lo que ocurre con el fenómeno en estudio en condiciones naturales, en la realidad (Salinero, 2004).

La unidad de análisis es la entidad en estudio o quien se describe o analiza; puede incluir entidades tales como personas individuales, grupos de personas u organizaciones (Nyandiko, 2012). En este estudio, la unidad de análisis es el centro penitenciario.

La unidad de observación es el sujeto, objeto, elemento o entidad desde la que obtenemos los datos requeridos para la investigación (Nyandiko, 2012). En este caso, las unidades de observación son internos, miembros del staff de seguridad y el alto funcionario encuestados que proporcionaron la información analizada.

Las técnicas de investigación son de corte cuantitativo con un soporte cualitativo, es decir un complemento a los resultados cuantitativos. En dicho análisis cuantitativo se realizó un análisis factorial exploratorio de las preguntas realizadas a los a internos para determinar la validez de los cuestionarios aplicados a dicho grupo y de los constructos teóricos que buscan definir los factores de gestión organizacional que impactan a la organización y a su nivel de breakdown organizacional. Así como un modelo PLS-SEM para analizar la relación de estas variables entre sí. En el análisis cualitativo se analizaron los datos obtenidos de la entrevista al agente 1¹⁰ y del cuestionario al personal con el fin de complementar los resultados del modelo PLS. Complementando en función de que además de obtener la percepción de los

¹⁰ La entrevista al agente 1 presentada en el apartado 4.3.1 es una entrevista anónima a un experto en materia penitenciaria, un alto funcionario del SIEP que abordó las variables de estudio en función de su experiencia y conocimientos.

internos, se dé voz en la parte de resultados finales a actores vinculados a la función penitenciaria. En el capítulo 4 se muestran dichos resultados.

3.2 Datos y descripción de variables a analizar

El estudio utiliza información a partir de los cuestionarios aplicado a 129 internos (exclusivamente del sexo masculino) del Centro de Reinserción Social Hermosillo I en el mes de agosto de 2017. La muestra se seleccionó exclusivamente de hombres por ser el grupo más numeroso de la prisión, porque la literatura a nivel internacional emplea muestras de varones (Pollock, 2002; Kruttschnitt & Gartner, 2003) y porque la variable género no tiene significancia en la literatura como predictor de incidentes penitenciarios (Steiner & Wooldredge, 2013). Por medio de la Universidad de Sonora se logró el permiso de ingreso al centro penitenciario; estos cuestionarios fueron auto aplicados por los internos en el patio central y áreas educativas con el apoyo de las autoridades internas. Las interrogantes se formularon a partir de cuestionarios existentes de la CNDH (CNDH, 2016a), México Evalúa (México Evalúa, 2016) y del sistema penitenciario del estado de Pensilvania, Estados Unidos (Gobierno de Pennsylvania, 2017). Ante las dificultades de acceder a la población de estudio, el cuestionario no fue probado a través de un estudio piloto, sin embargo, fue revisado y comparado con cuestionarios fuente para validar las preguntas bajo el criterio de que las preguntas midieran los constructos usados en la investigación como variables independientes. Aunado a esto, se aplicaron cuestionarios a 27 miembros del personal de seguridad (ambos sexos) y se realizó una entrevista que fue realizada a un experto en materia penitenciaria como parte del complemento cualitativo.

3.3 Objetivo

El objetivo de investigación es un análisis de caso de la gestión organizacional de los centros penitenciarios y su relación con el número de infracciones disciplinarias del centro de reinserción social Hermosillo I.

3.3.1 Objetivos específicos

- Identificar cómo inciden las variables del modelo administrativo-control en el breakdown organizacional del centro.
- Identificar cómo opera el centro en su gestión.

- Analizar aquellos elementos contextuales de la organización por medio del análisis cualitativo que no se midieron con el modelo.

3.4 Hipótesis

Las hipótesis se fundamentan en una gestión penitenciaria de tipo consensual que es aquella abierta a la participación de internos en la toma de decisiones y que permite a las autoridades ser más flexibles en el abordaje de comportamientos, la cual está vinculada a menores niveles de incidentes (Reisig, 1998; 2002; Huebner, 2003). Por tanto, las hipótesis son:

H1: La existencia de programas remunerativos está asociada con un menor número de infracciones disciplinarias.

H2: A mayor percepción de legitimidad de las autoridades por parte de los internos, menor el número de infracciones disciplinarias.

H3: Una comunicación efectiva entre internos y staff/organización conlleva a un menor número de infracciones disciplinarias.

3.5 Alcances y Limitaciones

De acuerdo con lo esperado, los resultados de la aplicación de cuestionarios a internos y personal penitenciario no son generalizables para cada uno de los centros del estado. Además, los cuestionarios a internos solo fueron aplicados en el área masculina del centro. Otra limitante es la restricción de información sobre infracciones disciplinarias de 2015 hacia atrás desglosado por centro penitenciario del estado, el Sistema Estatal Penitenciario sostiene la no existencia de dicha información por medio de una carta de inexistencia de información dirigida al investigador (SSP, 2018a).

3.6 Población del estudio

El estudio analizó dos muestras de diferentes poblaciones del centro, los internos y el personal de seguridad, respectivamente. La población total de internos del centro fue de 3116, 2989 hombres y 127 mujeres para el mes de agosto de 2017 (OADRPS, 2016a). El gobierno del estado tiene restringido el acceso público a conocer el tamaño del personal de seguridad y custodia en cada uno de los centros del estado (SSP, 2017d). La restricción está fundamentada en el folio 00426917 del INAI estatal y firmada por el Sistema Estatal Penitenciario. De los cuestionarios aplicados al personal no se hicieron análisis estadísticos

por el tamaño de la muestra y por la incapacidad de demostrar la representatividad de la muestra al no tener el tamaño de la población de custodia. La tabla 6 muestra la población del estudio.

Tabla 6 Población de estudio (agosto 2017)

Número de internos	3116 personas
Género	2989 hombres 127 mujeres
Fuero	3009 fuero común 107 fuero federal
Número de personal	45 personas

Fuente: Elaboración propia.

3.6.1 Muestra del estudio

Como se mencionó anteriormente, la muestra para la aplicación del cuestionario fue de 129 internos y 27 miembros del staff. El tipo de muestreo seleccionado fue el de bola de nieve, método no probabilístico, que se usa con frecuencia para acceder a individuos de difícil acceso; a lo que se conoce como poblaciones ocultas (Espinosa, 2018). Esta técnica sustenta que los miembros de la población tienen una red social, la cual permite contactarlos. Trata de que los individuos seleccionados para ser estudiados recluten a nuevos participantes entre sus conocidos, así el tamaño de la muestra incrementa durante el desarrollo del muestreo (Espinosa, 2018).

3.6.2 Prueba de error de la muestra

Para corroborar si la muestra final es representativa de la población de internos se comparan datos que se tienen de la muestra y de la población. En este caso, las cifras relativas a la edad fueron confiables tanto para la muestra como para la población. El promedio de edad de la población masculina del centro es de 31 años y en la muestra es de 34 años (SSP, 2017e). Existen diversos métodos como la pruebas T de una y dos muestras, así como la prueba de Levine para igualdad de varianzas (Rehbinder, 2011).

La figura 10 es una visualización del test de prueba T de una muestra realizada en el paquete R para evaluar si la media de la muestra es diferente de la media poblacional. Al tener un valor p menor a 0.05, hay evidencia de que las medias son diferentes. Esto nos lleva a que la

muestra no es representativa de la población total, algo esperado por no usarse una muestra paramétrica.

Figura 10 Prueba T para el cuestionario a internos.

T= -0.54	GL= 128	p-valor < 2.2e ⁻¹⁶
----------	---------	-------------------------------

Fuente: Elaboración propia.

3.7 Operacionalización de variables

Este análisis utiliza como variables independientes las del modelo administrativo-control, conforme a estudios anteriores (Benefiel, 2015; Sanhueza, 2014) que son: comunicación, legitimidad, programas remunerativos. Como dependiente, la variable breakdown administrativo como proxy del número de infracciones disciplinarias. Las relaciones buscadas son de asociación, de tal manera, que se pueda vincular el accionar de determinada variable de manera positiva o negativa en el índice de breakdown organizacional. Como variables de control se eligieron del modelo de importación: edad y escolaridad y del de privación: hacinamiento e infraestructura. Más adelante, se explica por qué se seleccionaron estas variables de control.

3.7.1 Variable dependiente

El estudio presenta como dependiente la variable latente de breakdown organizacional que se usa como proxy de incidentes penitenciarios, donde una organización con fallas tiende a propiciar el desorden y su debilitamiento puede detonar la violencia, de acuerdo con el modelo explicativo administrativo-control. La variable es una latente de segundo orden pues se planificó como una construcción de 7 ítems en el cuestionario de internos. Estos siete ítems miden 3 constructos: (Manifestación, Consulta y Recompensas).

Una variable latente de segundo orden significa que es un factor observado por otros factores iniciales (Reinartz, 2004), de esa manera, los 7 ítems que miden los 3 constructos anteriores en general miden uno solo que es el breakdown organizacional.

El breakdown organizacional como se mencionó en el Capítulo I, ocurre cuando la estructura organizacional de la prisión se erosiona o se debilita, por tanto, es un detonador de la mala conducta colectiva producto de una administración poco efectiva al combatir el desorden (Useem & Kimball, 1989).

3.7.2 Variables independientes

Se incluyeron tres variables del modelo administrativo-control de los modelos explicativos de *inmate misconduct*. Las variables son: Comunicación, Programas remunerativos y Legitimidad con tres, tres y cinco ítems, respectivamente. La mayoría de los estudios en la materia se han hecho a nivel individual y estudian estas variables (Steiner & Wooldredge, 2008; Glazener, 2016; Sanhueza, 2014; Benefiel, 2010; Nyandiko, 2012). Y se seleccionaron estas variables por ser representativas del administrativo-control y porque los anteriores autores encontraron evidencia significativa para estas variables en contextos de Estados Unidos, Europa y África. Este estudio apeló a probar dichas variables en el contexto nacional.

Comunicación

Esta variable del modelo administrativo-control se vincula con el modelo consensual de gestión, al entender la comunicación como enlace entre las autoridades y el interno, así como entre el personal y la directiva. El modelo consensual sostiene que la administración cree que las situaciones que involucran las necesidades de los reclusos deben tratarse formalmente, mientras que las situaciones que involucran al personal penitenciario pueden seguir siendo informales (DiIulio, 1987).

Algo fundamental para el correcto funcionamiento de una cárcel es una comunicación efectiva entre la dirección y los empleados, así como entre la administración y los reclusos (Benefiel, 2015). Así, los estudios sostienen que una comunicación eficaz crea confianza en la organización (Mayer & Davis, 1999; Camp, 1994).

Legitimidad

La gobernanza se basa en la capacidad de la administración de propiciar las relaciones con el personal y del personal para fomentar relaciones con los reclusos basadas en el respeto mutuo, manteniendo límites que protegen contra el favoritismo y la aplicación de reglas sesgadas, favoreciendo a la legitimidad (Hepburn, 1985; Bottoms, 1999).

La legitimidad es un concepto clave en todos los niveles de las relaciones de intercambio social en prisión. La legitimidad también está relacionada con las percepciones de la justicia, lo que tiene un impacto en la mala conducta de los reclusos (Reisig & Mesko, 2009). La relación se da a partir de que, si los internos perciben a sus autoridades como justas, con un

soporte ético para imponer la ley, la mala conducta disminuye. En cambio, esta aumenta cuando las personas privadas de la libertad perciben arbitrariedades, reglas poco claras y un trato justo en su dignidad.

Asimismo, este concepto representa patrones de conducta culturales que captan el soporte y la aprobación social (Zelditch, 2011). Tyler (2006) sostiene que la legitimidad es un proceso colectivo que involucra a los actores que desarrollan cogniciones sobre un objeto social (autoridades, reglas, procesos, instituciones, etc.) que consideran válido. Este concepto está relacionado con la forma en cómo el personal que labora dentro de la organización percibe su propio rol y su aporte a las metas y objetivos de la organización, así como la opinión de los internos con respecto a la organización.

De acuerdo con Frías (2016), la legitimidad no solo busca que las personas cumplan la ley, sino que el concepto está vinculado a que los internos estén dispuestos a aceptar decisiones o resoluciones si son tratados con consideración y les proveen explicaciones razonables.

La legitimidad se asocia con el modelo consensual de gestión en que este último sostiene que las reglas se aplican de manera justa e imparcial. El personal de la prisión aborda el comportamiento de manera verbal con el recluso para evitar más incidentes y mantener el orden (Salinas, 2009). El comportamiento disruptivo del interno se aborda a través de medidas firmes y justas con cierto grado de discreción por parte del personal (DiIulio 1987).

Programas remunerativos

Huebner (2003) en su estudio sobre el modelo administrativo-control para explicar actos de mala conducta en prisiones de Estados Unidos sostiene que los controles remunerativos son significativos para reducir la violencia entre internos. La teoría administrativo-control muestra que la aplicación consistente y equitativa de las reglas y sanciones formales mitiga el desorden (DiIulio, 1987). Esta variable analiza los incentivos administrativos en el comportamiento de los internos. Lo que en *policy analysis*, se llama instrumento zanahoria, porque es un incentivo que da la institución. Los controles remunerativos son fundamentales para garantizar la gobernabilidad del centro y genera un marco de referencia para el personal al tratar con las personas privadas de la libertad. De este modo, el modelo consensual busca integrar la rigidez de las reglas con la flexibilidad para resolver asuntos con los internos. Entre estos controles están los programas de readaptación social. No todo programa implica

una remuneración monetaria, pero también habilidades y capacidades, un ejemplo de esto son los programas existentes en Hermosillo 1 (SSP, 2018a).

Las preguntas del cuestionario a internos están asociadas a la existencia de estos programas y a la calificación que dan los internos a la capacitación recibida en diversos rubros, esto debido a que diversos estudios como (Sanhueza, 2014; Walrath, 2001) mostraron que una mayor proporción de reclusos que trabajan en programas relacionados con la educación, la formación profesional o la industria estaba asociado con menores tasas de agresiones.

3.7.3 Variables de control

Por medio de 7 ítems, se incluyeron 4 variables de control, dos del modelo de privación y dos del modelo de importación. Se adicionaron en aras de robustecer el modelo y sin dejar de lado, dos visiones fundamentales en los modelos explicativos de violencia.

Modelo de Importación

Escolaridad

Wooldredge et al., (2001) citado por Bell (2015) encontraron que la educación es un predictor de mala conducta en las prisiones. Sosteniendo que un menor grado educativo está asociado a comportamientos de mala conducta, específicamente, violentos. En contraste a ello, Wooldredge & Steiner (2012) en un estudio para Estados Unidos encontraron que la educación por sí sola no era un predictor, pues dependía de otros factores como el estilo de vida y el grupo étnico de pertenencia. Sin embargo, en la revisión de la literatura (Lahm, 2008a citada por Belvins, 2010; Schenk & Fremouw, 2012), hay más artículos que aportan evidencia a que los años de educación tiene una relación negativa con el número de infracciones disciplinarias

Edad

De acuerdo con Griffin (2013), estudios como el de Hirschi & Gottfredson (1983) sostienen que la edad de un recluso está asociada con su probabilidad de mal comportamiento de tipo violento y no violento en la prisión. De tal manera que una persona más joven es más proclive a participar en una infracción que una persona anciana. Bajo esta misma idea, existen otros estudios como los de Lahm (2008b), Ellis (1984) y Ellis et al. (1974) que demuestran evidencia de que la probabilidad de infracciones disciplinarias es mayor entre las poblaciones

de reclusos más jóvenes. Pero cabe destacar que otros investigadores como Gaes & McGuire, (1985) encontraron que la edad de los reclusos no estaba relacionada con el nivel de mala conducta en la prisión.

Modelo de Privación

Infraestructura

Las condiciones existentes de la infraestructura de un centro penitenciario son determinantes de la calidad de vida de los internos (Nyandiko, 2012). Las condiciones de las celdas, nivel de ruido y el tipo de celda son aspectos que generan estrés y estragos en las personas (Blevins et al., 2010). Dâmboeanu (2016) encontró evidencia de aspectos físicos de infraestructura como detonador de mala conducta en una prueba del modelo de privación en Rumania. De igual modo, Nyandiko (2012) sostiene que aun y que la infraestructura per se no es la única explicación de actos de mala conducta, el deterioro del centro está vinculado a breakdowns organizacionales.

Hacinamiento

La literatura sobre si el hacinamiento en las prisiones influye en la mala conducta de los internos es variada y de contrastes; por ejemplo, Anson & Hancock (1992) observaron que una mayor sobrepoblación aumenta el riesgo de agresiones, así como otros incidentes como robo y uso de drogas (Wooldredge, et al., 2006) sugiriendo que esto se debe a la proximidad física entre internos que provoca una celda sobrepoblada. Sin embargo, Camp et. al (2003) citado en Van Hasselt (2017) no encontró evidencia de que el hacinamiento fuera predictor de actos de mala conducta.

Continuando con este contraste de evidencias, Gaes & McGuire (1985) estudiaron esta variable como parte de la teoría de la privación sosteniendo que el hacinamiento exacerbaba el sufrimiento y la mala conducta con resultados mostrando una relación positiva. Finalmente, Useem & Reisig (1999) en su estudio sobre protestas masivas dentro de prisiones en Estados Unidos utilizaron hacinamiento como variable de control en una prueba de la teoría administrativo-control, ahí encontraron un efecto opuesto y poco significativo. Lo mismo aplica para Franklin (2006) que con 120 bases de datos en prisiones de Estados Unidos tampoco encontró al hacinamiento como predictor de mala conducta.

Como se observa, la literatura no es concluyente en el tema, sin embargo, este estudio incorporó al hacinamiento como variable de control para sumar a este debate.

3.7.4 Técnicas estadísticas utilizadas

El estudio utiliza dos métodos estadísticos para el análisis de datos: análisis factorial exploratorio y el método de PLS que forma parte de la modelación de ecuaciones estructurales. Se parte de que cada una de las variables elegidas: Comunicación, Legitimidad, Controles remunerativos y Breakdown organizacional (Conformada por las variables Manifestación, consulta y recompensas) son variables latentes, es decir, variables que no son observables en la realidad. Por medio de variables manifiestas, que las preguntas de los cuestionarios se midieron y cuantificaron dichos a partir de las calificaciones que dieron los internos en cada pregunta, estos datos son los que recogió el PLS, dado que el análisis factorial exploratorio solo validó los constructos, es decir, el análisis factorial solo sirvió para definir si las preguntas medían lo que pretendían medir.

En otras palabras, el análisis factorial se utiliza para garantizar que los constructos o variables latentes puedan justificarse, y evitar que variables que no representan lo que se pretendía medir se incluyan en el modelo final (Rehbinder, 2011). El análisis factorial por medio de una reducción de datos intenta identificar variables subyacentes, o factores que explican el patrón de correlaciones dentro del conjunto de variables observadas que explican la mayor parte de la varianza. El objetivo de la reducción de datos es eliminar variables redundantes (o altamente correlacionadas) de los datos (Rehbinder, 2011).

El modelado de ecuaciones estructurales (SEM) es una familia de técnicas estadísticas en las ciencias empresariales y sociales (McDonald, 1996). Se pueden distinguir dos tipos de SEM: SEM basado en covarianza y varianza. Entre los métodos SEM basados en varianza, el modelado de mínimos cuadrados parciales (PLS) se considera como el sistema más desarrollado y general (McDonald, 1996). Su capacidad para modelar variables latentes, tomar en cuenta diversas formas de error de medición y probar teorías completas lo hace útil para responder preguntas de investigación (Henseler et al., 2016) en diversas áreas de estudio como sistemas de información (Marcoulides & Saunders, 2006), gestión estratégica (Hair et al., 2012a), comercialización (Hair et al., 2012b), entre otros.

