



# INFORME SOBRE LA FORMACIÓN DE LOS FUTUROS PROFESIONALES DE GENDARMERÍA DE CHILE



OCTUBRE DE 2011

*PREPARADO POR: ALTEGRITY RISK INTERNATIONAL*

## CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDOS.....	2
ANTECEDENTES .....	3
INTRODUCCIÓN .....	4
INSTALACIONES .....	6
PERSONAL.....	16
ORGANIZACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO DE FORMACIÓN .....	17
PLAN DE ESTUDIOS.....	18
RESUMEN/RECOMENDACIONES .....	21
ANEXO A .....	24
ANEXO B .....	27
ANEXO C .....	28

Entre el 10 y el 20 de julio de 2011 un equipo de Altegrity efectuó una evaluación del plan de estudios y de las instalaciones de formación de Gendarmería de Chile (GENCHI). Durante este periodo, el equipo se reunió con el Ministro de Justicia, el Director de GENCHI, el Comandante de la Escuela de Formación Penitenciaria (Esforpen), los oficiales responsables de la formación y también con instructores y estudiantes. Además se sostuvieron múltiples reuniones con el Dr. Sergio Prince, Secretario General Académico de Esforpen que actualmente trabaja para lograr el reconocimiento de las instalaciones de formación y el plan de estudios de GENCHI por el Ministerio de Educación.

También se visitó la cárcel concesionada Santiago I (administrada por privados salvo en lo que se refiere a la seguridad) y el CDP Santiago Sur. Las condiciones de estos recintos ya se han informado adecuadamente en otros documentos. El motivo por el cual se visitaron estas instalaciones, fue para conocer en terreno a los funcionarios provenientes de los centros de formación de GENCHI, observar su trabajo y hablar sobre su experiencia educativa.

Si se busca la simplicidad, tal vez resulte atractivo enfrentar los problemas y falencias de forma aislada. Sin embargo, muchos de esos problemas van más allá de lo inmediato y de lo evidente, siendo indicios de deficiencias sistémicas que se deben abordar si se quiere que la organización prospere. En la mayoría de los casos, las soluciones rápidas que aportan muy poco a atacar las raíces de los problemas, han contribuido a la situación actual en la que se encuentra el sistema de formación de GENCHI.

Por último, es digno de señalar que cada oficial, suboficial, licenciado o aspirante se ve motivado y comprometido, algunas veces en situaciones muy difíciles. Destacamos su alegría, cooperación, educación y cortesía, algo bastante notable y digno de elogio teniendo en cuenta sus condiciones de formación y trabajo.

## INTRODUCCIÓN

GENCHI es una organización paramilitar por lo tanto, su vestimenta y comportamiento es de tipo militar; usan uniforme y una estructura jerárquica similar, realizan desfiles y ejercicios de instrucción y los estudiantes de los cursos de oficiales y suboficiales son extremadamente reglamentados.



*Estudiantes en Formación*

En Chile los soldados, marinos y aviadores, especialmente a nivel de oficial, son bastante estimados. La fuerza policíaca nacional, Carabineros de Chile, es paramilitar, altamente disciplinada, de excelente presencia y muy respetada por la población (el equivalente más cercano sería la Gendarmería Nacional Francesa). GENCHI se esfuerza por parecerse a las organizaciones militares y paramilitares similares, imitando sus uniformes y reglamentación tanto como sea posible, con el fin de lograr estatus y credibilidad.

Sin embargo, a la larga, los funcionarios de GENCHI desempeñan el rol de guardias carcelarios en un ambiente de trabajo menos atractivo, lo que es un obstáculo para atraer a las personas más calificadas. Este bajo estándar de reclutamiento impacta a la organización en cada nivel. GENCHI debería tener la misma estima que el ejército y Carabineros pero esto no es nada menos que una lucha cuesta arriba. Si bien es cierto, la militarización de las cárceles tiene ciertos beneficios disciplinarios y sociales, también es un factor que limita la innovación e impacta la habilidad de la organización para operar de manera más efectiva como un sistema correccional.

Esto se refleja en la formación y especialmente en el plan de estudios, donde se da más énfasis a la teoría que a las habilidades prácticas necesarias para desempeñarse profesionalmente en un ambiente correccional. Si bien es cierto, puede ser más entendible la incorporación de teoría en los cursos de oficiales, donde el objetivo es desarrollar un profesional más completo, a nivel de suboficiales no resulta tan útil.

La formación de oficiales tampoco se considera suficiente para lograr personal correccional competente, supervisores bien capacitados y potenciales gerentes en una organización que necesita de líderes calificados de manera tan urgente. Para un observador externo, la duración de los cursos es innecesariamente extensa, con un uso poco práctico de los recursos disponibles en comparación a los sistemas de formación correccional en otros países democráticos. El resultado de estos cursos, como se refleja en las deficiencias operacionales de GENCHI, no justifica la cantidad de tiempo que se dedica hoy en día, ni el plan de estudios.

La falta de sintonía entre la formación y los requerimientos operacionales de GENCHI ha sido reconocida por el Ministerio de Justicia y por la institución misma. Actualmente, hay en curso una importante revisión y reforma que será comentada más adelante en este informe. Este esfuerzo está siendo obstaculizado, sin embargo, por intentos de mantener el actual plan de estudios y su duración, con el fin de implementar un modelo académico y no un sistema que apoye la misión de Gendarmería de administrar y operar de manera segura un centro penitenciario.

Cada intento de reforma debería y tendría que asegurar la conectividad de las revisiones y recomendaciones internas y externas. Los problemas son entonces, la calidad y relevancia del contenido curricular, que debería ser presentado de una forma estandarizada por instructores competentes, con plazos y metodología que permita la flexibilidad organizacional y la respuesta frente a los cambios.

