

# Formación de formadores

Un aporte al fortalecimiento de los operadores penitenciarios en el espacio laboral

Noviembre de 2011





# Formación de formadores

Un aporte al fortalecimiento de los operadores  
penitenciarios en el espacio laboral

Relatoría del programa de formación realizado  
en la Escuela Nacional de Policía (Montevideo)  
del 27 de junio al 14 de julio de 2011

Noviembre de 2011





**Coordinación del curso:** Silvana Bruera

**Docentes y expositores invitados:** Alberto Brusa, Daniel Alcoba, Daniel Melgar, Diego Maza, Dionisio Corteletti, Gustavo Belarra, Gustavo Leal, Javier Palummo, Juan Miguel Petit, Léa Marina Erlacher, Nina Billorou, Rafael Assandri, Rodolfo Machado, Silvia Izquierdo

**Facilitadores:** Anaclara Matosas, Malena Pérez, María Bengoa, Pablo Betancurt, Raúl Huart

**Fotografía:** Nicolás Garrido Monestier

**Autora de la relatoría:** Helena Garate

**Edición:** Natalia Uval

**Corrección:** Rosanna Peveroni

**Diseño:** Sergráficos

**ISBN:** 978-9974-7625-9-6

El Programa Conjunto **Apoyo a la reforma de las instituciones para personas privadas de libertad** se llevó a cabo entre julio de 2010 y noviembre de 2011 dentro de la iniciativa piloto Unidos en la Acción, que articula el gobierno nacional a través de la Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional (AUCI) con el Sistema de Naciones Unidas en Uruguay, en el marco de su proceso de reforma del cual Uruguay forma parte como uno de los ocho países piloto en el mundo.

Este documento es para distribución general. Se reservan los derechos de autoría y se autorizan las reproducciones y traducciones siempre que se cite la fuente. Queda prohibido todo uso de esta obra, de sus reproducciones o de sus traducciones con fines comerciales. Los textos incluidos en esta publicación reflejan la opinión de sus autores y no comprometen de ninguna forma la opinión de las entidades que suscriben el Proyecto Conjunto Apoyo a la Reforma de las Instituciones para personas privadas de libertad.

## Sumario

<b>Prólogo</b> .....	5
<b>Introducción</b> .....	7
<b>Mesa de apertura</b> .....	9
<b>Desarrollo de la formación - Módulo 1</b> .....	11
<b>Características de la población privada de libertad desde la perspectiva de la exclusión</b> .....	11
<i>Sociólogo Gustavo Leal</i>	
<b>Modelos de gestión penitenciaria y rehabilitación, el papel del trabajo. Situación actual uruguaya</b> .....	15
<i>Maestro Alberto Brusa (coordinador nacional de Desarrollo Penitenciario)</i>	
<b>Presentación de experiencias a nivel nacional</b> .....	17
● <b>Piedra de los Indios - Colonia</b> .....	18
<i>Comisario Rafael Assandri</i>	
● <b>Campanero - Lavalleja</b> .....	20
<i>Comisario Rodolfo Machado</i>	
● <b>Centro Nacional de Rehabilitación</b> .....	22
<i>Sociólogo Gustavo Belarra, Psicólogo Daniel Melgar</i>	
<b>Presentación de experiencias regionales</b> .....	26
● <b>Proyecto María Marías, SENAC (Brasil)</b> .....	26
<i>Dionisio Corteletti y Léa Marina Erlacher Brito</i>	

● <b>Formación profesional en unidades penitenciarias, Fundación UOCRA (Argentina)</b> .....	27
<i>Diego Maza</i>	
<b>Modelos y opciones laborales en los centros de reclusión</b> .....	30
<i>Doctor Javier Palummo, doctora Silvia Izquierdo</i>	
<b>Desafíos de gestión para abordar emprendimientos laborales</b> .....	35
<i>Daniel Alcoba</i>	
<b>El desarrollo de competencias: desafíos del operador penitenciario como facilitador de aprendizajes</b> .....	36
<i>Nina Billorou</i>	
<b>Desarrollo de la formación - Módulo II</b> .....	45
<b>Resumen de proyectos presentados</b> .....	46
<b>Testimonios</b> .....	51
<b>Evaluación de cierre</b> .....	55
<b>Mesa de cierre</b> .....	61
<b>Bibliografía y materiales entregados</b> .....	63
<b>Lista de participantes</b> .....	67
<b>Acrónimos y siglas más utilizados</b> .....	68

## Prólogo

Con gran satisfacción el Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional -OIT/Cinterfor- junto al Instituto Nacional de Rehabilitación -INR- de la República Oriental del Uruguay, presentan la *Relatoría sobre la formación de formadores: un aporte al fortalecimiento de los operadores penitenciarios en el espacio laboral*.

Este programa de formación se realizó en el marco del Proyecto L “Apoyo a la Reforma de las instituciones para personas privadas de libertad”, y fue llevado a cabo conjuntamente por el INR y OIT/CINTERFOR. El Proyecto L es una iniciativa conjunta de 5 agencias del Sistema de Naciones Unidas: PNUD, OIT, ONU MUJERES, UNODC y UNOPS y la Oficina de Planeamiento y Presupuesto -OPP- a través de la Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional, la Junta Nacional de Drogas y el Ministerio del Interior.

*Formación de formadores: un aporte al fortalecimiento de los operadores penitenciarios* en el espacio laboral se enmarca en el efecto 3 del Proyecto L, que propone la mejora de las condiciones generales de reclusión mediante el desarrollo de proyectos piloto en las áreas de salud/drogas, educación y trabajo, en los centros de reclusión de Montevideo Centro Nacional de Rehabilitación - CNR Mujeres, El Molino y Punta de Rieles.

OIT/Cinterfor es un servicio técnico de la Oficina Internacional del Trabajo orientado a instrumentar respuestas a las necesidades de las personas, empresas y países en materia de formación profesional y desarrollo de los recursos humanos.

A través de la cooperación Sur-Sur, OIT/Cinterfor actúa como núcleo articulador de una red regional de gestión del conocimiento; junto a sus instituciones miembros establece alianzas de colaboración para el desarrollo de capacidades, el intercambio de conocimientos técnicos, la implementación de soportes de información de calidad, el fomento de instancias de investigación, capacitación y apoyo a políticas públicas.

El sistema penitenciario uruguayo se funda en los principios establecidos en el artículo 26 de la Constitución de la República y en la Declaración Universal de los Derechos Humanos. El Instituto Nacional de Rehabilitación y su Centro Nacional de Formación y Capacitación Penitenciaria tiene como misión desarrollar, formar, capacitar a los operadores penitenciarios, bregando por su profesionalización y superación permanente.

En este Proyecto conjunto, el aporte de OIT/Cinterfor estuvo orientado a fortalecer las capacidades institucionales del sistema penitenciario para la identificación y desarrollo de calificaciones de las personas privadas de libertad y así prepararlas para su inserción activa en la sociedad, una vez cumplidas las sentencias. El presente documento da cuenta detallada del desarrollo de la formación de formadores, actividad que contó con el apoyo de dos instituciones miembros de la RED: la Fundación UOCRA para la Educación de los Trabajadores Constructores de Argentina y el Servicio Nacional para el Aprendizaje Comercial –SENAC– de Brasil. Ambas instituciones presentaron y promovieron la reflexión e intercambio en torno a experiencias sobre formación profesional exitosamente validadas en sus respectivos países, como respuestas pertinentes y de calidad a la situación de las personas privadas de libertad.

Agradecemos a todas las instancias que hicieron posible la realización de esta formación y, sobre todo, a las personas participantes pues su dedicación, energía y compromiso posibilitó no sólo alcanzar sino superar las expectativas iniciales.

Agradecemos también a la Escuela Nacional de Policía, al Centro de Formación y Capacitación del Personal Subalterno y al Centro de Formación Penitenciaria por su excelente disposición y apoyo permanente al desarrollo del programa.

Esperamos que el presente material sea de utilidad y que acciones similares se puedan multiplicar para beneficio de todo el país.

Martha Pacheco  
Directora  
OIT/Cinterfor

Alberto Brusa  
Coordinador Desarrollo Penitenciario  
Instituto Nacional de Rehabilitación

## Introducción

El Proyecto Conjunto L, *Apoyo a la reforma de las instituciones para personas privadas de libertad*, desarrolla sus objetivos y actividades mediante acuerdos entre el gobierno de la República Oriental del Uruguay y el Sistema de las Naciones Unidas en Uruguay.

El objetivo del Proyecto Conjunto L es colaborar en los procesos de reforma y mejoramiento de las instituciones para personas privadas de libertad de manera de aumentar las posibilidades de plena reinserción. En tal sentido se propone alcanzar tres efectos:

- **Efecto 1:** Apoyo a los procesos de reforma de las instituciones para personas privadas de libertad y fortalecimiento del Sistema Penitenciario sobre la base de la promoción del diálogo para una estrategia de medio y largo plazo.
- **Efecto 2:** Apoyo a la ejecución y ampliación de las medidas sustitutivas a la privación de libertad.
- **Efecto 3:** Mejora de las condiciones generales de reclusión mediante el apoyo al desarrollo de proyectos piloto en las áreas de salud/drogas, educación y trabajo (CNR, Molino y Punta de Rieles).

***Formación de formadores: un aporte al fortalecimiento de los operadores penitenciarios en el espacio laboral*** se enmarca en este último efecto buscado por el Proyecto Conjunto L, que tiene como uno de sus productos, el fortalecimiento de las capacidades institucionales en la identificación y el desarrollo de competencias para mejorar las condiciones de empleabilidad de la población privada de libertad.

La formación de formadores, organizada en conjunto por el Ministerio del Interior (MI), por intermedio del Instituto Nacional de Rehabilitación y por la Oficina Internacional del Trabajo / Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (OIT/CINTERFOR), estuvo dirigida a un grupo de personas que forman parte de los equipos laborales de los Centros Penitenciarios del Centro Nacional de Rehabilitación (CNR) –El Molino, Punta de Rieles, Campanero, Piedra de los Indios, Cabildo, Complejo Carcelario (COMCAR), Las Rosas (Maldonado), Chacra Policial N° 1 (Rocha), Centro de Reclusión (Florida), Patronato Nacional de Encarcelados y Liberados (PNEL)–, así como a nuevos operadores penitenciarios S, III y V que están siendo capacitados para su ingreso al Sistema.

Los objetivos fundamentales de la formación fueron:

- Fortalecer las capacidades institucionales para identificar, implementar y sostener emprendimientos laborales destinados a mejorar las condiciones de empleabilidad de la población privada de libertad desde una perspectiva de derechos humanos y de género.
- Aportar a la construcción de marcos conceptuales y herramientas de gestión de las propuestas laborales de los centros Molino, CNR Mujeres, Punta de Rieles, Piedra de los Indios, Campanero y del Patronato Nacional de Encarcelados y Liberados.

La metodología de trabajo combinó los siguientes elementos:

- Gestión del conocimiento. Socialización del conocimiento y construcción colectiva a partir de él. Aprendizaje de experiencias nacionales y regionales.
- Estrategia de formación-acción. Implica identificar los cambios y comenzar a aplicarlos como resultado del proceso de reflexión y análisis. Retroalimentación permanente de teoría y práctica.
- Interaprendizaje. Los y las participantes son protagonistas del proceso. Se promueve el aprendizaje mutuo a través de un ambiente propicio para el intercambio.

La formación fue organizada en torno a dos módulos. El primero, dirigido a conformar un panorama sobre las experiencias laborales con personas privadas de libertad, ofreció información sobre la población carcelaria, presentó buenas prácticas a nivel nacional y regional, brindó a los operadores un acercamiento a los aspectos jurídicos que regulan las prácticas laborales en los centros penitenciarios así como herramientas vinculadas a la gestión de los emprendimientos, la facilitación de los procesos de aprendizaje y el desarrollo de competencias. Este primer bloque se desarrolló en jornadas de ocho horas, entre el 27 de junio y el 1º de julio.

El segundo módulo propuso integrar lo trabajado en las instancias anteriores y concretar propuestas de formación y laborales dirigidas a personas privadas de libertad. Se trabajó en grupos que constituían equipos de trabajo cuya función era elaborar una propuesta de emprendimiento para implementar en el contexto penitenciario. Los grupos fueron acompañados por cuatro facilitadores que orientaron la producción grupal: María Bengoa y Raúl Huart (Proyecto L), Pablo Betancurt (integrante del Directorio Honorario del Patronato Nacional de Encarcelados y Liberados) y Silvana Bruera (consultora responsable de la implementación del curso).

Esta relatoría presenta un resumen de las exposiciones, debates y opiniones, así como los resultados de las distintas instancias de producción grupal.

## Mesa de apertura



La apertura de la actividad se realizó el lunes 27 de junio en la Escuela Nacional de Policía. Estuvo a cargo del comisario y licenciado en Seguridad Pública Gervasio Olivera; la directora de OIT/CINTERFOR, Martha Pacheco; y el comisario y licenciado en Seguridad Pública Gustavo Caraballo, coordinador de Gestión y Organización del Curso para Personal Penitenciario del Instituto Nacional de Rehabilitación.

Olivera recibió a los participantes y puso a disposición la Escuela Nacional de Policía, saludando en nombre de la directora de la escuela, inspectora mayor (R) psicóloga María Cristina Domínguez, quien no pudo acompañar la apertura por razones de agenda.



Martha Pacheco comenzó saludando a los participantes y a los integrantes de la mesa de apertura. Recordó que OIT/CINTERFOR es el Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional y que en tal sentido coordina una gran red de instituciones de formación profesional en América Latina, el Caribe y España. "Nuestra misión es desarrollar una comunidad permanente de aprendizaje para el fortalecimiento de las capacidades de las personas, para que éstas puedan tener acceso a un trabajo decente, un trabajo en condiciones dignas", expresó Pacheco.



Manifestó que su compromiso "es llegar a los grupos desaventajados, a los grupos excluidos, como es el caso de las personas detenidas en las cárceles, muchas de las cuales no han tenido la oportunidad de una educación y formación que les permita acceder a un trabajo decente".

Pacheco señaló que admiraba a todos quienes participaban en la formación por su compromiso para dar a las personas una oportunidad, "a veces, la primera".



Por otra parte, recordó que el Proyecto L se originó en una solicitud que hizo el MI a las Naciones Unidas, a la cual el organismo internacional respondió por intermedio de varias de sus agencias: OIT, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), ONU Mujeres, UNODC, UNOPS, que trabajan para el desarrollo de este proyecto, en conjunto con la Oficina de Planeamiento y Presupuesto de Uruguay y en coordinación con la Agencia Española de Cooperación y la Unión Europea.

"Cuando hablamos de la formación de los formadores lo que nosotros pretendemos es que estos formadores sean los que luego formen a otros", expresó Pacheco. Por otra parte, "en nuestro trabajo de acción y gestión del conocimiento, la OIT no inventa

nada; lo que busca, a través de CINTERFOR, es identificar buenas prácticas y que ese conocimiento sea transferido”.

“Aprenderemos también muchísimo de todos ustedes”, culminó expresando Pacheco, “siéntanse libres de dar sus opiniones y sugerencias porque todos aprendemos todos los días”.