El PLS-SEM se denomina Mínimos cuadrados parciales porque los parámetros se estiman mediante una serie de mínimos cuadrados. El procedimiento de estimación se denomina parcial ya que resuelve bloques de uno en uno mediante regresiones lineales simples y múltiples alternas (Lee et al., 2011; Bernardes, 2016; Trinchera & Russolillo, 2010). El modelado PLS se puede usar tanto para investigación explicativa como predictiva (Henseler et al., 2016).

La visión tradicional de PLS es que funciona para muestras más pequeñas que SEM, tiene menos indicadores de bondad de ajuste que SEM, lo cual es una desventaja contra los SEM y finalmente no asume normalidad en las variables (Henseler et al., 2016). En el siguiente capítulo, se analiza a detalle dicha herramienta estadística, la cual es la que generó los resultados definitivos puestos a prueba por las hipótesis.

A manera de resumen, en este capítulo 3 se presentaron las fuentes de investigación, los datos analizados, el objetivo de esta investigación, las hipótesis del estudio, puestas a prueba en el siguiente capítulo, las características de la muestra analizada, las operacionalizaciones de las variables independientes, dependientes y de control, y las técnicas estadísticas utilizadas en el estudio, todo esto conectado con la literatura presentada en el capítulo 2.

Capítulo IV: Hallazgos de la investigación y análisis

En este capítulo, se presentan a detalle las distintas pruebas estadísticas para determinar la validez de los constructos y fundamentalmente, los resultados del análisis cuantitativo por medio del análisis factorial exploratorio y la modelación PLS sobre los cuestionarios a internos usados para probar las hipótesis del estudio. Asimismo, se presenta la discusión de los resultados contrastando con lo obtenido cualitativamente de los cuestionarios al personal y en la entrevista al alto funcionario estatal.

4.1 Análisis cuantitativo

Como se mencionó anteriormente, el análisis cuantitativo se compone fundamentalmente del análisis factorial exploratorio y de la modelación PLS (Partial Least Squares Method). Del mismo modo, este análisis cuantitativo se acompaña de preparaciones técnicas previas como son las tablas de contingencia, análisis de correlaciones y pruebas de confiabilidad de Omega de McDonald que dan pie a las 2 técnicas fundamentales del estudio.

Con el PLS es con el que se realiza las pruebas de las 3 hipótesis del estudio utilizando las 3 variables independientes del modelo administrativo-control (Legitimidad, Comunicación y programas remunerativos) y su relación con la variable dependiente (Breakdown organizacional), conceptos abordados a profundidad en el capítulo anterior.

4.1.1 Análisis factorial

Para el análisis factorial se utilizaron los datos del cuestionario para internos. Primero, se elaboró una justificación de las variables elegidas en el apartado a continuación. En segundo lugar, se realizó el análisis factorial exploratorio y la confiabilidad de los constructos elegidos se probó a través de la prueba Omega de Mc Donald.

4.1.1.1 Elección de variables

Para este estudio, solo las variables que estaban sujetas a una opinión perceptiva de los encuestados fueron elegidas para ser incluidas en el análisis factorial. Asimismo, se hizo un análisis factorial para cada tipo de variables.¹¹ Al solo incluir variables propensas a opiniones subjetivas, fue posible crear constructos a partir de las preguntas medidas a través del cuestionario (Rehbinder, 2011). Los constructos previstos con el número de variables

¹¹ Las variables categóricas y las que están en escala Likert no se mezclan pues miden diferentes constructos.

disponibles para el análisis de factores se resumen en la Tabla 7. En el anexo A se muestran las variables y su pregunta involucrada de ambos cuestionarios incluyendo las variables no incluidas en este estudio. Con esta información, se eligieron las siguientes variables como definitivas para los análisis factoriales:

Tabla 7 Lista de variables.

Constructo	Tipo	Preguntas	Número de preguntas
Breakdown organizacional Manifestación Consulta Sistema de recompensas	Dependiente	7	P14invert
			P15
			P16
			P36invert
			P37invert
			P8
Comunicación	Independiente	3	P9invert
			P32
			P33
Legitimidad	Independiente	5	P34
			P19
			P20
			P29
			P30
Programas remunerativos	Independiente	3	P31
			P24
			P25A
Privación / Infraestructura	Control	7	P27
			P1
			P66
			P57
			P58
			P59
			P3
			P4A

Fuente: Elaboración propia.

Para el análisis factorial, Kass y Tinsley (1979); Rehbinder (2011) recomiendan tener entre 5-10 participantes por variable. Este análisis factorial contuvo un total de 25 variables, lo que significa que el análisis tiene $129/25 = 5.16$ encuestados por variable. Por lo tanto, se puede concluir que el tamaño de la muestra es apropiado en comparación con el número de variables.¹²

¹² Debido a la restricción presentada, no se utilizaron más preguntas para medir tales variables en el presente estudio. Las preguntas no utilizadas miden otros constructos no empleados en este estudio.

4.1.2 Análisis descriptivo de las variables

En la tabla 8 se muestra la distribución de las preguntas del cuestionario de internos, así como las variables dependientes e independientes. Como se puede observar las preguntas tienen diferente escala dependiendo el constructo a medir y se sujetaron a permanecer o no en el estudio al realizar el análisis factorial exploratorio.

Tabla 8 Variables en el estudio

Constructo	Tipo	Preguntas	Media	Desviación estándar
Breakdown organizacional	Dependiente	P14invert	.395	.490
		P15	.674	.5612
		P16	.7441	.6528
		P36invert	-7.00	3.05
		P37invert	-5.70	3.40
		P8	1.39	.492
		P9invert	-.7441	1.112
Comunicación	Independiente	P32	7.875	2.68
		P33	7.217	2.663
		P34	7.093	2.762
Legitimidad	Independiente	P19	5.147	3.421
		P20	3.294	3.538
		P29	2.860	1.285
		P30	2.674	1.341
		P31	2.759	1.315
Programas remunerativos	Independiente	P24	2.961	2.13
		P25A	2.325	2.288
		P27	6.255	3.65

Fuente: Elaboración propia.

4.1.3 Tablas de contingencia y chi cuadrada

Las tablas de contingencia se utilizan para examinar la relación entre dos variables categóricas, o bien explorar la distribución que posee una variable categórica entre diferentes muestras (Barón-López, 2012). En el caso del estudio, la variable dependiente tiene un constructo de preguntas categóricas, por tanto, solo se realizaron tablas de contingencia para esta pregunta.

La prueba de independencia chi-cuadrado contrasta la hipótesis nula de que las variables son independientes, frente a la hipótesis alternativa de que una variable se distribuye de modo diferente para diversos niveles de la otra (Barón-López, 2012). Para cada una de las preguntas, se rechazó la hipótesis nula de que son independientes lo que significa que existe relación entre las variables, lo cual es lo buscado, en otras palabras, las variables medidas en

esa tabla tienen una asociación estadísticamente significativa (Minitab, 2017). En el anexo C están la tabla por pregunta.

4.1.4 Análisis de correlaciones y análisis preliminar

Para garantizar un buen análisis de los factores, las variables deberían correlacionarse en cierta medida, pero no estar perfectamente correlacionadas (Field, 2005). Para analizar las asociaciones entre las variables independientes y dependientes, se empleó una matriz de correlación para identificar problemas potenciales como la multicolinealidad. Por lo tanto, se escaneó la matriz de correlación entre las variables (Anexo B) para ver si había algún coeficiente de correlaciones superior a 0.9. No se encontró ninguna, así que se descartó la posibilidad de multicolinealidad. Para las variables categóricas se hizo una tabla de correlación policórica.

Dentro de la variable dependiente y sus tres constructos que la forman, la mayor correlación se observó entre las preguntas que miden manifestación ($r = .89$). Entre las variables dependientes e independientes, las preguntas sobre legitimidad tuvieron mayor correlación con valores por encima de 0.30. Al definir los constructos con los análisis factoriales y con la metodología PLS, se realizó otro análisis de correlaciones, por variable a medir, el cual ayudó a sustentar las conclusiones.

La medida de Keiser-Meyer-Olkin (KMO) analiza si las correlaciones parciales entre las variables son pequeñas (Field, 2005; Rehbinder, 2011). Una medida superior a 0.5 es apenas aceptable, los valores entre .5 y .7 son insuficientes, los valores entre .7 y .8 son buenos, los valores entre .8 y .9 son excelentes y los valores superiores a .9 son excelentes (Kaiser, 1974). La figura 11 presenta los resultados de la prueba KMO en la muestra del estudio.

Figura 11 Prueba de KMO

Variable	KMO
P19	0.8762
P20	0.8817
P29	0.8139
p30	0.7318
P31	0.7564

P24	0.6504
P25a	0.7438
P27	0.7608
P32	0.6952
P33	0.7118
P34	0.8639
P14invert	0.7892
P15	0.7194
P16	0.7714
P36invert	0.7994
P37invert	0.8925
P8invert	0.6302
P9invert	0.6401
Total	0.7616

Fuente: Elaboración propia.

Como se mencionó, el KMO de cada variable debería de ser mínimo 0.5, en este caso, cada una de las preguntas cumplió el requerimiento. El KMO en general fue de 0.7616, que es lo apropiado para un análisis factorial. Las diferentes pruebas que se realizaron fueron satisfactorias, por tanto, de aquí se concluyó que se podía proceder con el análisis factorial exploratorio, mostrado a continuación.

4.1.5 Análisis factorial exploratorio

Según Rummel (1970), el análisis factorial es un método científico general para analizar datos. Es útil para convertir una cantidad de variables en un conjunto más pequeño y también con el fin de identificar el número y la naturaleza de los constructos subyacentes que influyen en los datos, con el interés de obtener medidas más válidas de los constructos (Gardner, 2008). El análisis factorial se subdivide en dos tipos: El análisis factorial exploratorio (AFE) y el análisis factorial confirmatorio (AFC) (Cordero, 2015), una de las diferencias más significativas es que en el primero, quien investiga no sabe el número de factores a los cuales su lista de variables se verá reducida. En cambio, para el AFC, dicho investigador con base en la teoría define a cuántos factores su lista de variables se verá reducida (Cordero, 2015).

En la investigación en ciencias sociales, el AFE precede al AFC, a manera de corroborar el número final de factores que el investigador tiene en mente, para después proceder al AFC o algún otro tipo de modelado estructural como SEM (Cordero, 2015). No obstante, en este estudio, por el tamaño de la muestra, no se realizó dicho análisis factorial confirmatorio, y en lugar de esto, se realizó una modelación PLS, presentada más adelante, que funciona para muestras de menor tamaño.

Es así como el análisis factorial exploratorio (AFE) es una técnica estadística que permite mediante un proceso de reducción de dimensión explicar las correlaciones entre las variables observadas, en términos de un número menor de variables no observadas llamadas factores o variables latentes (Brown, 2006; Cordero, 2015; Avalo, 2012).

Esta técnica tiene sus orígenes con los estudios de Galton (1889), quien expuso el concepto de rasgo latente para explicar cómo un par de variables se encuentran relacionadas, basado en que ambas tienen algo en común y algo que las diferencia. Es decir, si un conjunto de variables se encuentra correlacionado entre sí, estas relaciones se deben a que poseen un factor o rasgo latente en común, el mismo que, además, explica en parte la varianza de las variables o indicadores medidos (Blalock, 1996 citado por Avalo, 2012).

Una pregunta que podría surgir aquí sería: ¿Por qué unas variables se relacionan más entre sí y menos con otras? La explicación se basa en que existen unos ítems o preguntas de un cuestionario que se relacionan más unos con respecto de otros (Avalo, 2012). De aquí el término “variable latente” porque son variables que a simple vista no se ven, sino que están ocultas en los ítems relacionados. Un ejemplo de esto es la palabra democracia, un concepto intangible, pero que como variable latente es visible a través de preguntas o variables manifiestas que hablan de ella.

El AFE de todas las variables independientes (11 preguntas) arrojó tres factores basados en el criterio de rotación Varimax (Pallant, 2005) con valores mayores o iguales a 0.5. Los resultados se pueden ver a detalle en el Anexo D. Pero a continuación, en la figura 12 se muestra el AFE para las variables independientes.

Figura 12 AFE para variables independientes

Variable	Factor 1	Factor 2	Factor 3
P19	0.5824		
P20	0.5503		
P29	0.7088		
P30	0.8405		
P31	0.7651		
P24			0.8377
P25a			0.5597
P27			0.5163
P32		0.8117	
P33		0.7895	
P34		0.5744	
Espacios en blanco representan cargas menores 0.5			

Fuente: Elaboración propia

Se puede ver claramente que las variables destinadas a formar la construcción de Legitimidad completaron al primer componente. El segundo componente mostró cargas para las 3 preguntas destinadas a medir Programas Remunerativos. El tercer componente que mide la Comunicación estuvo compuesto por 3 preguntas. Estas cargas muestran que el AFE no descartó preguntas y que las 11 preguntas se distribuyen apropiadamente para medir los 3 constructos del modelo administrativo-control, usados más adelante en la prueba de hipótesis, predictores de mala conducta en el centro penitenciario. La variable dependiente también tuvo un resultado exitoso al formarse el constructo de breakdown organizacional con las preguntas correspondientes.

4.1.6 Confiabilidad de los constructos

Para comprobar que los constructos que forman las variables independientes y dependientes son apropiados y van de acuerdo con la matriz de componentes rotados del AFE, también se debe medir la confiabilidad de estos factores (Rehbinder, 2011). Una forma de probar la consistencia entre los ítems en cada factor es a través de la prueba alfa de Cronbach. Para este estudio, se utilizó la Omega de McDonald como medida superior al alfa de Cronbach. El coeficiente omega, a diferencia del alfa de Cronbach utiliza las cargas factoriales (Gerbing, Anderson, 1988; Ventura, 2017), que son la suma ponderada de las variables estandarizadas, transformación que hace más estable los cálculos (Timmerman, 2005; Ventura, 2017) y refleja el verdadero nivel de fiabilidad. En segundo lugar, no depende del número de ítems del instrumento (McDonald, 1999; Ventura, 2017).

Para considerar un valor aceptable de confiabilidad mediante el coeficiente omega, éstos deben encontrarse entre .70 y .90 (Oviedo, 2008), aunque en algunas circunstancias pueden aceptarse valores superiores a .65 (Katz, 2006; Ventura, 2017). En la figura 10, se puede ver el coeficiente para cada constructo.

Figura 13 Coeficientes de Omega de Mc Donald.

Constructo	Omega de Mc Donald
D/Manifestación	0.96
D/Participación	
D/Sistema de recompensa	
I/Comunicación	0.78
I/Legitimidad	0.88
I/Controles remunerativos	0.68

Fuente: Elaboración propia.

Dado que el nivel de aceptación para el Omega de McDonald es superior 0.65, se sostiene que existe evidencia para decir que los factores son confiables, es decir, están midiendo apropiadamente lo que pretendían medir.

4.1.7 Partial Least Squares Method: Modelación de ecuaciones estructurales

Como se mencionó en la sección 3.7.4, la modelación Partial Least Squares Method es una técnica de regresión lineal y predicción para variables latentes y variables observables usada en las ciencias sociales (Ciavolino, 2010). Se modelan las variables y se enlazan por medio de senderos o líneas que indican la relación que guardan estas entre sí. El paquete estadístico SmartPLS (Ringle et al., 2005) se utilizó para realizar esta prueba estadística.

Usando OLS (mínimos cuadrados ordinarios) como su técnica de estimación, PLS realiza un conjunto iterativo de análisis factorial combinado con el análisis de ruta hasta que la diferencia en el R cuadrado promedio de los constructos se vuelve insignificante (Thompson et al., 1995 citado por Nur'aini, 2010). Una vez que se han estimado la medición y las rutas estructurales, PLS aplica el enfoque de remuestreo (comando *bootstrapping*) para estimar la significación (valores t) de los senderos. PLS es especialmente adecuado para el análisis de muestras de datos pequeños y para datos que no exhiben necesariamente la distribución normal multivariada requerida por el SEM basado en covarianza (Thompson et al., 1995).

PLS es una técnica de modelado de ecuaciones estructurales basada en componentes, el algoritmo PLS varía el peso de cada indicador para medir el puntaje de la variable latente (Nur'aini, 2010; Chin, 1998).

El PLS, así como el AFE valida la significancia de los ítems en relación con el constructo a medir. Con el paquete se obtienen los puntajes factoriales de cada variable y su impacto en el individuo. Los puntajes de las variables latentes son combinaciones lineales exactas de las variables indicadoras observadas (Hair, et al., 2011). Estos puntajes se han utilizado para la creación de índices de satisfacción (Höck, Ringle & Sarstedt, 2010) y de análisis de marcas (Völckner et al., 2010).

4.1.8 Resultados de la modelación PLS

A diferencia de los modelos SEM, PLS no tiene las mismas medidas de ajuste ni usa el método de máxima verosimilitud. En PLS-SEM no existen criterios oficiales para mostrar las bondades del modelo (Vargas, 2016). Por ello PLS-SEM se enfoca a evaluar la capacidad predictiva del modelo para juzgar la calidad del ajuste, más que la descripción de las relaciones entre variables latentes. Para ello usa enfoques no paramétricos y métodos como *bootstrapping* y *blindfolding* (Vargas, 2016).

En esta sección se muestran las pruebas de validez y confiabilidad de los resultados de la modelación PLS como preámbulo a la presentación de resultados de la interacción de las variables latentes. Se presentan las variables latentes y su relación entre sí, resultado definitivo del análisis cuantitativo de este estudio, utilizado para la prueba de hipótesis y finalmente, la prueba de *bootstrapping* para validar la significancia de los valores obtenidos.

Al correr el modelo, las variables del modelo fueron puestas a prueba por los criterios propuestos por Jabbour (2014): 1) Varianza extraída promedio (AVE) mayor a 0.5 (Hair et al., 2011; Latan & Ghazali, 2012); 2) Confiabilidad compuesta mayor a 0.7 (Hair et al., 2011; Latan & Ghazali, 2012); 3) Raíz cuadrada de AVE mayor que la correlación del constructo (Latan & Ghazali, 2012); 4) Valores t cercanos a 1.65, 1.96 y 2.58 para los niveles de significancia 10%, 5% y 1%, respectivamente (Hair et al., 2011; Latan & Ghazali, 2012).

El AVE y la raíz cuadrada del AVE se usaron para medir la validez (Jabbour, 2014). La confiabilidad compuesta para medir la confiabilidad. Este índice de confiabilidad compuesta

captura las cargas pregunta-variable latente (*outer loadings*) λ_i . Un valor superior a 0.7 es lo adecuado (Vargas, 2016). El estadístico t se adoptó para probar las hipótesis (Jabbour, 2014) mostradas más adelante en la sección 4.2. En la tabla 9 se presentan los resultados de esta validación.