GENCHI cuenta con dos instalaciones de formación en Santiago. Una para la entrada directa de oficiales y la otra para suboficiales. Ninguna de estas instalaciones fue construida para el propósito para el que se utilizan en la actualidad y ambas no cumplen con su rol de forma eficiente y efectiva. Cada instalación se abordará de forma separada.



*Escuela de Oficiales*

### INSTALACIÓN DE FORMACIÓN DE OFICIALES

#### Observaciones

Esta instalación, que antiguamente funcionó como convento, se conoce como la Academia Superior de Estudios Penitenciarios y está ubicada en Artemio Gutiérrez 1153, Santiago. Luego de muchos cambios, que se remontan a 1944, el centro de formación recibió el nombre de General Manuel Bulnes Prieto el 6 de enero de 1975.

La academia abarca una cuadra, con muy pocas posibilidades de espacio para ampliaciones, salvo la construcción en altura que resultaría muy costosa. El complejo también alberga las oficinas centrales de los dos centros de formación y el museo de GENCHI. Hay salas de clases, una biblioteca, un área de ejercicios de instrucción bajo un toldo, patio de ejercicios, cocina, comedor y dormitorios separados para hombres y mujeres. Además de las numerosas salas de guardia y de las salas de instructores, banda musical y áreas administrativas, existe un polígono de tiro de 25 m, semi enterrado. Este polígono es levemente adecuado para pistolas, subametralladoras y escopetas pero no para armas de mayor poder.



*Polígono*



*Armas*



*Armas inapropiadas para su función*

Las salas de clases son adecuadas, aunque no hay calefacción central; durante las observación se notó que los estudiantes tenían puestas sus chaquetas. En cuanto a los instrumentos de apoyo, parece haber una cantidad adecuada de proyectores. Aparte del entrenamiento físico, defensa personal, ejercicios de instrucción y capacitación en armas, no se observó otro tipo de materias.

Las clases estaban organizadas en las tradicionales filas. El equipo de visitas no observó mesas redondas o espacios de discusión. El ambiente correspondía al típico estilo militar donde el instructor habla y los estudiantes toman nota. Las salas de clases estaban atestadas, no existiendo espacio para monitoreos u observaciones externas que representen algún tipo de control de calidad o retroalimentación para el instructor. No se observaron materiales didácticos y el interior de las salas es muy poco estimulante.

En apariencia, las cocinas se ven limpias e higiénicas. El uso del comedor debe ser por turnos debido a que su tamaño es relativamente pequeño.



*Comedor*

La biblioteca ubicada en la antigua capilla, tiene buena iluminación y es limpia, aunque en el momento de la visita estaba en reparaciones. No se ve una abundancia de sillas o mesas de lectura pero hay bastante material relacionado a la aplicación de la ley. El bibliotecario indicó que existía un buen uso de este recurso y se confirmó que se utiliza principalmente como un lugar tranquilo para estudiar, existiendo muy pocas actividades de investigación.



*Biblioteca*

Como se mencionó anteriormente, existe un pequeño polígono de tiro de 25 metros adyacente a la zona de gimnasio bajo toldo. Prácticamente no hay circulación de aire y de los tres ventiladores existentes ninguno funcionaba. No hay duda que trabajar en este ambiente representa un serio riesgo a la salud. No existen objetivos mecánicos/eléctricos y la iluminación es pobre y no se puede ajustar. El polígono consiste básicamente en un sótano con algunas vigas y un respaldo. No hay material de simulación donde los estudiantes puedan perfeccionar sus destrezas en un ambiente seguro y económico, además de desarrollar sus escasas habilidades en el tiro a discreción.

La zona para desfiles no está pavimentada.; los estudiantes realizan ejercicios y se recrean en la tierra.

El alojamiento es de tipo dormitorio y consta de una zona para hombres y otra para mujeres; todo se ve limpio y bien mantenido. Sin embargo, un estudio serio en estas condiciones sería casi imposible. El equipo no detectó ninguna zona o sala de práctica donde los estudiantes pudieran “empaparse” de los conocimientos tan necesarios para su futuro trabajo y roles de supervisión.

#### Déficits / Limitaciones

Como se indicó anteriormente, el edificio, que no fue diseñado para el uso actual, ofrece casi nulas posibilidades de ampliación en este ocupado espacio urbano. Esto representa una seria limitación frente al creciente número de estudiantes o si se considera ampliar esta infraestructura obsoleta. GENCHI ha completado la capacidad de esta construcción, la cual es inadecuada, no pudiéndose renovar para cumplir con los requerimientos de un verdadero centro de formación correccional para los futuros líderes de Gendarmería.

Las salas de clases no cuentan con calefacción o aire acondicionado para lograr un ambiente de aprendizaje agradable. La biblioteca es pequeña y necesita cambios relacionados a cantidad de asientos, libros y colecciones. Se debería incluir material de lectura sobre las mejores prácticas de administración y revistas relacionadas al tema correccional.



*Calefacción en Sala de Clases*

Existe ausencia total de lugares donde se puedan simular las futuras condiciones de trabajo. Esta es una deficiencia seria en varios frentes. Primero, en la capacitación de uso de armamento, los estudiantes no reciben las herramientas modernas y efectivas que enseñan el uso de éste de modo discrecional, para saber cuándo se debe y cuándo no se debe disparar, lo que resulta inexcusable teniendo en cuenta su futuro trabajo. Es necesario agregar, que el entrenamiento de simulación es un método bastante económico que permite que el estudiante se familiarice con el manejo del armamento; pudiendo practicar sin el peligro y el costo de tener que usar municiones reales o estar bajo estricta supervisión (se debe tener presente que la simulación se recomienda como un complemento y no como reemplazo del entrenamiento con municiones reales).

Segundo, existe una ausencia total de un área de formación práctica. Esta área debería tener múltiples celdas, torres de guardia, pasarelas y salas de control de simulacro. Parte de este entrenamiento se puede mejorar por medio de simulación por video aunque una experiencia real es irremplazable. Las falencias de esta instalación juegan en contra de cualquier esfuerzo por incorporar en el plan de estudios asignaturas más prácticas.

