



Burocracia de Calle penitenciaria y su rol en la reinserción social de mujeres privadas de libertad: percepciones desde el CCP Concepción

Penitentiary Street-level bureaucracy and their role in the reintegration of imprisoned women: perceptions from CCP Concepción

Martina Corrales-Muñoz^a

Waleska Muñoz-Aravena^a

^a Universidad de Concepción, Chile

Resumen: En la interacción entre el Estado y los destinatarios de la acción pública, los burócratas de calle (Lipsky, 2018) cumplen un rol relevante en esa relación y en el logro de los objetivos. En Chile, Gendarmería de Chile cumple las funciones de custodia de personas privadas de libertad, como también la promoción de la reinserción de éstas. El presente artículo busca analizar el rol de la burocracia de calle en su interacción con las mujeres privadas de libertad en el Centro de Cumplimiento Penitenciario [CCP] de Concepción. Se contó con la autorización de la Dirección Regional del Biobío de Gendarmería para ingresar al CCP y aplicar entrevistas semiestructuradas al personal de Gendarmería que interactúa con las mujeres privadas de libertad. Teniendo en consideración a la burocracia de calle, el presente estudio de caso da cuenta que existe una identificación con la población, propia de una burocracia representativa, la cual, influye en el uso de la discrecionalidad que poseen, beneficiando los procesos de reinserción frente a una institucionalidad débil. Al mismo tiempo, se vislumbró como categoría de análisis emergente las condiciones de trabajo en que se desenvuelve el personal, proyectándose sus implicancias en los procesos de reinserción de la población.

Palabras clave: Burocracia de calle; Burocracia representativa; Reinserción social; Discrecionalidad; Privación de libertad

Abstract: In the interaction between the State and the users of public action, street-level bureaucrats (Lipsky, 2018) play a significant role in this relationship and achieving the objectives. In Chile, Gendarmería de Chile is responsible for the custody of individuals deprived of liberty, as well as promoting their reintegration. This paper seeks to analyze the role of street-level bureaucracy in its interaction with female inmates at the Centro de Cumplimiento Penitenciario (CCP) of Concepción. With the permission from the Biobío Regional Directorate of Gendarmería to access to the CCP Concepción and conduct semi-structured interviews with Gendarmería personnel who interact with incarcerated women. Taking street-level bureaucracy into account, this case study demonstrates an identification with women deprived of liberty, characteristic of a representative bureaucracy, which influences the use of discretion by these officials, benefiting reintegration processes in the context of weak institutional frameworks. At the same time, working conditions emerged as an emerging category of analysis, projecting their implications for the reintegration processes of the incarcerated population.

Keywords: Street-level bureaucracy; Representative bureaucracy; Social reintegration; Discretion; Imprisonment



1. Introducción

En los últimos años, Chile ha registrado un aumento sostenido en la población de mujeres privadas de libertad. Según datos de Gendarmería de Chile (GENCHI) (Gendarmería de Chile, 2024a), en diciembre de 2023 había 15.218 mujeres en esta condición. Un año después, al 31 de diciembre de 2024, la cifra alcanzó las 16.933, equivalente al 11,3% de la población penal total, lo que posiciona al país como el de mayor porcentaje de mujeres privadas de libertad en América Latina (World Prison Brief, 2024). Este incremento, junto con la ausencia o limitación de medidas para enfrentarlo, puede derivar en una crisis penitenciaria.

El crecimiento de la población penal expone a las internas al hacinamiento y a un acceso más restringido a los servicios. Frente a estas sobrecargas, el personal penitenciario refuerza el uso de rutinas burocráticas con enfoques punitivos y de vigilancia, por sobre prácticas orientadas a la reinserción social (Shannon y Page, 2014). Este escenario plantea un desafío estructural que exige revisar no solo las condiciones materiales de los recintos, sino también el rol de quienes administran el sistema.

Como principal institución a cargo y administradora de los centros penitenciarios, Gendarmería de Chile (GENCHI) tiene entre sus funciones contribuir a la reinserción social de las personas privadas de libertad (Ministerio de Justicia de Chile, 1979). El personal penitenciario, identificado como parte de la burocracia de calle penitenciaria (Lipsky, 2018), participa de manera directa en este proceso, ya que mantiene contacto cotidiano con las internas y aplica en la práctica las políticas institucionales, representando la autoridad del Estado (Shannon y Page, 2014; Lipsky, 2018; Maynard-Moody y Portillo, 2018).

En este contexto, el personal penitenciario transmite valores y, a través de sus percepciones y orientaciones, influye en sus actitudes hacia la población penal y en la experiencia carcelaria de esta (Shannon y Page, 2014; Ahumada y Grandón, 2015; Paanakker, 2019). Este personal de primera línea posee, además, grados de discrecionalidad

que, según su uso, pueden favorecer u obstaculizar los procesos de reinserción. La discrecionalidad también permite compensar limitaciones administrativas cuando el Estado carece de capacidades para responder de manera adecuada (Sabbe et al., 2021).

Esta situación queda reflejada en el Informe de gestión de la Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AGCID) correspondiente al periodo 2018-2020. El documento señala que personal de Gendarmería aplica sanciones extrarreglamentarias —como ejercicios forzados, golpes o maltratos físicos— a cambio de no registrar formalmente la falta cometida, lo que permite mantener una calificación de conducta favorable para acceder a beneficios intrapenitenciarios (Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo, 2021). Sanhueza y Brander (2021) advierten que estas prácticas favorecen arbitrariedades, deshonestidad, corrupción y abusos de poder.

2. Mujeres privadas de libertad y su reinserción en una institución masculinizada

Las desigualdades estructurales que combinan género, clase y, en algunos casos, raza han marcado las trayectorias de vida de las mujeres privadas de libertad (Cooper Mayr, 2002; Chesney-Lind, 2014; Ariza y Iturralde, 2017; Rodríguez et al., 2024). Haber vivido en condiciones de pobreza, provenir de entornos de alta exclusión social, presentar baja empleabilidad formal, tener escaso nivel educativo, sufrir violencia física o sexual, pertenecer a pueblos originarios o ser extranjera son factores que se superponen y potencian. En el contexto carcelario, esta interseccionalidad aumenta la vulnerabilidad y eleva el riesgo de consecuencias más graves (Crenshaw, 1989; Crenshaw, 2012; Cooper Mayr, 2002; Rodríguez et al., 2024).

Durante la reclusión, estos factores pueden afectar negativamente a las mujeres y obstaculizar su proceso de reinserción, sobre todo si el sistema penitenciario no reconoce ni atiende sus necesidades específicas y básicas (Antony García, 2013;

Aedo et al., 2021; Kiefer Basoa, 2021). Esta omisión reproduce las mismas brechas que marcaron su vida previa y perpetúa un círculo de exclusión que se extiende más allá del encierro.

En esta línea, Añaños (2023) analizan cómo ciertos factores emocionales derivados de la *prisonización* femenina influyen en las relaciones internas y en las posibilidades de reinserción. La separación de los hijos e hijas y la imposibilidad de cumplir con el rol social tradicional de cuidadoras generan estrés, frustración y tensión, lo que a su vez incrementa actitudes violentas y comportamientos conflictivos. Este escenario se complejiza, ya que la buena conducta constituye un criterio clave para acceder a beneficios y avanzar en la progresividad penitenciaria, decisiones que el personal toma en función del comportamiento observado y del orden interno.

A ello se suma el estigma social que recae sobre estas mujeres, calificadas como doble o triplemente disruptivas por incumplir los roles esperados como ciudadanas, mujeres y madres (Ariza y Iturralde, 2017; García, 2018; Aedo et al., 2021; Castelleti Font, 2023). Esta lógica se vincula con lo que plantea Foucault (1975), al señalar que, de forma deliberada o no, las personas privadas de libertad son juzgadas reiteradamente no solo por jueces, sino también por psiquiatras, psicólogos, educadores y funcionarios penitenciarios. Estos agentes adquieren el poder de castigar “no ya simplemente sobre las infracciones, sino sobre los individuos; no ya solo sobre lo que han hecho, sino sobre lo que son, serán y pueden ser” (Foucault, 1975: 26).