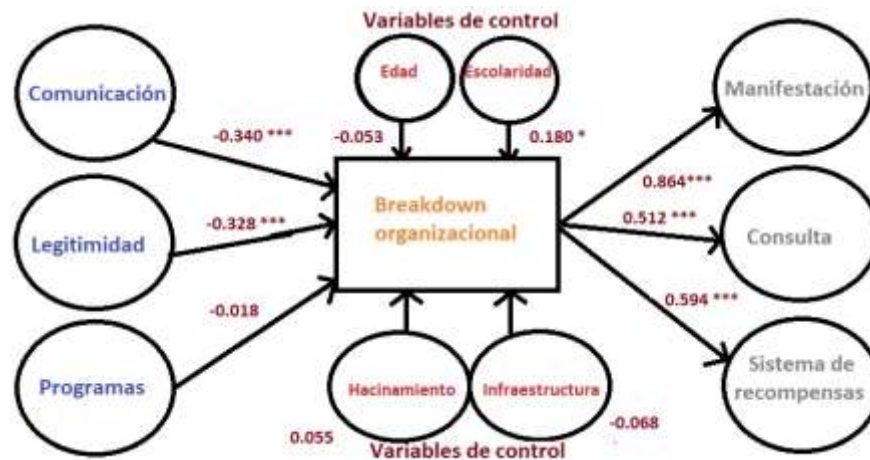
Tabla 9 Resultados PLS de las variables.

Constructo	Preguntas	Confiabilidad del indicador	AVE	Confiabilidad compuesta
Breakdown organizacional	P14invert	0.951	0.51	0.8263
	P15	0.968		
	P16	0.944		
	P36invert	0.809		
	P37invert	0.860		
	P8invert	0.963		
	P9invert	0.933		
Comunicación	P32	0.805	0.665	0.8673
	P33	0.834		
	P34	0.807		
Legitimidad	P19	0.813	0.5923	0.8789
	P20	0.756		
	P29	0.728		
	P30	0.772		
	P31	0.775		
Programas remunerativos	P24	0.740	0.6061	0.8216
	P25A	0.831		
	P27	0.760		

Fuente: Elaboración propia.

Con la tabla 9 se constató que los principales indicadores estadísticos mostraron valores satisfactorios superiores a los niveles mínimos de referencia. Para todas las variables latentes, el AVE obtuvo valores superiores a 0.51 la confiabilidad compuesta mostró valores por encima de 0.8216; y la confiabilidad del indicador obtuvo un valor mínimo de 0.728. Por tanto, la modelación pasó los criterios para decir que los resultados son válidos y confiables. Una vez validados los criterios de que los resultados próximos a mostrar son válidos y confiables, se pasó a los resultados del modelo PLS, en definitiva, a continuación, en la figura 14, parte central y medular de la tesis.

Figura 14 Modelación PLS resultado.



Fuente: Elaboración propia

En la figura 14, se presenta el diagrama de senderos de las variables dependientes e independientes. El modelo PLS representa las tres variables independientes, Comunicación, Legitimidad y Programas remunerativos afectando a la variable dependiente Breakdown organizacional, constructo de segundo orden, pues como se observa, se compone a su vez de otras 3 variables latentes. Se incluyeron las 4 variables de control de los modelos de privación e importación, 2 de estas (Edad y escolaridad) tienen un ítem, sin embargo, el paquete estadístico requiere que se incluyan como variables latentes.

Conectando los resultados con la teoría, los senderos (líneas conectando círculos entre sí) entre variables latentes muestran que las tres variables independientes tienen una relación negativa con la variable breakdown organizacional, tal como se esperaba. Dado que un supuesto fundamental de este estudio, basado en Benefiel (2015) puesto a prueba en las hipótesis del apartado 4.2 es que a medida que la legitimidad, la comunicación y los programas remunerativos suben en su percepción por parte de los internos, el breakdown organizacional del centro baja, por tanto, los internos no son menos proclives a participar en infracciones disciplinarias. A pesar de esto, solo comunicación y legitimidad resultan significativas en el modelo PLS, es decir, existe evidencia para sostener que la comunicación y la legitimidad son predictoras de infracciones de mala conducta al afectar el breakdown organizacional. Estos resultados suman al debate de la literatura de “inmate misconduct” y

van de la mano de lo obtenido por Benefiel (2015) al encontrar a la comunicación y la legitimidad como predictores de mala conducta.

Los programas remunerativos no resultaron significativos en su relación con el breakdown organizacional, aunque la relación fue negativa (aunque débil). Este es un hallazgo interesante porque se opone a lo presentado en los estudios de DiIulio, (1991) y Sanhueza, (2015) donde mostraron que esta variable era significativa como predictor de mala conducta.

Finalmente, se debe notar que las variables de control (edad, infraestructura y hacinamiento) no resultaron significativas en su relación con el breakdown organizacional. La excepción fue el grado escolar, al resultar significativo para el 90% de significancia, pero con signo opuesto a lo esperado, lo cual es un hallazgo inesperado, en parte, dado que como se mostró en el apartado 3.7.3, un menor grado educativo ha sido asociado a comportamientos de mala conducta (Wooldredge et al., 2001). Sin embargo, también Wooldredge & Steiner (2012) no encontraron a la educación como elemento predictivo de mala conducta al depender del estilo de vida y el grupo étnico de pertenencia. Es allí, quizás que la explicación de este resultado está dada porque hay otras variables no medidas en el estudio que influyen el resultado y en el signo de este. La escolaridad se realizó con una sola pregunta, quizás añadiendo más preguntas al respecto, se podría tomar un resultado más significativo. Otra posibilidad es que las personas de mayor grado académico tienen una mayor consciencia de las fallas de la organización y su impacto en ellos y esto los motive a infringir el reglamento.

Una vez con los resultados al alcance, se evaluó la significancia de las relaciones en cuestión, se utilizó la herramienta *Bootstrapping* en SmartPLS (Tabla 10). *Bootstrapping* es un procedimiento no paramétrico que permite probar la significación estadística de los resultados PLS (SmartPLS, 2015).

PLS no supone que los datos se distribuyan normalmente, lo que implica que las pruebas de significancia paramétrica (por ejemplo, como se usan en los análisis de regresión) no se pueden aplicar para probar si los coeficientes mostrados en PLS son significativos (Efron & Tibshirani, 1993; Davison & Hinkley, 1997)

Bootstrapping funciona creando submuestras al azar del conjunto original de datos. La submuestra se usa para estimar el modelo de ruta PLS. Este proceso se repite hasta que se

haya creado una gran cantidad de submuestras aleatorias, generalmente alrededor de 5,000 (SmartPLS, 2018). El paquete estadístico estima los parámetros a partir de las submuestras y obtiene los errores estándar para las estimaciones. Con esta información, los valores t se calcularon para evaluar la importancia de cada estimación mostrados en la tabla 10.

Tabla 10 Prueba de bootstrapping con valores t.

	Breakdown organizacional	Comunicación	Legitimidad	Programas Remunerativos	Variables de control
Bootstrapping	Manifestación 6.831	3.92	3.90	0.188	Escolaridad 1.92
	Consulta 3.451				Edad 0.58
	Sistema de recompensa 5.826				Infraestructura 0.85
					Hacinamiento 0.60

Fuente: Elaboración propia.

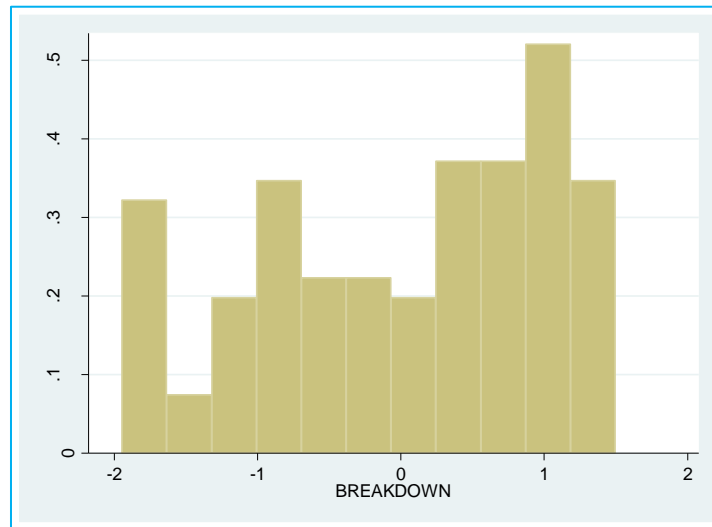
El criterio para analizar esta tabla es que los valores superiores 1.68 son con 90% de confianza, 1.96 para 95% de confianza y 1.99 para 99% de confianza. En este caso, se observa que las variables independientes y dependiente son significativas ($t > 1.96$) con 95% de confianza, con excepción de la variable programas remunerativos y las variables de control. Estos resultados van de la mano de lo mostrado anteriormente en la figura 14, reforzando el argumento de que la comunicación y la legitimidad son estadísticamente significativos como predictores de infracciones disciplinarias.

4.1.9 Índice de breakdown

A partir de la modelación PLS se obtienen los puntajes factoriales (comando *Default Report*) de cada una de las variables latentes. Estos puntajes factoriales representan que tanto impactan las variables en cada uno de los individuos en el estudio, en este caso, en los internos. En PLS, los pesos externos (es decir, las ponderaciones que unen cada ítem o pregunta a la variable latente correspondiente) y los puntajes de variables latentes (ζq) se estiman mediante un procedimiento iterativo (Trinchera & Russolillo, 2010, Ingrassia & Trinchera 2008) basado en la alternancia de las estimaciones externas e internas, hasta que

se alcanza la convergencia. En particular, en la estimación externa, cada variable latente se estima como una combinación lineal de sus propias variables manifiestas; en la estimación interna, cada variable latente se estima al considerar sus vínculos con las otras variables latentes adyacentes (Trinchera & Russolillo, 2010). La figura 15 es un histograma para ver la distribución de la variable dependiente en los puntajes factoriales.

Figura 15 Distribución de los puntajes factoriales del breakdown organizacional.



Fuente: Elaboración propia.

El objetivo de mostrar estos puntajes fue mostrar la variable dependiente no solo como un constructo abstracto conformado por preguntas, sino como una operacionalización individual por cada individuo, en este caso, los internos. El paquete SmartPLS ofrece los puntajes factoriales de la variable breakdown organizacional. Estos puntajes por individuo son el índice de breakdown organizacional por interno, esta figura refleja, por decirlo sintéticamente, un índice de hartazgo individual, de “fiebre” provocada por la organización. Se afirma que el efecto del breakdown administrativo es doble: (1) los reclusos tienen la impresión de que la privación sobrepasa los límites legítimos, y (2) hay una erosión sistemática de los sistemas de seguridad disponibles para controlar el comportamiento del interno (Useem & Kimball, 1989; Benefiel, 2015).

Los puntajes se distribuyeron de esta manera porque PLS estandariza los puntajes factoriales a una media de 0 y una desviación estándar de 1 para todos los casos. Sin embargo, se procedió a escalar el índice de breakdown organizacional de 0-10, (Figura 17) en aras de una

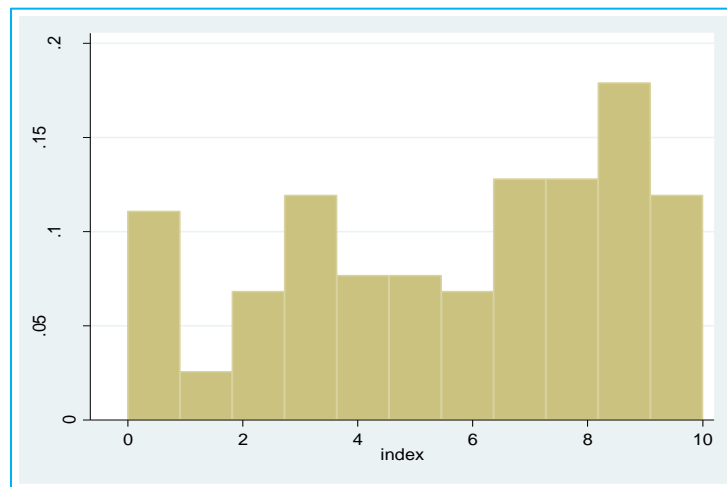
mejor visibilidad de los resultados haciendo una adaptación de la fórmula de Anderson-Fornell (Figura 16) (Höck, Ringle & Sarstedt, 2010).

Figura 16 Adaptación de la fórmula de Anderson-Fornell.

$$[x \rightarrow (x - \min) * (\max - \min) / (\max - \min) + \min]$$

Fuente: Elaboración propia.

Figura 17 Distribución del índice de breakdown organizacional.



Fuente: Elaboración propia.

Dicho índice representa una medida individual que dice la propensión de un individuo a participar en una infracción disciplinaria. Este resultado se ve influenciado por las variables independientes y la gráfica muestra que existe un número elevado de personas, (la mayoría de los encuestados están por arriba de 5) las cuales están afectadas en su calidad de vida por causa directa de la organización. Esto nos dice que, desde la percepción de los internos, el breakdown organizacional en el CERESO Hermosillo I es alto, lo cual es un riesgo latente para la organización, por las consecuencias negativas que presentan las infracciones disciplinarias, la mala conducta penitenciaria, en general.

Una vez mostrados los resultados de la modelación PLS y el índice de breakdown organizacional, a continuación, se realizó el contraste de las hipótesis del estudio.

4.2 Contraste con hipótesis

La tabla 11 muestra el contraste de los resultados con la hipótesis del estudio. En general, se encontró evidencia para dos de las variables independientes (Comunicación y legitimidad) y su efecto en el índice de breakdown organizacional, proxy de infracciones disciplinarias.

Tabla 11 Contraste de hipótesis

Hipótesis	Resultado	Interpretación
H1: Un mayor número de programas remunerativos está asociada con menores niveles de incidentes.	No se rechaza H0	No se encontró evidencia de que los programas remunerativos son predictores significativos de incidentes a través del índice de breakdown organizacional.
H2: A mayor percepción de legitimidad de las autoridades, menor el número de incidentes.	Se rechaza H0	Se encontró evidencia de que la legitimidad es predictor significativo de incidentes a través del índice de breakdown organizacional.
H3: Una comunicación efectiva entre internos y staff conlleva a un menor número de incidentes.	Se rechaza H0	Se encontró evidencia de que la comunicación es predictor significativo de incidentes a través del índice de breakdown organizacional.

Fuente: Elaboración propia.

De las 3 hipótesis propuestas, 2 se consideran válidas: comunicación y legitimidad y su relación con el breakdown organizacional, ambas variables resultaron con el coeficiente negativo esperado. Esto es, a mayor comunicación menor es el índice de breakdown organizacional y por tanto una menor probabilidad de incidencia de infracciones

disciplinarias, lo mismo para la legitimidad, a mayor percepción de legitimidad, menor es el índice de breakdown organizacional y por tanto una menor probabilidad de incidencia de infracciones disciplinarias de acuerdo con lo sostenido por Benefiel (2015).

No se rechazó la hipótesis nula respecto a que los programas remunerativos tienen una influencia en el índice de breakdown organizacional porque no es estadísticamente significativa. Eso es, no se encontró evidencia para sostener que los programas remunerativos son predictores de infracciones de mala conducta o que tienen efecto en el breakdown organizacional. Como se mencionó anteriormente, la razón de esto es que pueden existir otras variables relacionadas en el error de medición o faltan variables por interactuar que no fueron incluidas en este estudio.

Aunado a este contraste de hipótesis, se procedió a realizar un análisis cualitativo de la información obtenida en el trabajo como complemento al análisis cuantitativo que se presentó esta sección.

4.3 Análisis cualitativo del CERESO Hermosillo I

El método cualitativo es una serie de métodos y técnicas con valor interpretativo que pretende describir, analizar, traducir y sintetizar el significado de hechos. El objetivo de la investigación cualitativa es explicar, predecir, describir o explorar el “porqué” o la naturaleza de los vínculos entre la información no estructurada (Álvarez-Gayou, 2014).

Los estudios cualitativos se pueden clasificar en dos categorías: estudios descriptivos y estudios interpretativos (Universidad de Jaén, 2014). Este trabajo se enmarca en la categoría de los estudios interpretativos por que se busca comprender hechos o fenómenos sociales como la incidencia de infracciones disciplinarias en el CERESO Hermosillo I.

Existen diversas técnicas como el análisis narrativo, el análisis del discurso y el análisis lingüístico formal. El análisis de textos se da por las palabras o frases generadas por medio de técnicas de elicitación sistemática o textos libres, como las narrativas, los discursos y las respuestas a entrevistas no estructuradas o semi-estructuradas (Fernández, 2006).

En esta sección se analizó la información obtenida en campo de manera cualitativa con el personal y un agente anónimo experto en la política penitenciaria del estado.

4.3.1 Entrevista a alto funcionario

Para este apartado se analizó el texto de la entrevista anónima semiestructurada realizada a un alto funcionario en la política penitenciaria del estado de Sonora (Agente 1). El agente respondió a las preguntas de la investigación (Anexo E) respecto a la forma en que operan los centros penitenciarios del estado, su relación con los modelos de gestión y los modelos explicativos de violencia. Primeramente, se realizó un análisis textual realizando una lectura total de la entrevista, contrastando los temas presentes en la pauta de preguntas. A partir de esa primera lectura, y de los conceptos presentes en el marco referencial, se diseñó una codificación, desde la cual se establecieron ejes básicos con los cuales analizar la entrevista. Dicha codificación se realizó con el paquete estadístico QDA Miner Lite.

En la tabla 12 se muestran las categorías y códigos usados en el paquete estadístico para el análisis de la entrevista.

Tabla 12 Codificación de la entrevista

Categoría	Código
Gestión	Control y consensual
Administrativo-control	Breakdown organizacional, legitimidad, comunicación y programas
Infracciones disciplinarias	Riñas, motines, violencia
Sistema Penitenciario	Contexto, profesionalización
Otros modelos explicativos	Importación y privación

Fuente: Elaboración propia.

A partir de la información en la tabla, se realizó una producción conceptual: en función de la codificación textual analizando los conceptos latentes del texto desde donde surgieron códigos que son “conceptos emergentes” de la investigación. Para realizar esto, se transcribió la entrevista y a cada frase se le fue asignando un código resaltando con un color distinto cada código. Una vez realizado esto, lo presentado a continuación, es el detalle de cada código analizado.

Gestión fue la primera clave abordada en la entrevista. Por lo que se inició preguntando: ¿Quién toma las decisiones de política pública penitenciaria? Agente 1 respondió: “Por

normatividad, le corresponde al Secretario de Seguridad Pública. Por operatividad, al sistema estatal penitenciario”.

En general, el agente reportó que el Sistema Estatal Penitenciario opera con una deficiencia de recursos, el personal está mal capacitado, mal remunerado, insuficiente para cumplir con todas las funciones y no cuenta con un programa de profesionalización que incorpore un plan de carrera para las áreas de cada centro desde directivo. Eso se conecta con lo sostenido por Arellano (2004), al decir que estrategia es gestión y que la estrategia debe ser compartida por la organización y que con ella se interactúa con otras organizaciones.

En este caso, el agente 1 dilucida una organización con recursos limitados, con carencias estructurales y sin una aparente estrategia que agrupe a toda la organización del sistema penitenciario.

En palabras del agente 1, un incumplimiento clave del sistema estatal penitenciario es la nula clasificación penitenciaria basada en criterios criminológicos para asignar en celdas a los internos. Mientras esta clasificación existiese, los internos deberían estar en un Centro de Observación y Clasificación, área que cada centro debe tener de acuerdo con la ley donde las personas sujetas a procesos deben estar por un periodo no mayor a tres semanas. Ninguna de las dos existe en el CERESO Hermosillo I.

“Un error en la gestión de los centros era que cuando entré a trabajar, el sistema penitenciario tenía 15,000 internos con elevada sobrepoblación. Un penal sobrepoblado es un penal con cáncer. Hermosillo I llegó a tener 5000 personas. La idea de anteriores gobiernos era tener más internos, sin embargo, había que pensar diferente; había que reducir el número de internos que es lo recomendado internacionalmente”. – Agente 1.

