

---

Comentarios de libros

Comentario a Serena Franchi: *Doing Shifts. The Role of Correctional Officers*. Suiza: Palgrave Macmillan, 2024.

DELITO  
*Y sociedad*  
Revista de Ciencias Sociales

---

 Ma. Florencia Zuzulich

Universidad Nacional del Litoral, Argentina  
mfzuzulich@fcjs.unl.edu.ar

### Delito y Sociedad

núm. 60, e160, 2025

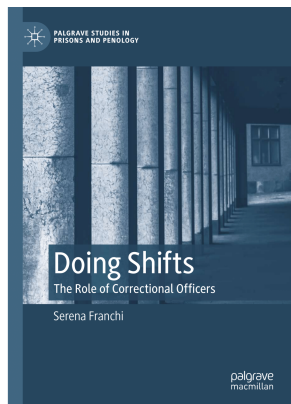
Universidad Nacional del Litoral, Argentina

ISSN: 0328-0101

ISSN-E: 2362-3306

Periodicidad: Semestral

delitoysociedad@unl.edu.ar



Franchi Serena. *Doing Shifts. The Role of Correctional Officers*. 2024. Suiza. Palgrave Macmillan

Recepción: 10 julio 2025

Aprobación: 12 septiembre 2025

DOI: <https://doi.org/10.14409/dys.2025.60.e0160>

URL: <https://portal.amelica.org/ameli/journal/284/2845544011/>

Esta etnografía que sintetiza cinco meses y setenta horas de participación en una cárcel italiana de la región Toscana durante el año 2019, se interesa por articular los procesos micro sociales observados en la prisión de Solliciano con las transformaciones de los mecanismos de control social y los debates criminológicos sobre la desviación. Posándose sobre la tradición teórica de Matthews en *Doing Time*, plantea el interés de «reconectar el estudio del encarcelamiento con un examen de la delincuencia, el Estado y las cambiantes relaciones de producción» (Traducción propia, p.3).

Este libro tiene como objetivo investigar la alineación de las representaciones y prácticas de los funcionarios penitenciarios dentro de una prisión italiana con modelos disciplinarios específicos en vinculación con una exploración de procesos macro que configuran el poder y la cultura institucional. Para lograr esto, el estudio se centra en dos variables dentro de las narrativas de los funcionarios penitenciarios: el género y el mérito. Al utilizar estas variables, se profundiza en este estudio el nivel de poder discrecional articulado en torno a ellas. Franchi conecta la noción de merecimiento con la de género a partir de la recuperación de una interpretación «performativa» del merecimiento. Es decir que afirma que «los logros comúnmente considerados merecedores, que a menudo se combinan con criterios objetivos en evaluaciones basadas en el mérito, generalmente provienen de normas de género preexistentes» (Traducción propia, p. 42). Estas variables se configuran y/o actualizan a través de «exhibiciones performativas y corporales (...) dentro de un marco regulatorio específicamente contextual» (Simpson en Franchi, 2024).

La autora se aventura en este escrito a partir de un recorrido inicial por las teorías del control social poniendo el foco en la noción de «disciplinamiento» como concepto clave para el desarrollo de su estudio. A partir de la idea de Melossi (2002) sobre el arquetipo antropológico y moral del hombre adulto europeo y propietario, que se convirtió cada vez más en un sujeto activo de poder, Serena Franchi describe las formas en que se aplica la «disciplina», sobre los sujetos que no entran en este arquetipo. Allí conecta esta idea con la de «inclusión subordinada» (Melossi, 2002), a partir del argumento de que el objetivo del control y la disciplina no es excluir a los desviados de la sociedad, sino intentar su inclusión (para que no irrumpen ese orden social), mediante la imposición de un modelo social y cultural muy específico. Para este objetivo la cárcel resulta una institución fundamental. A su vez, señala que el cambio hacia una política de gobierno centrada en la disciplina y el auge de un neoliberalismo paternalista implicó un monitoreo constante del comportamiento a través de sistemas de incentivos.

Para el desarrollo de su análisis retoma los estudios sobre las burocracias del *street level* (Lipsky, 2010; Dubois, 2014) y los cambios observados sobre la matriz en la que estas operan: si antes se abocaban a la provisión de medidas de bienestar, hoy se abocan a una búsqueda de reducción de costos, mediante el acotamiento de los beneficiarios, a través de una «versión financiera del bienestar». En este marco en el que se utilizan diversos mecanismos estatales para «activar» a los pobres no trabajadores, surge como categoría moral organizadora la noción de «merecimiento». Es en este punto en el que se expresa con mayor claridad la fluidez conceptual entre los estudios sobre la gobernanza de la pobreza y el encarcelamiento.