De este modo, la cárcel se concibe como un sistema organizado de relaciones sociales que funciona como institución, con normas que regulan las interacciones y moldean los roles, perpetuando una distribución desigual de poder y estatus (Cooper Mayr, 2002; Liebling, 2008). Este entramado se complejiza ante la presencia de una cultura institucional masculinizada, militarizada y punitivista en Gendarmería de Chile, cuyos paradigmas influyen en el trato, las actitudes y el comportamiento del personal hacia las personas privadas de libertad (Carvacho et al., 2023).

Esta cultura también se refleja en la prioridad otorgada a los conocimientos sobre seguridad por sobre los vinculados con la reinserción y los derechos humanos. En muchos casos, estos últimos se perciben como poco útiles o incluso como obstáculos para la labor penitenciaria (Carvacho et al., 2023). Esta visión institucional resulta limitada, ya que la capacitación en derechos humanos y la transversalización del enfoque de género en la gestión penitenciaria son fundamentales para fomentar la cooperación y la negociación entre actores, y para enfrentar opresiones, disparidades e inequidades estructurales (Facio, 2002; Pautassi, 2008; Lagarde, 2022).

Integrar estas perspectivas en el diseño e implementación de medidas de reinserción permite responder a las múltiples necesidades de la población penitenciaria y reconocer sus características, tanto como infractoras como víctimas de vulneraciones y precarizaciones estructurales. De este modo, se contribuye a reducir el impacto social de la prisión (Lagarde, 1997; Cooper Mayr, 2002; Espinoza Mavila, 2016; Ariza y Iturralde, 2017; Sanhueza et al., 2019; Ballesteros, 2020).

En esta línea, Espinoza Mavilla (2016) destaca que la reinserción es clave para enfrentar la crisis carcelaria, pues disminuye la reincidencia y la percepción de inseguridad. Así, deja de ser únicamente un imperativo de derechos humanos para convertirse también en una cuestión de seguridad pública, sustentada en una custodia y reinserción eficaces y humanas (Sanhueza y Brander, 2021). Este desafío exige la colaboración y coordinación de todos los actores implicados, con intervenciones integrales que reconozcan la complejidad del proceso (Norambuena-Conejeros, 2024). Como plantea Gendarmería de Chile (Gendarmería de Chile, 2024b) en sus ejes institucionales, se trata de una tarea que compete a la sociedad en su conjunto.

3. La burocracia de calle y representativa en contexto penitenciario

Diversas investigaciones, inspiradas en el trabajo de Lipsky publicado en 1980 (Lipsky, 2018),

destacan la relevancia de comprender cómo se socializan las y los burócratas de calle para determinar el éxito o fracaso de las políticas públicas. Sus interpretaciones inciden directamente en la calidad del servicio, ya sea prestando ayuda o manteniéndose indiferentes ante una situación (Crewe et al., 2015; Maynard-Moody y Portillo, 2018; Carroll et al., 2019; Kennedy, 2013; Kennedy, 2014; Faúndez, 2024). Entre sus características se incluyen el contacto directo y constante con la población, la autonomía y amplias facultades discrecionales para otorgar beneficios o sanciones, lo que genera interacciones complejas sobre cuándo y bajo qué criterios se aplican estas decisiones. (Maynard-Moody y Portillo, 2018; Lipsky, 2018).

Además, las y los funcionarios públicos se insertan en un mecanismo burocrático delimitado por normas, reglas, responsabilidades y deberes que conocen para administrar su cargo (Weber, 1922/2017). Frente a ello, Harold Stein (1952 en Maynard-Moody y Portillo, 2018) niega la posibilidad de una administración neutral, señalando la constante tensión entre la normativa y la práctica. Esto sitúa al personal, en palabras de Lipsky (2018), como los ejecutores finales de las políticas. Ferrajoli (2016 en Norambuena-Conejeros, 2024) añade que la cárcel, aunque creada por la ley y bajo control del Estado, termina regida en la práctica por la ley del más fuerte.

En este marco, la discrecionalidad de la burocracia de calle constituye el margen para decidir y actuar, condicionado por la percepción de cómo se deben hacer las cosas. Este ejercicio combina normas, reglas y procedimientos formales con directrices institucionales y acciones no autorizadas frente a un deber intenso de actuación (Shannon y Page, 2014; Maynard-Moody y Portillo, 2018; Lipsky, 2018; Faúndez, 2024).

Así, realizan lo que consideran un trabajo razonable con los recursos disponibles, desarrollando decisiones, estrategias y rutinas para enfrentar las incertidumbres y presiones del cargo, que en ocasiones incluyen confrontaciones que amenazan su autoridad o su integridad (Shannon y Page, 2014; Maynard-Moody y Portillo, 2018; Lipsky, 2018).

A la luz de lo anterior, Weber (1922/2017) advierte sobre el espacio discrecional del que dispone el personal penitenciario, señalando que este “no sea un campo de libre acción voluntaria, de perdón, y de favores y calificaciones personales, como ocurre en las formas preburocráticas” (p. 63). Subraya así la importancia de que la conducta se ajuste a la normativa y a los objetivos institucionales, es decir, que el actuar sea racional. Para Lipsky (2018), estos son momentos en los que la población experimenta directamente la acción del gobierno.

En esta línea, Kingsley (1944 en Kennedy, 2013) centró su atención en cómo la composición demográfica de la burocracia puede influir en su capacidad de representación efectiva. Posteriormente, Mosher (1968 en Kennedy, 2013) distinguió entre burocracia representativa pasiva y activa.

Este compromiso con el destinatario, esencial para la burocracia representativa activa, depende de variables contextuales e individuales que influyen en la capacidad y voluntad de la burocracia de calle para representar a la población (Kennedy, 2013; Figueroa Huencho y Araya Orellana, 2020; Jaimes, 2022).

En el ámbito penitenciario, Sanhueza y Brander (2021) identifican déficits de legitimidad burocrática derivados de episodios de deshonestidad y corrupción de parte de algunos funcionarios. Esto implica evitar conductas extrarreglamentarias y promover un entorno penitenciario humano (Liebling, 2008; Sanhueza y Brander, 2021).

Uno de los elementos característicos de la burocracia de calle es la ejecución del trabajo a través de rutinas que, en ocasiones, generan una simplificación psicológica del entorno. A ello se suma el estrés derivado de las altas demandas emocionales del cargo, lo que provoca desgaste laboral temprano y afecta la calidad del trato y de los servicios (Maynard-Moody y Portillo, 2018; Lipsky, 2018). Álvarez Cabrera et al., 2020 muestran que, para mitigar ese desgaste, algunas personas funcionarias recurren a la *cosificación*.

En la misma línea, Carvacho (2023) observan que el personal penitenciario enfrenta altos niveles de estrés, sobrecarga y desgaste laboral. No

obstante, Maynard-Moody y Portillo (2018) proponen una visión más optimista.

En este escenario, diversos factores influyen en el uso de la discrecionalidad y en la emisión de juicios por parte de la burocracia de calle. Por un lado, las normas y la cultura organizacional (Carvacho et al., 2023). Por otro, los estereotipos, sesgos y constructos sociales asociados a parámetros socioeconómicos, culturales y de valoración personal que cada funcionario o funcionaria posee (Ahumada y Grandón, 2015; Espinoza Mavila, 2016).

Las investigaciones recientes respaldan los planteamientos fundacionales de la teoría de la burocracia de calle (Maynard-Moody y Portillo, 2018). El estigma penitenciario, como señala Osuna (2022), “siempre estuvo sobre la mesa” (p. 99), afectando sus relaciones sociales y la implementación de políticas efectivas de reinserción (Ahumada y Grandón, 2015; Poblete Espíndola, 2021).