Comparando el modelo consensual, con el cual ocurren menos incidentes disciplinarios (Reisig, 1998, 2002), el Agente 1 sostiene que las organizaciones penitenciarias tienden a ser autocráticas en su mayoría, pero tienen que ser flexibles a las necesidades de los internos y del personal. El investigador en el trabajo de campo un manejo de lenguaje entre formal e informal, propio del modelo consensual, de igual modo, observó a las autoridades penitenciarias de Hermosillo I manteniendo relaciones formales entre sí, pero con cierta informalidad en el trato entre personal del mismo rango. Por tanto, si bien la prisión no es

gestionada totalmente de tipo control, estaría entre ese tipo y el nivel consensual que como se ha visto no han alcanzado. De acuerdo con el paquete estadístico QDA Miner Lite esta variable representa el 23.2% del codificado de la entrevista, es decir, se abordó el tema de gestión en un 23.2% del total.

Breakdown organizacional

Breakdown, concepto clave de la investigación, fue abordado 7 veces a lo largo de la entrevista. El agente 1 sostiene que las fallas organizacionales suceden cuando la coordinación entre áreas se rompe y se improvisan decisiones. Asimismo, el agente sostiene que la dirección debe saber delegar las tareas para obtener información necesaria y así tomar las mejores decisiones. “Un director tiene que planear y ver todo desde lo macro”.

Al preguntarle cómo se explican los breakdown organizacionales en cada centro, la respuesta fue “La cuerda se rompe por la parte más débil” aludiendo a una falta de organización en la burocracia central. Asimismo, señaló que el área de seguridad tiene que invertir tiempo en la clasificación criminológica y no en actividades secundarias que aportan menos. Esto se vincula con lo sostenido por Homel & Thompson (2005), que afirman que una gestión débil de una prisión es un riesgo latente de actos de mala conducta ya sea de tipo individual o colectivo.

El agente vinculó este concepto como un posible predictor de infracciones disciplinarias, lo cual es uno de los supuestos fundamentales del estudio. Esta variable representó el 7.4% de la codificación.

Comunicación

La variable comunicación tuvo 8 menciones a lo largo de la entrevista, la comunicación fue mencionada como fundamental en la articulación de una buena coordinación intrainstitucional para mantener el control del centro. Un elemento sostenido por el Agente 1 en este periodo es la poca interacción de los directores de los centros con las personas privadas de la libertad al no conocer la realidad de este termómetro social que son las cárceles, ni realizar recorridos frecuentes, el agente sostiene que esto es un error que genera desconocimiento de los factores de peligro. Esto es grave para una gestión adecuada pues indica fallas en la comunicación interno-autoridades. Benefiel (2015) que trabajó en su

estudio en Estados Unidos con personal penitenciario encontró que la comunicación entre internos -autoridades y entre autoridades es predictor de infracciones. “Existían directores que tenían miedo de entrar a las prisiones, otros delegaban desde ranchos por medio de su celular” – Agente 1. La variable representó el 8.4% de la codificación.

Legitimidad

Con respecto a esta variable, el Agente 1 sostuvo que es fundamental que los internos y las autoridades lleguen a compromisos mutuos y que se logren audiencias públicas en los centros. “A un interno, cúmplele lo que le prometes. La palabra debe tener credibilidad”- Agente 1. Esta variable fue cinco veces a lo largo de la entrevista. El investigador se percató que ni en la entrada, en los diferentes accesos, áreas comunes y áreas educativas están publicados los reglamentos internos ni señalización de ningún tipo, lo cual impide a los internos conocer mejor las reglas del centro. La variable representó el 5.3% de la codificación.

Programas remunerativos

Aunque esta variable no salió significativa estadísticamente en el análisis cuantitativo, no obstante, el agente 1 le dio un peso especial, enfatizando la importancia de los programas remunerativos, pero fundamentalmente lo de industria penitenciaria, es decir, empresas de la iniciativa privada que usan la mano de obra de la prisión y a cambio pagan un salario. Esta variable fue mencionada 9 veces, en cuanto a los programas de reinserción y controles remunerativos, el Agente 1 mencionó que existe poco seguimiento de programas de reinserción, limitados programas de industria penitenciaria y poca atención al tratamiento penitenciario. El agente acusa de falta de voluntad política para solucionar este problema. Agente 1 sostuvo: “Un ejemplo de industria penitenciaria que ya funcionó en Nuevo León, precisamente en el penal de Topo Chico, es establecer imprentas para que la Gaceta del Estado y publicaciones del Estado sean realizadas por internos”. “La industria penitenciaria tiene que ser fortalecida con la iniciativa privada estableciendo pequeñas maquiladoras, hacer productos de calidad y no una industria de la miseria como muchos políticos piensan”.

Esto concuerda con la realidad existente en Hermosillo I donde la iniciativa privada aún tiene una presencia pequeña en relación con otras actividades productivas dentro del centro penitenciario (SSP, 2017c).

Infracciones disciplinarias

“Un penal es un termómetro social. Es un organismo.” – Agente 1. En el tema de incidentes, el entrevistado sostuvo como posibles motivos: Ausencia de control, mucha flexibilidad en reglas y desconocimiento de la función penitenciaria por parte de los directivos. En su experiencia, Hermosillo I, es un penal problemático por la falta de personal. El agente sostiene que el crimen organizado aún no controla los centros penitenciarios del estado como en otras entidades del país. Conectando con el personal y los internos, nadie mencionó al crimen organizado como detonador de conflictos, pero sí a las drogas, las cuales son operadas por sujetos desconocidos y que deja entre ver un problema por atender para otro estudio: la droga en las cárceles. El agente 1 recomendó que los incidentes de violencia se deben combatir invirtiendo en programas de inteligencia penitenciaria, mejorando los esquemas de seguridad, los programas laborales, mejorando las condiciones de los centros e impulsando la profesionalización de la administración.

El agente señaló como de suma urgencia identificar a las personas con las siguientes características: Pertenencia al crimen, alto poder adquisitivo, refractario al tratamiento penitenciario y antecedentes de fuga. De acuerdo con su experiencia, estos individuos pueden generar conflictos colectivos, además de tener vínculos con los expendedores de droga adentro y afuera de los centros.

Respecto al incremento en riñas en los últimos años, Agente 1 mantuvo su postura al igual que con el resto de las infracciones disciplinarias, al responder que la ausencia de control dentro de los centros y mucha flexibilidad en las reglas son detonantes de estos incidentes.

Para minimizar la incidencia de infracciones disciplinarias, el entrevistado propuso activar un esquema de seguridad, tener informantes, en pocas palabras, tener inteligencia

penitenciaria¹³. “Un penal es un organismo vivo, las riñas son naturales, sin embargo, el detalle con las riñas es que una riña puede generar un conflicto a mayor escala.”

Sistema penitenciario y profesionalización

El agente reportó que los centros reportan sobrepoblación penitenciaria, deficiente infraestructura, carencia de programas, casos de corrupción, personal desmotivado, prácticas ineficientes y erróneas, temas presentes en la literatura y problemas comunes en las prisiones en México.

De acuerdo con el Agente 1, el problema más grave en cuanto a infraestructura es la falta de diagnósticos actualizados, con las fortalezas y debilidades de cada lugar. De las 13 prisiones del estado, Hermosillo II cuenta con la mejor infraestructura debido a que originalmente este centro se tenía contemplado como un penal federal. Respecto, al CERESO Hermosillo I, el Agente 1 sostuvo: “El problema en Hermosillo I en cuanto a infraestructura era tan grave que al realizar el mantenimiento del cableado tuvimos que quitar todo el cableado existente porque ya no existía la medida de cable original, nadie le había dado mantenimiento anteriormente”. El investigador percibió carencias en la infraestructura, en las bardas y en los patios como falta de pintura y resanado de paredes.

El agente 1 se manifestó en contra de la idea de crear más penales sin un proyecto definido, apuesta a la tecnología para fortalecer los centros penitenciarios. "Una cámara no te va a traicionar, a una cámara no le dan una puñalada, no te detiene un motín, pero te dice que puede haber algo".

La profesionalización de las instituciones de seguridad pública es mencionada como uno de los objetivos en el plano de Seguridad para el actual gobierno del Estado en su Plan de Desarrollo 2016-2021 (Gobierno de Sonora, 2016). Sin embargo, el Agente 1 en su experiencia en el tema dice que el sistema penitenciario aún está lejos de una

¹³ La inteligencia penitenciaria forma parte del sistema de inteligencia del Estado, el cual comprende el apoyo a la dirección gerencial a implementar y mantener la seguridad, el orden y la protección de los que habitan esa institución. La información proporcionada por esta unidad de inteligencia coadyuva en el proceso de toma de decisiones y ayudan a reducir la incertidumbre y a concentrar los recursos en las áreas adecuadas (ONU, 2015; SIA, 2008).

profesionalización: “No hay un plan de carrera es un tema de sexenios, no hay continuidad de políticas públicas”.

La profesionalización se liga a los resultados cuantitativos en función de que es parte de una gestión estratégica. Impulsando la profesionalización se tendría un impacto en la comunicación y la legitimidad al tener autoridades más preparadas para el ejercicio de la función penitenciaria. Aunado al hecho que una prisión profesionalizada tiene más posibilidades de contener la incidencia de infracciones disciplinarias por medio de mejor vigilancia y mejores programas de tratamiento (Fox, 1959).

La profesionalización no se resume al personal de guardia sino al directivo también. La alta rotación laboral en los centros penitenciarios (SSP, 2017g) y la peligrosidad del puesto vuelve más difícil encontrar perfiles adecuados. “Un director tiene que rodearse de gente preparada, un director que usa pluma y lápiz está mal. El director debe ver lo macro, hay que delegar, no se puede ser un hombre orquesta.” -Agente 1. “Cuando se tiene personal que gana apenas 6000 al mes, es difícil pedirles mucho, afuera puede estar sentado alguien con 10,000 pesos en la bolsa para ofrecerlos al personal, ¿Qué puede hacer el penal en ese caso?” - Anónimo.

El uniforme y la indumentaria del personal es fundamental para la profesionalización. El investigador observó a los guardias de las diferentes secciones del área varonil con diferente camisa y con gorras de uso personal como uniforme de trabajo, lo que denota una falta de rigurosidad en el trabajo por parte de las autoridades, en parte, por una flexibilización de reglas ante la falta de recursos económicos para suministrar de uniformes idénticos a todo el personal.

Otros modelos explicativos

Con respecto a los modelos explicativos de mala conducta, Agente 1 sostuvo que la mala conducta penitenciaria es multifactorial y que además de los factores propios del inadecuado ejercicio de la gestión por parte de las autoridades, también influyen en estas infracciones, factores propios de la privación de la libertad como el estrés, al propio hacinamiento porque no todas las celdas tienen el mismo número de personas y factores del modelo situacional como el calor.

De esa manera, Agente 1 no minimizó la importancia de las otras teorías explicativas, sin embargo, sostiene que es función de la organización el tener todo factor de riesgo que pudiese afectar a los internos en su calidad de vida, así como realizar una labor preventiva utilizando la inteligencia penitenciaria, anteriormente mencionada, para prevenir la incidencia de estas infracciones. Esto coincide con Benefiel (2015) al proponer el concepto de “control positivo” que es motivar a la organización penitenciaria a volverse proactiva y no reactiva a los incidentes.

Resumen

En resumen, utilizando la información proporcionada por el agente 1 y vista en función de las variables estudiadas, el entrevistado comentó que la comunicación entre la organización y los internos es baja y de nivel medio hacia el personal. En legitimidad, el agente alertó la falta de presencia de la autoridad y discrecionalidad en las reglas. En cuanto a programas remunerativos, el agente comentó el nulo seguimiento a dichos programas y lo limitado en cuanto a variedad de estos, especialmente, los de industria penitenciaria.

Esto se conecta con la problemática del estudio, pues la entrevista reforzó la importancia para la organización de evitar breakdown administrativos que detonen comportamientos disruptivos.

4.3.2 Análisis del cuestionario al personal penitenciario

Una vez realizado el análisis de la entrevista al agente 1, el siguiente paso fue proceder a revisar el cuestionario aplicado al personal, visto del mismo modo, que la entrevista, es decir, en función de las variables independientes y dependiente del estudio.

El cuestionario aplicado al personal fue administrado a 13 hombres y 14 mujeres, que laboran en el departamento de seguridad del centro penitenciario. El personal femenino no tiene contacto directo con los internos de sexo masculino y se mantienen en la entrada al centro, en el área de presentación de detenidos, revisión de visitas, visitantes y abogados defensores. En el caso del personal masculino, se encuentran en todas las áreas del centro, excepto en la sección femenina del centro.

En cuanto al perfil del personal, el 74% tenía estudios igual o superior a preparatoria, lo cual es problemático, porque de acuerdo con las descripciones de puestos para el área de

seguridad, el tener preparatoria terminada y experiencia previa en seguridad es un requisito (Gobierno de Sonora, 2017). La experiencia en seguridad es de 3 años en el 90%.

A partir de la información en la tabla 12 en el apartado 4.3.1, se analizaron las preguntas de los cuestionarios y a cada frase se le fue asignando un código resaltando con un color distinto cada código. Del mismo modo que con la entrevista al alto funcionario, una vez realizada la codificación, lo presentado a continuación, es el detalle de cada código analizado.

Gestión de los centros

En cuanto a gestión y funciones de la administración, el personal respalda lo mencionado por el Agente 1 en cuanto a la profesionalización al sostener 77% de los encuestados que no han recibido ni armas cortas ni chalecos antibalas como parte de su equipamiento. En cuanto al nivel de seguridad, 92% y 81% dicen que los internos del fuero común no están separados de los internos del fuero federal o por tipo de delito acusado, lo cual coincide con lo comentado por el Agente 1. Reflexionando sobre la flexibilidad en las reglas, 11% dicen que hay que seguir las reglas al pie de la letra, mientras que el resto considera que hay que ser flexible al aplicarlas. Esto nos dice que el personal está abierto a una gestión de tipo consensual, sin embargo, la lógica del modelo control subyace en el entrenamiento del personal.

Breakdown organizacional

En el tema de breakdown organizacional, 64% contestó que no son consultados por sus superiores antes de tomar alguna decisión por parte de la organización con respecto a medidas internas que lo impactan directamente. Esto coincide con lo planteado por el agente 1 e indirectamente con el resultado de los internos de que la organización en un rol vertical y con poco sentido de delegación limita su interacción con las partes involucradas. Esta conjunción de opiniones, indica que, aunque están bien definidos los roles y puestos, las decisiones se toman centralizadas, de forma top-down como se ha señalado anteriormente (Pülzl, 2007). Asimismo, 92% dice que cuando hay cambios directivos, éstos cambian sus procedimientos, lo cual indica una falta de continuidad en los procesos de decisiones de políticas tomadas. Asimismo, algunas mujeres sostuvieron que ascender es puesto es difícil pues se da preferencia a los hombres, lo cual habla de la desigualdad por género dentro de la organización y va de la mano con la literatura al respecto (Trammell, 2014; Cullen et al.,

1985; Zupan 1986; Zimmer 1987; Gordon 2006; Hemmens & Stohr 2000) que sostiene que el personal femenino se sitúa en una posición de desventaja frente al personal masculino al ser poco valorado y que esto afecta directamente su desempeño laboral al generar desgaste mental, estrés y ambiente laboral negativo que puede detonar breakdowns organizacionales dentro del personal de seguridad y administrativo precipitando conflictos internos.

Comunicación

En el tema de comunicación, la relación con jerarquías superiores e inferiores fue calificada positivamente por más del 80% de los encuestados. Sin embargo, relacionando con la variable de breakdown organizacional, en general, aunque existe una buena relación de comunicación, las decisiones terminan siendo tomadas por la élite de la organización. Esto refuerza la idea de que la organización trabaja de una manera jerárquica y centralizada. Si bien es entendible que el director y sus mandos de alto rango sean quienes son los tomadores de decisiones dentro del centro penitenciario, abrir la posibilidad de participación al personal en materia de sugerencias y de gobernanza, puede atraer la atención a factores de riesgo que la dirección pudiera no percatarse, factores que tengan que ver con la propia gestión del centro, como aquellos factores detonadores de infracciones disciplinarias porque quien tiene trato directo con los internos es el personal. De esta manera, la organización recibe retroalimentación desde la parte baja de la cadena de mando y se limita la posibilidad de tener una organización abstraída en su realidad como la única posible.

Legitimidad

Con respecto a esta variable, se les preguntó sobre su percepción de las autoridades, las reglas y las decisiones tomadas. En general, la mayoría del personal (60%) manifiesta un apoyo a las autoridades y sus reglas, lo cual nos dice que, aunque la mayoría del personal da ese apoyo, el tener un 40% que no se manifiesta a favor, da indicios de desacuerdos que la organización puede no conocer o no estar atendiendo, lo cual es un riesgo que si persiste puede estar vinculado a un breakdown organizacional.

La organización tiene que tener legitimidad dentro de su propio personal para evitar breakdowns organizacionales que generen conflictos internos dentro del centro (Benefiel, 2015). Estos resultados se conectan con lo comentado en cuanto a comunicación y

breakdown organizacional reforzando la idea de buscar transformar la organización a una gobernanza donde los directivos tengan retroalimentación de las cadenas bajas de mando.

Programas remunerativos

En esta variable se les consultó sobre los programas de los internos y los cursos que el mismo personal toma. En este rubro se les preguntó específicamente por fortalezas y debilidades observadas en los cursos, talleres y demás programas remunerativos dentro del centro. La mayoría de los encuestados contestó que la importancia de los programas radica en tomarlos. “Los cursos son buenos para el que le interesa” – (Encuestado anónimo). En cuanto a las debilidades, sostuvieron que falta seguimiento a dichos programas y principalmente, cuestionaron el número de personas no inscritas. “Ya no es obligatorio como antes” - Encuestado, anónimo. Esto va de la mano de lo que el Agente 1 criticó con respecto al nuevo sistema penal llamándole “permisivo” dado que ahora, con este cambio, los internos no son obligados a participar en un curso de reinserción social.

Si bien es cierto que la variedad de programas importa, el seguimiento y la falta de evaluaciones a los mismos es algo que la organización no tiene implementado.

Incidentes penitenciarios

En materia de incidentes disciplinarios, los robos fueron el incidente más mencionado por el personal, lo cual detona otro tipo de infracciones como son riñas y homicidios de acuerdo con el personal encuestado. Aunado a esta razón, también sostuvieron que son las condiciones del penal principalmente la sobrepoblación dentro de las celdas como detonadora de infracciones. Era de esperarse que no señalaran a la organización como parte del problema, por ser parte de ella. La solución propuesta para reducir estas incidencias es de mejorar las condiciones de infraestructura de dicho centro de acuerdo con el 26% de los encuestados.

Este análisis está vinculado a lo que presenta la entrevista respecto a la sobrepoblación y en cuanto a la literatura existente mencionada en el apartado 3.7.3. Sin embargo, en el análisis cuantitativo, la variable no fue significativa como predictor, posiblemente debido a que existen otros factores no medidos que interactúan en el efecto.