El aula central requiere de la instalación de un sistema de amplificación de calidad. Muchas de las asignaturas del plan de estudios se pueden desarrollar mejor si todos los estudiantes están reunidos en un área recibiendo la misma información. Existen varias ventajas para este tipo de entrega.

- Todos los estudiantes reciben la misma información asegurando la consistencia del conocimiento transferido.
- Se necesitarían menos instructores pero más especializados.

- Habría disponibilidad de materiales didácticos de alta calidad en un área central.

Es esencial que después de las cátedras principales la clase sea dividida en grupos pequeños para asegurar una discusión inteligente y la asimilación del material.

El polígono de tiro de 25 metros no es adecuado. No tiene material de apoyo moderno adecuado para conocer los distintos tipos de armamento ni tampoco es posible practicar con ningún arma sobre los 9 mm. Además, la iluminación es deficiente y la ventilación muy mala. Trabajar en ese ambiente representa un serio riesgo, especialmente para instructores.

Las instalaciones de alimentación, si bien es cierto son limpias y bien mantenidas, no son modernas. Se hace necesaria su remodelación.



*Cocina*

### Recomendaciones

En el mediano plazo, se recomienda que la formación de oficiales se traslade y consolide con la que existe en el complejo de San Bernardo. No existe justificación práctica para gastar más recursos en una instalación antigua que ya alcanzó su capacidad máxima. La mayor parte de la infraestructura de formación, sino toda, puede y de hecho debería, ser usada tanto por estudiantes aspirantes tanto a oficial y como a suboficial.

La segregación entre grados se puede lograr por medio de unidades de alojamiento separadas, horario de las clases y una buena coordinación de los recursos administrativos y de formación.

En caso de que por alguna razón se decida mantener a los oficiales en el recinto actual, existen varios cambios a realizar con el fin de mejorar la experiencia educativa, además de

cambios en el plan de estudios hacia uno más orientado al tema correccional y a la experiencia práctica.

Las salas de clases deberían contar con calefacción y aire acondicionado, además de una mejor iluminación y decoración.

En las cocinas se deberían instalar equipos modernos para la preparación de alimentos en las cocinas.

El patio principal de ejercicios de formación se debe pavimentar para disminuir el polvo en el verano y el barro en el invierno. El gimnasio interior/externo debería contar con un techo permanente, como mínimo.

El polígono de tiro se debe modernizar completamente para que cuente con la adecuada iluminación y ventilación, incorporando además blancos de tiro "inteligentes".

Repetimos que estas sugerencias podrían ser implementadas pero no se recomiendan debido a su elevado costo y porque no representan un uso eficiente de los recursos que conduzcan a lograr las mejores prácticas de formación.

## INSTALACIÓN DE FORMACIÓN DE SUBOFICIALES



*Edificio con Salas de Clases*

### **Observaciones**

Esta instalación, de una dimensión mucho más grande que la Academia Superior de Estudios Penitenciarios (19 hectáreas), está ubicada en las proximidades de San Bernardo y está compuesta por lo que fue el Centro Recreacional La Perla y algunos edificios académicos y gubernamentales excedentes. Se llama Escuela de Formación Penitenciaria (Esforpen) Gendarme Álex Villagrán Parinao, en honor a un funcionario que perdió la vida en el cumplimiento de su trabajo

Al igual que la Academia esta instalación no fue construida para el uso actual y consiste en un número de sitios y estructuras que se han agrupado. GENCHI ha hecho una adaptación del recinto en un intento de que cumpla con los requerimientos. Los resultados, si bien es cierto muestran ingenio e iniciativa, están lejos de ser los adecuados. A pesar de que el campus es grande, las instalaciones reales están sobrepobladas y las salas de clases escasamente amobladas (se observaron 56 estudiantes con un sólo instructor) y unidades de alojamiento a completa capacidad (tanto las instalaciones temporales como las permanentes).

Las cocinas son relativamente pequeñas aunque limpias y funcionales; los comedores no son adecuados teniendo que programar su uso en turnos de veinte minutos. Existe un edificio relativamente moderno de varios pisos, con salas y aulas, y al igual que el resto del complejo está limpio pero en deficiente estado de mantenimiento. Encontramos un gran

salón de conferencias pero se observa sin uso y en pobre estado de reparación. El recinto también cuenta con amplios campos abiertos pero no existen polígonos de tiro o áreas de entrenamiento. Al igual que la Academia, no hay zonas de entrenamiento práctico que simulen de las construcciones existentes en un centro penitenciario como celdas, torres, pasarelas de vigilancia o salas de control. El área administrativa está apretujada y funciona a plena capacidad.

### Déficits / Limitaciones

El déficit más importante es la falta de un centro de entrenamiento práctico moderno. Sin esta instalación, será imposible implementar los cambios previstos al plan de estudios que se ha identificado como un déficit crítico en la formación de GENCHI. En esta instalación no hay polígonos de tiro. Teniendo en cuenta que GENCHI podrá utilizar armas letales para llevar a cabo su misión, los aspirantes deben ser capacitados en el uso responsable de éstas. Esta omisión resulta muy evidente. En la ciudad de Santiago hay disponibilidad de polígonos para los militares y policías pero su uso, horarios, coordinación, dificultades de transporte y la falta de cooperación entre las agencias hace que el uso de éstos sea una opción difícil.

Las salas de clases del complejo principal son grandes, de mala acústica, sin calefacción y pobremente decoradas. Las que se encuentran en el edificio académico de varios pisos muestran signos de envejecimiento prematuro por la falta de mantenimiento. Si bien es cierto tienen buena iluminación, son austeras y destinadas estrictamente a clases tipo presentación. No existen salas amigables donde se puedan sostener discusiones de tipo mesa redonda. Las áreas para que los instructores preparen sus clases están atestadas y escasamente amobladas. Pareciera que están destinadas para hacer vida social y no para preparar una clase de manera seria (que es evidencia de la falta de planes de clases estandarizados).