En este sentido, el poder se ejerce mediante la producción de discursos que se consolidan como verdades incuestionables. La verdad funciona como forma de poder cuando establece un “código” que regula modos de actuar y de pensar (Maffia, 2007). Las relaciones, entonces, se configuran según la mirada del otro que observa y juzga, condicionando el comportamiento (Crewe et al., 2015; Maynard-Moody y Portillo, 2018; Lipsky, 2018).

En el contexto penitenciario, Serin (2005) sostiene que, para obtener resultados positivos, es fundamental considerar las creencias del personal. Otros autores plantean que el personal debe creer y confiar en el cambio y la reinserción (Serin, 2005; Ahumada y Grandón, 2015; Espinoza Mavila, 2016; Poblete Espíndola, 2021; Sanhueza y Brander, 2021).

En esta perspectiva, no se trata de ver a las y los funcionarios solo como vigilantes ni como agentes de castigo —ya impuesto por la justicia—, sino de integrar la custodia con un *rol resocializador* orientado a la reinserción (Coyle, 2009). Este enfoque se vincula con la noción de burocracia representativa activa propuesta por Mosher (en Kennedy, 2013). En el caso de las mujeres privadas de libertad, ello

implica reconocer trayectorias vitales marcadas por la interseccionalidad (Crenshaw, 1989; Crenshaw, 2012), necesidades específicas, estigmas asociados y estructuras de género, evitando así medidas que desconozcan sus contextos (Facio, 2002; Crenshaw, 2012; Osuna, 2020).

Como advierte Poblete Espíndola (2021), la forma en que el personal se posiciona frente a la población penal puede limitar las políticas públicas de reinserción social. En el mismo sentido, Ahumada Grandón (2015) demuestran que los conceptos que el personal tiene sobre la reinserción determinan sus acciones. Por ello, la actitud de funcionarias y funcionarios resulta clave (Liebling, 2008).

Estas consecuencias pueden derivar de la escasa valoración que la institucionalidad otorga al personal penitenciario (Liebling, 2008; Sanhueza y Pérez, 2017; Sanhueza y Brander, 2021). Resulta entonces indispensable proporcionar condiciones adecuadas y formación pertinente, ya que, como recuerda Sanhueza (2015), “en las cárceles trabajan personas cuidando personas; un castigo de miseria y precariedad solo genera condiciones para mayor inhumanidad y abre las puertas para la reincidencia delictual” (p. 205). En concordancia con Kalinsky, “la dinámica interna de las prisiones es muy compleja y no puede plantearse en términos de amigo/enemigo o de nosotros/ellos” (Osuna, 2020: 43).

4. Método

El presente artículo analiza el rol de la burocracia de calle penitenciaria en la reinserción de las mujeres privadas de libertad del Centro de Cumplimiento Penitenciario (CCP) Concepción, a partir de la pregunta central: ¿cuál es el rol de la burocracia de calle penitenciaria en la reinserción de las mujeres privadas de libertad?

Se desarrolló una investigación exploratoria de carácter cualitativo, orientada a comprender los fenómenos desde las vivencias y relatos de las personas participantes (Hernández-Sampieri, 2000). El estudio, de tipo estudio de caso, se situó en el CCP Concepción y se focalizó en la unidad de

Tabla 1: Categorías de análisis

Categorías	Subcategorías	Fuentes
Tipología del personal participante	Género; Vínculo jurídico; Tipo de funciones; Formación; Permanencia en el Centro; Capacitaciones recibidas.	Secundarias
Reinserción	Conceptualización; Identificación con la población; Capacidades individuales.	Primarias
Institucionalidad	Capacitaciones; Procedimientos; Programas.	Primarias y secundarias
Acciones implementadas	Pertinencia; Cobertura; Ejecutante.	Primarias y secundarias

Fuente: Elaboración propia.

mujeres, lo que permitió —siguiendo a Creswell (2007)— generar un reporte detallado del caso y producir conocimiento localizado. Este enfoque resulta óptimo para los estudios de burocracia representativa, al posibilitar el análisis sin requerir resultados de política pública (*policy outputs*) tangibles (Kennedy, 2014).

La investigación recogió testimonios del personal que interactúa diariamente con mujeres privadas de libertad en el CCP Concepción. Este enfoque cualitativo aporta a la discusión sobre reinserción desde la administración pública, cubriendo un vacío identificado por Sabbe et al. (2021), quienes detectaron la predominancia de estudios cuantitativos en esta materia y una limitada incorporación de la teoría de la burocracia de calle (Lipsky, 2018).

Asimismo, se integró transversalmente la perspectiva de género como metodología y enfoque de investigación, con el objetivo de contribuir a una aproximación transformativa que reconozca el género como factor determinante en las relaciones (Creswell, 2007; Maffia, 2007). Esta orientación coincide con el *Plan Estratégico Institucional 2023-2026* de Gendarmería (2023), que reconoce la importancia de transversalizar este enfoque conforme a los tratados y convenciones internacionales de derechos humanos suscritos por el país.

La revisión bibliográfica (Cooper Mayr, 2002; Crenshaw, 2012; Espinoza Mavila, 2016; Sanhueza et al., 2019; Osuna, 2020; Osuna, 2022; Rodríguez et al., 2024) permitió elaborar dimensiones temáticas, identificar categorías de análisis y formular

el instrumento de recolección de datos (Tabla 1). Se consideró la perspectiva de género tanto en la conceptualización de los conceptos para el análisis de los testimonios como en la revisión de información institucional, lo que orientó los criterios de análisis para la sistematización de resultados. De este modo, se incorporó la perspectiva de género no solo por la decisión de estudiar una cárcel de mujeres, sino también para abordar su especificidad frente a la escasez de investigaciones focalizadas en este contexto.

Se solicitó autorización a la Dirección Regional del Biobío de Gendarmería de Chile para ingresar al Centro de Cumplimiento Penitenciario (CCP) de Concepción y aplicar entrevistas al personal, cumpliendo con todos los protocolos exigidos por la institución. Se realizaron seis entrevistas semiestructuradas a una muestra compuesta por tres profesionales de Gendarmería, dos gendarmes mujeres con trato directo con la población de mujeres privadas de libertad y una capitana de la unidad. En lo sucesivo, se las identifica como: Profesional I, Profesional II, Profesional III, Gendarme I, Gendarme II y Capitana.

La selección se realizó con los siguientes criterios de inclusión: trabajar en el CCP Concepción y mantener trato directo o relativo con la población de mujeres privadas de libertad. Todas las entrevistas fueron registradas con una grabadora previamente autorizada para su ingreso. Asimismo, se obtuvo el consentimiento informado de las participantes, a quienes se explicó el objetivo de la investigación y se solicitó autorización para grabar las entrevistas. Las entrevistas se efectuaron en

octubre de 2024. Los resultados fueron codificados con el apoyo del software Atlas.ti.

Dadas las limitaciones metodológicas y la relevancia de seguir investigando lo que ocurre al interior de los CCP, se espera que futuros estudios amplíen el alcance de la muestra y contrasten los hallazgos con otros Centros de Cumplimiento Penitenciario del país.

5. Resultados y discusión

5.1. La burocracia de calle penitenciaria

Uno de los primeros hallazgos identificados es la importancia que el personal asigna a la experiencia y a los aprendizajes obtenidos en el ejercicio mismo de sus funciones, por sobre los conocimientos adquiridos en la Escuela de Gendarmería o, en el caso de los profesionales, en la universidad. Este aspecto se observa con mayor énfasis en el personal uniformado. En los relatos, de manera general, se destaca la sobreexigencia del trabajo penitenciario debido a la necesidad de cumplir múltiples funciones. Así lo expresa una de las gendarmes: “Llegar acá es distinto y convivir con ellas, con todo el tiempo que una convive, ya es algo diferente, entonces una aprende a hacer de todo” (Gendarme I, comunicación personal, 2024). En la misma línea, el *Informe de visita al Centro de Cumplimiento Penitenciario de Biobío* del Comité para la Prevención de la Tortura (2023) señala que la práctica y la experiencia constituyen las principales fuentes de aprendizaje del personal, reconociendo, al mismo tiempo, como una falencia la ausencia de formación continua para el personal de trato directo en materias de derechos humanos y en el manejo de situaciones críticas.