Sistema penitenciario y contexto

En cuanto a esta variable se les cuestionó sobre el estado del centro penitenciario y los retos que afronta. El personal encuestado señaló que existen carencias en la infraestructura, pero 60% contestó que la falta de personal y de profesionalización en sus puestos afecta determinantemente su trabajo. Esto va de la mano con la entrevista al agente 1 al mencionar la falta de profesionalización y la necesidad de inversión en infraestructura. Estas fallas se ven directamente relacionadas con los resultados del análisis cuantitativo dado que al tener un personal mejor entrenado la legitimidad, la comunicación y la calidad de los programas reducirían el breakdown organizacional, lo que conllevaría un menor número de infracciones disciplinarias.

Otros modelos explicativos

Con respecto a los modelos explicativos de violencia, el personal los relacionó en el tema de incidentes penitenciarios, mencionando la sobrepoblación y el calor. Ambas variables pertenecen al modelo de privación y situacional, respectivamente. Un resultado no esperado de este análisis es la omisión respecto de algunas variables del modelo de importación como la edad o la reincidencia delincuencia, consideradas en la literatura de dicho modelo entre las más usadas en los estudios (Irwin, 1981).

Resumen del análisis

En general, el personal se pronunció de manera similar al agente 1 con respecto a las variables independiente y dependiente. Analizando los cuestionarios al personal se muestra la relación de la comunicación y la legitimidad con el breakdown organizacional de una manera más clara que la relación de estas variables con los programas remunerativos, esto en concordancia con el resultado cuantitativo.

Finalmente, se hace hincapié en la profesionalización y las necesidades de contratar nuevo personal, que va de la mano con lo manifestado por el propio Sistema Estatal Penitenciario (SSP, 2017g) al sostener que la rotación laboral es alta en los últimos años.

4.4 Discusión de los resultados cuantitativos y cualitativos

El primer punto de discusión se refiere a la validez del marco propuesto. En general, la modelación PLS, punto central del análisis cuantitativo pasó los criterios de validez y de confiabilidad, por tanto, esto indica que, en general, la construcción conceptual empleada en el estudio es apropiada.

La literatura del modelo administrativo-control (Benefiel, 2015; Sanhueza, 2014) indica que la comunicación, la legitimidad y los programas remunerativos son variables que tienen efecto en el breakdown organizacional del centro, es decir, un detonador de infracciones disciplinarias.

Así como en el análisis cuantitativo, que la comunicación tuvo un mayor efecto en el breakdown organizacional que la legitimidad, de igual modo, el análisis cualitativo da mayor importancia a la comunicación con los internos y entre la organización como una manera de fortalecer la gestión del centro y evitar conflictos internos. El breakdown organizacional fue percibido como un riesgo al que está sometida la organización si no se trabaja en la coordinación y en la detección de necesidades en el centro.

Para la variable comunicación, aunado al resultado cuantitativo, el agente 1 y el personal señalaron la importancia de tener una relación más cercana directa desde la administración central con la población reclusa, algo sostenido en estudios en Estados Unidos (Benefiel, 2015).

Para el caso de la legitimidad, el agente 1 vinculó este concepto con la comunicación, donde el interno tiene que ver que la organización atiende sus inquietudes y le ofrece la libertad de movimiento y propiedad en su espacio asignado. El agente 1 selló con una frase la importancia de la legitimidad de las autoridades desde la perspectiva del interno “Al interno, hay que cumplirle lo que se le promete”.

Los programas remunerativos no salieron significativos en el PLS lo cual es un hallazgo de interés pues en otros estudios (Sanhueza, 2014) esta variable tiene un efecto significativo como predictor de incidentes. Sin embargo, en la entrevista y el personal señaló a los programas fueron mencionados como de alta importancia en las posibilidades de reinserción de interno. A decir de lo cualitativo, los programas fueron percibidos por el agente como

insuficientes y para el personal como “buenos para los que les interesan”, señalando la falta de seguimiento y el alto número de personas que no participan en estos responsabilizando ambos grupos al nuevo sistema penal por “permisivo”. Asimismo, el agente 1 subrayó la necesidad de invitar a la iniciativa privada a tener un mayor papel en materia de empleo. Como se comentó, posiblemente esta variable no salió significativa porque en el error de medición existen variables no observadas, así como el tamaño de la muestra que pudo influir.

También se observó que, la organización funciona con un enfoque de tipo control que se contrapone con lo propuesto por la gestión de tipo consensual. Esto es, se percibió una organización inflexible y distante de los internos, esto a partir de que hayan resultado significativos, la comunicación y la legitimidad y por lo comentado por el personal en sus cuestionarios, así como en la entrevista. Esta discrepancia afecta los resultados de la gestión del centro y en particular el desarrollo de los programas penitenciarios existentes, al no existir apertura y consenso con los internos, ni seguimiento de los programas por medio de las reglas de operación provocando que cada programa vaya por caminos y lógicas diferentes de quien diseña a quien implementa.

Como se mencionó antes, el análisis cualitativo conectó con lo establecido por Homel & Thompson (2005), que sostienen que un mal manejo de un centro penitenciario es un factor significativo en la contribución de actos de mala conducta individual y colectiva.

El análisis cualitativo también aportó al estudio el señalar la importancia de la inversión en infraestructura y en profesionalización del personal, tanto en salarios como en equipamiento como parte de medidas gerenciales a realizar. Finalmente, ambos resultados se refuerzan uno al otro en la importancia de la organización como máximo rector del orden y garantizador de paz dentro de los centros penitenciarios.

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones

Este capítulo vincula los resultados del estudio a la luz de la pregunta de investigación a manera de cierre. Además, se discuten sugerencias para futuras investigaciones en el tema abordado por esta tesis y para estudios que busquen tomar como referencia el presente documento.

5.1 Conclusión

Esta tesis ha investigado la relación de la gestión organizacional y el modelo administrativo-control en el número de infracciones disciplinarias del CERESO Hermosillo I por medio de un análisis factorial exploratorio y un modelo PLS. Contestando la pregunta de investigación del estudio: ¿De qué manera impacta la gestión organizacional en el número de infracciones disciplinarias en el CERESO Hermosillo I?

Los resultados resultaron significativos para dos variables, comunicación y legitimidad, no así para programas remunerativos. Los hallazgos concluyen que la comunicación y la legitimidad tienen un efecto significativo en el breakdown organizacional del centro, usado como proxy de la incidencia de infracciones disciplinarias.

Estos resultados confirman lo encontrado por Benefiel (2015) con respecto a la comunicación y la legitimidad como predictores de infracciones.

Los resultados de los cuestionarios a internos, al personal de seguridad, la entrevista al alto funcionario y la información documental complementaron los resultados del modelo PLS contextualizando los resultados e impulsando los programas de industria penitenciaria y la profesionalización del personal como temas pendientes del Sistema Estatal Penitenciario a resolver, en aras, de reducir a futuro la incidencia de infracciones disciplinarias.

Finalmente, el estudio suma al debate en materia de “inmate misconduct” a nivel nacional e internacional analizando variables anteriormente documentadas en otro contexto y ofreciendo una conjunción del modelo administrativo-control y el de gestión consensual de DiIulio (1987) esperando que el presente documento motive a otros investigadores a posicionar en la agenda pública el problema público abordado.

A manera de cierre, se presentan recomendaciones de política pública para los tomadores de decisiones del Sistema Estatal Penitenciario a fin de apoyar en la resolución del problema público en beneficio de la sociedad sonorense.

5.2 Sugerencias para futura investigación

Las recomendaciones para futuras investigaciones están enmarcadas en los siguientes ejes:

Tipo de prisiones

El presente trabajo aborda una prisión estatal de seguridad media. En el país existen prisiones pequeñas a cargo de municipios, centros de seguridad baja como en la Colonia Penal Federal Islas Marías y finalmente existen centros penitenciarios de máxima seguridad conocidos como CEFERESOS operados por el Gobierno Federal. Nuevas investigaciones deberían abordar los tipos de prisiones, pues los resultados pueden variar.

Temporalidad

La aplicación de cuestionarios a un grupo de sujetos en diferentes momentos pudiera ayudar a trazar un patrón de cambio en el tiempo. De esta manera, el estudio aquí presentado se pudiera replicar en varios lapsos de tiempo, enriqueciendo los resultados ya obtenidos.

Modelos explicativos de mala conducta

En este estudio se trabajó fundamentalmente un modelo explicativo, el modelo administrativo-control. Mientras que los otros modelos aparecieron como variables de control. Por ejemplo, estudios como el de Sanhueza (2014) y Benefiel (2015), abordan los tres modelos en un solo estudio. Una posibilidad es trabajar hacia una síntesis de los tres modelos.

Tipo de incidentes

Como se mencionó en el apartado 2.2, en este estudio al igual que Wooldredge (2001) analiza las infracciones disciplinarias como un todo, sin embargo, se pudiera hacer un análisis exclusivo para riñas o para motines como el de Useem & Reisig (1999) realizado para prisiones en Estados Unidos.

5.3 Recomendaciones de política pública

El objetivo principal de la investigación es realizar un análisis de caso de la gestión organizacional de los centros penitenciarios y su relación con el número de infracciones disciplinarias del centro de reinserción social Hermosillo I. A partir de los resultados discutidos, anteriormente mostrados, se presentan a continuación diferentes recomendaciones a tomadores de decisiones del estado de Sonora con el afán de promover políticas públicas integrales que contribuyan a dar solución al problema público en cuestión. En la tabla 13 se presentan las recomendaciones del estudio.

Tabla 13 Recomendaciones

Justificación	Problema	Recomendación	Solución
Resultados cuantitativos de las variables comunicación y legitimidad	Comunicación interno-autoridades	Realización de Audiencias públicas informativas para quejas y sugerencias.	Mejora en la percepción de los internos en cuanto a la comunicación
Resultados cualitativos de los cuestionarios aplicados al personal y de la entrevista al agente 1	Profesionalización del personal de seguridad	Invertir en reequipamiento y uniforme para el personal de custodia	Se impulsa la profesionalización del personal penitenciario
Resultados cualitativos de los cuestionarios aplicados al personal y de la entrevista al agente 1	Programas remunerativos	Expandir los programas de industria penitenciaria	Mejora en la percepción de los internos en cuanto a la legitimidad y la importancia de los programas remunerativos.

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presentan las tres propuestas a profundidad:

- 1) Realizar audiencias públicas cada mes en el patio central de cada prisión encabezadas por el director de cada centro para informar sobre cambios o disposiciones legales, horarios de visitas y servicios ofrecidos por el centro como clínicas de desintoxicación o programas de autoayuda, así como sugerencias, solicitudes y reclamaciones respetuosas.

El origen de esta propuesta tiene dos fuentes: Primero, que las variables comunicación y legitimidad fueron significativas en su relación con el breakdown organizacional como predictor de infracciones y segundo, que el agente 1 subrayó la importancia de la comunicación interno-autoridades dando como ejemplo el caso de directores que delegaban desde sus casas o tenían miedo de entrar a hablar con los internos. Es así, como esta propuesta basada en la variable de comunicación y legitimidad favorece la interacción de las diferentes autoridades con las personas privadas de la libertad. Esto va de la mano con una mayor difusión del reglamento a cada uno de los internos para poder participar de mejor manera en las consultas. Esto ayuda a impulsar la participación de los internos por medio de consultas informativas y de toma de decisiones en aras de detectar necesidades e inquietudes de ellos que pudieran ser áreas de oportunidad para la organización. Toda área de oportunidad mal atendida es un riesgo para la organización, la receta perfecta para un breakdown organizacional que detone la incidencia de actos disruptivos entre internos.

- 2) Profesionalización del personal de seguridad

Esta propuesta surge a partir del análisis cualitativo compuesto por los cuestionarios aplicados al personal penitenciario y al agente 1. En este análisis se aborda que la profesionalización es fundamental para tener mejores servidores públicos y mejores resultados en el combate a la indisciplina. Como se mencionó, el personal tiene carencias en su equipamiento, en número de personas trabajando, en su uniforme con el que trabaja y con los salarios que perciben. El gobierno estatal tiene la responsabilidad de preparar mejor a su fuerza penitenciaria para obtener mejores resultados.

Con una corporación mejor preparada y mejor entrenada junto con una gestión consensual al interior del centro tenderá a ofrecer prevención y reacción ante infracciones disciplinarias.

- 3) Expandir los programas de industria penitenciaria por medio de licitaciones públicas de ofrecimientos de la iniciativa privada para establecer pequeños talleres o maquiladoras, según el caso.

Si bien, los programas no salieron significativos en el análisis cuantitativo, la parte cualitativa hizo hincapié en la importancia de estos programas, tanto por el personal de seguridad y fundamentalmente por el agente 1. Los programas de reinserción social son básicos para una reincorporación de la persona privada de su libertad a la sociedad después de cumplir con su sentencia. La variedad y calidad de estos programas es de suma importancia para lograr con el objetivo constitucional (Artículo 18 de la CPEUM) de una reclusión con estricto apego al tratamiento penitenciario y respeto a los derechos humanos. Esta propuesta está encaminada a motivar a los internos a participar con la oferta de un empleo remunerado. Esta propuesta refuerza la idea de realizar consultas por medio de delegados por celda para definir los programas penitenciarios a impulsar. Finalmente, esto conlleva establecer una junta bipartita con el departamento de criminología y trabajo social para evaluar y dar seguimiento a los programas existentes.

Bibliografía

Álvarez-Gayou, J. (2014). La investigación cualitativa. Boletín Científico de la Escuela Superior de Tlahuelilpan. Tlahuelilpan, Hidalgo, México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

Anson, R., & Hancock, B. (1992). Crowding, proximity, inmate violence and the eight amendment. *Journal of Offender Rehabilitation*, 17(3-4), 9-11.

Arbach, K., & Martínez, M. (2012). Factores de riesgo de conducta violenta intrainstitucional en internos penitenciarios. Barcelona, España: Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada de Cataluña.

Arellano, D. (2004). Gestión estratégica para el sector público: Del pensamiento estratégico al cambio organizacional. Ciudad de México, México: Fondo de Cultura Económica

Auditoría Superior de la Federación (2016). Política pública de Seguridad Pública. Congreso de la Unión. 1era edición.

Avalo, J. (2012). Aplicación de análisis factorial exploratorio para la validación de un modelo de innovación empresarial en Perú. (Tesis de licenciatura, Universidad de Piura, Piura, Perú). Recuperado de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2052/ING_511.pdf?sequence=1

Barón López, F (2012). Apuntes de Bioestadística. Madrid, España: Universidad Autónoma de Madrid. Recuperado de <https://www.bioestadistica.uma.es/baron/apuntes/ficheros/cap07.pdf>

Bell, K., & Lindekugel, D. (2015). Correlates of Violence within Washington State Prisons. *Criminology, Criminal Justice Law & Society*, 16(1), 21-34.

Benefiel, R. (2015). Positive Administrative Control: A Construct for Assessing Managerial Influences On Rates of Misconduct in Prison. (Tesis de doctorado, Universidad Estatal de Arizona, Phoenix, Arizona, Estados Unidos). Recuperada de https://repository.asu.edu/attachments/150770/content/Benefiel_asu_0010E_14965.pdf

Bentham, J. (1843). Panopticon. Londres, Inglaterra: Editorial Bowring.

Bernardes, J., & Macedo, M (2016). Modelagem de Equações Estruturais com Mínimos Quadrados Parciais: um Exemplo da Aplicação do SmartPLS® em Pesquisas em Contabilidade, *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 10(3), 289-313.

Blalock, H., (1996). Estadística Social. Ciudad de México, México: Fondo de Cultura Económica.

Blevins, K., Listwan, S., Cullen, F., Jonson, S. (2010). A General Strain Theory of Prison Violence and Misconduct: An Integrated Model of Inmate Behavior. *Journal of Contemporary Criminal Justice*, 26(2), 148–166.

Bottoms, A. (1999). Interpersonal violence and social order in prisons. *Crime and Justice*, 26(1), 205-281.

Brown, T. (2006). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*. Nueva York, Estados Unidos: The Guilford Press.

Burstein, P., & Bricher, M. (1997). Problem Definition and Public Policy: Congressional Committees Confront Work, Family, and Gender, 1945-1990. *Social Forces*, 76(1), 135-168

Camp, S. (1994). Assessing the effects of organizational commitment and job satisfaction on turnover: An event history approach. *The Prison Journal*, 74(3), 279-305.

Camp, S., Gaes, G., Langan, N., & Saylor, W. (2003). The influence of prisons on inmate misconduct: a multilevel investigation. *Justice Quarterly*, 20(3), 501-533

Cao, L. Q., Zhao, J. H., & van Dine, S. (1997). Prison disciplinary tickets: A test of the deprivation and importation models. *Journal of Criminal Justice*, 25(2), 103-113.

Chin, W. (1998). Issues and Opinion on Structural Equation Modeling. *MIS Quarterly*, 22(1), 7-16.

Ciavolino, E., & Nitti, M (2010). Higher order constructs for SEM. Trabajo presentado en el Congreso DYSES 2010 de la Università degli Studi del Sannio di Benevento, Benevento, Italia. Recuperado de http://www.dyses2010.unisannio.it/DYSES2010_ABSTRACT_AND_PAPERS/ABSTRACT/CIAVOLINO_SESSION/CIAVOLINO_NITTI.pdf

Clemmer, D. (1940). *The prison community*. Nueva York, Estados Unidos: Rinehart.
Congreso de la Unión (2017) Código Penal Federal. Recuperado de http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/9_260617.pdf

Comisión Nacional de los Derechos Humanos (2016). Cuestionarios a internos y personal. Recuperado de http://www.cndh.org.mx/sites/all/doc/Informes/Especiales/Pronunciamiento_20160316.pdf

Comisión Nacional de los Derechos Humanos (2017). Diagnóstico Nacional de Supervisión Penitenciaria 2016. Recuperado de http://www.cndh.org.mx/sites/all/doc/sistemas/DNSP/DNSP_2016.pdf

Comisión Nacional de los Derechos Humanos (2018). Diagnóstico Nacional de Supervisión Penitenciaria 2017. Recuperado de http://www.cndh.org.mx/sites/all/doc/sistemas/DNSP/DNSP_2017.pdf

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (2018) Congreso de la Unión. Última reforma publicada DOF 15-09-2017. Recuperado de http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1_150917.pdf

Cooley, D. (1993). Criminal Victimization in Male Federal Prisons. *Canadian Journal of Criminology*, 35(4), 479-496.

Cordero, M (2015). Modelado estructural con variables latentes en Ciencias Sociales. (Tesis de maestría. Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad de México, México).

Coyle, A. (2003). Prison reform efforts around the world: The role of prison administrators. *Pace Law Review*, 24(2), 77-80.

Craig, S. (2004) Rehabilitation versus control: An organizational theory of prison management. *The Prison Journal*, 84(4), 92-114.

Cullen, F, Latessa, E., Burton, V., & Lombardo, L. (1993). The correctional orientation of prison wardens: Is the rehabilitation ideal supported? *Criminology*, 31(1), 69-92.

Daniels, R. (2011). The Public Policy Making Process. Notas de clase. California State University, Bakersfield. Recuperado de https://www.csub.edu/~rdaniels/ppa_503_lecture3a.ppt

Dâmboeanu, C., & Nieuwbeerta, P. (2016). Importation and deprivation correlates of misconduct among Romanian inmates. *European Journal of Criminology*, 13(3), 332-351.

Davison, A., and Hinkley, D. (1997). *Bootstrap Methods and Their Application*. Cambridge, Inglaterra: Cambridge University Press.

DeLisi, M. (2003). Criminal careers behind bars. *Behavioral Sciences & the Law*, 21(5), 653-669.

Dente, B., Subirats, J. (2014). *Decisiones Públicas: análisis y estudio de los procesos de decisión en políticas públicas*. Barcelona, España: Ariel.