El comisario Gustavo Caraballo destacó la importancia de la formación, sobre todo el hecho de que participaran en ella los futuros operadores penitenciarios. Saludó la iniciativa y deseó que se pudiera replicar para capacitar a otros formadores. Manifestó, además, la importancia de contar con experiencias extranjeras y con buenas prácticas a nivel nacional que sirvan de ejemplo para nuevas propuestas destinadas a la reinserción de las personas privadas de libertad.



Formación de formadores

# Desarrollo de la formación

## Módulo I

### Exposición:

### Características de la población privada de libertad desde la perspectiva de la exclusión.

*Soc. Gustavo Leal<sup>1</sup>*



El sociólogo Gustavo Leal propuso iniciar con una dinámica que permitiera a los participantes comenzar a conocerse y, al mismo tiempo, hacer explícitos los principales temores e incertidumbres respecto a su futura labor como operadores penitenciarios. (**Trabajo en Grupos I**)

Posteriormente, leyó un fragmento del libro *El Pelado*<sup>2</sup> y planteó discutir sobre dos modelos presentes en el sistema penitenciario: el punitivo, centrado en la seguridad y el control; y un modelo dirigido a la rehabilitación de las Personas Privadas de Libertad (en adelante PPL). Según Leal, en función del modelo de rehabilitación “han de programarse actividades formativas y laborales que permitan dar legitimidad moral e ideológica al encierro institucional, puesto que, por lo general, el ingreso a instituciones totales se justifica siempre apelando al posterior retorno a la sociedad, supuestamente en mejores condiciones que cuando se entró”.

La contradicción punir/rehabilitar fue trabajada en dos grupos, uno integrado por participantes con experiencia de trabajo en cárceles, y otro conformado por personas sin experiencia. (**Trabajo en Grupos II**)

1 **Gustavo Leal:** Licenciado en Sociología. Maestría en Comunicación Social. Posgrado de Especialización en Altos Estudios de Comunicación Social. Maestría en Políticas Sociales. Diplomado en Políticas Sociales.

2 Pereyra, Gabriel y Gamio, Patricia. *El Pelado*, Aguilar, Montevideo, 2008.

## TRABAJO EN GRUPOS I

**Consigna:** presentar al grupo y poner en común miedos e incertidumbres.

Grupo heterogéneo integrado por hombres y mujeres de todo el país cuyas edades oscilan entre 24 y 45 años. Hay representantes del escalafón policial y penitenciario, con y sin experiencia en trabajo en centros carcelarios. Conforman el grupo profesionales de las ciencias sociales (psicología, educación, trabajo social), así como de otras áreas de formación (medicina, agronomía, arquitectura, derecho, entre otras).

### Miedos e incertidumbres:

**Relaciones laborales:** la relación entre los escalafones S y L.

**Vinculadas al sistema:** que los fagocite, que no puedan cambiar, que el sistema actual sea más fuerte. Caer en la rutina, no poder rehabilitar. Cómo será el proceso de transición, cómo será la relación con las jefaturas.

**Relativas a sus capacidades:** si podrán responder a las expectativas, entender cuál es la tarea, poder ayudar en la rehabilitación.

**Vinculadas a la reforma:** que sea demasiado ambiciosa, que no tenga continuidad.



## TRABAJO EN GRUPOS II

**GRUPO 1** (personas con experiencia en centros penitenciarios)

**Consigna:** Imaginarse como asesores de un editorialista que escribirá "en contra" del proyecto de reforma del sistema penitenciario. Presentar argumentos desfavorables.





## **GRUPO 2** (personas sin experiencia en centros penitenciarios)

Se dividió en dos subgrupos:

**Consigna 2A:** enumerar aspectos punitivos que restringen y/o inhabilitan la rehabilitación.

**Consigna 2B:** enumerar aspectos de la rehabilitación que restringen o inhabilitan la seguridad y el control.

### **Resultados:**

#### **Grupo 1**

- Diversidad de la población
- Superpoblación
- Poco espacio físico
- Desconocimiento de la pena por parte de las PPL (incertidumbre)
- Descreimiento de los funcionarios
- Superposición de tareas (reprimir/rehabilitar)
- Altos porcentajes de reincidentes
- Necesidad de que la sociedad acepte el cambio
- El sistema educativo no tiene ideas claras
- La cárcel no sustituye los valores familiares

#### **Grupo 2A**

- Alto porcentaje de PPL que aún no han sido sentenciadas
- Sistema de organización interno de los reclusos
- Medidas tomadas en casos extremos
- Fallas en el control

#### **Grupo 2B**

- Salidas laborales
- Formación del escalafón S
- Falta de coordinación y conflictos entre el L y el S
- No están claras las asimetrías de los roles
- Permitir fallas en la rehabilitación sin sancionarlas
- Conflictos y dificultades de comunicación entre los funcionarios

Leal presentó a continuación un marco conceptual de abordaje en torno al texto *Exclusión y cárcel* (Cabrera, Pedro; 2002:83-120). Señaló que la desigualdad es un fenómeno socioeconómico que genera y produce pobreza, en tanto la exclusión puede ser comprendida como fenómeno cultural y social, un fenómeno de civilización que niega ciudadanía e impide gozar a las personas de los derechos civiles, políticos y sociales vinculados a una comunidad sociopolítica. En tal sentido, la exclusión implica un proceso pautado por limitaciones a las posibilidades de participar, permanecer y tener éxito en los espacios socialmente legitimados, particularmente espacios institucionales como la escuela, el trabajo, ciertos ámbitos de recreo y el mercado de consumo. Desde esta perspectiva, “la prisión es la forma más categórica de la exclusión que permite la ley”.

Aunque la exclusión implica quedar por fuera de la construcción de un “sentido” socialmente compartido, “los relegados generan sus propios sentidos, un relato sobre ellos mismos que les permite superar la anomia o el suicidio”. Leal señaló que es frecuente que las políticas de integración desconozcan esos “sentidos” y actúen intentando imponer un modelo de sentido que no es compartido por estos sectores, reforzando así la incomprensión y la exclusión.

Las estrategias de inclusión deben fortalecer el capital social, entendido como normas de convivencia, confianza mutua y redes de reciprocidad, y promover la construcción de ciudadanía. Debemos encontrar pistas que nos permitan comprender cómo se ha producido la “fractura del tejido social y la lumpenización de muchos sectores de la sociedad uruguaya” y cómo se han profundizado los procesos de segregación, una polarización y endurecimiento de las distancias sociales que ha provocado el aislamiento de los pobres, aislamiento tanto geográfico y económico como sociocultural.

Leal recordó lo que el sociólogo Robert Merton denominaba “Efecto Mateo”, en referencia al versículo 12 del Evangelio según San Mateo de la Biblia, que expresa: “Porque al que tiene se le dará y tendrá en abundancia; pero al que no tiene incluso lo que tiene se le quitará”.

La cárcel provoca un “proceso inevitable de desidentificación y desocialización que acaba haciendo mucho más difícil el retorno a la vida socialmente integrada”. Algunos

**Aunque la exclusión implica quedar por fuera de la construcción de un “sentido” socialmente compartido, “los relegados generan sus propios sentidos, un relato sobre ellos mismos que les permite superar la anomia o el suicidio”.**



aspectos de este proceso de desidentificación y desocialización están marcados por la ruptura con el mundo exterior (separación física, adaptación al espacio físico de la cárcel); desadaptación social y desidentificación personal (“momentos y situaciones rituales de despojo y expropiación”); adaptación al medio carcelario; desvinculación familiar y desarraigo social.

Por otra parte, señaló Leal, “pasar por la cárcel significa ser, para siempre y de forma definitiva, un delincuente”.

Para complementar su exposición, Leal aportó los resultados del Observatorio Montevideo de Inclusión Social, así como del Primer Censo Nacional de Reclusos realizado en 2010 por la Facultad de Ciencias Sociales y recientemente divulgado por el MI.<sup>3</sup>



### **Exposición:**

## **Modelos de gestión penitenciaria y rehabilitación, el papel del trabajo. Situación actual uruguaya.**

*Maestro Alberto Brusa (Coordinación Nacional de Desarrollo Penitenciario)*

Alberto Brusa expresó que el gran desafío que se planteó el MI para 2011 es la aprobación en el Parlamento de un proyecto de ley que “regulará los principios orientadores y las estructuras de gestión del modelo penitenciario a implementarse a partir de la creación del INR”. Ese proyecto de ley consolidará un compromiso alcanzado por los cuatro partidos políticos con representación parlamentaria, en el marco de la Comisión Interpartidaria de Seguridad Pública, y de acuerdo a las previsiones contenidas en el documento final suscrito en agosto de 2010.

“Esa ley es un punto esencial para el desarrollo de un sistema penitenciario. Hoy tenemos cárceles, no un sistema”, manifestó Brusa.

Como medidas intermedias que faciliten el proceso de transición señaló tres ejes fundamentales: tratamiento de las PPL con fines de rehabilitación y reinserción social, con énfasis en el área socioeducativa y laboral; criterios de seguridad que den garantía de permanencia de las personas encarceladas; y criterios de gestión “eficaz

**Los programas de tratamiento deben contemplar dos aspectos fundamentales: “la funcionalidad organizacional para que se dé un clima adecuado en el establecimiento penitenciario y la reinserción social de la PPL mediante propuestas laborales, educativas, sociales y personales”.**

<sup>3</sup> Acceso al Informe: [www.minterior.gub.uy/index.php/es/documentos-importantes/777-censo-nacional-de-reclusos](http://www.minterior.gub.uy/index.php/es/documentos-importantes/777-censo-nacional-de-reclusos).

y transparente de los recursos humanos y financieros del Estado en todos los centros penitenciarios del país”.

Específicamente, los programas de tratamiento deben contemplar dos aspectos fundamentales: “la funcionalidad organizacional para que se dé un clima adecuado en el establecimiento penitenciario, y la reinserción social de la PPL mediante propuestas laborales, educativas, sociales y personales”.

Brusa expresó que, más que de dar respuesta, a veces se trata de hacer las preguntas adecuadas. En el caso del trabajo en los centros penitenciarios, algunas de las interrogantes planteadas son si privilegiar la educación, la educación técnica y/o el trabajo; también es necesario analizar cómo debe ser esa educación y capacitación, ya que tendrá que tener características distintas a la que se imparte fuera de las penitenciarías; finalmente es necesario sondear cuáles son las necesidades para competir en un mercado de trabajo restringido y competitivo, cuáles son “las competencias pertinentes a los contextos locales y que respondan a las necesidades y realidad de las PPL”.

Por otra parte, considerando las características de la población privada de libertad, propuso reflexionar en torno a la “juventud” y a la necesidad de llegar a un acuerdo acerca de lo que entendemos por jóvenes; analizar si tenemos una o varias juventudes; “redefinir miradas respecto a las necesidades y expectativas en relación al mundo del trabajo de los jóvenes privados de libertad. Cualquier tentativa que hagamos de caracterizar nuestra juventud debe partir del reconocimiento de la diversidad social y cultural que la define”.

Entendió que es necesario ofrecer programas de educación y capacitación que rescaten el trabajo de las PPL y lo vinculen con actividades económicas que se articulen con la verdadera demanda laboral del mercado. A la hora de pensar en la capacitación de las PPL, señaló Brusa, de nada sirven las ofertas de baja calidad que capacitan en oficios marginales y con poca salida laboral. La estrategia de formación debe asociarse con la educación básica y debe estar focalizada para transformarse en un recurso que favorezca la empleabilidad de las PPL. Ofertas de capacitación que atiendan las necesidades que se derivan de las actividades económico-productivas de las PPL, de sus familias, de las características de los contextos locales. “Capacitación técnica en el trabajo de la gente que responda a necesidades específicas, muchas veces necesidades de microemprendimientos que son alternativas de supervivencia para amplios sectores de la población carcelaria”, expresó Brusa. “El desafío es que las PPL desarrollen competencias que permitan iniciar, potenciar y desarrollar actividades económico-productivas, cualquiera sea su tamaño y giro. El énfasis debe estar en promover la capacidad de tomar iniciativas personales y grupales orientadas a la creatividad y a la potenciación de sus recursos frente a un contexto que sin duda no es el más favorable”.

**Brusa entendió que es necesario ofrecer programas de educación y capacitación que rescaten el trabajo de las PPL y lo vinculen con actividades económicas que se articulen con la verdadera demanda laboral del mercado.**



## Presentación de experiencias a nivel nacional

*Comisario inspector Rafael Assandri (Piedra de los Indios, Colonia)*

*Comisario Antonio Machado (Campanero, Lavalleja)*

*Sociólogo Gustavo Belarra y psicólogo Daniel Melgar (CNR)*

*Psicóloga social María Bengoa (Proyecto L)*

Durante 2010 el Proyecto L hizo un relevamiento en establecimientos penitenciarios de Uruguay y la región para identificar buenas prácticas en el ámbito laboral. Ese relevamiento permitió identificar algunas experiencias que, aunque no cumplen en su totalidad con los criterios exigidos por Naciones Unidas para ser una buena práctica, poseen características destacables, relevantes en algún sentido y con potencial para ser replicadas en otros centros.

Las experiencias seleccionadas en Uruguay fueron tres: Piedra de los Indios (Colonia), Campanero (Lavalleja) y CNR. Durante la formación representantes de dichas instituciones presentaron la experiencia y María Bengoa, integrante del equipo que llevó a cabo el relevamiento por el Proyecto L, complementó las exposiciones con los resultados de la investigación.

Para la descripción de cada una de las prácticas, el relevamiento consideró los siguientes aspectos:

**Legitimidad:** la práctica es reconocida como exitosa por actores claves del territorio donde se ha desarrollado, incluyendo a los propios participantes;

**Impacto demostrable:** la práctica logra objetivos y resultados previstos de mejora de las condiciones de vida de las personas de manera medible;

**Coordinación interinstitucional/coordinación entre actores:** la práctica es resultado de un efectivo trabajo de equipo entre diferentes actores y entidades de la sociedad;

**Igualdad de género y/o inclusión social:** iniciativas que aceptan y responden a la diversidad social y cultural, toman en cuenta las desigualdades, promueven la igualdad y la equidad social y valoran las distintas capacidades;

**Promoción de derechos:** prácticas que promuevan el goce de los derechos humanos individuales y colectivos y el cumplimiento de los compromisos internacionales adoptados;

**Integralidad:** la intervención contempla acciones diversas para actuar sobre los problemas y necesidades identificados;

**Generación de aprendizajes:** tiene la capacidad de revisar su propia experiencia y generar aprendizajes de manera continua para mejorar su práctica y la de otros, y

**Elementos transferibles:** la práctica generó elementos que pueden ser transferibles y resultar ejemplos útiles para adaptar a otras prácticas en otros contextos.

Bengoza señaló que los aspectos vinculados a la **sostenibilidad** de los proyectos no se analizaron por diferentes razones. En el CNR, porque ya no se encuentra funcionando en las condiciones en que lo hacía durante el período analizado; en Campanero, porque es una experiencia reciente; y en Piedra de los Indios, porque se trata de un proyecto sostenido en una dirección y por un equipo técnico por lo que, justamente, corre el riesgo de que se diluya en caso de que cambien las autoridades.

### **Piedra de los Indios (Colonia, Uruguay)**

El comisario inspector **Rafael Assandri**, director del establecimiento Piedra de los Indios, presentó algunas características del centro de reclusión ubicado en el departamento de Colonia (Uruguay), a diez kilómetros de la capital.