“Todo se aprende en el trabajo, la escuela es mas que nada la teoría, la materia, obviamente una materia importante que se ve es el tema del armamento, eso sí, pero lo demás, es totalmente diferente, (...) no es mucho lo que ponemos en práctica acá” (Gendarme II, comunicación personal, 2024).

Lo anterior coincide con los planteamientos sobre burocracia de calle, donde, frente a las ad-

versidades y complejidades del trabajo, el personal desarrolla técnicas propias para sobrellevarlas (Maynard-Moody y Portillo, 2018; Lipsky, 2018; Faúndez, 2024). En los relatos de las gendarmes, la experiencia se presenta como el recurso más valioso para desempeñar sus funciones.

“Yo con los años aprendí a usar la psicología, que antes uno usaba mas la fuerza quizás, y con los años se van aprendiendo otro tipo de cosas, (...) el hecho de que te tengan buena o respeto, eso ayuda bastante siento, a decibebes, a bajar intensidades. Entonces yo lo veo mas para que tengan respeto. Y ellas me tienen un poco de las dos. (Gendarme I, comunicación personal, 2024).

Este testimonio refleja la generación de relaciones instrumentales para mantener el orden en los módulos. En esta línea, las gendarmes reconocen que han incorporado comportamientos destinados a favorecer buenas relaciones con las mujeres privadas de libertad, considerando que, a largo plazo, estas estrategias mejoran el ambiente. Destacan, además, el “carácter” como un aspecto clave, especialmente en los primeros años de servicio.

“La comunicación y el respeto de uno hacia ellas también es importante, independiente que sean delincuentes que sean lo que sean, uno como que aca se le tiene que olvidar lo que cada una hizo, tiene que olvidarse de ella, porque uno tiene que pensar que este es su trabajo, e igual tiene que aprender a respetar para ser respetado” (Gendarme II, comunicación personal, 2024).

Asimismo, el ejercicio de sus funciones exige asumir un rol que va más allá de la custodia, tal como señalan Liebling (2008) y Carvacho et al. (2023). Esto implica contener emocionalmente a la población y brindar apoyo durante el encierro, como manifiesta Gendarme I:

“Yo cuando puedo, dentro de lo que yo puedo hacer, las ayudo con la típica de “¿cómo esta? te vi mal ayer”, eso es muy valioso, porque ellas creen que como que uno no se da cuenta” (comunicación personal, 2024).

En esta misma línea, las gendarmes expresan su intención de apoyar a las mujeres dentro de sus posibilidades y responsabilidades: “No es mucho lo que podemos hacer, más que aconsejarlas,

apoyarlas, ayudarlas, incentivarlas, pero más que eso, no está dentro de nuestras manos poder hacer algo más por ellas” (Gendarme II, comunicación personal, 2024). De manera intencionada o no, estas acciones generan espacios de conversación y cercanía con las internas.

“Siempre trato de tratar de hacerles ver, que no ayuda mucho, pero tratar de hacerles ver que hay un mundo fuera de aca. También les cuento experiencias mías, que a veces a mi igual me faltó cuando estaba en el Norte, era difícil, estaba sola con mi hijo y me faltó, y les digo que siempre se puede salir dignamente adelante, yo digo como no van a poder hacer algo diferente, entonces mostrándoles un poco de que se puede siempre dignamente y con la frente en alto sacar adelante a los hijos, no se si les ayudara mucho, pero con mi experiencia, en base a lo que he vivido les comento” (Gendarme I, comunicación personal, 2024).

A través de estos testimonios se evidencia que la permanencia y la constancia en el trato facilitan, en una primera instancia, el acercamiento a la población, lo que permite profundizar una interacción que trasciende la vigilancia y el control. Este vínculo favorece la generación de espacios de conversación informal, tal como relata Gendarme II: “Una conoce mucho la vida de ellas, ellas pasan tanto tiempo aca que al final uno les sabe la vida a casi todas, (...) las internas pasan a ser parte de nuestra vida, aunque suene un poco ilógico” (comunicación personal, 2024). Esta dinámica sugiere la presencia de una burocracia representativa activa, en los términos planteados por Kennedy (2013), donde el personal, al conocer las historias de vida, desarrolla empatía hacia la población y deja atrás creencias negativas previas.

“He aprendido en este trabajo a no juzgar, yo no tengo porque juzgar lo que hicieron, ni meterme mas allá, porque quizá cuando era mas niña yo juzgaba (...) recién egresada, pero con los años aprendí que eso no se hace, no soy quién para juzgar, porque por algo lo hicieron” (Gendarme I, comunicación personal, 2024).

No obstante, junto con las potencialidades que esta cercanía implica, surge un factor intrínseco que afecta las condiciones laborales: el compromiso emocional que demanda. Tal como expone

Jaimes (2022) en un estudio con trabajadoras que atienden a víctimas de violencia familiar, cuando la víctima es mujer y también lo es la profesional, se incrementa el trabajo emocional. Esto revela dificultades y cargas adicionales para el personal penitenciario, derivadas de la exigencia de un constante control y manejo de sus emociones. Esta exigencia se vincula con una de las características señaladas para la burocracia de calle en otros contextos: el desgaste laboral producido por la necesidad de suprimir, contener o neutralizar emociones para cumplir con las funciones asignadas, fenómeno conocido como disonancia emocional (Jaimes, 2022).

En consecuencia, el personal se ve obligado a mantener una conducta ajustada a su rol profesional, asegurando que sus demostraciones coincidan con las expectativas de la organización (Maynard-Moody y Portillo, 2018; Lipsky, 2018). En el caso de la burocracia penitenciaria, este esfuerzo se dirige a preservar el orden, el respeto y la legitimidad de la autoridad (Liebling, 2008; Sanhueza y Brander, 2021).

Complementando lo anterior, el *Informe de visita al Centro Penitenciario de Biobío del Comité para la Prevención de la Tortura* (Comité para la Prevención de la Tortura, 2023) advierte una posible relación entre la falta de proporcionalidad en las actuaciones del personal de trato directo y las condiciones laborales en las que desempeñan sus funciones. Esto se refleja en el testimonio de un funcionario entrevistado: “Si uno está mal, va a reaccionar de mala manera. A pesar de que los internos son súper conflictivos, pero así como yo les hablaba, los he respetado a ellos. Ellos también me respetan a mí” (Comité para la Prevención de la Tortura, 2023: 21).

En términos similares, Gendarme II comenta: “Yo creo que sí se puede basar en la funcionaria también, en el trato (...) porque si uno mantiene un buen trato, entre comillas, dentro de lo que se puede en una cárcel (...) la interna te va a respetar” (comunicación personal, 2024).

En esta línea, el informe también identifica condiciones críticas que inciden en el desgaste del personal, tales como la extensión de los turnos

laborales, la escasa dotación y la presencia de violencia o conflictos en la unidad penal. Estos factores derivan en un alto número de licencias médicas y en la ausencia de “ningún tipo de soporte posterior a jornadas extensas de trabajo en las que, por ejemplo, se podría haber presenciado una muerte o conflicto muy violento” (Comité para la Prevención de la Tortura, 2023: 46).

Dichos aspectos también emergen en las conversaciones con gendarmes y profesionales, quienes relatan la necesidad de enfrentar situaciones límite para las que no han recibido capacitación previa: “Vivir algo complejo es cuando se ahorcan y una tiene que intentar salvarle la vida. Ha sido complejo y *shockeante*, las he visto ahorcadas y una tiene que intentar actuar lo más rápido posible” (Gendarme I, comunicación personal, 2024).

Tal como señala la misma entrevistada, “la mayoría de las cosas que uno aprende acá en la cárcel lo aprende sobre la marcha, a uno no lo capacitan para ver una persona ahorcada” (Gendarme I, comunicación personal, 2024).