Diario Oficial de la Federación (1996). Programa de Prevención y Readaptación Social 1995-2000 publicado el 19 de julio de 1996. Recuperado de http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4892994&fecha=19/07/1996

Diario Oficial de la Federación (2002). Decreto por el que se expiden los Reglamentos del Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública y del Organismo Administrativo Desconcentrado Prevención y Readaptación Social publicado el 6 de mayo de 2002. Recuperado de http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=732487&fecha=06/05/2002

Diario Oficial de la Federación (2006). Reglamento de los Centros Federales de Readaptación Social publicado el 6 de abril de 2006. Recuperado de http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=2142852&fecha=06/04/2006

Diario Oficial de la Federación (2012). Manual de Organización General del Órgano Administrativo Desconcentrado Prevención y Readaptación Social. Publicado el 9 de noviembre de 2012. Recuperado de http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5277194&fecha=09/11/2012

DiIulio, J. (1987). *Governing prisons: A comparative study of correctional management*. Nueva York, Estados Unidos: Free Press.

DiIulio, J. (1991). *No escape: The future of American corrections*. Nueva York, Estados Unidos: The Few Press.

Efron, B., & Tibshirani, R. (1993). *An Introduction to the Bootstrap*, Nueva York, Estados Unidos: Chapman Hall.

Ellis, D. (1984). Crowding and prison violence: Integration of research and theory. *Criminal Justice and Behavior*, 11(3), 277-308.

Ellis, D., Grasmick, H., & Gilman, B. (1974). Violence in prisons: A sociological analysis. *American Journal of Sociology*, 80(1), 16-43.

Endler, N., & Magnusson, D. (1976). Toward an interactional psychology of personality. *Psychological Bulletin*, 83(5), 956-974.

Espinosa, P. (2018). Muestreo de Bola de Nieve. En *Técnicas de Muestreo*. Ciudad de México, México: Departamento de Probabilidad y Estadística UNAM. Recuperado de http://www.dpye.iimas.unam.mx/patricia/muestreo/datos/trabajos%20alumnos/Proyectofinal_Bola%20de%20Nieve.pdf

Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. Nueva York, Estados Unidos: Pitman Editorial

Fernández, L. (2006). *¿Cómo analizar datos cualitativos? Fichas para investigadores*. Barcelona, España: Universidad de Barcelona. Recuperado de <http://www.ub.edu/ice/recerca/fitxes/fitxa7-cast.htm>

Flanagan, T. (1983). Correlates of Institutional Misconduct Among State Prisoners. *Criminology*, 21(1), 29-40.

Foucault, M. (1976). *Vigilar y castigar*. Buenos Aires, Argentina: Siglo XX Editores Argentina.

Fox, V. (1959). Analysis of Prison Disciplinary Problems. *Journal of Criminal Law and Criminology*, 49(4), 1-7.

Franklin, T., Franklin, C., & Pratt, T. (2006). Examining the empirical relationship between prison crowding and inmate misconduct: A meta-analysis of conflicting research results. *Journal of Criminal Justice*, 34(1), 401-412.

French, S., & Gendreau, P. (2006). Reducing prison misconducts: What works! *Criminal Justice and Behavior*, 33(2), 185-218.

Field, A. (2005). *Discovering Statistics Using SPSS*. Londres, Inglaterra: SAGE Publications.

Frías, M. (2016). *Legislación, Justicia y Humanismo*. Hermosillo, Sonora: Universidad de Sonora.

Gaes, G. (1994). Prison crowding research reexamined. *The Prison Journal*, 74(3), 329- 363.

Gaes, G., & McGuire, W. (1985). Prison violence: The contribution of crowding versus other determinants of prison assault rates. *Journal of Research in Crime and Delinquency*, 22(1), 41-65.

Gaes, G., Wallace, S., Gilman, E., Klein-Saffran, J., & Suppa, S. (2002). The influence of prison gang affiliation on violence and other prison misconduct. *The Prison Journal*, 82(3), 359-385.

Galton, F. (1889). *Nature Inheritance*. Londres, Inglaterra: Macmillan.

Gardner, H. (2008). *Inteligencias múltiples. La teoría en la práctica*. Barcelona, España: Paidós.

Gendreau, P., Goggin, C., & Law, M. (1997). Predicting prison misconducts. *Criminal Justice and Behavior*, 24(1), 414-431.

Gerbing, D. & Anderson J. (1988). An update paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment. *Journal of Marketing Research*, 25(2), 186-192

Glazener, E. (2016). Exploring the link between prison crowding and inmate misconduct: A panel data analysis. (Tesis de maestría, Universidad de Maryland, College Park, Maryland, Estados Unidos). Recuperado de https://drum.lib.umd.edu/bitstream/handle/1903/19021/Glazener_umd_0117N_17738.pdf?sequence=1

Goetting, A., Howsen, R. (1986). Correlates of Prisoner Misconduct. *Journal of Quantitative Criminology*, 2(1), 1-19.

Gobierno de Pennsylvania (2017). Inmates section. Recuperado de <http://www.cor.pa.gov/Pages/default.aspx>

Gobierno de Sonora (2016). Plan Estatal de Desarrollo. Recuperado de <https://prosoft.economia.gob.mx/organismos/docop/ESTRATEGIAS%20OP%20SONORA%202016.pdf>

Gobierno de Sonora (2017). Reglamento Interior de los Centros de Readaptación Social del Estado de Sonora. Hermosillo, Sonora, México: Secretaría de Seguridad Pública.

Gobierno de Sonora (2017b). Descripciones de puestos y curriculum. Recuperado de <http://transparencia.sonora.gob.mx/por-tema/informaci%C3%B3n-diferenciada/perfil-de-puestos-y-curriculum.html>

Godoy, A (2017). El Sistema Penitenciario en México. (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad de México, México).

Goodstein, L., MacKenzie, D., & Shotland, R. (1984). Personal control and inmate adjustment to prison. *Criminology*, 22(1), 343-369.

Goodstein, L., & Wright, K. (1989). Inmate Adjustment to Prison. *The American Prison Law*, 4(1), 229-251.

Griffin, M., & Hepburn, J. (2013). Inmate misconduct and the institutional capacity for control. *Criminal Justice and Behavior*, 40(3), 270–288.

Hair, J.F., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–151.

Hair, J., Sarstedt, M., Pieper, T., & Ringle, C. (2012a). The use of partial least squares structural equation modeling in strategic management research: a review of past practices and recommendations for future applications. *Long Range Planning*, 45(5-6), 320-340.

Hair, J., Sarstedt, M., Ringle, C. & Mena, J. (2012b). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 414-433.

Henseler J., Hubona, G., & Ash Ray, P. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. *Industrial Management & Data System*, 116(1), 1-19.

Hepburn, J. (1985). The exercise of power in coercive organizations: A study of prison guards. *Criminology*, 23(1), 145-164.

Hidalgo, J. (2015). Origen de las cárceles y creación del Centro de Readaptación Social de Pachuca. Situación Actual y Propuestas para su mejor funcionamiento. (Tesina de licenciatura, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Pachuca, Hidalgo, México). Recuperado de <http://dgsa.uaeh.edu.mx:8080/bibliotecadigital/handle/231104/104>

Hirschi, T., & Gottfredson, M. (1983). Age and the Explanation of Crime. *American Journal of Sociology*, 89(3), 552-584.

Howard League (2012). History of the prison system. Recuperado de <https://web.archive.org/web/20120331082409/http://www.howardleague.org/history-of-prison-system/>

Howe, L. (2009). Using Principal Components Analysis to construct a wealth index. London School of Hygiene and Tropical Medicine. Presentación de Power Point. Recuperado de http://www.epi2008.com.br/apresentacoes/CC_24_09_Tarde_PDF/Laura%20Howe.pdf

Huebner, B. (2003). Administrative determinants of inmate violence: A multilevel analysis. *Journal of Criminal Justice*, 31(1), 107-117.

Ibarra, M. (2010). Capacitación y adiestramiento para custodios, esquema operativo desde la perspectiva del trabajo social. (Tesis de licenciatura, Universidad de Sonora, Hermosillo, Sonora, México).

INEGI (2016). Censo Nacional de Gobierno, Seguridad Pública y Sistema Penitenciario Estatales 2016. Recuperado de <http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/censosgobierno/estatal/cngspspe/2016/>

INEGI (2017a). Proyección poblacional 2017 Día de la Población. Recuperado de http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/aproposito/2017/poblacion2017_Nal.pdf

INEGI (2017b). Censo Nacional de Gobierno, Seguridad Pública y Sistema Penitenciario Estatales 2017. Recuperado de <http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/censosgobierno/estatal/cngspspe/2017/>

Ingrassia, S., & Trinchera, L. (2008). Some Remarks on Nonlinear Relationships in Pls Path Modeling. *Statistica Applicata*, 20(3-4), 197-216.

Irwin, J., & Cressey, D. (1962). Thieves, convicts, and the inmate culture. *Social Problems*, 10(1), 142-155.

Irwin, J. (1970). *The felon*. Nueva Jersey, Estados Unidos: Prentice Hall.

Irwin, J. (1981). Sociological studies of the impact of long-term confinement. En Ward, D & Schoen, K, *Confinement in Maximum Custody*. Lexington, Massachusetts, Estados Unidos: Lexington Books.

Jabbour, C., et al., (2014). Green product development and performance of Brazilian firms: measuring the role of human and technical aspects, *Journal of Cleaner Production*, 3(1), 1-10.

Jiang, S., & Fisher-Giorlando, M. (2002). Inmate misconduct: A test of the deprivation, importation, and situational models. *The Prison Journal*, 82(1), 335-358.

Kaiser, H. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31-36.

Kass, R., & Tinsley, H. (1979). Factor analysis. *Journal of Leisure Research*, 11(2), 120-138.

Katz, M. (2006). *Multivariable analysis*. Cambridge, Inglaterra: Cambridge University Press
Kingdon, J. (1984) *Agendas, Alternatives, and Public Policy*. Boston, Massachusetts, Estados Unidos: Little Brown.

Kruttschnitt, C., & Gartner, R. (2003). Women's imprisonment. En M. Tonry (Ed.), *Crime and justice: A review of research* (30(1), 1-81). Chicago, Illinois, Estados Unidos: The University of Chicago Press.

Kruttschnitt, C., & Gartner, R. (2005). *Marking time in the golden state: Women's imprisonment in California*. Cambridge, Inglaterra: Cambridge University Press.

Lahm, K. (2008a). Educational participation and inmate misconduct. *Journal of Offender Rehabilitation*, 48(1), 37-52.

Lahm, K. (2008b). Inmate-On-Inmate Assault: A Multilevel Examination of Prison Violence. *Criminal Justice and Behavior*, 35(1), 1-120.

Lambert, E; Barton-Bellessa, S., & Hogan, N. (2015). The Consequences of Emotional Burnout Among Correctional Staff, 5(2), 1-15.

Lasswell, H. (1992). La orientación hacia las políticas. En *El estudio de las políticas públicas*, compilado por Luis F. Aguilar, 79–103. Ciudad de México, México: Miguel Ángel Porrúa.

Latan, H., & Ghozali, I. (2012). *Partial Least Squares: Concepts, Techniques and Applications Using SmartPLS 2.0 M3*. Java, Indonesia: Diponegoro University Press.

Lee, L., Petter, S., Fayard, D., & Robinson, S. (2011). On the use of partial least squares path modeling in accounting research. *International Journal of Accounting Information Systems*, 12(4), 305–328.

Liebling, A. (2004). *Prisons and their moral performances: A study of values, quality and prison life*. Oxford, Inglaterra: Oxford University Press.

Lovell, D., & Jemelka, R. (1996). When inmates misbehave: The costs of discipline. *Prison Journal*, 76(1), 165-179.

MacDonald, J. M. (1999). Violence and drug use in juvenile institutions. *Journal of Criminal Justice*, 27(1), 33-44.

Marcoulides, G.A., & Saunders, C. (2006). PLS: a silver bullet?. *MIS Quarterly*, 30(2), 3-9.

Martin, J., Lichtenstein, B., Jenkot, R., & Forde, D. (2012). "They Can Take Us Over Any Time They Want": Correctional Officers' Responses to Prison Crowding. *Prison Journal*, 92(1), 88-105.

Mayer, R., & Davis, J. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 123-136.

McCorkle, R. C., Miethe, T. D., & Drass, K. A. (1995). The roots of prison violence: A test of the deprivation, management, and "not-so-that" institution models. *Crime & Delinquency*, 41(3), 317-331.

McDonald, R.P. (1996). Path analysis with composite variables. *Multivariate Behavioral Research*, 31(2), 239-270.

McDonald, R. P. (1999). *Test theory: A unified treatment*. Nueva Jersey, Estados Unidos: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

México Evalúa (2016). La cárcel para qué. Recuperado de http://mexicoevalua.org/wp-content/uploads/2016/05/MEX-EVA_INDIX-CARCEL-MEXICO_10142013.pdf

Minitab (2017). Interpretar todos los estadísticos para Prueba de chi-cuadrada para asociación. Recuperado de <https://support.minitab.com/es-mx/minitab/18/help-and-how-to/statistics/tables/how-to/chi-square-test-for-association/interpret-the-results/all-statistics/#pearson-chi-square-and-likelihood-ratio-chi-square>

Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Nueva York, Estados Unidos: The Free Press.

Modvig, J. (2014). Violence, sexual abuse and torture in prisons en *Prisons and Health*. Organización Mundial de la Salud Región Europa. Ginebra, Suiza. Recuperado de http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0010/249193/Prisons-and-Health,-4-Violence,-sexual-abuse-and-torture-in-prisons.pdf

Morris, N., & Rothman, D (1995). *The Oxford history of the prison: The practice of punishment in Western society*. Nueva York, Estados Unidos: Oxford University Press.

Morris, R., & Worrall, J. (2014). Prison Architecture and Inmate Misconduct: A Multilevel Assessment. *Crime & Delinquency* 2014, 60(7), 1083–1109.

Nyandiko, S. (2012). *The Upsurge of Prisoners Riots In Kenya And The Systems Put In Place To Deal With The Riots: A Case Study Of Nairobi County Prisons*. (Tesis de Maestría, Universidad de Nairobi, Nairobi, Kenia). Recuperado de <http://erepository.uonbi.ac.ke/handle/11295/94584?show=full>

Nur'aini, T. (2010). *Factors Influencing Online Purchase Behavior: An Instrument Development and Empirical Investigation*. (Tesis de maestría, Universidad de Twente, Twente, Países Bajos).

OADPRS (2015). Cuadernos de Información Penitenciaria enero-diciembre 2015. Recuperado de <http://www.cns.gob.mx/portalWebApp/ShowBinary?nodeId=/BEA%20Repository/1304038//archivo>

OADPRS (2016a). Cuadernos de Información Penitenciaria enero-diciembre 2016. Recuperado de <http://www.cns.gob.mx/portalWebApp/ShowBinary?nodeId=/BEA%20Repository/1304038//archivo>

OADPRS (2016b). Solicitud de Transparencia Folio 367000002918. Recuperado de <https://www.infomex.org.mx/gobiernofederal/moduloPublico/moduloPublico.action>

OADPRS (2017a). Solicitud de Transparencia Folio 3670000026817. Recuperado de <https://www.infomex.org.mx/gobiernofederal/moduloPublico/moduloPublico.action>

OADPRS (2017b). Cuadernos de Información Penitenciaria enero-diciembre 2017. Recuperado de <https://www.infomex.org.mx/gobiernofederal/moduloPublico/moduloPublico.action>

OADPRS (2018a). Solicitud de Transparencia Folio 367000002918. Recuperado de <https://www.infomex.org.mx/gobiernofederal/moduloPublico/moduloPublico.action>

Observatorio del Sistema Penal y los Derechos Humanos de la Universidad de Barcelona (2006). La cárcel en el entorno familiar: estudio de las repercusiones del encarcelamiento sobre las familias: problemáticas y necesidades. Barcelona, España: Universidad de Barcelona. Recuperado de https://books.google.com.mx/books/about/La_c%C3%A1rcel_en_el_entorno_familiar.html?id=HunlPQAACAAJ&redir_esc=y

Organización de las Naciones Unidas (2015). Manual de seguridad dinámica e inteligencia penitenciaria. Nueva York, Estados Unidos: Oficina de las Naciones Unidas contra la droga y el delito. Recuperado de https://www.unodc.org/documents/ropan/Manual_de_seguridad_diagramado_final.pdf

Oviedo, H. & Campo-Arias, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(4), 572-580.

Pallant, J. (2005). *SPSS survival manual: a step by step guide to data analysis using SPSS for Windows (Version 12)*. Berkshire, Inglaterra: Open University Press.

Paterline, B. A., & Petersen, D. M. (1999). Structural and social psychological determinants of prisonization. *Journal of Criminal Justice*, 27(1), 427-441.

Pollock, J. (2002). *Women, prison, and crime*. Belmont, California: Wadsworth Thomson Learning.

Poole, E., & Regoli, R. (1983). Violence in juvenile institutions: A comparative study. *Criminology*, 21(1), 213–232.

Porporino, F., & Zamble, E. (1984). Coping with imprisonment. *Canadian Journal of Criminology*, 26(1), 403-421.

Pülzl, H., & Treib, O. (2007). Implementing Public Policy en Fischer, F. et al., (2007) *Handbook of Public Policy Analysis*. Boca Ratón, Florida, Estados Unidos: Taylor & Francis.

Ralph, P. (1997). From self-preservation to organized crime: The evolution of inmate gangs. En J. W. Marquart & J. R. Sorensen (Eds.), *Correctional contexts: Contemporary and classical readings (182-186)*. Los Angeles, California: Roxbury.

Rehbinder, E. (2011). Do personal networks affect the success of foreign venture performance? – An empirical analysis of Nordic firms in Poland. (Tesis de maestría, Copenhagen Business School, Copenhagen, Dinamarca).

Reinartz, W., Krafft, M., & Hoyer, W.D. (2004). The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance. *Journal of Marketing Research*, 41(3), 293-305.

Reisig, M. (1998). Rates of disorder in higher-custody state prisons: A comparative analysis of managerial practices. *Crime & Delinquency*, 44(2), 229-245.

Reisig, M., & Lovrich, N. P. (1998). Job attitudes among higher-custody state prison management personnel: a cross-sectional comparative assessment. *Journal of Criminal Justice*, 26(1), 213-226.

Reisig, M. (2002). Administrative control and inmate homicide. *Homicide Studies*, 6(1), 84-103.

Reisig, M., & Mesko, G. (2009). Procedural justice, legitimacy, and prisoner misconduct. *Psychology, Crime & Law*, 15(1), 41-59.

Ringle, C.M., Wende, S., & Will, A. (2005). *Smart PLS 2.0 M3*. [Software de computación] Hamburgo, Alemania: Universidad de Hamburgo.

Rummel, R. (1970). *Applied Factor Analysis*. Evanston, Illinois, Estados Unidos: Northwestern University Press.

Salinas, G. (2009). A Preliminary Analysis: Prison Models and Prison Management Models and the Texas Prison System. (Tesis de maestría, Universidad Estatal de Texas, San Marcos, Texas, Estados Unidos). Recuperado de <https://digital.library.txstate.edu/bitstream/handle/10877/3639/fulltext.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Salinero, J. (2004). Estudios descriptivos. Recuperado de <http://webpersonal.uma.es/~jmpaez/websci/bloqueiii/docbiii/estudios%20descriptivos.pdf>

Sanhueza, G. (2014). Exploring correlates of Prison Violence in Chilean Prisons: Examining nationwide, administrative data. (Tesis de doctorado, Universidad de Michigan, Ann Arbor, Michigan, Estados Unidos). Recuperado de https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/110463/gesanhue_1.pdf%3Bsequence=1

Schenk, A., & Fremouw, W. (2012). Individual characteristics related to prison violence: A critical review of the literature. *Aggression and Violent Behavior*, 17(1), 430-442.