Se trata de un establecimiento de 63 hectáreas; una cárcel semiabierta con explotación rural, en la que se encuentra alojada, en intramuros y en espacios acondicionados fuera de muros, una población mixta de entre 100 y 130 PPL. Dentro del muro perimetral funcionan tres pabellones, e independientemente funciona un pabellón de mujeres.

“Cuando asumí, en 2007”, expresó Assandri, “vi la necesidad de crear un pabellón en extramuros para mejorar las condiciones de trabajo del recluso. Fue un área acondicionada por ellos mismos para su alojamiento. También hay casas habitación, matrimonios que se formaron y algunas madres cuyos hijos viven allí”. Mientras en intramuros la seguridad es máxima, en extramuros hay zonas de seguridad media y mínima. El 50% de la población carcelaria vive en extramuros. En todos estos años, señaló Assandri, “ninguna persona de las que estaban en extramuros se ha fugado. He tenido muchas críticas: ‘cómo vas a tener gente afuera’, ‘cómo vas a sacar a aquel’... Sin embargo, nunca he tenido problemas, a veces el que menos parece es el que más apoya; la conducta ni siquiera va de la mano de la gravedad del delito por el que están procesados”.

Se desarrollan en Piedra de los Indios multiplicidad de actividades laborales: cría de ovinos y puercos, tambo, cultivo de árboles frutales, un olivar, quinta, carpintería, dulcería, albañilería, herrería, panadería, así como actividades de fajina y pasantías en la Intendencia de Colonia, entre otras. El 80% de los reclusos tiene una plaza laboral. Algunas son emprendimientos que realizan los propios internos, otras surgen de convenios con la Jefatura, y también están las actividades propias de la cárcel,



como fajina, mantenimiento y cuidado de las huertas, cuya producción es destinada al consumo del establecimiento y de la escuela departamental.



Assandri destacó como experiencia novedosa la instalación de una biblioteca con funcionarios capacitados tanto para asesorar sobre el material de lectura como sobre la normativa penal y penitenciaria vigente. “Ayudan al interno a conocer sus derechos, las salidas transitorias, cómo va su causa, qué pueden exigir y qué no. Antes había mucha desconfianza con respecto a estos temas pero ahora se ha subsanado. Esta iniciativa ha sido valorada positivamente por el Poder Judicial y por los abogados defensores”.

Respecto a los procesos de selección para las plazas laborales, Assandri explicó que cuando ingresa una persona al establecimiento se realiza una ficha para identificar “si tiene algún oficio, si es idóneo en algo, y así poderle asignar una plaza más adecuada”.

“Los reclusos van pasando paulatinamente por los diferentes sistemas de vigilancia que tiene Piedra de los Indios, de acuerdo a su conducta y también a su idoneidad para hacer el trabajo, llegando hasta las pasantías de trabajo para la Intendencia de Colonia”.

Para acceder a esas pasantías debieron movilizarse y lograr que la Junta Departamental aprobara dos cambios fundamentales en la reglamentación: la prohibición de que trabajaran personas con antecedentes y la norma que establecía que sólo podían trabajar personas oriundas del departamento, lo que excluía a más del 80% de la población carcelaria.

**Uno de los desafíos que tiene ahora Piedra de los Indios es poder generar, también en intramuros, un sistema de progresividad que permita a las PPL ir integrándose a las distintas propuestas laborales de acuerdo a capacidades y conducta.**

Assandri afirmó que este régimen es sustentable, que las cárceles deben ser chicas, de 200 a 300 personas como máximo, y que se debe “apuntar todas las baterías del trabajo hacia el recluso, conscientes de que ellos tienen muchos más temores que nosotros y de que debemos apoyarlos”. Por otra parte, según el director de Piedra de los Indios, existe resistencia al cambio por parte del personal, falta de personal capacitado, y un “cordón umbilical con las Jefaturas que cuando se corte va a permitir abrir muchas puertas y agilizar el trabajo”.

Uno de los desafíos que tiene ahora Piedra de los Indios es poder generar, también en intramuros, un sistema de progresividad que permita a las PPL ir integrándose a las distintas propuestas laborales de acuerdo a capacidades y conducta.

“No todo es COMCAR”, expresó Assandri, “también existen otras formas”.

María Bengoa señaló que la práctica de Piedra de los Indios se destaca por la diversidad de tipos de trabajos y la generación de respuestas alternativas al encierro.

Considerando cada uno de los aspectos analizados en el relevamiento, la legitimidad en Piedra de los Indios está sostenida en cuatro factores fundamentales: el buen desempeño del director y su equipo de trabajo; los vínculos que mantiene el centro con la sociedad civil; el éxito de los emprendimientos productivos y los niveles de conformidad que manifiestan los internos. Por otra parte, como impacto demostrable se señaló el alto porcentaje de PPL que tiene una plaza laboral (80%), así como la existencia de diversas modalidades de trabajo y de diversidad de tareas, aspectos que además se mencionan en el relevamiento como elementos transferibles para adaptar a otras prácticas y en otros contextos.

En cuanto a los niveles de coordinación interinstitucional, Bengoa destacó el relacionamiento del centro con la Intendencia de Colonia y con el Ministerio de Desarrollo Social (MIDES), que habilitó el acceso de los internos a las pasantías.

La participación de mujeres en las propuestas laborales se menciona como experiencia que aporta a la igualdad de género e inclusión social.

Uno de los aspectos que el relevamiento enfatiza en relación a la experiencia de Piedra de los Indios refiere a la generación de aprendizajes que permitan mejorar su práctica o servir de referencia para otras experiencias. En tal sentido, se señaló la necesidad de que el establecimiento genere algún tipo de sistematización de la propuesta que permita su continuidad, mejora y replicabilidad en otros centros.

### **Campanero (Lavalleja, Uruguay)**

El comisario Rodolfo Machado, director del Centro de Rehabilitación Campanero, presentó al Emprendimiento Campanero como “un apéndice de la cárcel de Lavalleja que trabaja con personas privadas de libertad”. Funciona con un sistema abierto en el que vive actualmente 33% de la población reclusa de Lavalleja. Se llega a Campanero “luego de que una Junta de tratamiento realiza un diagnóstico y evalúa que la persona puede vivir en el medio libre”. Campanero no es necesariamente un centro de rehabilitación, expresó Machado, ya que muchos de los que llegan no tienen necesidad de rehabilitarse de nada, son infractores a la ley penal pero no tienen “una mentalidad delictiva ni requieren ser resocializados”. “En el sistema actual”, señaló Machado, “ocurre que entran personas sin mentalidad delictiva que tienen que delinquir en las grandes cárceles para poder sobrevivir. Así estamos desocializando”.

En el caso de las mujeres la situación es diferente; no ingresan a partir de una evaluación sino que, por ser la única cárcel, allí se alojan todas las mujeres privadas de libertad del departamento, aunque no acceden al sistema abierto.

**“En el sistema actual”, señaló Machado, “ocurre que entran personas sin mentalidad delictiva que tienen que delinquir en las grandes cárceles para poder sobrevivir. Así estamos desocializando”.**





Todas las personas del centro trabajan y estudian, y las actividades, al igual que en Piedra de los Indios, son múltiples y diversas: fabricación de bloques y baldosas; huerta, invernáculos, cría de ganado, entre otras. Machado enfatizó que todas las actividades laborales son “institucionales”, no permitiéndose emprendimientos privados ni cooperativos ya que “si manejan dinero se tergiversa lo que consideramos el tratamiento”. Por otra parte, “la ley no prevé emprendimientos en las cárceles, no reglamenta cómo vender ni cómo comprar insumos para los emprendimientos, aunque se hace ‘en negro’ desde hace muchos años”. Para Machado, “el Ministerio del Interior tiene la oportunidad histórica de regular los emprendimientos laborales”.

La cárcel de mujeres, señaló el jerarca, puede considerarse un centro de rehabilitación. Recuerda que cuando comenzó ninguna de las internas quería estudiar ni trabajar, “ni salir al patio”, y que hoy todas lo hacen y reciben incentivo. “Están convencidas de que lo hacen porque pueden mejorar sus condiciones de vida y también para dar el ejemplo y lograr que en el resto del país haya lugares como este”.

“Tratamos de que salgan personas a vivir en sociedad conscientes de que hay que respetar el derecho de las personas y de que hay una manera posible de vivir sin delinquir. Que sepan que es difícil pero se puede”.

“Quisiéramos que todas las cárceles del interior funcionaran en la órbita del INR; ahora ya llenamos un salón con operadores, así que vamos en camino”.

**“Tratamos de que salgan personas a vivir en sociedad conscientes de que hay que respetar el derecho de las personas y de que hay una manera posible de vivir sin delinquir. Que sepan que es difícil pero se puede”.**

Campanero es “un lugar limpio, lindo, transparente, donde todos viven bien”, describe Machado. Todos trabajan. Todos cobran. Algunos producen ganancias y otros servicios, y los primeros subsidian a los segundos para que todos reciban algo.

El relevamiento realizado en el marco del Proyecto L centró su análisis en las actividades dirigidas a la población femenina del establecimiento. María Bengoa presentó los aspectos destacados de la experiencia.

En relación a la legitimidad se mencionó la existencia de un modelo explícito de gestión, los vínculos con la comunidad, el éxito de los emprendimientos productivos, la coordinación con la Jefatura Departamental, así como los niveles de conformidad de las internas.

El hecho de que todas las mujeres privadas de libertad del departamento tengan una plaza laboral fue mencionado como un indicador del impacto demostrable.

En cuanto a la coordinación interinstitucional, existe en Campanero una fluida relación entre diversos actores públicos y privados para la capacitación, producción y comercialización, y se menciona que para la construcción del centro se contó con el apoyo de múltiples actores públicos y privados.

La existencia de un modelo de trabajo específico para mujeres, así como las condiciones dignas en las que viven y trabajan las internas, son señalados en el relevamiento como aspectos destacables en pos de la igualdad de género y de la inclusión social. Por otra parte, la igualdad de derechos es uno de los propósitos explícitos en el modelo de intervención de Campanero.

En referencia a la integralidad de la propuesta del establecimiento, el relevamiento encontró que se desarrollan propuestas de capacitación laboral y oferta educativa, así como actividades de recreación y educación física.

El poco tiempo de implementación y la inexistencia de un sistema de monitoreo son aspectos que dificultan la generación de aprendizajes que le permitan revisar su propia experiencia y mejorar su práctica.

Como elemento transferible, el relevamiento menciona el modelo desarrollado con la población femenina del establecimiento.

Finalmente, como aspectos a destacar en Campanero, Bengoa resaltó la consideración de las condiciones de reclusión de las mujeres, el modelo de gestión, el acondicionamiento físico de un espacio específico para las mujeres, con dignidad en su construcción y equipamiento; la existencia de áreas de trabajo de uso exclusivo de las mujeres y un funcionamiento que las ha habilitado para asumir responsabilidades y tomar decisiones grupales.



## Centro Nacional de Rehabilitación (período 2002-2008)

Gustavo Belarra<sup>4</sup> y Daniel Melgar<sup>5</sup> fueron los encargados de presentar las principales características del CNR durante el período comprendido entre 2002 (año en que fue creado) y 2008 (año en que fue transformado y adquirió otras características).

Belarra expresó que el CNR surgió en 2002 como una apuesta frente a una realidad bastante complicada: el alto número de jóvenes privados de libertad en el sistema penitenciario. En ese contexto, "se pensó en crear una institución que trabajara sobre los ejes del pregreso, una preparación del interno para cuando obtuviera su libertad, "que fuera una transición del interno con el afuera. En esa línea se desarrolló un dispositivo metodológico multidisciplinario con una intervención integral sobre el



4 **Gustavo Belarra**, actual coordinador nacional técnico del INR. De 2002 a 2005 trabajó en el Área Laboral del CNR; de 2005 a 2008 fue encargado del componente laboral y de habilidades sociales. En 2008 fue subdirector y en 2009, director del CNR.

5 **Daniel Melgar** actualmente es director técnico del Centro de Rehabilitación Punta de Rieles. Responsable del área laboral y coordinador general en CNR durante el período 2002-2010.

mundo de la vida". "Se intervino sobre su cotidianidad, sobre los ámbitos laborales y educativos, sobre los vínculos sociocomunitarios y sociofamiliares de la persona, tanto en una lógica individual como grupal", señaló Belarra.



"Se aplicó un mecanismo progresivo de rehabilitación que tenía por delante el acceso a mejores oportunidades, con un diagnóstico preliminar e instancias de evaluación que hacían a la progresividad del modelo, que también tiene una lógica regresiva, no en cuanto al modelo en sí mismo sino frente a la inconducta o a lo que puede ser la transgresión de ciertas normas específicas que tenía la institución".

Los jóvenes que ingresaban al CNR provenían del COMCAR en un principio y luego de la Cárcel de Canelones. Debían tener como máximo tres años por delante de pena a cumplir, y voluntad de participar en "todos los dispositivos de intervención", explicó Belarra.

"Uno de los principales objetivos del CNR fue disminuir la reincidencia de los internos egresados del Centro en relación con las tasas nacionales de reincidencia. Se hacía un seguimiento específico de cada persona que egresaba, coordinado con el Patronato Nacional de Encarcelados y Liberados". En la medida en que el Centro tenía autonomía técnica y de gestión y que no dependía de la Dirección de Cárceles, atendía aspectos que hoy dependen del Patronato, explicó Belarra.

El área laboral dentro del CNR atravesó dos situaciones históricas diferentes. Entre 2002 y 2004 formó parte del Programa de Seguridad Ciudadana, apoyado por el PNUD. Durante ese período contó con un gran número de técnicos contratados específicamente y pudo desarrollar un dispositivo integral de intervención. El área laboral era entonces un Departamento Laboral que debía, en coordinación con las áreas de Educación y Vida Cotidiana, favorecer el desarrollo de habilidades básicas y preparar al interno para el mundo del trabajo. "En un principio trabajamos en lógicas de hábitos y luego pasamos más a las rutinas, rutinización de hábitos de trabajo", expresó Belarra.



Posteriormente, entre 2005 y 2008 el CNR dejó de contar con el apoyo del PNUD, aunque siguió teniendo el apoyo del MI; se produjo entonces un debilitamiento de sus programas y de sus recursos humanos. El componente laboral se incorporó al componente de habilidades sociales y se comenzó a trabajar fuertemente en las habilidades sociocognitivas y cognitivo-conductuales.

El área laboral apostaba, a partir de un diagnóstico, a elaborar un plan integral de trabajo, compartir un proyecto laboral a futuro, pensando que el objetivo era que las PPL encontraran posibilidades reales de inserción social.

Belarra destacó que "protocolizar con un diagnóstico y una evaluación conjunta con el interno era fundamental, sobre todo considerando que uno de los aspectos más importantes para una persona privada de libertad es tener certidumbres, impedir

que la incertidumbre se apropie de la situación". "Las PPL viven un tiempo cotidiano que está muy lejos del tiempo de un trabajador, por eso pensar un plan individual de trabajo que les permitiera construir esa rutinización, cosas que se van a dar mañana y pasado igual, que no van a cambiar si cambian las autoridades o los funcionarios, era fundamental", explicó.

Daniel Melgar presentó las distintas fases del tratamiento. En primer lugar, se realizaba una primera evaluación y selección de los internos que iban al centro. En una segunda instancia, y durante un período de 30 a 60 días, se llevaba a cabo un diagnóstico que permitía tener una mirada más completa del perfil del interno. A los 60 días se comenzaba a confeccionar un plan individual de trabajo que era algo así como una "hoja de ruta del tratamiento a trabajar, abocado a las distintas áreas: educativa, convivencia, social, entre otras".