Este escenario se agrava a la luz de los hallazgos de Mundt et al. (2024), quienes documentan que, a nivel mundial, las mujeres privadas de libertad presentan tasas de suicidio y riesgo suicida superiores a las de los hombres. En consecuencia, las funcionarias de trato directo están particularmente expuestas a este tipo de situaciones, enfrentándolas sin herramientas formales y contando únicamente con sus capacidades de reacción, sin que exista un apoyo posterior por parte de la institucionalidad. Situación que el personal profesional reconoce:

“No hay permanencia al interior de los módulos porque sería desgastante mentalmente, (...) en un momento que sería el año pasado 2023 ya pasamos por eso, nuestras oficinas estaban al interior de la población reclusa, entonces era un desgaste psicológico permanente y eso generó desde la salud mental varias secuelas en varias de mis colegas” (Profesional 2, comunicación personal, 2024).

Resulta pertinente abordar la salud mental y las condiciones de vida del personal que mantiene trato permanente y directo con la población penal,

dado que “el desempeño relacional de la prisión constituye un aspecto clave en la calidad de vida penitenciaria” (Pozo Cuevas et al., 2020: 13). Del mismo modo, Shannon y Page (2014) reconocen la relación entre la falta de personal, el estrés laboral y la adopción de actitudes más punitivas hacia las personas privadas de libertad. Por ello, las condiciones laborales de la burocracia de calle penitenciaria constituyen un ámbito que requiere mayor profundización en futuras investigaciones, con objetivos orientados específicamente a indagar en esta problemática, que ya ha demostrado tener implicancias tanto en la calidad de vida del personal como en la generación de ambientes propicios para la reinserción (Shannon y Page, 2014; Sanhueza, 2015; Carvacho et al., 2023).

En línea con lo anterior, resulta relevante profundizar en el compromiso emocional que se establece entre la burocracia de calle penitenciaria y la población privada de libertad, así como en las consecuencias que dicho componente emocional y afectivo tiene, en este caso, sobre las funcionarias de trato directo y sus condiciones laborales. Asimismo, cabe preguntarse si este fenómeno se manifiesta también en las relaciones que se desarrollan en centros penitenciarios con población masculina y cuáles serían sus alcances.

5.2. El rol de la burocracia de calle penitenciaria en la reinserción

En línea con lo planteado por Liberatori (2023), la cárcel no debiera configurarse como un espacio que perpetúe o reproduzca las violencias y vulneraciones presentes en los entornos y trayectorias de vida de las mujeres privadas de libertad antes de su *prisionalización*. Por el contrario, debería ser un lugar que permita revertir las violencias padecidas en el pasado mediante procesos efectivos de reinserción. Así lo expresa Profesional I:

“La idea es que pudieran salir como más fortalecidas desde lo esencial, desde los valores, desde el respeto, desde el amor propio, muchas cuestiones que llegan deterioradas y aquí a veces se deterioran más, (...) para que afuera ellas puedan enfrentar de mejor forma el reintegro a esta vida

como en comunidad” (comunicación personal, 2024).

En este sentido, la generación de ambientes penitenciarios que favorezcan la reinserción y permitan sobrellevar el día a día en la cárcel muestra con claridad la incidencia del personal penitenciario. Este puede desempeñar un rol de facilitador, utilizando su capacidad de agencia para crear entornos más afines a los procesos de reinserción. Así lo comenta Profesional III:

“Actividades espontáneas, por ejemplo, (...) profe hoy día queremos jugar a la pelota, tu les pasas los materiales para que jueguen, (...) quieren jugar en el patio, tu de repente las vas a mirar así de reojo y están bailando, esas actividades, Día del Niño, Día de la Mama, Navidad, Fiestas Patrias, esas son todas actividades recreativas que hacen que se fortalezca la interacción en el módulo, (...) y las ayuda un poco a que su día pase mas rápido” (comunicación personal, 2024).

Quienes participaron en las entrevistas subrayaron la importancia de contar con actividades recreativas para evitar “horas muertas” en la población penal, motivarla y favorecer su salud mental. La evidencia respalda esta percepción: en contextos de sobrepoblación, la ocupación y la mejora de los ambientes y relaciones dentro de la cárcel contribuyen a elevar los niveles de bienestar, reducir la angustia y, con ello, disminuir el riesgo de suicidios (Coyle, 2009; Auty y Liebling, 2020; Espinoza Mavila, 2016; Sanhueza et al., 2019).

Tal como se adelantó, un elemento reiterado en los relatos de las entrevistas fue el uso de conversaciones informales con la población. Este recurso es valorado como un aspecto positivo del personal penitenciario para brindar apoyo y contención emocional, así como para contribuir a la seguridad, a la estabilidad de los ambientes y a la evaluación de los avances en los procesos de cambio de la población. Se trata, por tanto, de una herramienta que el propio personal reconoce como facilitadora de sus funciones: “La interacción con los internos en los patios, en las canchas, (...) tu vas tanteando que puedes hacer, como se comporta el interno, (...) vas viendo todo el teje y maneje de la unidad” (Profesional III, comunicación personal, 2024).

De este modo, se evidencia el rol activo y la capacidad de agencia que el personal ejerce a través de estas interacciones, un rol que la literatura ha identificado como influyente en los procesos de reinserción (Crewe et al., 2015; Espinoza Mavila, 2016; Sanhueza y Pérez, 2017; Pozo Cuevas et al., 2020; Sanhueza y Brander, 2021). Tales vínculos constituyen un potencial para mejorar los ambientes penitenciarios y propiciar condiciones favorables para la reinserción.

En este sentido, tanto los profesionales como la Capitana reconocen de forma explícita su papel como agentes de cambio, sus aportes a la reinserción de las mujeres y la necesidad de mantener un compromiso claro con este objetivo: “Me considero alguien que esta constantemente tratando de aportar, porque si no, no tiene sentido trabajar en esto” (Capitana, comunicación personal, 2024).

En contraste, las gendarmes manifiestan dudas respecto de su rol activo en los procesos de reinserción. Aunque expresan interés en contribuir, no siempre están seguras de la magnitud de su aporte en el marco de sus funciones diarias: “Aca, así como nos ves, no es mucho lo que podemos hacer” (Gendarme I, comunicación personal, 2024).

Pese a estas diferencias de percepción, se observa que el personal en general cree en las posibilidades de reinserción de las mujeres, aunque reconoce que se trata de un proceso complejo. Las consideran merecedoras de recibir oportunidades y apoyo, y señalan que estos factores son indispensables para que el cambio sea posible. Esta visión es relevante, ya que, como se ha revisado, diversos autores destacan la importancia de que el personal confíe en las posibilidades de reinserción y actúe con empatía (Serin, 2005; Ahumada y Grandón, 2015; Espinoza Mavila, 2016; Pozo Cuevas et al., 2020; Poblete Espíndola, 2021; Sanhueza y Brander, 2021). Ello coincide con los planteamientos de la burocracia representativa activa (Kennedy, 2013), cuyos beneficios incluyen la mejora del clima carcelario y el fortalecimiento de las relaciones entre el personal y las personas privadas de libertad, en favor de ambas partes.

De manera sucinta, el personal reconoce que la reinserción es un proceso en el que confluyen

múltiples factores para su éxito, cada uno con un peso equivalente:

“Yo creo que esto es como hacer un lego para que la reinserción funcione, o sea, tienes que atacar todos los puntos que tu vas viendo que tienen falencias, y puedes dejar un eslabón sueltito y todo el trabajo que hiciste durante años se pierde” (Profesional III, comunicación personal, 2024).

Asimismo, identifican que la tarea requiere un trabajo articulado desde la institucionalidad y, en particular, desde Gendarmería, que actúe como “puente” para ampliar las posibilidades de las mujeres privadas de libertad: “poder hacer de puente para que ellas puedan salir y, como de alguna forma, ampliar las posibilidades que tienen” (Profesional I, comunicación personal, 2024).