La cocina y los comedores son demasiado pequeños aunque están limpios y bien organizados. Mil estudiantes deben comer en breves turnos donde el ambiente se parece más a una línea de armado de una fábrica que a un comedor académico.

Existen dos tipos de alojamiento, semi permanente y temporal. Ambos son tipo dormitorio y están apretujados pero limpios. Las unidades de alojamiento temporal son especialmente pequeñas hechas a partir de contenedores adaptados (la experiencia empírica muestra que sólo duran de tres a cinco años); están instaladas en la tierra atrayendo el polvo y el barro. Con estas condiciones de hacinamiento no es sorprendente que exista una zona de aislamiento para prevenir el contagio de enfermedades infecciosas entre los estudiantes.



*Dormitorios Permanentes*



*Dormitorios Temporales (Containers)*

Las oficinas administrativas están apretujadas y son anticuadas. No hay un patrón de circulación interno lógico, y el personal, instructores, estudiantes y personal de aseo se desplazan como mejor les parece. Las bodegas de materiales de entrenamiento están desordenadas y no son del tamaño adecuado; la iluminación y ventilación es inadecuada.

### Recomendaciones

La mejor característica de este complejo es su tamaño y potencial de crecimiento, en completo contraste con la Academia. La conclusión más viable y la recomendación más fuerte de Altegrity es consolidar ambas instalaciones en el complejo de San Bernardo ya que es lo suficientemente grande para albergar adecuadamente:

- Un centro de formación enfocado en los aspectos prácticos.
- Nuevo y adecuado alojamiento para estudiantes, con diseño/construcción apropiados (oficiales, suboficiales, hombres/mujeres).
- Nuevas cocinas y comedores
- Nuevo gimnasio
- Polígono de tiro interior.
- Nuevos polígonos de tiro exteriores.
- Campos deportivos/cancha de obstáculos, salas de clases y zona de preparación de clases renovada.

En el corto plazo se deberán implementar las siguientes medidas provisionarias:

- Construir polígonos de tiro exteriores, utilizando el diseño de los planes conceptuales de los nuevos centros penitenciarios).
- Construir cancha de obstáculos
- Renovar los campos deportivos
- Renovar el edificio de clases principal

Estas mejoras serían complementarias un plan total a largo plazo de consolidación, renovación y construcciones nuevas.

## PERSONAL

Según todos los indicios, no hay criterios o estándares establecidos para los oficiales y suboficiales de GENCHI que trabajan en ambos centros de formación. Lo que esto revela es un problema aún más profundo y sistemático que surge debido a la falta de políticas estrictas obligatorias o procedimientos de evaluación de los funcionarios en servicio.

Cuando esto sucede los establecimientos de formación tienen una tendencia a convertirse en una especie de "basurero" donde llega el personal que los oficiales y administradores no quieren en sus propias instalaciones creando un caldo de cultivo para el desastre y la perpetuación de la mediocridad.

Los establecimientos de formación son la vida de una organización. Éstos deberían ser "Centros de Excelencia" donde a las futuras generaciones se les impregne el espíritu que los motive a ser los mejores. Pero si el primer contacto de los estudiantes con la organización es con los restos que vienen de las unidades operacionales, un sombrío resultado es más que predecible. GENCHI debe establecer un sistema de recursos humanos que asegure que la organización se basa en la meritocracia, donde sean los mejores funcionarios los que tengan la oportunidad de ser instructores, para así transmitir el sentido de excelencia.

Otra de las serias deficiencias, es que no existe un sistema de formación de instructores en el arte de la enseñanza. Aún cuando sean los mejores, no conocen las técnicas para transmitir el conocimiento. La enseñanza es una habilidad y es un gran error colocar instructores sin la formación necesaria frente a estudiantes sin experiencia. Nuestros observadores presenciaron una clase que no cumplió ninguna de las reglas y estándares de la educación de adultos. Era evidente que el instructor manejaba el tema en cuestión pero no tenía idea de cómo se debe enseñar. El funcionario carecía de un sistema de enseñanza estandarizado o de un plan, utilizando su propia experiencia subjetiva. Es imperativo que todos los instructores reciban inmediatamente cursos de capacitación en técnicas de enseñanza, con esto mejora de la calidad de la formación sería dramática.

Los instructores deberían actualizar sus conocimientos en estos temas como parte de su educación y desarrollo que es equivalente a implementar un plan de estudios exitoso.

Todo el tema de la formación continua se debe abordar aunque esté fuera del ámbito del mandato. Como mínimo, esta capacitación debe ser continua y obligatoria a través de la vida de cada gendarme y oficial. Debería formar parte de una evaluación de desempeño anual y ser incluida en una política de recursos humanos y un manual de procedimiento.

## ORGANIZACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO DE FORMACIÓN

### Observaciones

La observación de un organigrama bien realizado y presentado permitiría, a quien observa por primera vez, un entendimiento general de las mayores áreas de responsabilidad, canales de comunicación, emplazamientos, cantidad de personal y las funciones principales y subordinadas de cada cual. Luego de revisar exhaustivamente el organigrama actual se llegó a la conclusión de que no responde a ninguna de las variables anteriores. La actual estructura organización según muestra el organigrama es intrincada. Aún dentro de su complejidad no refleja con precisión la realidad y sólo sirve para demostrar lo enredado y desorganizado que se encuentra este programa en su burocrática falta de formación correccional efectiva.

### Recomendaciones

Una reorganización de la Dirección de la Escuela, para hacer mejor uso de los recursos disponibles y permitir que se ponga énfasis en las funciones más importantes. La reorganización, completa con descripciones de trabajo, resultará en lo siguiente:

- Economías de escala, por ejemplo, los cargos estarían disponibles para ser redirigidos hacia otras necesidades más inmediatas o para facilitar ahorros de sueldos.
- Una clara cadena de comando y comunicación.
- Una delegación de autoridad apropiada que resultará en un ambiente de trabajo más flexible y receptivo.