Para Melgar, lo más interesante en el área laboral era la "protocolización de la intervención". "Cada rutina de trabajo tenía su hoja de registro donde se monitoreaba el desempeño y se hacía hincapié en los límites, en el sostén de la tarea. Algunas de las carencias de las personas recluidas tienen que ver con la constancia en el trabajo, respetar los límites, aprender a hacer frente a las dificultades que se presentan en la vida diaria", expresó Melgar.

En tanto el trabajo involucra muchos aspectos cognitivos, Melgar indicó que en el CNR se hacía mucho énfasis en el desarrollo de habilidades de vida o habilidades cognitivas. "El trabajo implica descarga de frustraciones, tolerancia a la frustración, anticipar consecuencias; también intervienen en el trabajo aspectos afectivos, creativos, motivacionales, volitivos, sociales. Es uno de los motores fundamentales de la rehabilitación", enfatizó Melgar.

María Bengoa señaló como aspectos vinculados a la legitimidad del CNR el modelo de intervención, la descripción del proceso educativo laboral, la generación de una metodología de trabajo, la idoneidad de los recursos humanos, una valoración positiva de los agentes externos, la creación de una asociación de familiares de internos y los niveles de conformidad de los internos.

Al tratarse de una experiencia que se monitoreó y evaluó, es posible tener datos sobre su impacto. Uno de ellos tiene que ver con los bajos niveles de reincidencia entre los internos del CNR que obtuvieron la libertad.

En cuanto a la coordinación interinstitucional, Bengoa mencionó la fluida relación entre actores públicos y privados para la capacitación, comercialización y posterior inserción laboral de los internos.

**"El trabajo implica descarga de frustraciones, tolerancia a la frustración, anticipar consecuencias; también intervienen en el trabajo aspectos afectivos, creativos, motivacionales, volitivos, sociales. Es uno de los motores fundamentales de la rehabilitación", enfatizó Melgar.**





Si bien en el CNR no había mujeres privadas de libertad, se señaló como aspecto positivo en relación a la igualdad de género e inclusión social la constitución de un equipo técnico mixto para el trabajo con los internos. En cuanto a la promoción de derechos, el relevamiento destaca que se encuentra explicitada en el modelo de intervención propuesto por el CNR. Por otra parte, el relevamiento rescata la integralidad de la propuesta, que abordó diferentes aspectos de la vida de los internos: educativo, laboral, recreativo, vínculos, vida cotidiana. Como elemento transferible se menciona el modelo de fases y protocolos utilizado en el Centro.

## Plenaria

- Se retoman los conceptos de desigualdad y exclusión.
- La desigualdad no es solo económica, también es social y cultural.
- Hay otras dimensiones vinculadas a la exclusión (sexo, edad, entre otras), y todas esas dimensiones son potenciadas en la cárcel.
- El censo de la población carcelaria no cruza los datos, por lo que no permite acceder a cierto tipo de información. Particularmente, la situación de las mujeres no es abordada con especificidad.
- Las mujeres son invisibles. Se habla de 8%, pero el censo luego recorre toda la información con la generalidad de la población masculina.
- Necesidad de conocer la situación particular de las mujeres privadas de libertad y las particularidades de su exclusión.
- Qué delitos cometen hoy más las mujeres. Cuáles son los principales delitos. Qué tipos de trabajo realizan. ¿Hay diferencias en la remuneración que reciben? ¿Cómo es el corte de edad entre hombres y mujeres? Entre la infancia y la adolescencia la mayoría tuvo su primer trabajo remunerado. ¿Esto es igual entre hombres y mujeres?
- “Los hombres mantienen las redes y los trabajos en el exterior, y son visitados por sus hijos y familiares. A las mujeres es más difícil que las visiten”.



## Presentación de experiencias regionales

*Dionisio Corteletti<sup>6</sup>, Léa Marina Erlacher<sup>7</sup> (Proyecto María Marías)  
Diego Maza (Fundación UOCRA)*

A las tres experiencias nacionales se sumaron en la Formación de Formadores representantes de dos organizaciones de la región que llevan adelante propuestas de capacitación laboral en centros penitenciarios: el proyecto María Marías (Brasil) y el desarrollado por la Fundación UOCRA (Argentina). Estas dos experiencias fueron seleccionadas a partir de un relevamiento que se realizó con las instituciones miembros de OIT/CINTERFOR. Si bien hay otras entidades que están desarrollando acciones en este sentido y que tienen mucho para aportar, se decidió por estas dos debido a su cercanía geográfica.

### Proyecto María Marías, SENAC (Brasil)

El proyecto María Marías fue creado en 2006 por la Secretaría de Estado de Justicia, en acuerdo con el Ministerio de Justicia de Brasil (Departamento Penitenciario Nacional, DEPEN) y en articulación con el Sistema S<sup>8</sup>.

La experiencia fue presentada por Dionisio Corteletti y Léa Marina Erlacher, representantes del SENAC, una entidad financiada por las subvenciones que le asignan las empresas comerciales y de servicios y que ofrece como contrapartida capacitación de personal para el mercado de trabajo en comercio, bienes y servicios y turismo. La propuesta estuvo dirigida a brindar cursos de capacitación y perfeccionamiento a la población femenina reclusa en Espírito Santo, donde se realiza el proyecto piloto desde 2007.

En primer término, los representantes del SENAC ofrecieron algunos datos sobre la población femenina reclusa que permitieran contextualizar las actividades desarrolladas en el proyecto. Destacaron que la criminalidad femenina ha crecido en todo Brasil y que es cada vez más habitual que las mujeres continúen las actividades delictivas de sus compañeros afectivos cuando estos son encarcelados. De acuerdo a los datos

<sup>6</sup> **Dionisio Corteletti**, director regional del SENAC, Espírito Santo, Brasil.

<sup>7</sup> **Léa Marina Erlacher**, superintendente de Formación Profesional del SENAC, Espírito Santo, Brasil.

<sup>8</sup> El Sistema S está formado por organizaciones e instituciones referentes del sector productivo, como industria, comercio, agricultura, transporte y cooperativas de Brasil. Tiene como objetivo mejorar y promover el bienestar de su personal, la salud, el ocio y también ofrecer oportunidades de formación profesional de calidad.





presentados, 80% de las mujeres detenidas están condenadas por tráfico de drogas; 51% tiene entre 18 y 29 años; 85% son madres, y 63% son analfabetas.

Para llevar adelante el proyecto, en primer término analizaron las demandas de empleo en Espíritu Santo en relación con los perfiles de la población carcelaria; posteriormente, junto con las mujeres detenidas, identificaron los cursos de mayor interés, y luego se estudió el perfil de las mujeres: duración de la pena, escolaridad, edad, conducta, entre otros.



Además de la capacitación específica se llevaron a cabo otras “acciones globales”, destinadas a regularizar los documentos personales de las mujeres y sus hijos, así como actividades dirigidas a la mejora de la autoestima.

Los cursos ofrecidos fueron: manicura, depilación, corte y confección, modelado de cejas, técnicas de peinado, decoración de fiestas con globos, técnicas artesanales, análisis de costo, formación de precio y venta de productos, relaciones interpersonales y calidad de vida en el trabajo. Uno de los aspectos innovadores fue el uso de una Unidad Móvil de Formación Profesional equipada con las herramientas necesarias para el aprendizaje y la práctica profesional, que además de ser un espacio especialmente preparado para el desarrollo de competencias laborales, tuvo la ventaja de separar los espacios físicos dedicados a la formación de los espacios de la cárcel, lo que según los expositores estimuló la participación, el acercamiento y el sentido de pertenencia de las reclusas con su aula de estudio.



El proyecto está en condiciones de ser replicado en otras penitenciarías por intermedio del DEPEN y actualmente están trabajando para poder llevar a cabo un seguimiento de la población que obtuvo la libertad y conocer cuál ha sido su trayectoria laboral luego del egreso.

### **Formación profesional en unidades penitenciarias, Fundación UOCRA (Argentina)**

Diego Maza<sup>9</sup> fue el encargado de presentar el Programa de Formación en la industria de la construcción que desarrolla la Fundación UOCRA en unidades penitenciarias en Argentina.



La Fundación UOCRA es una ONG que pertenece a la Red Social UOCRA (Unión Obrera de la Construcción de la República Argentina). Desde hace más de 17 años diseña y lleva a cabo políticas de formación dirigidas a los trabajadores de la construcción de acuerdo a las necesidades y habilidades que se requieren en un contexto de permanente transformación.

<sup>9</sup> **Diego Maza** es gerente de Formación para el Trabajo de la Fundación UOCRA de Argentina.

Las políticas de formación e intermediación laboral permitieron, con procesos de innovación tecnológica, la inclusión de nuevos trabajadores y trabajadoras y la recuperación de otros que abandonaron su oficio, señaló Maza. Por otro lado, en conjunto con la Cámara Argentina de la Construcción y con la Unión Argentina de la Construcción constituyeron el Instituto de Estadística y Registro de la Industria de la Construcción (IERIC) con el fin de recuperar las actividades de censo, estadística y registro en ese sector. En la actualidad el IERIC es el agente reconocido para gestionar, administrar y monitorear los procesos de intermediación laboral, evaluación, certificación de competencias y acreditación de las instituciones de evaluación que participan en el Sistema Construcción.



Cuando la legislación argentina comenzó a priorizar la inserción social de los procesados, y la educación y la capacitación para la adquisición de destrezas laborales se transformaron en ejes prioritarios del Sistema Penitenciario, la fundación UOCRA desarrolló un proyecto de formación dirigido a capacitar en oficios de la industria de la construcción a la población privada de libertad.



El objetivo fue brindar la capacitación necesaria para reinsertarse una vez que las personas recuperaran la libertad. La Fundación UOCRA se encargó de seleccionar los coordinadores e instructores, confeccionar los diseños curriculares y materiales, así como gestionar la documentación.

Un aspecto importante, señaló Maza, es el proceso de selección de las personas que participarán en el curso. Para ello se convoca a todos los internos que se encuentran próximos a recuperar la libertad y que tienen interés en capacitarse en oficios de la construcción. También ha participado en los cursos personal penitenciario, lo que contribuyó a mejorar la convivencia entre guardias y reclusos.



En el caso de empresas que han licitado obras dentro de las unidades penitenciarias, la Fundación UOCRA desarrolla cursos para los internos que son empleados por dichas empresas. En tal sentido, expresó Diego Maza, la implementación de cursos teórico-prácticos en los establecimientos no sólo otorga a los internos capacitación y formación específica, sino que además brinda al sistema penitenciario una herramienta para mejorar su infraestructura. Por otra parte, han constatado que los internos, al ser partícipes de esa recuperación, cuidan y valorizan los establecimientos de otra manera.

Los alumnos aprobados reciben un certificado y la Credencial de Registro Laboral que emite el IERIC, un documento imprescindible para tener un empleo legal en esa industria. Las certificaciones no hacen referencia al lugar donde se realizó la capacitación ni a la condición de recluso del participante. Esta certificación posibilita que, una vez en libertad, la persona pueda acceder a un trabajo legal y que, a su vez, su trabajo quede registrado en la tarjeta magnética, a modo de un currículum vitae que de otro modo sería muy difícil de confeccionar por el trabajador.





“La formación es la que nosotros necesitamos”, dijo Maza, “es la que necesitan los empresarios y también es reconocida por el Estado”.

A continuación, Maza propuso a los participantes trabajar en grupos y analizar, mediante la técnica FODA, la implementación de una posible acción de formación en un establecimiento penitenciario. **(Trabajo en Grupos III)**



### TRABAJO EN GRUPOS III

**Consigna: Implementamos acciones de formación en un centro penitenciario. Análisis FODA**

#### Oportunidades

- Interés, motivación, inquietudes de los internos
- Currículum del interno e historia laboral y educativa
- Cooperación de otras instituciones
- Normativa
- Demanda de mano de obra calificada
- Voluntad política, todas las miradas están puestas en el sistema penitenciario
- Existencia de convenios que permiten el trabajo en redes entre distintos actores

#### Amenazas

- Interés, motivación, inquietud de los internos
- Nivel educativo de los internos
- Uso de herramientas
- Falta de personal idóneo
- Falta de reglamentación de lo que establece la normativa / Ley de Humanización

#### Fortalezas

- Capacidad de negociación (el resultado de esta negociación puede ser una oportunidad o una amenaza)
- Capacidad para elaborar una propuesta
- Entrega de un certificado o diploma que no especifica que su destinatario recibió el curso en el establecimiento penitenciario

#### Debilidades

- Presupuesto de la capacitación/falta de recursos económicos
- Rotación del personal y de los docentes
- Indiferencia institucional
- Falta de coordinación institucional
- Falta de local o locales inadecuados (puede ser una fortaleza si ofrecemos capacitar PPL para reformar el local)
- Escasa capacitación previa; bajos niveles de formación
- Escasos o nulos hábitos de trabajo
- Desvalorización de la educación y el trabajo como oportunidad de movilidad social: herramientas o medios para el progreso o el ascenso social y de rehabilitación

## Plenaria

- Se señala la importancia de la experiencia argentina, que parte de la investigación y de allí a lo pragmático, que produce conocimiento y educa con ello, que “trabajan y escriben”.
- “No es una propuesta de trabajo realizada sobre la base de un estudio de las condiciones de mercado. Es una investigación de acción participativa”.
- Se destaca que las personas privadas de libertad reciban una certificación y una tarjeta de trabajo.
- Nuestro país también tiene un poderoso sindicato de la construcción por lo que la experiencia resulta significativa para nosotros.
- Importancia de la negociación y del lobby para el desarrollo de la capacitación.
- Nuestro país ha dado un paso atrás en cuanto a la certificación de competencias. Antes existían pruebas de aptitud en la UTU y allí se entregaban los certificados.
- La experiencia brasileña parece “reforzar estereotipos” de mujer. Se destaca, sin embargo, la articulación de actores en el proyecto María Marías y que, aunque nunca tuvo una transversalización de género, aportó al reforzamiento de la autoestima, la recuperación de la identidad, y ofreció a muchas mujeres lo que nunca habían recibido: un corte de pelo, una fiesta de fin de cursos, un lugar donde capacitarse.



## Modelos y opciones laborales en los centros de reclusión

Dr. Javier Palummo<sup>10</sup>, Dra. Silvia Izquierdo<sup>11</sup>

Javier Palummo presentó algunos de los resultados obtenidos en una consultoría, realizada para la OIT y el Ministerio del Interior en el marco del Proyecto L, que les

<sup>10</sup> **Javier Palummo** es doctor en Derecho y Ciencias Sociales, magíster en Políticas Públicas y Derechos de Infancia. Es miembro del equipo contratado por OIT en el marco del Proyecto L para realizar el *Estudio sobre la situación legal y reglamentaria del trabajo dentro de las cárceles y la inserción laboral de las personas liberadas del sistema penitenciario*.

<sup>11</sup> **Silvia Izquierdo** es doctora en Derecho y Ciencias Sociales, actualmente asesora letrada del ministro del Interior.



permitió identificar y categorizar las distintas realidades del ámbito carcelario que pueden ser consideradas "trabajo". Se trató de un estudio que estuvo centrado en la relevancia jurídica de las actividades laborales.