En este marco, el personal penitenciario señala falencias institucionales vinculadas a las necesidades que perciben y escuchan directamente de la población. Entre ellas, destaca la demanda por una mayor variedad y frecuencia en los talleres:

“Algo que les llame la atención, (...) un poquito mas diferente, para que ellas se motiven igual y digan *esto podría hacerlo afuera*, (...) una vez escuchaba a una interna que dijo que podrían haber mas cursos, decía “deberían enseñarnos a saber sobre primeros auxilios” (comunicación personal, 2024).

Un hallazgo relacionado con la burocracia representativa y la identificación del personal con las destinatarias de la acción pública es su disposición a comprender las razones que condujeron a las mujeres a delinquir. En palabras de una gendarme: “La mayoría es por un problema de fondo, unas vidas muy tristes” (Gendarme I, comunicación personal, 2024).

En la misma línea, el Profesional I plantea:

“Son como la consecuencia de un montón de carencias que existen afuera desde lo valórico, (...) los valores sociales en general se han trastocado y se tiñen mas bien de una cuestión comercial, entonces ellas al tener pocas herramientas educativas, afectivas, carencias de otro tipo, ven en la criminalidad una alternativa para poder suplir esas necesidades que de otra forma no hayan como hacerlo” (comunicación personal, 2024).

El personal describe a las mujeres privadas de libertad como “mujeres con una resiliencia única, (...) la capacidad de ellas de tratar de sostenerse emocionalmente, el vivir aca” (Profesional II, comunicación personal, 2024). No obstante, reconocen que esta no es una visión compartida por todo el personal de Gendarmería del CCP Concepción.

“De hecho cuando ingresan y ellos están vestidos de hombre, yo les pregunto. No me gusta llamarlo por el nombre si ellos no quieren llamarse María, si quieren llamarse Juan yo les digo Juan, así que yo estoy de acuerdo en esa parte, no todas estamos de acuerdo en eso, pero yo por lo menos si” (Gendarme I, comunicación personal, 2024).

Este testimonio alude a una temática creciente en el contexto penitenciario: la atención a una población penal con identidades sexuales diversas, frente a la cual la institucionalidad ha debido adecuar sus protocolos. Sin embargo, también revela que estas actitudes no son generalizadas entre el personal uniformado, lo que puede generar tensiones en las relaciones intrapenitenciarias.

En este marco, Gendarmería ha incorporado instancias de capacitación sobre diversidades sexuales e identidades de género. No obstante, según lo expresado por la Gendarme I, estas no han resultado efectivas. De acuerdo con información proporcionada por la Dirección Regional del Biobío, las capacitaciones ofrecidas al personal entre los años 2021 y 2022 en estas materias se detallan en la [Tabla 2](#).

No se obtuvo información específica sobre el personal que participó en las capacitaciones, pero se indicó que estas estaban dirigidas a las tres plantas de Gendarmería. A partir de los testimonios recabados, se identifican dificultades para que el personal uniformado pueda asistir a dichas instancias: “Siempre me perdía el tema de las capacitaciones y todo eso, ya que esos se hacen de día totalmente” (Gendarme II, comunicación personal, 2024). Pese a ello, se observa interés en abordar estas temáticas, especialmente ante la creciente necesidad —también señalada por el personal profesional— de incorporar contenidos de Derechos Humanos y género “como para ir adaptándonos más a lo que se va viendo hoy en día” (Gendarme I, comunicación personal, 2024).

Tabla 2: Capacitaciones en materia de diversidades sexuales e identidades de género (2021–2022)

Actividad	Fecha	Duración
Taller sobre el derecho a la identidad de género y la Ley 21.120.	Julio – 2021	03 horas
Diversidad sexual e identidad de género en la gestión pública.	Octubre – 2021	16 horas
Curso de perfeccionamiento en masculinidades y violencia de género.	Agosto – 2022	16 horas
Protocolo para atención y tratamiento con relación a la diversidad y sexualidades y género.	Octubre – 2022	02 horas
Curso género y masculinidades en el ámbito laboral asociado a buenas prácticas laborales en Gendarmería.	Octubre – 2022	08 horas
Seminario estándares de derechos humanos en el sistema penitenciario.	Julio – 2023	08 horas

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por Gendarmería.

De manera paradójica, los relatos evidencian sentimientos encontrados respecto de la incorporación de estas perspectivas, percibiéndolas a veces como limitantes para su actuar y trato con la población: “Los derechos humanos, a nosotros nos tienen hasta el cuello, porque no podemos hacer la pega como quisiéramos hacerla realmente (...) para nosotros sentirnos más respetadas” (Gendarme II, comunicación personal, 2024). Asimismo, las ven como contrarias a lo que el contexto carcelario exige para el desarrollo de sus funciones y para sentirse seguras: “Con esto de los derechos humanos nosotros estamos totalmente cruzados de brazos, no podemos hacer nada prácticamente, ni siquiera les podemos gritar, no podemos decir garabatos, porque estamos en una cárcel y uno dice garabatos” (Gendarme I, comunicación personal, 2024).

Lo anterior sugiere la necesidad de generar más instancias de formación en estas materias, con mecanismos que permitan la participación efectiva de un mayor número de gendarmes. Tal como plantean Maynard-Moody y Portillo (2018), es relevante propiciar una socialización del personal en nuevos enfoques que orienten el actuar y permitan crear estrategias y herramientas alineadas con los objetivos institucionales de reinserción. Ello favorecería una comprensión más profunda de estas perspectivas y su incorporación en la cultura organizacional de Gendarmería, entendiendo que no limitan el ejercicio de las funciones sino que, por el contrario, constituyen una her-

ramienta para mejorar los ambientes intrapenitenciarios. Un ejemplo es la decisión de respetar un pronombre, reconociendo que la discrecionalidad, cuando se fundamenta en valores profesionales coherentes con los objetivos institucionales y en juicios informados con perspectiva de derechos humanos, puede contribuir a un trato más humano y, potencialmente, a una reinserción efectiva (Sabbe et al., 2021).

6. Conclusiones

En función de los resultados, y respondiendo a la pregunta central de este artículo, se observa con claridad que las exigencias laborales diarias de la burocracia de calle penitenciaria llevan, de manera intrínseca, a que el personal desempeñe un rol activo en la creación de un ambiente propicio para la reinserción. Sus acciones cotidianas en el contexto de prisionalización pueden generar efectos positivos cuando existe disposición hacia este objetivo, acompañada de la convicción en sus posibilidades, actuando como facilitadores y agentes de cambio que apoyan los procesos de reinserción de las mujeres privadas de libertad.

En este sentido, los espacios discrecionales del personal penitenciario cumplen un papel relevante en la configuración de las relaciones dentro de la cárcel. Estos pueden dar lugar a vínculos instrumentalizados para mantener el orden interno y, al mismo tiempo, ofrecer a la población penal oportunidades para acceder a beneficios

intrapenitenciarios que apunten a su proyección en el medio libre. Así, las actitudes y el trato que dispensa el personal pueden favorecer —o dificultar— la creación de un ambiente penitenciario orientado a la reinserción, constituyéndose en una herramienta estratégica de su labor. Cuando esta discrecionalidad se combina con una burocracia representativa activa, se promueve un trato más empático, en el que se dejan atrás juicios previos y se privilegia la posibilidad de ser un agente positivo para los procesos de reinserción, observando, escuchando y acompañando a la población en su vida cotidiana.

En esta línea, Espinoza Mavila (2016) señala que, para obtener resultados más eficaces en este proceso, el personal debe crear un ambiente de cooperación, brindando seguridad y apoyo, y recomienda que los funcionarios dediquen tiempo a escuchar, fomentar la motivación y la participación activa, así como a reconocer los esfuerzos y recursos de las personas privadas de libertad. No obstante, es necesario visibilizar que, tal como advierten Sanhueza y Brander (2021), los espacios discrecionales y la configuración de las relaciones entre el personal penitenciario y la población no están exentos de riesgos, como la corrupción, los compromisos particulares con determinadas personas privadas de libertad o las luchas de poder, entre otros factores.