### Segregación de los estudiantes por género

A partir de nuestras observaciones, los oficiales y suboficiales de GENCHI, masculinos y femeninos trabajan codo a codo en muchos centros penitenciarios. De esto surge la pregunta del por qué son formados como subunidades separadas en distintas salas de clases y no en ambientes integrados. A pesar de que el director de la escuela indicó que las

mujeres son distintas y más "delicadas" que los hombres y que tendrían funciones distintas durante los controles, el equipo de Altegrity cree que ambos géneros deberían ser integrados de modo que puedan aprender a funcionar como un equipo, además de desarrollar la camaradería y la confianza durante su paso por la escuela. En suma, en la situación actual, los estudiantes son separados en los centros de formación pero tan pronto como se gradúan y son asignados a una institución, comienzan a trabajar en ambientes completamente integrados. Claramente, esto no tiene sentido y amerita que se lleve a cabo una integración inmediata en los centros de formación.

Esta separación de géneros es contraproducente para el desarrollo de los objetivos organizacionales y no está en sintonía con la formación correccional moderna.

#### Recomendación

Se sugiere que tanto hombres como mujeres estén integrados en la misma subunidad y en las mismas clases. Esto sería más económico y reflejaría la realidad del ambiente laboral.

## PLAN DE ESTUDIOS

Todos los entrevistados concuerdan que el plan de estudios actual tanto de la Academia como de la Escuela es insuficiente para preparar a los estudiantes a asumir sus obligaciones dentro del sistema penitenciario chileno.

Al examinar el plan de estudios, éste parece estar fuertemente concentrado hacia las asignaturas teóricas junto a una gran cantidad de ejercicios de formación y obligaciones ceremoniales innecesarias; existe muy poco de instrucción práctica; los planes para las clases son caóticos e inconsistentes y casi no hay innovaciones aparte del dictado de clases tradicional y las presentaciones de PowerPoint.

De forma adicional, una preocupación mayor es que no parece haber ninguna evaluación crítica y consistente de los estudiantes, que los haga responsables de la formación que están recibiendo. La capacitación y posterior evaluación obligatoria de los aspirantes forma parte de cualquier proceso de selección de una organización profesional. La falta de este mecanismo lleva inevitablemente a la situación donde los instructores aparentan enseñar y los estudiantes aparentan aprender. Para graduarse bastaría seguir las reglas e invertir el tiempo necesario. Este, sin duda, no es el ambiente que fomenta la excelencia en cualquier meritocracia y ciertamente, no prepara a los estudiantes para trabajar en una organización cuya función principal dar seguridad al público

Repetimos, este es un síntoma de procedimientos y políticas de RR.HH. inadecuados. Un plan de estudios apropiado en una instalación de formación de adultos, funciona para que los graduados cumplan con las tareas reales identificadas a través de un análisis laboral profundo. Hay una brecha crítica en el hecho de que GENCHI no explica en detalle que significará ser un nuevo gendarme en el trabajo. (Se adjunta una descripción y análisis del trabajo, ver anexo A). Hasta que no exista un acuerdo en el análisis de las tareas de oficiales y suboficiales, todos los intentos por crear un plan de estudios global no tendrán una base sólida. Este análisis de las tareas laborales se debería hacer de forma urgente.

La buena noticia es que mientras se realiza este análisis, es posible llevar a cabo un esbozo de un plan de estudios teniendo en cuenta que en la mayoría de los países democráticos hay una similitud razonable en el trabajo de los oficiales correccionales. Sin embargo, este producto final no se debe aprobar hasta que se verifique que la formación satisface los requerimientos laborales de GENCHI.

Actualmente, la carencia de un programa de estudios fuerte y una malla curricular coherente está siendo abordada por el departamento académico de la dirección de la escuela. No obstante, preocupa otra vez que la malla curricular refleje un enfoque teórico y no las aplicaciones prácticas que tanto se necesitan si la institución quiere cambiar y prosperar.

Este trabajo no se está realizando sólo para abordar los déficits mencionados anteriormente sino que también, para lograr que la Escuela y su plan de estudios sean reconocidos por el Ministerio de Educación. Así como el equipo de Altegrity lo ha discutido en reuniones anteriores, esto debería ser una segunda prioridad para el Ministerio de Justicia y no el foco en un rediseño de la malla curricular, el foco principal debería ser la formación y desarrollo de personal para que se incorpore de forma inmediata a un ambientes correccionales.

La acreditación daría tanto a la Escuela como a sus graduados un reconocimiento similar al que reciben las fuerzas armadas y del orden, además existe cierta especulación que significará la obtención de beneficios financieros, aunque esto no se ha confirmado ni tampoco se han definido con claridad los beneficios para la institución.

Una revisión del "Programa de Formación" tanto para oficiales como suboficiales y especialmente la malla curricular (ver anexo B) muestra que los problemas mencionados se han abordado con pensamiento crítico. Ahora es el tiempo de trabajar en cooperación para asegurar que esas asignaturas enfocadas en la práctica se incluyan en el plan de estudios. Una vez que éste se haya aprobado en cada detalle, será difícil cambiarlo. (Se adjunta un ejemplo de las asignaturas que se deberían incluir en cualquier plan de estudios de formación profesional en correccionales, anexo C).

Muchas de las asignaturas prácticas, sino todas, se deberían desarrollar en objetivos esbozados en el programa de estudios. Con relación a la disponibilidad de tiempo para incluir asignaturas prácticas, esto no parece ser un problema teniendo en cuenta que la formación de oficiales dura cerca de dos años (que consiste en el mismo plan para

suboficiales impartido dos veces, en vez de cursos diseñados específicamente para capacitar a administradores y supervisores) y la de suboficiales un año académico (ocho meses).