**Palummo sostiene que es necesario que con urgencia se reforme la Ley del Patronato para que dicha institución pueda cumplir con todos sus objetivos.**

Hizo referencia a aspectos vinculados a la génesis de la normativa uruguaya relativa al trabajo en cárceles, "una historia que tiene mucho que ver con la situación actual". Palummo expresó que existe "cierta incapacidad de los gobiernos democráticos para modificar las normativas más autoritarias. Así, "tenemos un Código Penal de 1934, aprobado en dictadura; una ley penitenciaria de 1975, aprobada en dictadura; la ley marco del Patronato de 1934, también aprobada en dictadura; el Código Procesal Penal, también en dictadura. Lo único que ha sido modificado en nuestro sistema penal para adecuarlo a los derechos humanos es el Código de la Niñez y la Adolescencia, y ahora estamos viendo cómo retrocede".

"No es raro que el Código Penal de 1934 diga que el preso tiene la obligación de trabajar", expresó Palummo. "Tenemos que contextualizarlo en el positivismo de la época que influyó en toda el área social; en ese contexto la ley no fue necesariamente violadora de los derechos humanos, aunque luego será catalogado de fascista".



Un poco más cerca en el tiempo, indicó Palummo: "Tenemos, por ejemplo, el Código de la Niñez y la Adolescencia, que tiene la lógica de considerar en la normativa nacional la normativa internacional aplicable. También la Ley de Humanización tiene claramente un enfoque de derechos humanos". En tal sentido, esta ley es clave; pero es clave como el "inicio de una política que requiere muchas otras reformas, entre ellas, la reforma de las normas claves del sistema: el Código Penal, Procesal Penal, Ley Penitenciaria y también la Ley Orgánica del Patronato". Palummo sostiene que es necesario que con urgencia se reforme la Ley del Patronato para que dicha institución pueda cumplir con todos sus objetivos.

Posteriormente, se refirió a las modalidades de trabajo en cárceles que se identificaron con la consultoría. A partir de ello fue posible analizar cuáles tienen algún tipo de regulación legal y cuáles se encuentran en un vacío normativo.

En primer lugar, encontraron cuatro modelos de trabajo dentro de los establecimientos carcelarios:



1. Servicios internos, en algunos casos bajo el régimen de peculio y en otros casos no remunerados.
2. Trabajo en emprendimientos productivos o de servicios gerenciados por las propias autoridades penitenciarias.
3. Trabajo en emprendimientos gerenciados por reclusos. En este caso se encontraron dos modalidades: i) trabajo unipersonal independiente; ii) trabajo en régimen de dependencia para otro recluso empresario.

4. Emprendimientos para empresas privadas que desarrollan parte de su actividad dentro del recinto carcelario y con personal mayoritariamente compuesto por reclusos.

En segundo término, identificaron formas de trabajo fuera de los establecimientos carcelarios (con autorización judicial):

1. Trabajo en el marco de un convenio con la administración penitenciaria. Por ejemplo, pasantías o convenios en la Dirección de Correos, ANCAP o AFE. Este tipo de experiencias está comprendido en la ley 18.690 del 24/09/2010.
2. Trabajo sin mediar convenio. Es el caso de una persona privada de libertad que consigue un trabajo fuera de la cárcel y obtiene la autorización judicial para salir a realizarlo.



Finalmente, una tercera opción es el trabajo del liberado. Palummo señaló que la asistencia pospenitenciaria ha quedado en manos del Patronato Nacional de Encarcelados y Liberados, que tiene poco presupuesto y baja cobertura. La ley 18.897 de setiembre de 2005 establece la obligatoriedad de que en todos los pliegos de licitaciones de obras y servicios públicos el o los empresarios contratantes inscriban como personal afectado a tareas de peones o similares al menos a 5% de personas registradas en la Bolsa de Trabajo del Patronato.

A partir del análisis de estas formas de trabajo se generó una discusión en torno a la aplicación, por parte del Poder Judicial, de medidas alternativas a la prisión, así como la flexibilización de las salidas transitorias. Para Palummo, estamos frente a un régimen altamente discriminatorio, selectivo y clasista. "Los operadores deben ser conscientes de esta realidad discriminatoria. Es la legitimidad del sistema lo que está en juego y, por lo tanto, la legitimidad de los operadores. Si el sistema es discriminatorio, las intervenciones de los operadores refuerzan esa discriminación, ese estigma, y nuestro trabajo pasa a estar ilegitimado. Eso lo siente uno, lo siente el preso, lo siente la familia del preso, el abogado del preso, y lo sentimos todos los uruguayos".

"Es un sistema que se ha perfeccionado tanto en la atención de su clientela que siempre caen los mismos, que siempre son parecidos los que caen; pero la otra cara es que también es un sistema que asegura impunidad a otros tantos". "Hay cierto tipo de delincuencia que recibe una respuesta penal totalmente diferencial en relación con otros tipos de delincuencia; para unos el Pacto de San José de Costa Rica consigue libertad, para otros es lo más lejano que pueda haber en su vida; para unos la Ley de Penas Alternativas está vigente y se aplica, para otros no existe".

**"Es un sistema que se ha perfeccionado tanto en la atención de su clientela que siempre caen los mismos, que siempre son parecidos los que caen; pero la otra cara es que también es un sistema que asegura impunidad a otros tantos", advirtió Palummo.**





“Trabajar para tener un sistema más legítimo, menos discriminatorio, más igualitario, es algo que va a redundar en beneficio de todos”, expresó Palummo.

Para la doctora Silvia Izquierdo, un sistema penal que privilegia la protección del derecho a la propiedad sobre el derecho a la vida brinda un mensaje muy claro de lo que somos como sociedad. “Decimos lo que nos importa más, y es embromado que a una sociedad le importe más la propiedad que la vida”, señaló.

Por otra parte, nos encontramos ante “un proceso penal que es una trituradora de carne para los pobres, porque los ricos pagan abogados y si son primarios a la semana están libres”.

En ese contexto, estamos frente a un cambio que es a largo plazo, un cambio que implica reformar el Código Penal para que responda a una lógica que permita luego adecuar todas las normas subsiguientes que tienen que ver con el sistema penitenciario. “A largo plazo es necesario modificar el sistema penal y el Código Penal, establecer otra lógica de funcionamiento y un cambio de cultura. Los operadores penitenciarios han reproducido un sistema custodial en el que la seguridad era el objetivo prioritario; ese sistema custodial no está preparado para cumplir con el mandato constitucional que establece que las cárceles servirán para reinsertar, para hacer profilaxis, para la reinsertión. “El único propósito era que no se escaparan. Hay gente que hace dos años que no ve el sol porque no hay policías para custodiarla. Las carencias del sistema las pagan los derechos humanos de la gente. Las personas están privadas de libertad pero no tenemos por qué sacarles todos los otros derechos que la Constitución y la ley les otorga”, enfatizó Izquierdo. Esa transformación de la cultura policial también es a largo plazo, pero “crear un ámbito de convivencia entre operadores penitenciarios civiles y policiales generará riqueza”.

Izquierdo señaló que el gobierno no puede esperar a que cambien los Códigos, por eso también se ha planteado objetivos de medio y corto plazo.

Actualmente “estamos trabajando en una ley de regulación del trabajo para los presos. Si se logra, Uruguay será uno de los primeros países de América Latina en tenerla. La lógica es que las relaciones de trabajo en las cárceles son especiales porque forman parte de un esquema de rehabilitación de cara a la reinsertión social”, expresó Izquierdo. “Debemos hacer algo para que durante el tiempo en que la persona está privada de libertad pueda desarrollar habilidades, idoneidades, y no perder aquellas que ya tenía”. Según Izquierdo, “hay un desbalance inicial, las cárceles están llenas de pobres” y los resultados del Censo realizado en conjunto con la Universidad de la República así lo indican.

La legislación o normativa que regule el trabajo en las cárceles deberá considerar que las relaciones laborales son una parte de la etapa de rehabilitación, del tratamiento dirigido a la reinsertión; que el trabajo es un derecho humano y que las personas deben

**Para la doctora Silvia Izquierdo, un sistema penal que privilegia la protección del derecho a la propiedad sobre el derecho a la vida brinda un mensaje muy claro de lo que somos como sociedad.**



tener garantizado el acceso a él; que se deben crear habilidades y hábitos que faciliten la reinserción social de las personas; y que el trabajo “no es sólo remuneración, también es recuperar la dignidad”. Por lo tanto, es necesario exigir garantías mínimas para los trabajadores penitenciarios. “Hoy por hoy la atribución del trabajo es discrecional. No se sabe bien quién los elige, cuáles son los criterios. Se habla de conducta pero, como no hay un sistema organizado de sanciones, hay espacio para la arbitrariedad”. Es necesario, indicó Izquierdo, establecer un sistema de garantías que considere aspectos vinculados a los salarios, al seguro por enfermedad, el derecho al descanso y hasta el derecho a la licencia.



Por otra parte, Izquierdo mencionó que se está trabajando en un manual de gestión penitenciaria con quince protocolos de actuación en las cárceles; manuales dinámicos, abiertos a posibles cambios, que se adapten a las diferentes realidades.

Respecto a la retribución que recibirán los reclusos, Izquierdo señaló que luego de arduas discusiones se diseñó una solución legal que hará que la retribución se divida de esta forma: 30% para atender las necesidades personales de la PPL, 40% para el presupuesto de su familia y entre 3% y 15% para un fondo de asistencia a la víctima. Izquierdo destacó que hasta el momento el sistema no ofrecía ningún mecanismo de compensación a la víctima, que no había ningún mecanismo que permitiera “restaurar la paz”. “La construcción de un puente es una asignatura pendiente; es simbólico, no es una reparación integral. La plata no paga pero puede colaborar a restaurar el puente; hablamos de una justicia reparativa que se aplica en otros países con éxito”.



El segundo asunto importante es coordinar educación y trabajo. “Hay un viejo concepto, que viene de los derechos humanos, que habla de medidas de acción afirmativas. Refiere a que todos somos iguales ante la ley pero no todos hemos tenido las mismas oportunidades. La labor de un Estado respetuoso de los derechos humanos es restaurar el balance que de inicio nació quebrado”. Una medida de acción afirmativa es aprovechar el tiempo de privación de libertad generando habilidades educativas y laborales que, como muestra el censo, muchas personas privadas de libertad no tienen; para ello se están haciendo acuerdos con el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), el Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional (INEFOP), el INR.

Izquierdo finalizó agradeciendo a las personas que participaron en el curso, “a las personas que realmente quieren cambiar este sistema”. Manifestó: “Nosotros tenemos un compromiso político pero necesitamos del compromiso de ustedes, porque ustedes son los que tienen que llevar adelante la verdadera reforma”.



## Desafíos de gestión para abordar emprendimientos laborales

*Daniel Alcoba<sup>12</sup>*



La Formación de Formadores buscó también acercar a los participantes algunas herramientas para el diseño y la gestión de emprendimientos laborales en los establecimientos carcelarios. Daniel Alcoba se encargó de presentar estos contenidos.

En primer término, se trabajó con el grupo sobre aspectos vinculados a la planificación, entendida como un proceso para establecer metas y elegir los medios para alcanzarlas; proporcionar a los proyectos un sentido y una dirección que permita enfocar esfuerzos, guiar nuestras decisiones y también evaluar y reorientar nuestro camino.

A partir de la idea de planificación, se analizó la función de la gerencia o dirección de los emprendimientos y se reconocieron dos modelos: uno centrado en el mando y la autoridad; otro apoyado en el liderazgo, es decir, "dirigir motivando a otros, no por razones de autoridad sino por razones de lógica, influencia personal y coparticipación". Surgieron en el grupo algunas apreciaciones sobre lo que debe ser/tener un líder:

- Sabe conducir un grupo
- Conduce conquistando la aprobación
- Actúa desde el compromiso
- Genera respeto y confianza
- Es inteligente
- Da el ejemplo
- Tiene carisma
- Es aceptado por los demás
- Genera empatía
- Detecta los intereses de los otros
- Es un buen comunicador



<sup>12</sup> **Daniel Alcoba** es técnico en Administración de Empresas, analista en Marketing y tiene un posgrado en Especialización en Marketing. Es docente en Administración y Servicios, Oratoria y Capacitación y Desarrollo Laboral.

- Posee inteligencia emocional
- Existen líderes formales e informales. Los líderes formales deberían acercarse a los líderes informales para tener incidencia en el resto

A partir del concepto de “motivación”, el grupo reflexionó en torno a cuáles son las motivaciones que pueden tener las PPL para trabajar.

- Reducir pena
- Salario
- Un entorno nuevo
- Ocupar el tiempo
- Poder moverse en el sistema: acceder a otros módulos, etcétera
- Crecimiento personal
- Autoestima
- Tener una herramienta para desenvolverse fuera de la cárcel

También se analizaron otros conceptos e instrumentos necesarios para implementar y gestionar proyectos: aspectos relacionados a la administración, gestión de los recursos materiales, financieros y humanos, así como a las dos funciones fundamentales de toda organización: producción y comercialización.

## El desarrollo de competencias: desafíos del operador penitenciario como facilitador de aprendizajes

*Nina Billorou<sup>13</sup>*

Nina Billorou inició su presentación desafiando a los participantes a reflexionar sobre su función como formadores. **(Trabajo en Grupos IV)**

<sup>13</sup> **Nina Billorou** es especialista en formación y gestión de recursos humanos por competencias. Desarrolla sus actividades como consultora externa de OIT/CINTERFOR y del Centro Internacional de Formación de OIT.





## TRABAJO EN GRUPOS IV

**Consigna:** Identificar características / función de los formadores

- Predicar con el ejemplo
- Estar comprometido con su misión
- Generar un ambiente de "rehabilitación"
- Tener empatía
- Capacidad de contención
- Liderazgo
- Conformar un equipo de trabajo integrado por representantes de los escalafones S y L
- Volcar una imagen positiva en la sociedad
- Generar redes internas y externas con miras a la resocialización
- Promover la rehabilitación de la adicción
- Hacer un trabajo en el barrio y en la familia para la reinserción
- Incentivar el trabajo, el estudio, la salud
- Buscar que mejore la calidad de vida de las PPL. Por ejemplo, haciendo mejoras en las instalaciones
- Utilizar un lenguaje inclusivo
- Generar espacios saludables para el estudio y el trabajo
- Promover capacitaciones abarcativas (educación, salud, etcétera) e integrales en cuanto a valores
- Conocer los protocolos y producir buenas prácticas
- Guiarse por los derechos humanos
- Ser capaz de monitorear los procesos
- Permitir el involucramiento de los internos en los procesos

Billorou destacó la evaluación como etapa fundamental del proyecto de rehabilitación: "Evaluar y enseñar también a autoevaluar". La evaluación debe tener un carácter diagnóstico y educativo que nos permita retroalimentarnos para ajustar los procesos. En tal sentido, también la coevaluación, la evaluación de los pares, es muy importante. "Para que la evaluación genere realmente nuevas capacidades, señaló Billorou, la retroalimentación es lo más importante, es decir, qué hacemos con lo que evaluamos,

qué hacemos con los resultados y cómo se proyectan esos resultados para la mejora del proyecto”.

María Bengoa acotó que la evaluación generalmente está muy influida por la idea de un “juicio” y las PPL tienen muy integrada la creencia de que la evaluación establece dicotomías rígidas: bien/mal, sabés/no sabés, sos un burro o no. En un contexto de mucho fracaso escolar, expresó Bengoa, es necesario “desandar ese camino y que la evaluación colabore para determinar en qué cosas hay que mejorar, que sea un insumo. Ese es un aprendizaje que tenemos que transmitir los formadores”.