Además, no se puede pasar por alto la categoría de análisis emergente referida a las condiciones laborales del personal penitenciario de primera línea y al compromiso emocional. Esta categoría merece ser profundizada en futuras investigaciones, dado que incide en la calidad de los ambientes penitenciarios y repercute tanto en el bienestar del personal como en los procesos de reinserción de las personas privadas de libertad, según lo evidenciado en este análisis.

En este marco, surge la necesidad de fortalecer y acompañar transversalmente la formación del personal penitenciario, proporcionándole herramientas que le permitan desempeñar su labor con el mayor profesionalismo posible y utilizar de manera favorable el poder discrecional del que dispone (Sanhueza y Brander, 2021). Esta

discrecionalidad puede entenderse como una capacidad de agencia, es decir, la habilidad de las personas para transformar las relaciones sociales en las que están insertas. En el contexto carcelario, esta agencia se vincula con la capacidad de negociación con el poder, constituyendo un recurso potenciabile para favorecer la reinserción (Sanhueza, 2015; Maynard-Moody y Portillo, 2018; Osuna, 2020; Pozo Cuevas et al., 2020; Sanhueza y Brander, 2021).

Tal como plantea el Instituto Nacional de Derechos Humanos (2021), la capacitación y formación del personal penitenciario constituyen vías centrales para promover cambios conductuales orientados al respeto y la garantía de los derechos de las personas privadas de libertad. La formación de guardias y oficiales penitenciarios, al considerar el factor humano, es clave para evitar que las inversiones en infraestructura y habitabilidad se transformen en una “inversión muerta” (Poblete Espíndola, 2021; Sanhueza y Brander, 2021).

En definitiva, al analizar el rol de la burocracia de calle penitenciaria, se debe reconocer que los espacios discrecionales implican riesgos si no se ejercen en coherencia con los objetivos institucionales de reinserción (Sanhueza, 2015; Pozo Cuevas et al., 2020; Poblete Espíndola, 2021; Sanhueza y Brander, 2021). Por ello, se hace imprescindible una formación constante y continua del personal. Siguiendo a Maynard-Moody y Portillo (2018), resulta fundamental asumir que los altos niveles de discrecionalidad son inevitables. En este sentido, identificar y potenciar las oportunidades que brinda la burocracia representativa activa puede convertirse en una estrategia que favorezca a todos los actores involucrados en el proceso de reinserción, orientando los espacios discrecionales hacia relaciones basadas en el respeto y con un objetivo común, y reduciendo su propensión a generar prácticas violentas o arbitrarias.

“Somos los agentes de cambio en cualquier mujer u hombre que este privada libertad, si nosotros perdemos ese horizonte no tenemos nada que estar haciendo aquí, (...) yo lo creo, y ese mismo pensamiento lo debo transmitir a mi población” (Profesional II, comunicación personal, 2024).

Referencias

- Aedo, M., Cárdenas Aravena, C., Antony, C., Alonso Merino, A., Figueroa San Martín, F., Reyes Reyes, E., Sandrini Carreño, R. y Villagas Díaz, M. (2021). *Criminología feminista*. LOM Ediciones.
- Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo (2021). Cooperación Sur-Sur Argentina y Chile: La agenda de derechos humanos para las personas privadas de libertad. Informe de gestión AGCID-FOAR 2018-2020.
- Ahumada, H. y Grandón, P. (2015). Significados de la reinserción social en funcionarios de un centro de cumplimiento penitenciario. *Psicoperspectivas*, 14(2):84–95. DOI: 10.5027/psicoperspectivas-Vol14-Issue2-fulltext-536.
- Antony García, C. (2013). El desastre humanitario. *Revista Derecho Penitenciario*, (4):32. DOI: 513935722.
- Ariza, L. y Iturralde, M. (2017). Mujer, crimen y castigo penitenciario. *Política criminal*, 12:731–753. DOI: 10.4067/S0718-33992017000200731.
- Auty, K. y Liebling, A. (2020). Exploring the relationship between prison social climate and reoffending. *Justice Quarterly*, 37(2):358–381. DOI: 10.1080/07418825.2018.1538421.
- Añaños, F. y Rivera, M. (2023). Los conflictos de las mujeres en prisión: factores e indicadores en el caso español. *Polít. Crim.*, 18(36):808–837.
- Ballesteros, A. (2020). Las trayectorias penitenciarias de las mujeres extranjeras en España: Intersecciones de ciudadanía, género, raza y clase social. *Criminología crítica*, 28:243–258. En línea: [enlace](#).
- Carroll, K., Wright, K. y Meier, K. (2019). Administradores públicos minoritarios: gestionar las demandas organizativas mientras actúa como defensor. *Revista Estadounidense de Administración Pública*, 49(7):810–824.
- Carvacho, P., Osorio, V., Jara, D. y Rodríguez, J. (2023). Estudio sobre las condiciones y competencias laborales y actitudes hacia los internos de los funcionarios penitenciarios gendarmes. En línea: [enlace](#).
- Castelleti Font, C. (2023). Análisis de género de los delitos sanitarios cometidos en el año 2020: estereotipos y prejuicios de quienes operan en el sistema penal chileno. En *XVII Jornadas Chilenas de derecho penal y ciencias penales: en homenaje al prof. Jaime Vivanco Sepúlveda*. Editorial Tirant Lo Blanch.
- Chesney-Lind, M. (2014). *Girls, Delinquency, and Juvenile Justice*. John Wiley & Sons, Incorporated. En línea: [enlace](#).
- Comité para la Prevención de la Tortura (2023). Informe de visita al Centro de Cumplimiento Penitenciario de Biobío. En línea: [enlace](#).
- Cooper Mayr, D. (2002). *Criminología y delincuencia femenina en Chile*. LOM Ediciones.
- Coyle, A. (2009). *A human rights approach to prison management: Handbook for prison staff*. Institute for Criminal Policy Research Birkbeck, University of London. En línea: [enlace](#).
- Crenshaw, K. (1989). Demarginalizing the intersection of race and sex: a black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory and antiracist politics. *University of Chicago Legal Forum*, 1989(1):139–167. En línea: [enlace](#).
- Crenshaw, K. (2012). From private violence to mass incarceration: thinking intersectionally about woman, race, and social control. *UCLA Law Review*, 59(6):1418–1473.
- Creswell, J. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage Publications, Inc.
- Crewe, B., Liebling, A. y Hulley, S. (2015). Staff-prisoner relationships, staff professionalism, and the use of authority in public- and private-sector prisons. *Law & Social Inquiry*, 40(2): 309–344.
- Espinoza Mavila, O. (2016). Mujeres privadas de libertad: ¿es posible su reinserción social? *Caderno CRH*, 29(3):93–106.
- Facio, A. (2002). Con los lentes del género se ve otra justicia. *El otro derecho*, 28:85–102.