Por el contrario, en el caso de California, que tiene uno de los programas de formación de oficiales para correccionales más grandes de América del Norte, la duración es de sólo 16 semanas (cuatro meses).

Usando un plan de estudios de mejores prácticas, se puede lograr una mejor formación de gendarmes dentro de 16 semanas. Cualquier incremento significativo en la duración del plan de estudios podría satisfacer los requerimientos subjetivos del proceso de acreditación, pero **bajo ninguna circunstancia logrará producir un oficial correccional mejor preparado o más calificado** listo para asumir las obligaciones y responsabilidades intrínsecas de esta profesión.

La duración recomendada de la formación para oficiales será determinada una vez que el plan de estudios esté listo y aprobado.

Es importante que el formato de cualquier plan de estudios que incluya objetivos de desempeño y planes de clases, sea consistente para que se puedan hacer modificaciones de manera más fácil, teniendo en mente que toda la formación debe permitir una actualización continua o estará en riesgo de convertirse en obsoleta y finalmente inútil. Los comentarios de los estudiantes, instructores, además de la llegada de equipamiento nuevo, metodologías, cambio de políticas, leyes y procedimientos en el trabajo, puede resultar en un cambio en la formación. Con este fin, la dirección de la escuela debe tener estándares vigorosos y una unidad de investigación de las operaciones que asegure que el plan de estudios está en sintonía con el trabajo.

Se recomienda que las clases sean preparadas utilizando los extensamente aceptados métodos SMART<sup>1</sup> (Específico, Mensurable, Aceptable, Realista y de Plazo Razonable) y ADDIE<sup>2</sup> (Análisis, Diseño, Desarrollo, Implementación y Evaluación). Los nuevos instructores deberían tener conocimiento de estas metodologías.

---

<sup>1</sup> Specific, Measurable, Acceptable, Realistic and Time Sensitive

<sup>2</sup> Analysis, Design, Development, Implementation and Evaluation

## INSTALACIONES

El actual sistema de dos centros de formación separados no tiene sentido y es contraproducente para producir personal bien capacitado y calificado que esté listo para asumir las funciones correccionales. La actual situación se desperdicia los recursos, es ineficiente y crea una separación poco natural entre oficiales y suboficiales. La consolidación de los dos centros permitiría el desarrollo de instalaciones más amplias y eficientes como salas de clases, centros de formación práctica, gimnasios, biblioteca y personal de apoyo técnico. También disminuiría los requerimientos de apoyo como el cuestionable personal de guardia armada y mantenimiento. Lo que es más importante le daría a GENCHI una instalación que mejoraría ampliamente la calidad de la formación y educación disponible para sus estudiantes. Aunque la actual Academia podría beneficiarse de algunas mejoras inmediatas o de corto plazo, se recomienda que los limitados recursos fiscales no se deberían invertir en una instalación que es antigua, obsoleta y sin posibilidades de ampliación. En su lugar, se deberían invertir en la instalación de San Bernardo con el objetivo de acomodar ambos planes de formación en un recinto mejorado.

El terreno está disponible y existen algunas construcciones, especialmente el auditorio y el edificio de salas de clases que podrían ser fácilmente incorporados en el nuevo campus. Existen muchos modelos de instalaciones de formación existentes que se podrían usar para desarrollar un programa de construcción por etapas sin excesivo retraso o modificación.

## PERSONAL



*Graduación en la Escuela de Oficiales de Gendarmería*

Como primer paso, el Director de Personal de GENCHI debe asegurarse que las mejores personas sean asignadas a los centros de formación por medio del establecimiento de criterios y procedimientos de selección. El segundo paso es preparar a estos nuevos instructores para su misión, entregándoles la formación esencial consistente en dos etapas, una nueva capacitación y la actualización de todas las habilidades con fecha de vencimiento, seguido por un corto pero intensivo curso de capacitación de instructores dictado por instructores maestros. En el corto plazo, todos los instructores actuales deberían pasar por este proceso.

El tema de la formación continua a través de la institución se debe abordar como un asunto operacional y de recursos humanos urgente. El nuevo campus debería contar con una continuidad de la sección de formación.

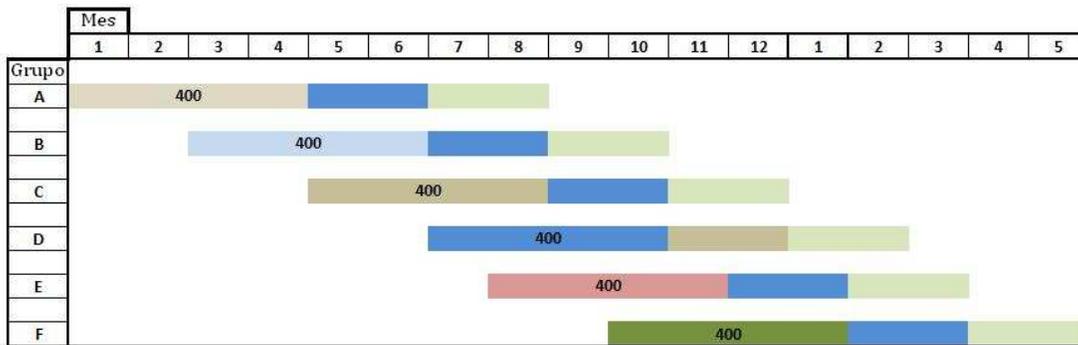
Con el fin de maximizar el potencial del personal involucrado en el proceso de formación, se debería realizar una revisión de la organización de la Dirección de la Escuela. Además, se debería integrar a hombres y mujeres en las clases para reflejar las condiciones laborales reales y para que se acostumbren a trabajar juntos.