Billorou remarcó que una evaluación no es una prueba y que el diagnóstico no es un examen. Los formadores no van a formar en lo escrito, “estamos hablando de generar capacidades de actuar y estas capacidades no se evalúan por escrito”, puntualizó. Además, “para que la evaluación sea válida todos debemos compartir los mismos criterios, que deben ser claros, transparentes y estar hechos ‘antes de’”, agregó.

“Desde el inicio es necesario saber qué es lo que queremos lograr, cuáles son las metas de nuestros proyectos. En el caso de los formadores los proyectos tienen una meta clara que está vinculada a la rehabilitación”.

“¿Qué es rehabilitar?”, preguntó Billorou. Significa volver a habilitar, crear nuevas conductas, nuevas capacidades. “Tenemos que buscar cuáles son las capacidades e identificar cuáles son las actividades que permitirán generar esas capacidades. Si bien en principio se tiene una caracterización de las personas (edad, sexo, etcétera), las capacidades reales sólo se descubren en el intercambio con las PPL”.

Respecto a los proyectos, expresó que no alcanza con tener una idea y presentarla al grupo. Es necesario que ese grupo se la apropie y para que esto ocurra tiene que conocerla, discutirla, ya que “nadie se apropia de algo que considera externo”.

El formador debe preparar las condiciones para la autoorganización del aprendizaje, la exploración activa y la autonomía, facilitar las condiciones para que las personas aprendan, se desarrollen. “Por eso hablamos de facilitar el aprendizaje individual y colaborativo. Se aprende recibiendo información y conectando la información con los saberes previos, contrastando, resignificando, deconstruyendo”, sostuvo.

Explicó que los adultos “son más selectivos a la hora de aprender y además aprenden si les encuentran sentido a los saberes, si creen que les van a servir, si les ven aplicabilidad. Hay en los adultos, además, una urgencia: aprenden si creen que van a poder aplicar el conocimiento a corto plazo. Pero además las personas tienen que encontrarle un sentido personal a lo que hacen, un valor para sus vidas”.

“Estamos frente a sujetos a los que no podemos dirigir desde afuera; lo que sí podemos hacer es perturbar, facilitar, ayudar a”, explicó. “No somos nosotros los que vamos a



**“Si bien en principio se tiene una caracterización de las personas (edad, sexo, etcétera), las capacidades reales sólo se descubren en el intercambio con las PPL”, señaló Billorou.**



enseñar, somos nosotros los que vamos a hacer posible, a facilitar. Ese es el rol de los operadores”.

A continuación se analizó en grupos la tarea del facilitador. (**Trabajo en Grupos V**).



### TRABAJO EN GRUPOS V

**Consigna:** Qué significa facilitar el aprendizaje

Algunos de los resultados obtenidos fueron:

- Crear espacios
- Acompañar los procesos
- Orientar y apoyar
- Tener buena escucha y buena empatía
- Acercar herramientas
- Partir de lo que saben
- Motivar, despertar el interés
- Transmitir contenidos educativos (poner nombre a algo que uno viene haciendo / pensando)
- Ayudar / ponerse en el lugar del otro



Una posible definición de “facilitar” dice que es “hacer las cosas más fáciles”. También se puede definir como “un proceso en el que una persona que es aceptada por todos los miembros del grupo, sustancialmente neutral, interviene para ayudar a mejorar la forma en que el grupo define y resuelve problemas y toma decisiones con el propósito de aumentar la eficacia del mismo”.

Todo facilitador, señaló Billorou, debe gestionar dos aspectos fundamentales: el ambiente del aprendizaje y la gestión de los procesos. Como ambiente de aprendizaje se entiende no necesariamente el ambiente físico. Se trata de gestionar la comunicación del grupo y de crear confort cognitivo, comunicativo y afectivo que permita a los sujetos sentirse cómodos tanto con los contenidos como con sus pares.

Para la gestión de los procesos de aprendizaje, el facilitador debe considerar que el aprendizaje sea una construcción personal, con ritmos y estilos propios; sustentado en los saberes y experiencias previas; significativo, es decir, que el sujeto descubra

el sentido y lo relacione con otros saberes; contextualizado social y culturalmente y construido en un proceso espiralado: quien aprende puede cometer errores, revisar, mejorar su práctica, avanzar y retroceder, y dar saltos cualitativos.

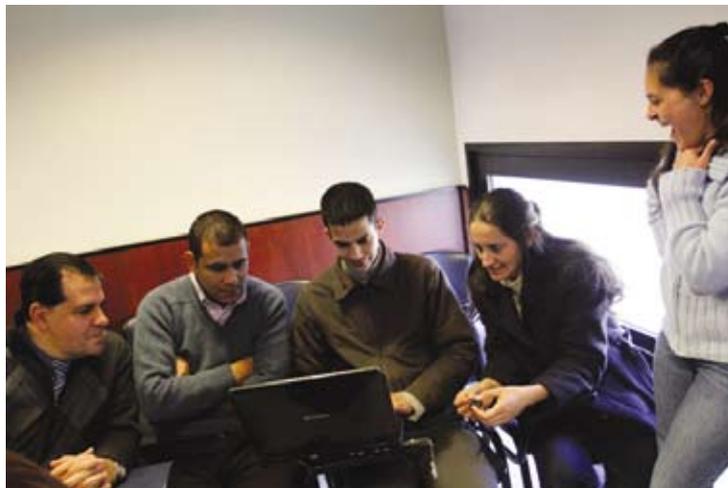
Las competencias son una serie de recursos distintos con que cuenta la persona. De acuerdo a lo que plantea la recomendación 195 de la OIT, las competencias "abarcan los conocimientos, las aptitudes profesionales y el saber hacer que se dominan y aplican en un contexto específico". Otra posible definición dice que las competencias son una "combinación de saberes que las personas ponen en juego adaptativamente en el desempeño de una función productiva en cierto contexto".

Los operadores deben identificar las competencias hacia las que se van a dirigir los procesos de facilitación del aprendizaje. En tal sentido, una competencia tiene que ver con saberes vinculados al ser, al querer y al poder: saber conocer; saber ser y estar; saber hacer; saber actuar; querer (motivación); poder actuar y aprender (condiciones del contexto que habiliten la competencia).

En los procesos de planificación y facilitación del aprendizaje, destacó Billorou, es necesario considerar quién aprende (características de las personas y de los grupos), qué necesitan aprender para poder llevar adelante un emprendimiento y cumplir determinada función, cuáles son los objetivos que tendrá el aprendizaje (qué capacidades se busca desarrollar), qué se aprende (definir los contenidos), cómo se aprende (cuáles serán las actividades que facilitarán el aprendizaje), y cómo verificar si las personas efectivamente aprenden.

## Autoevaluación Módulo 1

Finalizado el Módulo 1 de la Formación se propuso trabajar en grupo una evaluación que considerara los siguientes aspectos: contenidos, metodología de trabajo, calidad de los materiales, clima de trabajo, integración del grupo. El equipo coordinador proporcionó a los participantes una lista de ocho palabras que debían formar parte de una breve autoevaluación a presentar por escrito. Las palabras fueron: *techo, pero, piedras, tres, canto, sin, cuerda*.





## GRUPO A

**Contenidos:** Variados, enriquecedores, de distintos contextos. Teóricos y prácticos. Experiencias reales.

**Metodología de trabajo:** Expositiva, interactiva, dinámica, motivadora.

**Calidad de los materiales:** Muy gráficos, claros, completos, sencillos, ilustrativos y concretos.

**Clima de trabajo:** Agradable, distendido, cordial.

**Integración:** Buena, favorecida por el intercambio, enriquecida por los distintos profesores y puntos de vista.

“Para este desafío no hay techo, pero seguramente encontraremos muchas piedras en el camino. Sin embargo, con el apoyo de todas las personas comprometidas en este proyecto, será posible concretar los tres ejes de seguridad, gestión y tratamiento. No debemos escuchar el canto de sirena de las personas que ‘desv’ [sic] el proyecto, porque tenemos mucha cuerda para seguir dando y así sacar a los reclusos de la exclusión social”.



## GRUPO B

**Contenidos:** Adecuados. Conocimientos nuevos. Positivos intercambios. Poco tiempo para exposición del sociólogo Gustavo Leal.

**Metodología:** Muy positiva la dinámica de exposición con análisis grupal. Positiva la apertura y recepción a la participación del grupo.

**Materiales:** Adecuados.

**Clima:** Participativo, dinámico, de respeto y apertura a escuchar.

**Integración:** Ha avanzado con los días. Muy positiva la diversidad de orígenes, miradas, formación y experiencias.

“Fueron tres días de intensa labor pero en los que se brindaron contenidos que ayudaron a disipar algunas sombras que hacen a nuestra labor cotidiana, ¿conceden con nosotros? Existen piedras en el camino, sin embargo la gratificación de encontrarte con la conformación de un equipo de trabajo tan heterogéneo, que aporta distintas miradas, logra que el techo al que podríamos haber llegado con nuestro trabajo comience a alejarse. Sería maravilloso lograr que todas las voces de los operadores entonen el mismo canto”.



## GRUPO C

**Contenido:** Si bien estuvo muy bueno para introducirnos a la temática, no llegó al techo, lo cual esperamos para la próxima semana.

**Metodología:** De todas las que vimos nos quedamos con las tres mencionadas por el maestro Brusa y el sociólogo Gustavo Leal: educación, trabajo y capacitación técnica.

**Materiales:** Sin ser una gran cantidad, fue de gran calidad y completo. Podrá servir para superar esas piedras que tendremos en la práctica de nuestra labor.

**Clima de trabajo:** Fue bueno, pero el salón resultó un poco pequeño, donde el grupo se unió como si estuviera atado por una cuerda.

**Integración del grupo:** Con luces y sombras. Ha sido muy beneficiosa y agradable, como escuchar el canto de un ave bajo un árbol.



## GRUPO D

Los contenidos han sido buenos pero sin conexión entre ellos y sin conexión con la futura práctica.

Una de las piedras en el camino metodológico fue el primer día, la mala administración del tiempo como para sacar conclusiones de los trabajos en grupo. Consideramos que lo numeroso del grupo puso un techo a la capacidad de entendimiento.

Los materiales, en los tres días, han sido entregados óptimamente y su contenido fue ajustado a los temas.

Buen clima y ambiente de trabajo. La integración ha sido excelente teniendo en cuenta lo grande y diverso del grupo. Los espacios recreativos son de gran ayuda.





### GRUPO E

La formación brindada no nos pone un techo, pero nos obliga a trabajar en los tres pilares básicos: seguridad, gestión, tratamiento.

Nos encontramos un sinnúmero de piedras o dificultades en el camino. Al final encontraremos una cuerda que nos ayude a salir de las sombras que nos permitirá crear un canto de esperanza.



### GRUPO F

**Contenidos:** Profundos, variados, enriquecedores. Sin contradicciones, que pasaron el techo de nuestros saberes. Aportando luz a la sombras de nuestro desconocimientos. Se respetó la diversidad.

**Metodología:** Dinámica generalmente, pero a veces se perdía la posibilidad de trabajar con otros contenidos dado que se extendió mucho la presentación personal.

**Calidad del material:** Concuerta con nuestras expectativas.

**Clima de trabajo:** Óptimo, pudimos aprender las formas posibles de sacar las piedras de nuestro camino.

**Interacción de grupo:** Muy buena. Como todo canto tiene su enseñanza. En los tres trabajos de grupos realmente muy buenos intercambios de conocimientos.



# Desarrollo de la formación

## Módulo II

El Módulo 2 estuvo dirigido a poner en práctica los contenidos trabajados los días anteriores y a diseñar, en forma grupal, un emprendimiento productivo para implementar en el contexto penitenciario.

En la primera jornada se trabajó en plenaria realizando un repaso general de los conceptos analizados durante la primera semana de la formación. Se discutió en torno a la centralidad del trabajo para el ser humano, su papel en la socialización, en la sociabilidad y en la creación de redes. El abordaje del trabajo como derecho humano básico estuvo presente a lo largo del Módulo 2 y fue reforzado con la participación de Juan Miguel Petit<sup>14</sup>, quien presentó un acercamiento a la cárcel desde la perspectiva de los derechos humanos.

Cuatro fueron los grupos de trabajo que se organizaron, cada uno de ellos acompañado por un facilitador que orientó la producción grupal: María Bengoa y Raúl Huart (Proyecto L); Pablo Betancurt (integrante del Directorio Honorario del Patronato Nacional del Encarcelado y Liberado), y Silvana Bruera, consultora responsable de la implementación del curso.

Todos los equipos recibieron una consigna particular que determinaba las condiciones específicas en que se desarrollaría el emprendimiento a diseñar –gerenciado por las autoridades penitenciarias, gerenciado por los reclusos– así como el rubro de actividad en el que debía incluirse el proyecto productivo.

La propuesta debía combinar gestión y desarrollo de competencias laborales.

---

<sup>14</sup> **Juan Miguel Petit** es doctor en Derecho y Ciencias Sociales, actualmente asesor en Comunicación y en Derechos Humanos de la Oficina de la Coordinadora Residente de Naciones Unidas en Uruguay.

## Resumen de proyectos presentados

### GRUPO 1

**Consigna:** Planificar un proyecto laboral a ser gestionado por el propio establecimiento penitenciario y cuya producción estuviese destinada al propio centro.

**Propuesta: "Mi taller".**

**Objetivo específico:** grupo de 15 trabajadoras, con competencias y habilidades para la confección de uniformes, destinados al abastecimiento interno del centro, durante el período de un año.

El proyecto presentado prevé un desarrollo que incluye las siguientes actividades:

- Talleres previos, informativos y de sensibilización acerca de la importancia del emprendimiento, mostrar el producto final y su proceso mediante un audiovisual a las mujeres privadas de libertad (MPL).
- Designación de una Junta evaluadora de futuros docentes y elaboración de bases del llamado.
- Convocatoria a interesados en dar clases en centros de rehabilitación en los medios de comunicación.
- Realización de jornadas informativas para los futuros docentes acerca del funcionamiento del centro y de las características de la población carcelaria.
- Jornadas de integración entre el equipo a cargo del proyecto, los docentes seleccionados y las futuras trabajadoras.
- Jornadas de trabajo del equipo multidisciplinario del centro con docentes a cargo del curso, para desarrollar, definir metas a alcanzar y confeccionar currículo.
- Elaboración de normas y reglas de conducta y convivencia para el funcionamiento del taller.
- Jornadas de salud e higiene laboral y de información acerca de los derechos y obligaciones.
- Comenzar negociaciones con instituciones públicas y/o privadas a los efectos de la expedición del certificado correspondiente.





## GRUPO 2

**Consigna:** Planificar un proyecto laboral a ser gestionado por el establecimiento penitenciario y cuya producción estuviese destinada a comercializar en el exterior.

**Propuesta: "Herrar es humano".**

**Objetivo específico:** instalar un emprendimiento y gestionar la comercialización de productos de herrería artesanal (puertas, rejas, juegos infantiles, productos de herrería rural); contribuir al desarrollo de habilidades sociales, educativas y laborales.