A partir de esta construcción analítica la autora despliega su análisis que inicia con una caracterización de los elementos que configuran la profesión de las y los agentes penitenciarios en el capítulo 5; continúa con la descripción de las relaciones que desarrollan en este trabajo con las personas detenidas y los procesos de otredad/diferenciación a partir de ellas en el capítulo 6, para finalmente analizar la construcción y ejercicio de autoridad desde prácticas discretionales en el capítulo 7.

El capítulo 5 muestra diversos elementos que configuran y otorgan particularidad a la profesión penitenciaria que surgen en el estudio de esta cárcel italiana. Por un lado, los motivos para seguir una carrera penitenciaria: tener familiares ya empleados en este tipo de trabajo y tener un origen socioeconómico más bajo que potencialmente pueda llevar a la búsqueda de una carrera en el sistema público para obtener movilidad ascendente (estos mismos en consonancia con diversos estudios de otros contextos). Luego, ubica ciertos factores negativos asociados a esas motivaciones, relacionados con las limitadas oportunidades laborales en las regiones del sur de Italia y emplea también la idea de «deriva ocupacional» como factor significativo en la decisión por una carrera que, en términos de estos actores, «implica asumir diversas responsabilidades: vigilancia, apoyo psicológico y asistencia práctica» (p.93).

A partir de la típica distinción entre motivaciones intrínsecas y extrínsecas a la profesión, la autora avanza en una clasificación de cuatro tipos de trabajadores a partir del cruce de estas motivaciones con los niveles de recompensa material alcanzados en el trabajo penitenciario. Así, por un lado identifica a los empleados satisfechos comprometidos y no comprometidos y luego a los empleados insatisfechos comprometidos y no comprometidos. También afirma que, más allá de estas distinciones, las y los agentes penitenciarios eventualmente desarrollan una identidad de grupo para lidiar con las frustraciones y descontentos del trabajo y justificar su elección. Aunque también identifica el proceso opuesto, es decir que cuando estas/os agentes creen en el mandato organizacional pero se dan cuenta de la brecha entre sus expectativas y la realidad del trabajo en el campo, desarrollan estrategias de afrontamiento que afectan fuertemente su identidad de grupo y «se conforman con un trabajo que les permite llegar a fin de mes» (p.96).

Por otro lado, un factor que Serena Franchi ubica con un papel crucial en la relación entre las expectativas individuales de las y los agentes y la organización interna de la prisión es la distante región de origen de gran parte de sus trabajadores. Ello traía consigo dos efectos significativos: una difícil integración en el territorio y la percepción del trabajo en la región Toscana como temporal. Estos desplazamientos generaban una ausencia en un doble sentido: una ausencia física del lugar de trabajo y la dificultad del trabajo en equipo (p.99).

A la par de la disonancia entre las motivaciones laborales y la realidad del trabajo penitenciario, se suma una rutina diaria centrada en tareas burocráticas que transforma a estos actores «de controladores y correctores a meros burócratas», vaciando de sentido sus tareas y dejándolos en un entorno sin herramientas de gobernabilidad. A partir de ello, la adaptación a este entorno laboral se produce por medio del uso de la discrecionalidad en la aplicación de reglas y en las tareas penitenciarias. «El ejercicio de la discreción entre las y los agentes a menudo resultaba en una interferencia y en la anulación de decisiones anteriores basadas en regulaciones», tanto como en una evaluación del grupo de pares sobre cómo es ejercida esa discrecionalidad. Se le otorga un lugar importante a «equilibrar la empatía, la conciencia situacional y la autoridad en el manejo de los desafíos diarios dentro del entorno penitenciario (...) ser demasiado estricto o demasiado permisivo puede llevar a problemas» (p.105). Esto lleva a este estudio a trabajar en la distinción entre «autoridad» y «grado de autoridad alcanzado», como parte de un proceso por el cual se construye esa legitimidad cotidiana que permite sostener el control de la prisión.

Por su parte, el capítulo 6 explora cómo se construye y se afirma diariamente la identidad de las y los agentes penitenciarios a través del «poder de la diferenciación» y de un proceso de «degradación del otro» desde una yuxtaposición de miradas sobre las y los presos y las narrativas de género existentes. Desde una narrativa de «nosotros contra ellos» la autora muestra cómo se constituye la lógica del grupo interno y se configura una mirada sobre las y los detenidos, donde los varones son retratados como criminales, individuos que carecen de educación y salvajes; mientras que las mujeres son caracterizadas como afectadas por problemas de salud mental, luchando contra el abuso de drogas y atravesando severos problemas psiquiátricos. En esta narrativa, las personas trans son presentadas como aquellas que acumulan las problemáticas de ambos géneros (p.118). Ahora bien, esta narrativa no es el panorama completo dentro del

ámbito penitenciario, sino que se combina con situaciones concretas en las que las y los detenidos son considerados como «almas desdichadas» (p. 121) y se ponen en valor las diversas decisiones de comportamiento asumidas por las personas detenidas, llevando a un equilibrio marcado por instancias de colaboración y adaptación. (p.134). Como señala Franchi «El castigo, el alojamiento, la negociación y el afecto son todos aspectos claves que moldean las relaciones entre los prisioneros y los oficiales penitenciarios. La negociación y la discreción juegan un papel crucial en estas dinámicas. [Traducción propia, p. 134]».