#### PLAN DE ESTUDIOS

Simultáneamente, con el presente análisis del plan de estudios que está efectuando la Secretaría General Académica, se deberán tomar pasos para integrar la completa gama de objetivos de desempeño práctico sugeridos, los que harían que la formación esté en mayor sintonía con los conocimientos y habilidades requeridas por el trabajo actual. Mientras algunas de las asignaturas son abordadas en el plan de estudios propuesto hoy en día, la institución se vería muy beneficiada del cambio desde la teoría a la práctica. Si bien es cierto, se entiende que el programa de oficiales necesita más teoría que el de suboficiales, los primeros también tendrán que incorporar todas las asignaturas prácticas al mismo nivel que el programa de suboficiales, así como también los cursos de supervisión de personal y administración organizacional.

Ambos programas podrían ser acortados de manera significativa sin ninguna pérdida en la eficiencia. Debido a que las necesidades de personal, se deberá dar prioridad tanto al contenido como a la duración del programa de suboficiales. Al adoptar el plan de estudios de 16 semanas se puede incrementar significativamente la salida de nuevos estudiantes, proporcionar gran flexibilidad institucional permitiendo el flujo y reflujo de las necesidades de personal además de responder a las necesidades de la institución permitiendo un proceso que planifica y dirige los recursos humanos y fiscales en conjunción con los niveles de población penal. Además, el cambio en el foco hacia las asignaturas prácticas resultará en oficiales correccionales mejor preparados y de forma simultánea, personal de mejor calidad.

Alternativa de academia propuesta



	Academia de 4 meses	Academia de 6 meses	Academia de 8 meses
Potencial de ingreso anual Total	2.400	2000	1600
Máximo en determinado tiempo	800	1200	1200
Capacidad anual de la Academia	1.100	1.100	1.100
Diferencia	300	-100	-100
% de abandono	120	100	80
Graduados anuales reales	2.280	1900	1520
Graduados reales cada 4, 6 u 8 meses	380	380	380
Potencial de graduados al año	2280	2000	1200

Toda la planificación de clases se debería preparar usando las técnicas SMART y ADDIE para asegurar su relevancia. Es necesario alejarse de la enseñanza enfocada en el monólogo, presentaciones de PowerPoint y entrega de fotocopias, adoptando más bien un estilo con mayor interacción y participación. El plan de estudios debe ser un documento vivo con actualizaciones permanentes, utilizando el espectro de métodos de validación, incluido las opiniones de los instructores, estudiantes, supervisores y expertos en las áreas del conocimiento.

Esta transformación del paradigma curricular debería ocurrir ahora para así acomodarse a los inminentes cambios en Gendarmería, cambios en la ley se harán efectivos en enero de 2012 y la construcción de los nuevos centros penitenciarios y metodologías operacionales. El cambio debería estar dirigido a apoyar los criterios objetivos y operacionales y no sólo a lograr la acreditación académica. Esto se debería emprender simultáneamente con la realización del anteproyecto de un claro set de políticas y procedimientos para GENCHI.<sup>3</sup> Como punto de partida, éste deberá también incluir una descripción del trabajo del

<sup>3</sup> Actualmente, Altegrity está en proceso de desarrollar este trabajo.

gendarme individual, con el fin de establecer un estándar comparativo para todos los objetivos operacionales y de formación.

## ANEXO A

### EJEMPLO DE PERFIL LABORAL

El personal uniformado es esencial para cumplir con la misión de Gendarmería de Chile, a saber, aumentar la seguridad pública por medio de la motivación y apoyo a los infractores para que se conviertan en ciudadanos respetuosos de la ley, mientras al mismo tiempo se ejecuta un control razonable, seguro y humano.

A través de una larga y orgullosa historia, los funcionarios uniformados de Gendarmería preservan diariamente la seguridad y protección de los internos monitoreando, supervisando e interactuando con ellos en los distintos centros penitenciarios; evaluando también su comportamiento y actitud con el fin de tomar las medidas de seguridad apropiadas.

El funcionario de Gendarmería de Chile:

- Controlará el comportamiento de los internos.
- Realizará rondas de rutina, conteo de internos y revisiones de seguridad.
- Escortará a los internos dentro y fuera del centro penitenciario según sea necesario.
- Transportará a los internos según se requiera.
- Revisará las celdas, internos, visitas, vehículos, unidades residenciales y áreas circundantes.
- Sacará a los internos de sus celdas
- Preparará informes de rutina y correspondencia interna.
- Proporcionará seguridad en los tribunales, instalaciones del Ministerio de Justicia y Gendarmería.
- Supervisará los movimientos de los internos por el recinto, programas de educación, trabajo y durante el proceso de visita.
- Participará como un miembro del equipo en unidades internas para controlar el mal comportamiento de los internos
- Mantendrá su habilidad en el uso de armamento, control de motines y equipamiento para el combate de incendios, además de conocimientos de primeros auxilios.
- Mantendrá limpio el armamento, equipamiento y los uniformes.
- Preservará la evidencia de escenas del crimen.

- Entregará evidencia oral y escrita en audiencias internas y externas.
- Interactuará con los internos para aportar en evaluaciones y recopilar información de inteligencia.
- Instruirá a las visitas, voluntarios y otros profesionales de la justicia que ingresen a los centros penitenciarios.

## **Ambiente de trabajo**

Gendarmería de Chile tiene presencia a nivel nacional, desde los grandes centros urbanos hasta las comunidades remotas del norte y sur del país.

Las operaciones correccionales a nivel nacional, incluyen más de 80 instituciones con clasificaciones de seguridad de todos los niveles, incluidos recintos para mujeres infractoras. También son responsables por la seguridad física de las instituciones de Gendarmería, tribunales y propiedades designadas del Ministerio de Justicia.

Gendarmería de Chile opera las 24 horas del día, los siete días de la semana. Como resultado, los funcionarios trabajan en turnos, los fines de semana y feriados legales, además de la posibilidad de horas extras. El ambiente es estresante y potencialmente peligroso lo que requiere de resistencia física y mental.