- El proyecto fue pensado para una población reclusa de 18 a 35 años, con escasos recursos educativos.
- El proyecto se sustenta en integración de lo educativo y lo laboral.
- Se formará a las PPL en capacidades para la gestión.
- Plantean la remuneración y la redención de pena como estrategias motivacionales, y la comercialización como estrategia de visibilidad.
- Para el desarrollo de la actividad proponen un equipo de trabajo multidisciplinario.
- La selección de los participantes se realizará en tres pasos: revisión de fichas de los internos para identificar población meta; comunicación a los internos; entrevistas individuales diagnósticas.
- El plan de negocios incluye la donación de maquinaria por parte del sindicato y la cámara del metal, así como de materias primas por parte de otras organizaciones estatales.
- Aspiran a lograr un "sello" identificador del emprendimiento y a conseguir a través de instituciones públicas y/o privadas la certificación de las capacidades adquiridas.

### GRUPO 3

**Consigna:** Proyecto laboral para ser gestionado por el establecimiento dirigido a mujeres con hijos.

**Propuesta: "Haciendo futuro en cuero".**

**Objetivos específicos:** capacitar mujeres en el área de marroquinería; generar hábitos saludables; promover procesos de socialización adecuados; promover la finalización de los estudios primarios; capacitar en el manejo de las finanzas personales y empresariales.

- Propusieron un proyecto institucional de carácter educativo-productivo a desarrollarse durante períodos de un año.
- Dirigido a mujeres privadas de libertad que viven con sus hijos.
- Plantean la necesidad de conocer la disponibilidad de recursos con que cuenta la institución.
- El proyecto prevé la necesidad de realizar un estudio y una entrevista personal para conocer antecedentes educativos y laborales.
- Proponen generar un espacio para niños (guardería) para que las madres puedan dedicar tiempo al proyecto.
- Señalan la necesidad de realizar un seguimiento posterior a la preparación.
- Consideran la posibilidad de obtener donaciones de maquinaria, herramientas y materia prima, tanto de instituciones públicas como privadas.





#### GRUPO 4

**Consigna:** Proyecto laboral a ser gestionado por un grupo de PPL.

**Propuesta: "Proyecto Call Center".**

**Se plantea como objetivos:** estimular propuestas que trasciendan las habilidades manuales y ubiquen a las PPL en lugares competitivos, desestigmatizándolas y procurando su integración en el mercado laboral; promover instancias laborales en las cuales se desarrollen procesos de rehabilitación, reinserción e inclusión social a las PPL; potenciar la autoestima, competencias, habilidades, destrezas comunicativas y actitudinales, en pro de la superación personal; ser un modelo original y efectivo para comercializar los bienes producidos en el establecimiento.

- Estará dirigida a cinco internos quienes estarán a cargo de un servicio de atención telefónica.
- Los operadores se encargarán de recibir, leer y analizar el proyecto; plantear pautas generales; hacer la convocatoria o llamado a los internos. Posteriormente se conformará una Junta de Selección, con carácter multidisciplinario, encargada de elegir a los primeros trabajadores.
- También realizarán un reglamento interno de trabajo que defina horarios de trabajo, descansos, observaciones y sanciones en caso de incumplimiento: faltas, llegadas tarde, uso de uniforme, entre otros.



## Testimonios



En los últimos días de la formación se invitó a los participantes a dejar sus impresiones sobre la experiencia. Recogemos aquí algunos de esos testimonios.

*"Este curso me ha ayudado mucho. Llegamos con mucha incertidumbre y esto nos ha ayudado a evacuar dudas y a conocernos".*

*"No tengo ninguna experiencia y esta formación me acercó más al trabajo que vendrá después. Las experiencias de la gente que trabaja, cosas que ni te imaginás que pasan".*

*"Ayer empezamos con el curso de capacitación. Todavía no tenemos destino".*

**Cecilia - Operadora III**



*"Me pareció muy interesante el curso. Venía con la idea de que no me iba a servir para mucho por experiencias anteriores de otros cursos y seminarios donde me llevé poco o nada y tuve la sensación de haber perdido el tiempo. En este caso, al revés, superé las expectativas. Lo encontré productivo, las ponencias se adecuaron a lo que uno que está trabajando necesita como aporte. También el intercambio con compañeros que tienen diferentes visiones fue muy productivo. Me llevo algo interesante, que me sirve para mi trabajo".*

*"En relación a la reforma del sistema penitenciario me parece que todavía está muy macro, y para la bajada a tierra, por lo que veo, va a haber muchas contradicciones. Todavía sigue habiendo muchas incertidumbres con el personal que está trabajando actualmente, no sabemos qué va a pasar con nosotros, ni a dónde vamos a apuntar, ni qué perfil vamos a tener, si nos van a respetar ciertas cosas... me parece que faltó un poco de información por parte de las autoridades".*

*"Yo veo bien lo del nuevo personal, que vengan funcionarios con ese perfil; es lo que se precisa. Lo que no veo bien es cómo las autoridades están manejando la transmisión de esa información, esos cambios. Los que estamos en el medio, los técnicos que estamos en el medio, los que no estamos en contra pero tampoco somos de los nuevos no sabemos ni dónde estamos. Estamos en el limbo, ahí, nadie nos ha informado nada. Eso es lo que me parece que falta, comunicación, información. Saber qué piensan de nosotros, qué esperan, qué lugar vamos a ocupar".*

**Eduardo - Maestro, COMCAR**



*"Fue una experiencia muy enriquecedora. Vino gente del interior y del exterior; y la integración del grupo fue muy buena".*

*"El grupo heterogéneo, con gente de distintas disciplinas y con distintas experiencias, fue fortalecedor".*

*"La experiencia, por ejemplo, de Las Rosas en el grupo fue muy importante, porque todos veníamos con ideas diferentes y a veces muy lejanas de lo que es la realidad; vimos ganas en la gente que trabaja ahí".*

**Victoria - Operadora**



*"Me resultó mágico y hermoso el hecho de encontrarme en un mismo salón con tantas experiencias. En general no tenemos la oportunidad de conocer gente de tantos lugares del país, y al mismo tiempo gente que está iniciando esta nueva propuesta de trabajo".*

*"Como toda nueva propuesta genera mucha inseguridad, dudas y miedos; sin embargo, a mí me encanta lo que hago, el trabajo que hago con PPL, y creo que el curso da la oportunidad de encontrarnos, de conocernos, de transmitirnos lo que cada uno trae".*

*"En una institución como el MI a veces quedás como relegado, estratificado en un montón de cosas. Burocratizado, sin ver más allá de tus propias narices; quedás en chacras donde tu área es la que está haciendo todo y el resto de las áreas no sabés pero no te importa, te parece que no hacen nada. Todo esto es lo perverso de la institución cerrada. Generar estos espacios te permite abrir la cabeza, tener más ganas, más energía. Esperanzas y ganas de crear cosas nuevas. Porque muchas veces una viene tan desgastada y cansada por el sistema que estamos viviendo que cuando te plantean algo más pensás que no lo vas a lograr. También a las autoridades les puede pasar eso a la hora de tomar decisiones en un contexto de tanto cambio. Pienso que a veces tendrían que preguntar a gente que no está cerca pero que ya está en el tema; creo que ese espacio no se ha dado. A veces no sabés lo que está pasando".*

*"La experiencia del CNR fue un trabajo de hormiga. Día tras día una trabajó como técnica tratando de involucrar al policía en la lógica más técnica. Algunos se apropian de esa lógica inmediatamente y otros reniegan de esa lógica toda su vida hasta que se van. También hay quienes disfrutan siendo la piedra en el camino".*

*"En este momento hay un montón de cuestiones que hacen a la vida del CNR. Hay aspectos geniales del funcionamiento pero también está lo que se viene. Personas que vienen con aires de grandeza, con aires de 'yo voy a mandar acá'. Uno también se siente movilizad. Los dueños de casa somos los que estamos hoy y sabemos que nos podemos ir. Nosotros no cerramos puertas, no somos quiénes para cerrar puertas, pero nos duele la actitud de venir y que nos ignoren cuando todavía estamos ahí".*

**Karina - Educadora social, CNR**





*"Fue una experiencia sumamente positiva, hay personas con conocimientos académicos profundos. Ha sido muy positivo para lo que se busca, que es rehabilitar gente".*

*"Las dificultades que veo es que hay mucho entusiasmo y hay que bajarlo a tierra. Pero eso ya lo harán en el momento del trabajo; acá es un aula, es el momento del debate".*

*"Estamos todos en la misma sintonía, todos sumábamos a un mismo lugar. Fue mutuo el apoyo, yo me enriquecí de lo que ellos aportaron, y ellos también me dijeron que lo hicieron de mi experiencia".*

**Daniel - Subdirector de Las Rosas (Maldonado)**

*"Este curso a mí, que tenía poca experiencia, me sirvió un montón. Tenía mucha incertidumbre, cómo será, cómo vamos a hacer, cómo llegar, cómo entrar. El curso me amplió la cabeza; conocí gente que sabe, gente experiente, proyectos que funcionan bien, y eso me entusiasmó bastante. Me parece que se pueden hacer cosas buenas porque la gente está motivada".*

**Sebastián - Operador III**



*"Me pareció que esta instancia, para los operadores que venimos sin experiencia en el sistema penitenciario, nos permitió conocer la realidad de nuestro país en materia de cárceles y también interactuar con actores que están trabajando en el tema".*

*"Yo apuesto al cambio, y voy a correr el riesgo de, sin conocer, introducirme en este proyecto".*

*"También me permitió adquirir algunas herramientas que se pueden utilizar en los proyectos. Me resultaron muy interesantes las experiencias de Argentina y Brasil. Nosotros a veces tenemos preconceptos. Yo no me imaginaba que en Brasil se hicieran ese tipo de emprendimientos; tenía en la memoria la película Carandirú, un paradigma de las cárceles brasileñas, y me había quedado con esa idea".*

*"Me parece que en algún momento hubo un clic en el desarrollo de las cárceles uruguayas. Pensando en cómo surge COMCAR, yo eso no lo sabía, que en su momento fue una cárcel modelo. Cuesta imaginarse eso. Una cárcel que hoy se convirtió en lo opuesto. Deberíamos preguntarnos, como sociedad, qué nos pasó en este tiempo que se vino todo abajo".*

*"Creo que tengo mucho por aprender pero me parece que para los que tuvimos la oportunidad de participar de este curso es distinto; no es lo mismo arrancar de cero que haber tenido la posibilidad de esta formación".*

*"Sin duda que hay cuestiones de políticas sociales, o inexistentes o mal aplicadas, pero creo que es un desafío para nosotros, profesionales que trabajamos en el área social, poder aportar en algo. Los cambios los realizamos los hombres y los cambios también están en las cabezas. Y acá está pasando eso".*

**Luis - Comunicador / Operador III**





## Evaluación de cierre



En el cierre del proceso de formación, el equipo coordinador realizó una devolución a los participantes sobre cómo habían percibido y sentido la actividad, así como otras impresiones vinculadas al grupo y a la tarea de los operadores.

Silvana Bruera, coordinadora de la formación, señaló que, siendo una "ciudadana inexperta acerca de lo penitenciario, está llena de prejuicios al igual que la ciudadanía y siente tener un vacío muy grande con relación a los procedimientos". En tal sentido, destacó que "fue un inmenso desafío encontrarse con gente que trabaja en el sistema penitenciario y con otras personas que se animan a empezar y expresan una vocación". Bruera reconoció que durante la formación había adquirido "un gran aprendizaje de cosas concretas que ocurren en nuestro país y que no sabía". También se refirió al aprendizaje que implicó trabajar con un grupo "extraordinariamente rico, amplio en la aceptación de la diferencia. Un grupo con gente muy distinta, con formación muy distinta, de edades muy distintas, con cabezas y proyectos diferentes, que fue capaz de producir, aventurarse en un contexto de incertidumbre, involucrarse y comprometerse".



"Ojalá sigan conectados, porque una parte del capital que se llevan tiene relación con el vínculo con otros que trabajan o van a trabajar en otros centros", destacó Bruera.

"Esto, más que una experiencia de formación, fue una experiencia personal que pasó por el cuerpo. Nosotros hemos visto la conmoción y nos parece importantísima". Recordó unos versos de Antonio Machado: "Yo estoy en paz con los otros y en deuda con mis entrañas" y reflexionó acerca de la posibilidad de pensarse así, menos en guerra con los otros, desafiando y limando las diferencias.

Bruera finalizó agradeciendo a todos los participantes y deseó que este proceso, que recién comienza, sea sostenible en el tiempo.



María Bengoa señaló que organizar el curso significó un gran desafío porque entendieron desde el inicio que "era una oportunidad que no nos podíamos perder de generar ciertos procesos". Expresó que resultaba "muy difícil evaluar en ese momento porque estaba más movida por la emoción, por lo afectivo", pero que sí podía establecer algunas situaciones que le parecieron muy interesantes, que vio en los rostros de los participantes que generaban movilización, y destacó el proceso de producción que tuvieron los equipos de trabajo.

“Vimos personas correrse de sus lugares, plegarse, preguntarse, alabarse; hacer unos movimientos muy interesantes que fue justamente lo que pretendíamos del curso”.

Bengoa destacó que el curso fue además positivo para que “la gente que está por entrar a trabajar lo haga con menos ingenuidad y para que la gente que tiene más experiencia flexibilice la perspectiva de que nada se puede hacer”.

En lo personal, expresó Bengoa, “yo me divertí mucho y también conocí gente muy interesante que tiene mucho para aportar; ya hay algunos que lo están haciendo con mucha ilusión y debemos redoblar apuestas para que los que recién entran no se acobarden”.

Bengoa señaló que cuando armaron los grupos intentaron que “nadie estuviera del todo solo”, y por eso pidió a los participantes que no dejaran solos a los otros operadores (a los que no participaron en la formación), a los que no tuvieron esta instancia, no tanto de aprendizaje pero sí de conocer a otros, de pararse en el lugar del otro. Traten de que sea un lugar amable. Al igual que ustedes al principio, todos tienen miedo”.

Pablo Betancurt, de la Comisión Honoraria del Patronato Nacional de Encarcelados y Liberados, dijo que “la realidad en el medio penitenciario es muy dura y genera frustración porque uno llega con toda la voluntad de hacer cosas y no puede. Hay actitudes positivas y negativas, temores, resistencias al cambio”. Frente a la competitividad presente en todos los ambientes laborales recomendó a los operadores que “trataran de mantener el espíritu de equipo porque, en una realidad muy dura, si no trabajan en equipo apoyándose mutuamente será más difícil”. “No pierdan la alegría y la creatividad”, les aconsejó antes de despedirse.

Anaclara Matosas rescató la constancia y participación de todos, y destacó el esfuerzo y el compromiso con el grupo. Considerando que se trató de una experiencia piloto, expresó que “fueron muchos los aprendizajes para todas las partes; tanto para OIT/Cinterfor como para el MI o el INR, para la gente de la Unidad de Coordinación y Desarrollo, para ustedes y para los que estuvimos vinculados al equipo de coordinación”. Agradeció la integración, las ganas de intercambiar, de participar, de poner energía y buena onda en todas las actividades.

Por otra parte, recordó que se mantendrá en funcionamiento la plataforma virtual en la página de OIT/CINTERFOR, que fue utilizada a lo largo del curso. Invitó a los participantes a sostenerla con sus aportes así como a proponer nuevas utilidades, invitar a otras personas a participar en ella, generar foros específicos con ciertos contenidos, mandar comentarios, artículos de la prensa, datos de algún proyecto que estén por implementar; en definitiva, aprovechar al máximo la potente herramienta que ofrece su organización y no dejar que desaparezca.