Seawright, J., & Gerring, J. (2008). Case Selection Techniques in Case Study Research A Menu of Qualitative and Quantitative Options. *Political Research Quarterly*, 61(1), 294.

Secretaría de Seguridad Pública de Sonora (2007). Reglamento Interior del Secretario Ejecutivo de Seguridad Pública del Estado de Sonora. Recuperado de <http://contraloria.sonora.gob.mx/ciudadanos/compendio-legislativo-basico/compendio-legislativo-basico-estatal/reglamentos/153--120/file.html>

Secretaría de Seguridad Pública de Sonora (2016). Plan Sectorial. Recuperado de http://sspsonora.gob.mx/images/documentos_dictamen/programa_sectorial.pdf

Secretaría de Seguridad Pública de Sonora (2017a). Folio 00088718 de Infomex Sonora. Recuperado de <http://infomex.sonora.gob.mx/>

Secretaría de Seguridad Pública de Sonora (2017b). Folio 00826817 de Infomex Sonora. Recuperado de <http://infomex.sonora.gob.mx/>

Secretaría de Seguridad Pública de Sonora (2017c). Folio 01153417 de Infomex Sonora. Recuperado de <http://infomex.sonora.gob.mx/>

Secretaría de Seguridad Pública de Sonora (2017d). Folio 00827017 de Infomex Sonora. Recuperado de <http://infomex.sonora.gob.mx/>

Secretaría de Seguridad Pública de Sonora (2017e). Folio 00811918 de Infomex Sonora. Recuperado de <http://infomex.sonora.gob.mx/>

Secretaría de Seguridad Pública de Sonora (2017f). Folio 00854117 de Infomex Sonora. Recuperado de <http://infomex.sonora.gob.mx/>

Secretaría de Seguridad Pública de Sonora (2017g). Folio 00921417 de Infomex Sonora. Recuperado de <http://infomex.sonora.gob.mx/>

Secretaría de Seguridad Pública de Sonora (2017h). Folio 00826717 de Infomex Sonora. Recuperado de <http://infomex.sonora.gob.mx/>

Secretaría de Seguridad Pública de Sonora (2018a). Folio 00066618 de Infomex Sonora. Recuperado de <http://infomex.sonora.gob.mx/>

Secretaría de Seguridad Pública de Sonora (2018b). Folio 00730918 de Infomex Sonora. Recuperado de <http://infomex.sonora.gob.mx/>

Secretaría de Seguridad Pública de Sonora (2018c). Folio 00741418 de Infomex Sonora. Recuperado de <http://infomex.sonora.gob.mx/>

Secretaría de Seguridad Pública de Sonora (2018d). Folio 00131618 de Infomex Sonora. Recuperado de <http://infomex.sonora.gob.mx/>

Secretaría de Seguridad Pública de Sonora (2018e). Folio 00813118 de Infomex Sonora. Recuperado de <http://infomex.sonora.gob.mx/>

Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública (2018). Incidencia delictiva del Fuero Federal. Recuperado de <https://www.gob.mx/sesnsp/acciones-y-programas/incidencia-delictiva-del-fuero-federal>

Senado de la República (2004). Gaceta Parlamentaria. Edición LIX/2PPO-81/3418. Recuperado de <http://www.senado.gob.mx/index.php?ver=sp&mn=2&sm=2&id=3418>

SIA Security and Intelligence Advising (2008). Curso de Sistema de Inteligencia para Penitenciarías y Cárceles. Recuperado de <http://www.siacorp.com/2k8/cursos2008/Sistema%20de%20Inteligencia%20Penitenciario.pdf>

Sistema Estatal Penitenciario de Sonora SIEP (2004). Manual de organización. Recuperado de <http://transparencia.esonora.gob.mx/NR/rdonlyres/E6104FD4-735A-4304-B99E-60DC9A14508D/50228/SISTEMAESTATALPENITENCIARIO.pdf>

Sistema Estatal Penitenciario de Sonora (2017a). Reglamento de los Centros de Reinserción Social de Sonora. Hermosillo, Sonora, México: Secretaría de Seguridad Pública.

Skarbek, D. (2010). Self-Governance in San Pedro Prison. *The Independent Review*, 14(4), 569-585

SmartPLS (2015). Bootstrapping. Recuperado de <https://www.smartpls.com/documentation/algorithms-and-techniques/bootstrapping>

Sorensen, J., & Cunningham, M. (2007). Operationalizing risk: The influence of measurement choice on the prevalence and correlates of prison violence among incarcerated murderers. *Journal of Criminal Justice*, 35(1), 546-555.

Soto, G. (2011). Administración del conocimiento en la industria penitenciaria en el Centro de Readaptación Social 2 de Hermosillo, Sonora. (Tesis de licenciatura, Universidad de Sonora, Hermosillo, Sonora, México).

Steiner, B., & Wooldredge, J. (2008). Inmate versus environmental effects on prison rule violations. *Criminal Justice and Behavior*, 35(4), 438-456.

Steiner, B. (2009). Assessing static and dynamic influences on inmate violence levels. *Crime and Delinquency*, 55(1), 134-161.

Steinke, P. (1992). Using Situational Factors to Predict Types of Prison Violence. *Journal of Offender Rehabilitation*, 17(1-2), 119-132.

Stewart, G., Manges, K., & Ward, M. (2015). Empowering sustained patient safety: the benefits of combining top-down and bottom-up approaches. *Journal of nursing care quality*, 30(3), 240–246.

Stohr, M., Lovrich, N., Menke, B., & Zupan, L. (1994). Staff management in correctional institutions: Comparing DiIulio's "control model" and "employee investment model" outcomes in five jails. *Justice Quarterly*, 11(3), 471-497.

Stone, D. (1989). Causal Stories and the Formation of Policy Agendas. *Political Science Quarterly*, 104(1), 281-300.

Sykes, G. (1958). *The society of captives*. Princeton, Nueva Jersey, Estados Unidos: Princeton University Press.

Sykes, G., & Messinger, S. (1960). The inmate social system. En R. A. Cloward (Ed.), *Theoretical studies in social organization of the prison* (5-19). Nueva York, Estados Unidos: Social Science Research Council.

Timmerman, M. (2005). Factor analysis. Recuperado de <http://www.ppsw.rug.nl/~metimmer/FAMET.pdf>.

Thompson, R., Barclay, D., & Higgins, C. (1995). The Partial Least Squares (PLS) Approach to Causal Modeling: Personal Computer Adoption and Use an Illustration, *Technology Studies*, 2(2), 285-309.

Trinchera, L., & Russolillo, G. (2010). On the use of Structural Equation Models and PLS Path Modeling to build composite indicators. Documento de trabajo. Macerata, Italia: Università degli Studi di Macerata. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/6471123.pdf>

Tyler, T. (2006). Restorative Justice and Procedural Justice: Dealing with Rule Breaking. *Journal of Social Issues*, 62(2), 307-326.

Universidad de Jaén (2014). Metodología cualitativa. Recuperado de http://www.ujaen.es/investiga/tics_tfg/enfo_cuali.html

Useem, B., & Kimball, P. (1989). *States of Siege: US Prison Riots, 1971-1986*. Nueva York, Estados Unidos: Oxford University Press.

Useem, B., & Reising, M. (1999). Collective action in prisons: Protests, disturbances, and riots. *Criminology*, 37(1), 735-760.

Van Hasselt, V. (2017). *Handbook of Behavioral Criminology*. Washington, DC, Estados Unidos: Springer.

Vargas, D. (2006). *Notas de clase PLS. Presentación de Powerpoint*. Ciudad de México, México: Programa Universitario de Estudios del Desarrollo UNAM.

Ventura-León, J., & Caycho-Rodríguez, T. (2017). El coeficiente Omega: un método alternativo para la estimación de la confiabilidad. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 15(1), 625-627.

Walrath, C. (2001). Evaluation of an Inmate-Run Alternatives to Violence Project: The Impact of Inmate-to Inmate Intervention. *Journal of Interpersonal Violence*, 16(7), 697-711.

Wood, P., & Dunaway, G. (1997) An Application of Control Balance Theory in Incarcerated Sex Offenders. *Journal of the Oklahoma Criminal Justice Research*, 4(1), 1-12.

Wooldredge, J. (1991). Correlates of deviant behavior among inmates of U.S. correctional facilities. *Journal of Crime and Justice*, 14(1), 1–25.

Wooldredge, J., Griffin, T., & Pratt, T. (2001). Considering hierarchical models for research on inmate behavior: Predicting misconduct with multilevel data. *Justice Quarterly*, 18(1), 203–231.

Wooldredge, J., & Steiner, B. (2012). Comparing methods for examining relationships between prison crowding and inmate violence. *Justice Quarterly*, 26(4), 795-826.

Wooldredge, J., & Steiner, B. (2014). Sex Differences in the Predictors of Prisoner Misconduct. *Criminal Justice and Behavior*, 41(4), 433–452.

Wright, K. (1991). A study of individual, environmental, and interactive, effects in explaining adjustment to prison. *Justice Quarterly*, 8(2), 217–242.

Zelditch, M (2011). *Three Questions about the Legitimacy of Groups and the Mobilization of Resources*. Bradford, Reino Unido: Emerald Group Publishing Limited.

Anexos

Anexo A: Tablas de preguntas por variable por cuestionario.

Cuestionario para personal de seguridad penitenciario		
Modelo	Concepto	Pregunta involucrada
A.C	Perfil del personal	1,2,3,4,5,6,7,28,96,97
A.C	Comunicación	80,82 22 9,10,11,12,13,14,15,17,18,19,20,21,23,24,25
Privación	Infraestructura	62,73,94 67,68,74,75
A.C	Ambiente laboral	26 27, 29,30,31,38,76,95 32,33,36,39,86, 87,88
A.C	Legitimidad	40,42,43 41
A.C	Programas remunerativos	34,35,37,52,53,54,55,56,57,58,59 45,46,47,48,49,50,51 69,70,79,83,84
A.C	Breakdown organizacional	8,63,64,71,72, 16,44,60,61,77,78,81,89,92
A.C	Innovación organizacional	93
Importación	Perfil del interno	85

Cuestionario para personas privadas de la libertad		
Constructo	Tipo	Preguntas
Breakdown organizacional	Dependiente	P14invert
		P15
		P16
		P36invert

		P37invert
		P8invert
		P9invert
Comunicación	Independiente	P32
		P33
		P34
Legitimidad	Independiente	P19
		P20
		P29
		P30
		P31
Programas remunerativos	Independiente	P24
		P25A
		P27
Edad	Control	P66
Escolaridad	Control	P1
Hacinamiento	Control	P3
		P4invert
Infraestructura	Control	P57
		P58
		P59

Anexo B: Tablas de correlaciones para variables y escalares.

	p19	p20	p29	p30	p31	p32
p19	1					
p20	0.5578	1				
p29	0.4151	0.4299	1			
p30	0.4923	0.4088	0.5761	1		
p31	0.4384	0.4432	0.539	0.6857	1	
p32	0.1298	0.0508	-0.0595	0.0625	0.0912	1
p33	0.1902	0.1896	0.0683	0.0549	0.1956	0.6406
p34	0.2597	0.1818	0.2215	0.2317	0.1911	0.4794

p24	0.1284	0.0896	-0.0733	-0.0865	0.0524	0.0785
p25a	0.1904	0.1916	0.143	0.185	0.3298	0.1187
p27	0.2968	0.1995	0.1922	0.3007	0.2111	0.1746

Significativo a $p=0.05$

	p33	p34	p24	p25a	p27	p36inv~t	p37inv~t
p33	1						
p34	0.474	1					
p24	0.0524	0.1095	1				
p25a	0.0652	0.1459	0.4385	1			
p27	0.1644	0.2746	0.4076	0.3971	1		
p36invert	-0.4841	-0.4661	-0.205	-0.1556	-0.2526	1	
p37invert	-0.2397	-0.4384	-0.226	-0.1837	-0.3594	0.3867	1

Significativo a $p=0.05$

Tabla tetracórica de correlaciones

	p14inv~t	p15	p16
p14invert	1		
p15	0.8903	1	
p16	0.8278	0.8796	1

Significativo a $p=0.05$

Anexo C: Tablas de contingencia por pregunta categórica

Variable Dependiente	p15			p16			
	0	1	Total	p14	0	1	Total
p14 Si usted quiere proponer algo o no está de acuerdo con							

algo. ¿Tiene la posibilidad de manifestarse?							
No	70	6	81	No	58	13	81
Si	0	0	48	Si	0	0	48
Total	70	6	129	Total	59	13	129
Chi cuadrada: Se rechaza en ambos casos Ho= Existe independencia p valor menor a 0.05							

Anexo D: AFE

AFE para variables independientes y dependientes, respectivamente.

Variable	Factor 1	Factor 2	Factor 3
P19	0.5824		
P20	0.5503		
P29	0.7088		
P30	0.8405		
P31	0.7651		
P24			0.8377
P25a			0.5597
P27			0.5163
P32		0.8117	
P33		0.7895	
P34		0.5744	
Espacios en blanco representan cargas menores 0.5			

Variable	Factor 1	Factor 2	Factor 3
P14invert	0.9121		

P15	0.9599		
P16	0.8997		
P36invert			0.5446
P37invert			0.6736
P8invert		0.7434	
P9invert		0.6166	
Espacios en blanco representan cargas menores 0.5			

Anexo E: Guion de entrevista

- 1- ¿Quién toma las decisiones sobre política penitenciaria en el estado?,
- 2- ¿Cómo es el contexto anterior y actual de las prisiones?
- 3- Hermosillo I, sus impresiones y descripciones del lugar
- 4- ¿Se toma en cuenta a todos los directores de las prisiones del estado?,
- 5- ¿Se incluye al personal administrativo o solo se le comunica?
- 6- ¿Cómo es la dinámica de trabajo?
- 7- ¿Cómo puede suceder un breakdown organizacional?
- 8- Causas de incidentes penitenciarios
- 9- ¿cómo impactan los cambios directivos en la organización?
- 10- Diferencias entre centros
- 11- ¿Cómo es la comunicación interno personal e interno autoridades?

- 12- ¿Las autoridades son legítimas para el personal e internos?
- 13- ¿Cómo era el proceso de contratación del personal?
- 14- ¿Qué tanto un director de un centro puede hacer cambios en la dinámica de la organización?,
- 15- ¿Cómo va el proceso de profesionalización?
- 16- ¿Qué tanto los empleados se sienten apreciados por la dirigencia?,
- 17- ¿La dirigencia valora sus opiniones?, ¿Los premia?,
- 18- ¿Cuál es la calidad de los programas de readaptación social? ¿Ve algún efecto? ¿Ve deficiencias?
- 19- ¿Cómo es la infraestructura penitenciaria?
- 20- ¿En su opinión cual es la principal virtud y deficiencia del Sistema Estatal Penitenciario de Sonora con respecto a lo esperado o contra un estado en particular?
- 21- ¿Qué problemas y soluciones ve al respecto?
- 22- ¿Cómo se asegura la dirección de que su gente conozca la Ley y los Reglamentos?
- 23- ¿Cuáles son los retos y metas por cumplir a futuro de la política penitenciaria sonorenses?

Anexo F: Cuestionarios

Cuestionario a internos en centros penitenciarios a nivel nacional

En este cuestionario su identidad está bajo resguardo, bajo ninguna forma esta será revelada.

Folio: _____

En las siguientes preguntas marque con una X, o número según el caso.

1. ¿Cuál fue el último grado que cursó en la escuela? _____

2. Donde usted duerme ¿Es una celda o un salón grande con muchas camas? _____
3. ¿Cuántas personas están en su celda o dormitorio? _____
4. ¿Cuántas personas considera apropiado para una celda o dormitorio? _____
5. ¿Cuenta usted con algún oficio dentro del centro penitenciario?
Sí _____ No _____
6. ¿De qué tipo es el taller?

	Si	No
Carpintería		
Plomería		
Metales		
Zapatería		
Panadería		
Electricidad		
Pintura		
Lectura, teatro, biblioteca		
Otros		

7. ¿Cuál es su salario mensual en ese taller?

8. ¿Cuándo se toma una decisión en el centro sobre cambios (en las rutinas, en los procedimientos de visitas, talleres y actividades recreativas) les consultan antes de decidir?
Sí _____ No _____
9. ¿De qué manera usted participa?

Directamente en persona _____ En grupo con otros compañeros _____

10. ¿Quién le informa la decisión?

Custodio del área _____ El director de la prisión _____ Otro (Mencione quien) _____ Nadie _____

11. Cuándo hay un cambio en la ley o en las rutinas que tienen que ver con la manera en que usted vive y realiza sus actividades, ¿quién le informa cómo va a ser ahora en adelante?

Custodios de turno _____ El director del centro _____ Personal del Sistema Penitenciario _____ Otro _____ Nadie _____

12. Independientemente de quien le diga o como lo sepa, ¿usted se entera cuando hay cambios en los directores del penal?

Sí _____ No _____

13. Cuando hay cambios en sus jefes o directivos de más alto nivel, ¿Cómo es el impacto que usted ve en la organización?

Negativo _____ Positivo _____ No afecta _____

14. Si usted quiere proponer o no está de acuerdo con algo, ¿Tiene la posibilidad de manifestarse?

Sí _____ No _____

15. En caso de que no, ¿Le han explicado por qué?

Sí _____ No _____

16. En caso de que no, ¿Está usted de acuerdo con ello?

Si _____

No _____

17. ¿Cómo externa sus dudas o inquietudes? Puede marcar varias

Vía escrito _____ De palabra con el custodio del área _____ Por medio de un familiar _____

18. ¿Qué cosas puede proponer? Puede marcar varias

Mayores visitas familiares _____

Visitas íntimas _____

Agua ____
 Alimento ____
 Actividades deportivas, religiosas, culturales ____
 Otra ____

Del 0 (malo/nada) al 10 (excelente/mucho) responda cada pregunta marcando una X en la casilla.

	0 Malo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 Excelente
19. ¿De qué manera le dan las recomendaciones o instrucciones que tiene que hacer?											
	Nada										Mucho
20. ¿Qué tanto se siente escuchado en sus opiniones?											

21. Mencione la frecuencia (veces) que recibe cursos (Del tipo que sean) al año en el centro

22. En el año pasado, ¿la institución impartió cursos de capacitación?

Sí _____ No _____

23. En el año pasado, ¿usted asistió a esos cursos de capacitación?

Sí _____ No _____

24. ¿Cuánto tiempo duró el curso de capacitación?

Un día ____ Dos días ____ Una semana ____ Más de una semana ____ Más de un mes _____

25. ¿En qué temas usted recibe capacitación?

	Si	No
Reglamento interno		
Medidas de seguridad		

Derechos humanos		
Temas familiares		
Talleres y oficios		
Mejores prácticas en el trabajo		
Cursos para mejorar nivel educativo		
Ética/Valores		
Otro		

26. ¿En qué otro tema le gustaría ser capacitado?

Marque con una X según el caso donde 0 es malo y 10 es calificación excelente.

	0 Malo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 Excelente
27. ¿Qué calificación otorga a la capacitación recibida?											
28. ¿cuál es su conocimiento del reglamento interno del penal?											

Marque con una X según el caso.