## **Desarrollo de la carrera**

Gendarmería es una agencia del Gobierno de Chile con una amplia variedad de especialidades. Dependiendo de los requerimientos, intereses y habilidades, existen oportunidades de desarrollo laboral y una variedad de cargos en la institución, tanto dentro como fuera de un entorno institucional, incluidas las oficinas regionales o nacionales.

## **Sobre el proceso de selección.**

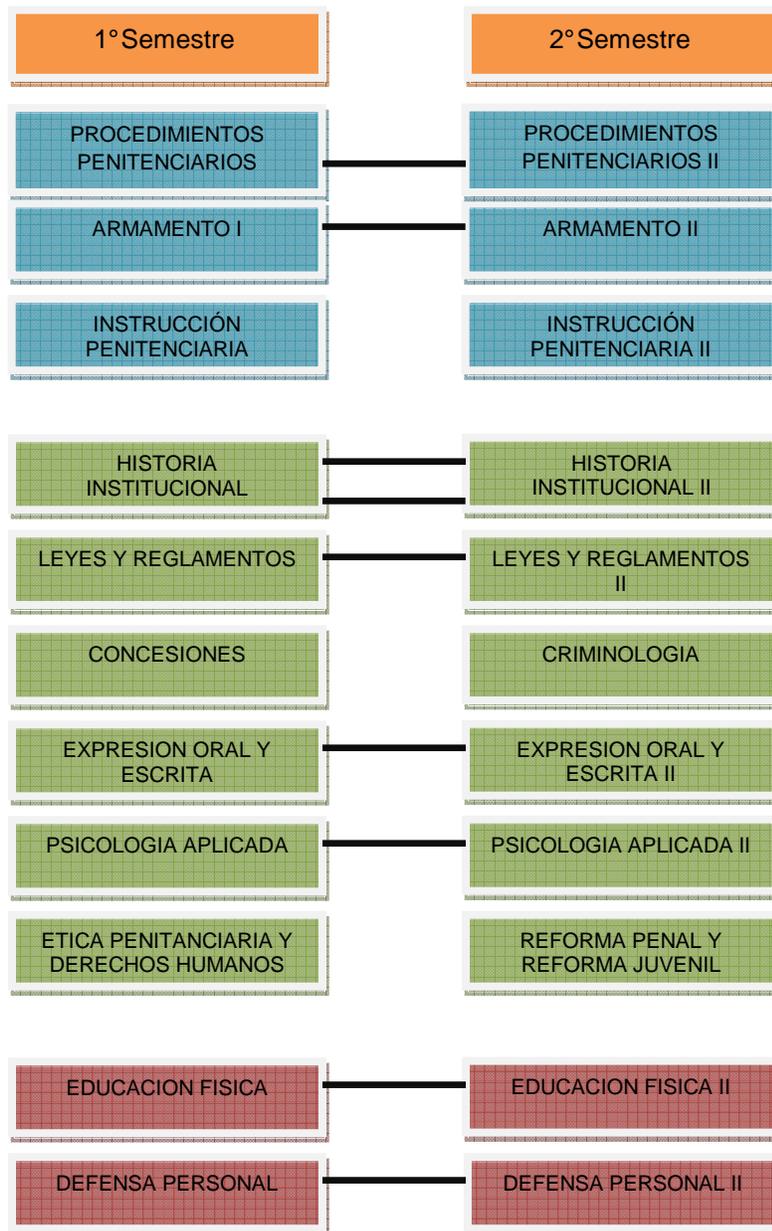
Los postulantes son evaluados para que cumplan con la educación mínima necesaria y los requerimientos de experiencia.

Las destrezas y habilidades de los postulantes, así como también la idoneidad personal y psicológica se evalúan en una entrevista. Los que califican son invitados a cursar el programa de la Academia o de la Esforpen según sea apropiado.

## **Formación**

La formación inicial se realiza en un ambiente riguroso y disciplinado utilizando una variedad de entornos, incluidas salas de clases, gimnasios y campos de ejercicio. Los integrantes de Gendarmería serán capacitados en el manejo de una variedad de armamento y deberán estar en buenas condiciones físicas para participar en programas de defensa personal y otros aspectos de las obligaciones correccionales.

REVISIÓN DEL PLAN DE ESTUDIOS DE OFICIALES/SUBOFICIALES



ASIGNATURAS PRÁCTICAS SUGERIDAS PARA EL PLAN DE ESTUDIOS DE SUBOFICIAL

1. Respuesta frente a alarma
2. Aplicación de elementos de contención
3. Programa de aprendices (capacitación en un centro penitenciario)
4. Arresto y control
5. Asignación de responsabilidades
6. Patógenos de transmisión sanguínea
7. Búsqueda cuadriculada, de área, revisión de celdas y corporal
8. Extracción desde celda
9. Agentes químicos
10. Testimonios de tribunal
11. Toma de conciencia en diversidad sexual/acoso sexual/discapacidad
12. Toma de conciencia sobre las drogas
13. Operaciones de emergencia
14. Prevención de fugas
15. Ética/código de silencio
16. Bastón retráctil
17. Población penal femenina
18. Protección contra el fuego
19. Familiarización con el armamento
20. Manejo de pandillas
21. Municiones de impacto

22. Toma de conciencia sobre la seguridad de la información
23. Conteo de internos
24. Proceso disciplinario de internos
25. Propiedades de los internos
26. Relaciones del personal con los internos
27. Programa de incentivo de internos
28. Alojamiento integrado
29. Control de herramientas y llaves
30. Manejo efectivo de la interacción y el conflicto
31. Servicios de salud mental
32. Misión, valores y profesionalismo
33. Orientación a la gendarmería
34. Acondicionamiento físico
35. Política de erradicación de violaciones sexuales
36. Comunicaciones radiales y dispositivos de alarma
37. Redacción de informes
38. Derechos y responsabilidades del personal
39. Supervisión de internos
40. Transporte de internos
41. Test de orina y drogas
42. Uso de la fuerza
43. Seguridad y salud en el lugar de trabajo
44. Violencia en el lugar de trabajo