- Faúndez, S. (2024). Servicio Nacional de Reinserción Social Juvenil. Aspectos claves para su implementación desde la visión de actores de diseño y burócratas a nivel de calle. En Leyton, C. (ed.), *Implementación de políticas sociales en Chile*. RIL.
- Figueroa Huencho, V. y Araya Orellana, J. P. (2020). Representative Bureaucracy: Exploring the Factors that Inhibit Active Representation in Indigenous Managers from a Latin American Case. *International Journal of Public Administration*, 44(16):1404–1414. DOI: 10.1080/01900692.2020.1773496.
- Foucault, M. (1975). *Vigilar y Castigar: Nacimiento de la prisión*. Siglo XXI Editores.
- García, M. (2018). Experiencias organizativas de mujeres ex detenidas: Aproximaciones a sus dinámicas de agencia desde la comunicación. *Intersecciones en Comunicación*, 13(1). En línea: [enlace](#). Publisher: Facultad de Ciencias Sociales UNCPBA, Argentina.
- Gendarmería de Chile (2023). Plan Estratégico Institucional 20232026. En línea: [enlace](#).
- Gendarmería de Chile (2024a). Estadística Penitenciaria. En línea: [enlace](#).
- Gendarmería de Chile (2024b). Reinserción Social. En línea: [enlace](#).
- Hernández-Sampieri, R. (2000). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill.
- Instituto Nacional de Derechos Humanos (2021). Estudio de las Condiciones Carcelarias en Chile 2019: Diagnóstico del Cumplimiento de los Estándares Internacionales de Derechos Humanos en la Privación de libertad. En línea: [enlace](#).
- Jaimes, I. (2022). Burocracia representativa, motivación al servicio público y el trabajo emocional: trabajadores de primera línea en casos de violencia familiar. En línea: [enlace](#).
- Kennedy, B. (2013). Sorting through: The role of representation in bureaucracy. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(4): 791–816.
- Kennedy, B. (2014). Unraveling Representative Bureaucracy: A systematic analysis of the literature. *Administration & Society*, 46(4):395–421.
- Kiefer Basoa, C. (2021). La violencia de género como forma de vulneración a los derechos humanos de las mujeres privadas de libertad en los centros penitenciarios de Chile. En línea: [enlace](#).
- Lagarde, M. (1997). *Los cautiverios de las mujeres: madresposas, monjas, putas, presas y locas*. Siglo XXI.
- Lagarde, M. (2022). *Género y Feminismo: Desarrollo humano y democracia*. Siglo XXI.
- Liberatori, M. (2023). Lo que no mata, fortalece. *Runa*, 44(1):5–20. DOI: 10.34096/runa.v44i1.10422.
- Liebling, A. (2008). Incentives and Earned Privileges Revisited: Fairness, Discretion, and the Quality of Prison Life. *Journal of Scandinavian Studies in Criminology and Crime Prevention*, 9:25–41. DOI: 10.1080/14043850802450773.
- Lipsky, M. (2018). Las burocracias a nivel de calle: Dilemas del individuo en el servicio público. En Dussage, M. (ed.), *Las Burocracias a Nivel de Calle*. pp. 29–44. Centro de Investigación y Docencia Económicas, A. C.
- Maffia, D. (2007). Epistemología feminista: La subversión semiótica de las mujeres en ciencia. *Revista Venezolana de Estudios de la Mujer*, 12 (28):63–98. En línea: [enlace](#).
- Maynard-Moody, S. y Portillo, S. (2018). Teoría de la burocracia de nivel de calle. En Dussage, M. (ed.), *Las Burocracias a Nivel de Calle*. pp. 45–95. Centro de Investigación y Docencia Económicas, A. C.
- Ministerio de Justicia de Chile (1979). Decreto ley 2859 de 1979. fija ley orgánica de gendarmería de Chile. En línea: [enlace](#). Publicado el 15 de septiembre de 1979.
- Mundt, A. P., Cifuentes-Gramajo, P. A., Baranyi, G. y Fazel, S. (2024). Worldwide incidence of suicides in prison: a systematic review with meta-regression analyses. *The Lancet Psychiatry*, 11(7):536–544. DOI: 10.1016/S2215-0366(24)00134-2.
- Norambuena-Conejeros, F. (2024). ¿Reinserción social en las cárceles concesionadas? Estudio de caso del Centro de Cumplimiento Peni-

- tenciario (CCP) Biobío. *URVIO. Revista Latinoamericana de Estudios de Seguridad*, (39): 81–98. DOI: [10.17141/urvio.39.2024.5975](https://doi.org/10.17141/urvio.39.2024.5975).
- Osuna, C. (2020). Confinamiento, agencia y reinserción. Análisis etnográfico de una vida dentro y fuera de prisión. *Revista de Antropología Social*, 29(1):31–43. DOI: [10.5209/raso.68460](https://doi.org/10.5209/raso.68460).
- Osuna, C. (2022). El estigma penitenciario y la escuela en la cárcel como estructura de mediación. *Perfiles educativos*, 44(175):95–111. DOI: [10.22201/iisue.24486167e.2022.175.60166](https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2022.175.60166).
- Paanakker, H. L. (2019). Values of Public Craftsmanship: The Mismatch Between Street-Level Ideals and Institutional Facilitation in the Prison Sector. *The American Review of Public Administration*, 49(8):884–896. DOI: [10.1177/0275074019859944](https://doi.org/10.1177/0275074019859944).
- Pautassi, L. (2008). Transversalidad de género en un marco de derechos: el desafío actual / Gender mainstreaming in rights frame: the present challenge.
- Poblete Espíndola, G. (2021). Las actuaciones diligentes de la Administración Penitenciaria. *Política Criminal: Revista Electrónica Semestral de Políticas Públicas en Materias Penales*, 16(32):798–828. DOI: [10.4067/s0718-33992021000200798](https://doi.org/10.4067/s0718-33992021000200798).
- Pozo Cuevas, F., Navarro Ardoy, L., Nakahira, M. y Cutiño Raya, S. (2020). El desempeño relacional de la prisión. La valoración de los presos del trato y las relaciones con funcionarios de vigilancia y personal de tratamiento. *Revista Española de Investigación Criminológica*, 18:1–29. DOI: [10.46381/reic.v18i0.263](https://doi.org/10.46381/reic.v18i0.263).
- Rodríguez, J., Osorio, V., Rufs, C., Carvacho, P. y Droppelmann, C. (2024). Trayectorias de vida de las mujeres privadas de libertad por delitos de la Ley 20.000. En línea: [enlace](#).
- Sabbe, M., Moyson, S. y Schiffino, N. (2021). Citizen-agency versus state-agency at the frontline in prisons and probation services: A systematic literature review. *Social Policy & Administration*, 55:206–225. DOI: [10.1111/spol.12633](https://doi.org/10.1111/spol.12633).
- Sanhueza, G. (2015). Reinserción Social: El Desempeño Moral de las Cárceles en Chile. *Nova Criminis*, 9:181–209.
- Sanhueza, G. y Brander, F. (2021). Centralidad de la relación interno-funcionario en cárceles chilenas: implicancias para la reinserción y el control de la corrupción. *Urvio*, (29):78–95. DOI: [10.17141/urvio.29.2021.4368](https://doi.org/10.17141/urvio.29.2021.4368).
- Sanhueza, G. y Pérez, F. (2017). Cárceles concesionadas en Chile: evidencia empírica y perspectivas futuras a 10 años de su creación. *Política Criminal*, 12(24):1066–1084. DOI: [10.4067/S0718-33992017000201066](https://doi.org/10.4067/S0718-33992017000201066).
- Sanhueza, G., Brander, F. y Reiser, L. (2019). Encarcelamiento femenino en Chile: calidad de vida penitenciaria y necesidades de intervención. *Revista de Ciencias Sociales (0797-5538)*, 32(45):119–145. DOI: [10.26489/rvs.v32i45.5](https://doi.org/10.26489/rvs.v32i45.5).
- Serin, R. (2005). Evidence-Based Practice: Principles for Enhancing Correctional Results in Prisons. En línea: [enlace](#).
- Shannon, S. K. S. y Page, J. (2014). Bureaucrats on the Cell Block: Prison Officers Perceptions of Work Environment and Attitudes toward Prisoners. *Social Service Review*, 88(4):630–657. DOI: [10.1086/678448](https://doi.org/10.1086/678448).
- Weber, M. (1922/2017). *¿Qué es la Burocracia?* Libros Tauro, Universidad del CEMA. En línea: [enlace](#).
- World Prison Brief (2024). World Prison Brief data. En línea: [enlace](#).
- Álvarez Cabrera, P. L., Chacón-Fuertes, F. y Sánchez-Moreno, E. (2020). Síndrome de Burnout en Funcionarios de Prisiones. *Psykhé*, 29(1):1–13. DOI: [10.7764/psykhe.29.1.1292](https://doi.org/10.7764/psykhe.29.1.1292).