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
29. ¿Las reglas dentro del Centro son justas para los internos?					
30. ¿Estoy a favor de las decisiones que toman custodios y altos mandos incluyendo las que lo toman y no toman en cuenta?					
31. ¿Las decisiones tomadas por los superiores lo convencen a usted?					

Del 0 (malo/nada) al 10 (excelente/mucho) responda cada pregunta marcando una X en la casilla.

	0 Malo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 Excelente
32. ¿Cómo es su comunicación con los internos de su celda/dormitorio?											
33. ¿Cómo considera su comunicación con el resto de los internos?											
34. ¿Cómo considera su comunicación entre usted y los custodios?											
35. ¿Cómo considera su calidad de vida (estado físico, mental, psicológico) en el penal?											
	Nada										Mucho
36. ¿qué tan recompensado se siente por su desempeño y esfuerzo?											
37. ¿Si usted tiene un problema con otro interno o custodio, qué tan satisfactoria es la manera en que sus superiores tratan su problema?											
38. ¿qué tan estresado se siente?											
39. Se siente motivado por las actividades recreativas, deportivas, religiosas, etc que hay en el penal											

40. ¿Cuántas veces al mes usted observa que sus compañeros se pelean? _____

41. ¿En su vida, usted ha estado en diferentes centros penitenciarios?

Sí _____ No _____

42. ¿Existen premios por buen comportamiento o participación en actividades sociales para usted dentro del penal?

Sí _____ No _____

Si contesta no, pase a la pregunta 45, si contesta sí, pase a la pregunta 44

43. ¿Cuál es la principal razón o motivo por la que usted puede recibir una percepción o apoyo adicional? Solo puede marcar uno

Buen desempeño _____

Taller de oficios _____

Actividades deportivas _____

Actividades culturales _____

Actividades religiosas _____

Terminar primaria/secundaria/otro grado _____

Otros _____

44. ¿Recibe atención psicológica?

Sí _____ No _____

Si contesta sí, pase a la pregunta 46, si no, pase a la pregunta 47

45. ¿Cuál es la frecuencia de dicha atención?

1 vez a la semana _____

Dos a 3 veces al mes _____

1 vez al mes _____

1 vez cada 3 meses _____

1 vez cada 6 meses _____

1 vez al año _____

46. ¿El director realiza recorridos por los dormitorios y por las instalaciones del centro?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

47. ¿Le han aplicado los siguientes exámenes? Puede marcar varios

Médicos _____ Toxicológicos (de consumo de drogas) _____ Poligráficos (Detector de mentiras) _____

Entornos socioeconómicos _____ Psicológicos _____

48. ¿Se siente discriminado?

Mucho _____ Algo _____ Neutral _____ Poco _____ Nada _____

49. En caso de que exista, ¿de qué tipo es esta? Puede marcar varias

	Si	No
Color de piel		
Lugar de origen		
Religión		
Preferencia sexual		
Discapacidad física		

Etnia indígena		
Otra		

50. ¿La institución le ha proporcionado el siguiente equipo? Marque con una X y ponga una calificación del 0 (malo) a 10 (excelente) en cada casilla.

	Si	No	Calificación
Uniforme			
Alimentación			
Artículos de limpieza			
Artículos de higiene personal (papel higiénico, etc)			
Agua			

51. ¿El penal cuenta con lo siguiente?

	Si	No	Calificación
Dormitorios			
Celdas compartidas			
Cocina			
Comedores			
Talleres			
Aulas			
Visita familiar			
Visita íntima			
Instalaciones deportivas			
Instalaciones religiosas			
Instalaciones médicas			
Patio			
Celda aislada para internos especiales			
Sistemas de ventilación			

Clínica de desintoxicación			
Teléfonos públicos			

52. ¿Usted está separado de otros internos según el tipo de delito o crimen de lo que se les acusa?

Sí _____ No _____

53. ¿Existen celdas de castigo a los internos por faltas al reglamento interno?

Sí _____ No _____

54. ¿El reglamento interno está publicado y visible en el centro para el personal y para los internos?

Sí _____ No _____

55. ¿El reglamento se difunde a la población de la siguiente forma? Puede marcar varias opciones

	Si	No
¿En forma escrita al ingreso de los internos?		
¿En forma verbal?		

56. ¿Tiene problemas en los siguientes aspectos?

	Nunca	Raras veces	Muchas veces	Siempre
Alimentos				
Dormitorios/celdas				
Espacios recreativos				
Espacios religiosos				
Calidad de uniformes				
Incidentes violentos (peleas, riñas)				
Temperatura				
Higiene y limpieza				
Otro _____				

Marque con una X según el caso en cada pregunta

	Muy mala	Mala	Regular	Buena	Excelente
--	----------	------	---------	-------	-----------

57. ¿Cómo evalúa usted las condiciones del edificio del penal?					
58. ¿Cómo evalúa usted las condiciones de las celdas del penal?					
59. ¿Cómo evalúa usted las condiciones de los sanitarios del centro?					
60. ¿Cuál es la calidad de los programas de readaptación social en su opinión?					

61. ¿Alguna fortaleza que usted vea en dichos programas?

62. ¿Alguna debilidad que usted vea en dichos programas?

63. En caso de una riña, ¿qué hace usted?

Llama a los custodios _____ Se aleja _____ Intenta separar a la gente _____

Participa en la riña para defender a alguien _____

64. ¿En su opinión cuál es el motivo principal de las riñas o cualquier acto violento?

65. ¿En su opinión, cómo se pudieran reducir los actos violentos?

Sexo: _____ Edad: _____

Cuestionario a personal penitenciario a nivel nacional

En este cuestionario su identidad está bajo resguardo. Bajo ninguna forma esta podrá ser revelada.

Folio: _____ Centro en el que labora: _____

En las siguientes preguntas marque con una X según el caso.

1. ¿Cuál fue el último grado que cursó en la escuela? _____
2. ¿Cuál es su experiencia previa en seguridad? _____
3. ¿De cuánto tiempo es su experiencia en seguridad? _____
4. ¿En qué lugar trabaja usted? Puede marcar varias

Recepción visitas de internos
Recepción personas externas
Área varonil
Área femenil
Protección a personal administrativo
Otro

5. ¿Cuál es su salario mensual en el cargo que desempeña?

6. ¿Por qué razón o motivo decidió ser custodio?
Por gusto/Vocación/Convicción _____
Necesidad/Falta de empleo _____
Por servir a la sociedad _____
Por superación personal/Estabilidad laboral _____
Otra _____

7. ¿Invitaría a alguien de su familia y círculo de amistades a trabajar en su puesto?

Sí _____ No _____

Si usted tiene más de 5 años laborando en la organización conteste la siguiente pregunta, si no, pase a la pregunta 9

8. Mencione 4 cambios en reglas, procedimientos, leyes o procedimientos más importantes que usted haya visto o participado. Escriba los que recuerde. Si no recuerda ninguno, puede dejarlo en blanco.

9. ¿Cuándo se toma una decisión en el centro sobre cambios (en las reglas, en los procedimientos, en el trato a los internos, medidas de seguridad) sus superiores le consultan antes de decidir?

Siempre _____ A veces _____ Pocas veces _____ Nunca _____

10. ¿De qué manera usted participa?

Vía escrito _____ Directamente en persona _____ En grupo con otros compañeros _____

En internet _____

11. ¿Quién le informa la decisión?

Su superior o coordinador _____ El director del centro _____ Personal del Sistema Penitenciario _____ Otro (Mencione quien) _____

12. ¿De qué manera le informan de cambios, sin importar si antes le consultaron o no? Vía escrito _____ Directamente en persona

_____ En grupo con otros compañeros _____

En internet _____

13. ¿Puede usted identificar a su jefe, al jefe de su jefe y así hasta llegar al director del centro donde labora?

Sí _____ No _____

Si responde sí, pase a la pregunta 14, si responde no, pase a la pregunta 15

14. ¿A cuáles identifica? Escribe el nombre y puesto

15. Cuando hay cambios en sus jefes o directivos de más alto nivel, ¿Cómo es el impacto que usted ve en la organización?

Negativo _____ Positivo _____ No hay impacto _____

16. Cuando hay cambio en sus jefes o directivos de más alto nivel o cambios de gobierno, ¿Los nuevos directivos cambian procedimientos o se mantienen?

Sí _____ No _____

17. Si usted quiere proponer o no está de acuerdo con algo, ¿Tiene la posibilidad de manifestarse?

Sí _____ No _____

18. En caso de que no, ¿Le han explicado por qué?

Sí _____ No _____

19. En caso de que no, ¿Está usted de acuerdo con ello?

Sí _____ No _____

20. ¿Cómo externa sus dudas o inquietudes? Puede marcar varias

Vía escrito _____ De palabra con su jefe _____ página de internet _____

Del 0 (malo/nada) al 10 (bueno/mucho) responda cada pregunta marcando una X en la casilla.

	0 Malo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 Excelente
21. ¿Cómo considera la comunicación entre usted y su jefe?											
22. ¿Cómo considera la comunicación entre usted y sus compañeros?											

23. ¿Cómo considera la comunicación entre usted y los altos mandos?											
24. ¿De qué manera le dan las recomendaciones o instrucciones que tiene que hacer?											
	Nada										Mucho
25. ¿Qué tanto se siente escuchado en sus opiniones?											

26. ¿Cuántos compañeros en promedio al mes dejan el empleo?

27. ¿Cuántos compañeros custodios colaboran con usted en su turno?

28. ¿En su trayectoria dentro del sistema penitenciario, usted ha sido movido a diferentes centros penitenciarios del estado?

Sí _____ No _____

Del 0 (malo/nada) al 10 (excelente/mucho) responda cada pregunta marcando una X en la casilla.

	0 Malo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 Excelente
29. ¿qué tan agradable lo considera su ambiente laboral entre usted y sus superiores?											
30. ¿Cómo considera su ambiente laboral entre usted y sus altos mandos?											
31. ¿Cómo considera su ambiente laboral entre usted y sus compañeros?											
	Nada										Mucho

32. ¿Se siente motivado por sus superiores?											
33. ¿qué tanto siente respaldo de sus compañeros?											
34. ¿qué tan recompensado se siente por su desempeño y esfuerzo?											
35. ¿Se siente valorado en su trabajo?											
36. ¿Qué tan orgulloso se siente usted de ser personal de custodia?											
37. ¿Si usted tiene un problema en su trabajo, qué tan satisfactoria es la manera en que sus superiores tratan su problema?											
38. ¿qué tan estresado se siente en su trabajo?											
39. ¿Qué tan satisfecho se siente usted con su trabajo?											

Responda si está de acuerdo o no con las siguientes afirmaciones

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
40. ¿Las reglas dentro del Centro donde labora son justas para el personal que labora incluyéndole a usted?					
41. ¿Las reglas dentro del Centro donde labora son justas para los internos?					

42. ¿Está a favor de las decisiones que toman sus superiores incluyendo las que lo toman y no toman en cuenta?					
43. ¿Las decisiones tomadas por los superiores lo convencen a usted?					

44. ¿En su opinión, quien tiene más peso en los resultados donde trabaja aparte de usted mismo?

Compañeros del personal de custodia _____

Personal administrativo del centro _____

El director del centro _____

El personal y dirigencia del Sistema Estatal Penitenciario _____

El gobierno del Estado _____

45. Mencione la frecuencia (veces) que recibe capacitación o cursos al año en el centro donde trabaja _____

	Si	No	¿Cuántos?
46. En el año pasado, ¿la institución impartió cursos de capacitación?			
47. En el año pasado, ¿usted asistió a esos cursos de capacitación?			

48. ¿Cuánto tiempo duró el curso de capacitación?

Un día _____ Dos días _____ Una semana _____ Más de una semana _____

49. ¿En qué temas usted recibe capacitación?

	Si	No
Reglamento interno		
Medidas de seguridad en el trabajo		
Derechos humanos		
Leyes estatales		
Prevención y disuasión del delito con internos		
Mejores prácticas en el trabajo		
Cursos para mejorar nivel educativo		

Uso de armas/Detección de armas y explosivos		
Ética/Valores		
Manejo de ira/estrés		

50. ¿En qué otro tema le gustaría ser capacitado?

Del 0 (malo/nada) al 10 (excelente/mucho) responda cada pregunta marcando una X en la casilla.

	0 Malo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 Excelente
51. ¿Qué calificación otorga a la capacitación recibida?											

52. ¿Cuál es la principal razón o motivo por la que un custodio de su institución puede recibir una percepción o apoyo adicional? Solo puede marcar uno

Buen desempeño _____

Antigüedad _____

Horas extras _____

Participación en operativos _____

Capacitación _____

Detección de portación de armas u objetos punzocortantes _____

Aprobar exámenes _____

Otros _____

53. ¿Qué tipo de reconocimiento dan en su labor si usted realiza alguna de las acciones anteriores?

Económico _____ Diploma _____ Medalla _____ Otro _____

54. ¿Qué tan posible cree usted obtener un ascenso a un mejor puesto en su trabajo actualmente?

Muy posible _____ Posible _____ Ni factible ni no posible _____ Poco posible _____ Nada posible _____

55. ¿Usted ha sido ascendido en el último año?

Sí _____ No _____

Si usted contesta negativo, pase a la pregunta 56, si contesta positivo pase a la 57

56. Si contestó negativo, ¿Cuál es la razón detrás de esta situación?

57. Si contestó positivo, ¿Cuál es la razón detrás de esta situación?

58. ¿Con cuáles prestaciones cuenta usted?

	Si	No
Becas para sus hijos		
Capacitación constante		
Apoyos económicos		
Útiles escolares		
Seguro de vida		
Crédito de vivienda		
Fondo de retiro		
Vales de despensa		
Seguro social		
Otro		

59. ¿Qué prestación le gustaría tener adicional a las que tiene?

60. ¿Le han aplicado los siguientes exámenes? Puede marcar varios

Médicos _____ Toxicológicos (de consumo de drogas) _____ Poligráficos _____

Entornos socioeconómicos _____ Psicológicos _____

61. ¿La institución donde trabaja le ha proporcionado el siguiente equipo? Marque con una X y ponga una calificación del 0 (malo) a 10 (excelente) en cada casilla.

	Si	No	Calificación
Uniforme			
Chalecos antibalas			
Calzados			
Armas cortas			
Tolete			
Esposas			
Equipo de radio			

62. ¿La institución donde trabaja cuenta con la siguiente infraestructura? Marque con una X y ponga una calificación del 0 (malo) a 10 (excelente) en cada casilla.

	Varonil	Femenil	Ninguno	Calificación
Dormitorios				
Celdas compartidas				
Centro de Observación y Clasificación				
Locutorios				
Cocina				
Comedores				
Talleres				
Aulas				
Visita familiar				
Visita íntima				
Instalaciones deportivas				
Instalaciones religiosas				
Instalaciones médicas				
Patio				
Celda aislada para internos especiales				
Sistemas de ventilación				
Clínica de desintoxicación				

63. ¿El centro penitenciario les proporciona lo siguiente a los internos? Marque con una X según el caso.

	Sí	En algunos casos	Nunca
Artículos para la limpieza de dormitorios y áreas comunes			
Uniformes			
Alimentación			

64. ¿Están separados procesados y sentenciados?

Sí _____ No _____

65. ¿Los internos están separados según el tipo de delito o crimen de lo que se les acusa?

Sí _____ No _____

66. ¿Están separados los internos del fuero federal de los del fuero común?

Sí _____ No _____

67. ¿Cuántos internos hay por celda o dormitorio? _____

68. ¿Cuántos internos considera apropiado para una celda o dormitorio? _____

69. ¿Existen incentivos o premios por buen comportamiento a los internos?

Sí _____ No _____

70. ¿Existen celdas de castigo a los internos por faltas al reglamento interno?

Sí _____ No _____

71. ¿El reglamento interno está publicado y visible en el centro para el personal y para los internos?

Sí _____ No _____

72. ¿El reglamento se difunde a la población interna de la siguiente forma? Puede marcar varias opciones

	Si	No
¿En forma escrita al ingreso de los internos?		
¿En forma verbal?		
De ninguna manera		

Marque una X según el caso en cada pregunta

	Muy mala	Mala	Regular	Buena	Excelente
73. ¿Cómo evalúa usted las condiciones del edificio del centro donde labora?					
74. ¿Cómo evalúa usted las condiciones de las celdas del centro donde labora?					
75. ¿Cómo evalúa usted las condiciones de los sanitarios del centro donde labora?					

76. En comparación a usted, ¿Qué tan preparados para su trabajo ve a sus compañeros de custodia?
 Mejor que usted _____ Al mismo nivel _____ Peor que usted _____

Del 0 (malo/nada) al 10 (bueno/mucho) responda cada pregunta marcando una X en la casilla.

	0 Malo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 Excelente
77. ¿Cuál es su conocimiento del Reglamento Interior de los Centros Penitenciarios del Estado de Sonora?											
78. ¿Cuál es su conocimiento sobre la Ley de Ejecución de Sanciones Penales y Medidas de Seguridad del Estado de Sonora?											
79. ¿Cuál es la calidad de los programas de readaptación social para los internos en su perspectiva?											

80. ¿Cuál es su relación con los internos?												
	Nada											Mucho
81. ¿Qué tan capacitado se siente usted para llevar a cabo sus responsabilidades como custodio?												
82. ¿Para usted que tan importante es el trato con el interno?												

83. ¿Alguna fortaleza que usted vea en los programas de readaptación social?

84. ¿Alguna debilidad que usted vea en dichos programas de readaptación social?

85. ¿Influye la peligrosidad del interno/interna en el trato a dicha persona?

Sí _____ No _____

86. ¿Se siente discriminado en su trabajo?

Mucho _____ Algo _____ Neutral _____ Poco _____ Nada _____

87. ¿Usted cree que existe discriminación hacia los internos?

Sí _____ No _____

88. En caso de que exista, ¿de qué tipo es esta? Puede marcar varias

	Si	No
Color de piel		
Lugar de origen		

Religión		
Preferencia sexual		
Discapacidad física		
Etnia indígena		
Otra		

89. Cuenta con protocolos para resolver los siguientes incidentes:

	Si	No
Riñas		
Lesiones dolosas		
Fugas		
Suicidios		
Homicidios		
Motines		
Huelgas de hambre		

90. ¿En su opinión cuál es el motivo principal de las riñas o actos violentos?

91. ¿En su opinión, cómo se pudieran reducir las riñas entre internos?

92. En caso de una riña, ¿quién da la señal de separar a los internos?

Coordinador/Jefe de custodios _____

Decisión propia de los custodios _____

93. ¿Usted cree que hay que seguir al pie de la letra los lineamientos o cree que estos pueden cambiar de acuerdo a ciertas circunstancias del momento?

Sí, hay que seguir al pie de la letra las indicaciones _____

Debe existir cierta flexibilidad al aplicarlas _____

94. El centro penitenciario donde usted trabaja cuenta con la siguiente infraestructura

	Sí	No	No sabe
Cámaras de vigilancia			
Equipo de bloqueo de señales de telecomunicación (radio, celulares)			
Alarmas en caso de incidentes			
GPS en vehículos para los traslados de internos			
Detectores de metales			
Detectores de sustancias prohibidas			
Cámaras de sensor de movimiento			
Cámaras de circuito cerrado de televisión (pantalla con varias cámaras de vigilancia al mismo tiempo)			

95. ¿Cuál es el principal reto u objetivo que usted cree que debe alcanzar el centro donde usted labora para que el desempeño de toda la organización sea mejor y el bienestar de los internos mejore?

Sexo: _____ Edad _____