A partir de este planteo, el libro se dirige hacia el Capítulo 7 con el objetivo de profundizar su análisis sobre la construcción de autoridad a través de la discrecionalidad. A partir de Goffman asume la idea de que los individuos cambian entre comportamientos de acuerdo al «escenario frontal» y al *backstage*. Este proceso interactivo propicia la creación de una cultura compartida, negociada intersubjetivamente y no necesariamente interiorizada por los individuos. (Faccio y Costa, 2013 en Franchi, 2024). Por lo tanto, la construcción del rol del agente penitenciario evoluciona durante las interacciones, influenciada significativamente por elementos biográficos como la experiencia, la edad y los valores personales (p.146).

Entre las estrategias de las que se valen las y los agentes para afrontar las interacciones cotidianas en este entorno se encuentra la dilatación del tiempo, «explotan la burocracia para prolongar medidas punitivas o retrasar decisiones», ocupando en términos de Dubois un «área gris' dentro de las burocracias. También se destacan los informes y prácticas administrativas de rutina que se ven enmarcados en la consciencia de cuáles son las reglas vigentes y sus cambios, que más allá de su racionalidad se articulan en un entorno donde las reglas se negocian a diario, según la situación y según la discreción de los funcionarios penitenciarios. Así como también, remarca una inversión de la lógica punitiva, «en lugar de enfrentar un castigo, a los presos se les niega el acceso a recompensas (...). Las personas que exhiben mala conducta no estarían sujetas a un castigo leve, sino que se les privaría de los beneficios asociados» (p. 148). Esto configura un entorno de «negociación perpetua», en el que la autoridad conferida a un individuo es la que a fin de cuentas permite prohibir o permitir algo. (p.145).

Ante ello, la autora señala que las propias creencias del personal penitenciario y los estereotipos sociales van a influir en las formas de concepción del personal sobre su trabajo y sobre las personas privadas de la libertad. Además, muestra cómo el estilo de gestión en las secciones femeninas y masculinas varía de acuerdo a esas creencias y estereotipos que moldean a este tipo de organizaciones en tanto «organizaciones de género» (Acker, 1992 en Franchi, 2024, p. 152).

Con todo ello, la autora concluye en su libro que estos oficiales penitenciarios no pueden ser etiquetados inequívocamente como «individuos disciplinados» dentro de una institución total, ya que ese poder debe reconciliarse con su malestar cotidiano al reconocer el valor limitado de su papel, a menudo cuestionado y poco propicio para lograr la función reeducativa de la prisión. A partir de ello, realiza una clasificación sobre este tipo de agente al observar la manera en que se relacionan y están influenciados por el control disciplinario de la prisión, con el cual concluye su libro.

De esta manera, el libro de Serena Franchi se suma a una tradición de estudios sobre el personal penitenciario y ofrece un aporte significativo a la criminología crítica al mostrar cómo los mecanismos de control social se encarnan en la vida cotidiana de los funcionarios penitenciarios y se reconfiguran a través de categorías como el género y el mérito. A partir de su etnografía situada, la autora logra conectar prácticas micro con transformaciones macro, revelando la tensión existente en el ejercicio de la autoridad penitenciaria. Este enfoque no sólo presenta una mirada sobre los modos en que se sostienen y negocian las relaciones de poder en la cárcel, sino que también intenta realizar un aporte para repensar el papel de la prisión en las dinámicas más amplias de inclusión subordinada y gobernanza contemporánea.

## AmeliCA

### Disponible en:

<https://portal.amelica.org/amei/amei/journal/284/2845544011/2845544011.pdf>

Cómo citar el artículo

Número completo

Más información del artículo

Página de la revista en [portal.amelica.org](http://portal.amelica.org)

AmeliCA  
Ciencia Abierta para el Bien Común

Ma. Florencia Zuzulich

Comentario a Serena Franchi: *Doing Shifts. The Role of Correctional Officers*. Suiza: Palgrave Macmillan, 2024.

*Delito y Sociedad*

núm. 60, e160, 2025

Universidad Nacional del Litoral, Argentina

[delitoysociedad@unl.edu.ar](mailto:delitoysociedad@unl.edu.ar)

**ISSN:** 0328-0101

**ISSN-E:** 2362-3306

**DOI:** <https://doi.org/10.14409/dys.2025.60.e0160>



**CC BY-NC-SA 4.0 LEGAL CODE**

**Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.**