A continuación el equipo coordinador propuso que los participantes se despidieran enviando un telegrama dirigido a aquellas personas o instituciones que desearan. Algunos de los telegramas enviados fueron:

## Telegramas



Para: **Maestro Brusa y autoridades**

*Repetir curso para resto operadores STOP  
Fundamental para éxito proyecto STOP*

Para: **Docentes y alumnos**

*Aprendizajes varios. Muy rico todo. Que se repita. Muchas gracias.*

Para: **Operadores**

*Vénganse a Rocha. Traigan su buena onda.*

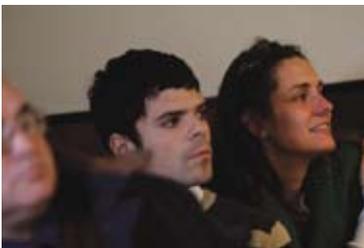


Para: **Estimados internos**

*Va ayuda. Precisamos su colaboración. Gracias.*

Para: **Soc. Gustavo Leal**

*Realmente muy buena su presentación. Un poco corta. Saludos cordiales.*



Para: **Responsables y Compañeros**

*El curso amplió mi horizonte en relación a los Privados de Libertad.*

Para: **Coordinadoras - Sres. Área del INR**

*Imperiosa necesidad de implementar experiencias similares en el ámbito del INR.*

Para: **Director de PNEL**

*Importante curso. Imprescindible para formación. Cambio radical en sensibilización. Repetir.*

Para: **CINTERFOR**

*Equipo: tarea difícil. Pero con esta propuesta nos han convencido.*

Para: **Grupo de Aprendizaje**

*Excelente curso. Gran aprendizaje con respecto a mis funciones.*

Para: **Assandri, Rosario/Colonia**

*Atento Piedra de los Indios. Esperar con comida de porquerizas.*

Para: **Relator NNUU**

*Cumpliendo recomendaciones lo esperamos en 2012. José Mujica*

Para: **Falero, Bermúdez y "Rocha"**

*Admiro esfuerzo. Valoro ganas de superación. Ojalá encontráramos más ejemplos así.*

Para: **Sr. Ministro del Interior**

*Directores de Centros Penitenciarios deben participar de Cursos del "Proyecto L". INR agradecido.*

Para: **Director Las Rosas**

*Culminó el curso. La sorpresa fue grata. Estamos en sintonía.*





Para: **Módulo 3.**

*Ya vamos STOP No desesperen STOP*

Para: **Autoridades del INR**

*Operadores y técnicos (L) comprometidos: apoyar.*

Para: **Organizadores del curso**

*Llegué con muchas dudas e inquietudes. Me voy con muchas expectativas.*



Para: **Sr. Ministro Bonomi**

*Urgente. Curso desafiador.  
Cambios inminentes. Irreversibles.  
Prepararse para terremoto. Suerte.*

Para: **Autoridades**

*Continuar este proceso con más cursos en el interior.*



Para: **Maestro Brusa**

*Se hace realidad su sueño. Los operadores penitenciarios somos el cambio.*

Para: **Establecimientos**

*Apertura nuevos caminos. Anuncio nuevos recorridos. STOP  
Cambios pos curso STOP*



## Mesa de cierre



**José Manuel Figueroa**, director de CEFOCAPS, fue uno de los integrantes de la mesa que dieron cierre a la formación. Aprovechó para saludar y felicitar a los participantes, además de manifestar su orgullo por colaborar con el proyecto brindando las instalaciones del Centro de Formación Policial.

**Martha Pacheco**, directora de OIT/CINTERFOR, felicitó al equipo de la formación así como a los participantes. Destacó que el grupo heterogéneo era también homogéneo en cuanto a sus objetivos; un grupo dinámico, participativo y respetuoso que generó un clima cálido que augura buenos resultados.

Recordó que, desde su llegada a Uruguay, hace tres años, recibió en los medios la información sobre la situación en las cárceles, el hacinamiento y la falta de oportunidades. “Las personas necesitan que se les den oportunidades”, señaló, “porque todos somos responsables de lo que sucede en la sociedad”.



Agradeció, en nombre de OIT/CINTERFOR y de las otras agencias de Naciones Unidas, y afirmó que “este proyecto está dando resultados y eso es lo que se requiere. Nuestros países están sobrediagnosticados, lo que se necesita ahora son resultados, experiencias prácticas”.

**Alain Montero**, coordinador académico de la Escuela Penitenciaria del INR, agradeció a Presidencia, a la Agencia de Cooperación Internacional y a las Naciones Unidas por la posibilidad de realizar estas experiencias, así como a la OIT, el MI y a todos los integrantes del Proyecto L.

También agradeció a los operadores, que desde distintas profesiones y visiones se alineaban a un nuevo paradigma, trabajar por la integración de las personas.

Montero pidió a los participantes que la alegría y el entusiasmo no se diluyeran en la rutina del día a día en los establecimientos. “No es fácil pero tenemos que desterrar de nuestros discursos el “no se puede” o el



“no tengo los recursos”, o “no se puede trabajar con esta gente porque no quiere salir de donde está. Si nosotros, que somos los multiplicadores de un nuevo paradigma, lo rechazamos desde el vamos, no lograremos grandes cambios. La administración, toda nuestra sociedad deposita en ustedes, y en muchos más como ustedes, la responsabilidad de llevar este nuevo proyecto adelante. Tenemos la confianza y la certeza de que se puede. Depende de nosotros. No transfiramos la responsabilidad a nadie: ni a los políticos, ni a los policías, ni a los técnicos, ni a nadie. Es nuestra responsabilidad. Como ciudadanos de este país y como ciudadanos del mundo. En nosotros está hacer de las cárceles un ámbito de exclusión o hacer un lugar en el cual se pueda construir ciudadanía, construir personas”, enfatizó, dando cierre a la Formación de Formadores.



## Bibliografía / Materiales entregados

Armijo, Marianela. *Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*, ILPES-CEPAL. 2009.

Cabrera, Pedro. "Exclusión y cárcel", en *Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración*, Nº 35, 2002; págs. 83-120.

Comisión Interpartidaria de Seguridad Pública. *Documento de Consenso*. Montevideo, agosto de 2010.

Mesa de Trabajo sobre Mujeres Privadas de Libertad. *Mujeres privadas de libertad en Uruguay. Informe sobre las condiciones de reclusión*. Setiembre de 2006.

Nowak, Manfred. *Informe del Relator Especial sobre la tortura y otros tratos o penas crueles, inhumanos o degradantes*. Naciones Unidas Uruguay- Unidos en la Acción, 2010.

Organización de las Naciones Unidas. *Reglas mínimas para el tratamiento de los reclusos*, 1955.

Pereyra, Gabriel y Gamio, Patricia. *El Pelado*, Aguilar, Montevideo, 2008.

*Recomendación de la Conferencia de Ministros de Justicia de los países iberoamericanos relativa al acceso a derechos de las personas privadas de libertad en Iberoamérica*. México, 2010.

### **Instrumentos internacionales sugeridos para su consulta**

Declaración Universal de Derechos Humanos.

Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales.

Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos.

Protocolo Facultativo al Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos.

Segundo Protocolo Facultativo al Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos.

- Convención Internacional sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación Racial (1965).
- Convención contra la tortura y otros tratos o penas crueles, inhumanas o degradantes.
- Protocolo Facultativo a la Convención contra la Tortura y otros tratos o penas crueles, inhumanas o degradantes.
- Convención sobre la eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer.
- Protocolo Facultativo a la Convención sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer.
- Convención de Derechos del Niño.
- Protocolo Facultativo a la Convención de Derechos del Niño sobre la venta de niños, prostitución infantil y pornografía infantil.
- Convención internacional sobre la protección de los derechos de todos los trabajadores migrantes y sus familias.
- Estatuto de Roma sobre la Corte Penal Internacional.
- Convención para el mejoramiento de la condición de los heridos y enfermos en conflictos armados. 1ª Convención de Ginebra.
- Convención para el mejoramiento de la condición de los heridos y enfermos en conflictos armados. 2ª Convención de Ginebra.
- Convención sobre el tratamiento de los prisioneros de guerra. 3ª Convención de Ginebra.
- Convención sobre la protección de los civiles en tiempos de guerra. 4ª Convención de Ginebra.
- Principios para la Protección de todas las personas bajo cualquier forma de detención o encarcelamiento. Adoptados por la Asamblea General en diciembre de 1988.
- Guía de Naciones Unidas para la Prevención de la Delincuencia Juvenil (Reglas o guía de Ryad). Adoptada por la Asamblea General en diciembre de 1990.
- Reglas Mínimas de Naciones Unidas para la Administración de Justicia Juvenil (Reglas de Beijing). Adoptadas por la Asamblea General en noviembre de 1985.
- Reglas de Naciones Unidas para la Protección de infractores juveniles privados de libertad. Adoptadas por la Asamblea General en diciembre de 1990.

- Declaración por la eliminación de la violencia hacia las mujeres. Adoptada por la Asamblea General en diciembre de 1993.
- Reglas Mínimas de Naciones Unidas para las medidas no custodiales (Reglas de Tokio). Adoptadas por la Asamblea General en 1990.
- Principios para la efectiva prevención e investigación de ejecuciones ilegales, arbitrarias y sumarias. Adoptados por el Consejo Económico y Social, 1989.
- Principios para la efectiva investigación y documentación de la tortura y otros tratos o penas crueles, inhumanas o degradantes. Recomendados por la Asamblea General en diciembre de 2000.
- Declaración para la protección de todas las personas de desapariciones forzadas. Adoptada por la Asamblea General en diciembre de 1992.
- Salvaguardias para garantizar la protección de aquellos que esperan la pena de muerte. Aprobadas por el Consejo Económico y Social en mayo de 1984.
- Código de Conducta para las oficiales de Policía. Aprobado por la Asamblea General en 1979.
- Principio para el uso de la fuerza y las armas por parte de oficiales de policía. Aprobado por el 8º Congreso de Prevención del Crimen y Tratamiento del Delincuente, 1990.
- Principios básicos sobre el rol de los abogados. Adoptado por el 8º Congreso de Naciones Unidas sobre Prevención del Delito y tratamiento del delincuente.
- Declaración de Principios básicos de Justicia para las víctimas del crimen y el abuso de poder. Adoptada por la Asamblea General en noviembre de 1985.
- Principios de ética médica relevantes para el rol del personal médico, especialmente médicos, en la protección de los detenidos y prisioneros contra la tortura y otros tratos o penas crueles, inhumanas o degradantes.



## Lista de participantes

Alejandra Trucidos	Ángel María Pagua Ramos
Carlos Bermúdez	Carlos Otaiza
Cecilia Laménair	Cecilia Vega
Claudia Di Pascua	Claudia Melo García
Claudia Vinales	Daniel Charlo
Daniel Méndez	Dante Bardier
Eduardo Camejo	Elida Samurio
Elsa Mariela Perdigón	Eugenio Acosta
Flavia López	Flavia Perdomo
Gabriel Correa	Gisele Estrada
Guzmán Herrero	Héctor Ayala
Jean Mulvany	Jhon Mazzi
Jorge Falero	Julio C. Martínez Lupi
Karina Guayta	Laura Ribero
Leticia Salazar	Lorena Estévez Cáceres
Luis Emiliano Pedriel Abeledo	Luis Mautone
Luis Silva Cotza	Luz Santos
Marcelo Cáceres	María de Lourdes Tejera
María Victoria García	María Pilar Godiño
María Soledad de Rosa	María Virginia Méndez Rodríguez
Mariela Menezes	Marina Muñoz
Mario Garbarino	Martín Correa
Martín Quiroz	Martín Santana
Mary González	Mónica García
Natalia Arrúa	Nicolás Etchegaray
Orlando Daniel Mazzul	Patricia Pastorino
Patricia Peralta	Sandra Alonso
Sebastián Núñez	Sonia Morandiz
Verónica Llanes	

## Acrónimos y siglas más utilizados

**CNR:** Centro Nacional de Rehabilitación

**COMCAR:** Complejo Carcelario

**DEPEN:** Departamento Penitenciario Nacional (Brasil)

**INEFOP:** Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional

**INR:** Instituto Nacional de Rehabilitación

**MI:** Ministerio del Interior

**MIDES:** Ministerio de Desarrollo Social

**MPL:** Mujeres Privadas de Libertad

**OIT:** Organización Internacional del Trabajo

**OIT/CINTERFOR:** Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional

**PPL:** Personas Privadas de Libertad

**PNEL:** Patronato Nacional del Encarcelado y Liberado

**PNUD:** Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

**SENAC:** Servicio Nacional de Aprendizaje Comercial (Brasil)

**UNODC:** Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Crimen

**UNOPS:** Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos

**UOCRA:** Unión Obrera de la Construcción de la República Argentina

El Programa Conjunto **Apoyo a la reforma de las instituciones para personas privadas de libertad** se llevó a cabo entre julio de 2010 y noviembre de 2011 dentro de la iniciativa piloto Unidos en la Acción, que articula el gobierno nacional a través de la Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional (AUCI) con el Sistema de Naciones Unidas en Uruguay, en el marco de su proceso de reforma del cual Uruguay forma parte como uno de los ocho países piloto en el mundo.

Los organismos nacionales y las agencias, comisiones, fondos y programas de las Naciones Unidas que implementaron el proyecto trabajaron en forma conjunta para colaborar con los procesos de reforma de las instituciones para personas privadas de libertad, brindando asistencia técnica de calidad y coordinada de manera de aumentar las posibilidades de plena reinserción de la población.

El programa conjunto trabajó en tres grandes líneas de acción: apoyar el fortalecimiento institucional para sostener procesos de reforma de medio y largo plazo; colaborar con los programas de ejecución de medidas sustitutivas a la privación de libertad y desarrollar proyectos piloto en salud, drogas, educación y trabajo.

La ejecución de este proyecto dio lugar a la generación de diferentes documentos y estudios de los cuales se ponen a disposición del público aquellos con más relevancia para aportar al debate público informado.

Publicaciones realizadas en el marco del proyecto Apoyo a la reforma de las instituciones para personas privadas de libertad:

- Aportes a la reforma del Código Penal y del Código Procesal Penal
- El trabajo en privación de libertad, situación legal y reglamentaria
- Educación formal en cárceles, diálogos en construcción
- Buenas prácticas penitenciarias en el ámbito laboral
- Formación de formadores, un aporte al fortalecimiento de los operadores penitenciarios en el espacio laboral
- Abordaje del uso problemático de drogas en mujeres privadas de libertad







Formación de formadores es una relatoría de los talleres que se realizaron con operadores policiales y civiles que trabajan en nueve centros penitenciarios y en el Patronato Nacional. Se desarrolló en el marco del Proyecto Conjunto L, Apoyo a la reforma de las instituciones para personas privadas de libertad, impulsado por el gobierno nacional con el apoyo del Sistema de las Naciones Unidas en Uruguay.

En particular, la formación buscó fortalecer las capacidades institucionales, identificando y desarrollando competencias de los operadores para mejorar la situación laboral de las personas privadas de libertad. Fue organizada en conjunto por el Ministerio del Interior y OIT/CINTERFOR. Socializando y construyendo colectivamente el conocimiento, ayudando a identificar los cambios y a combinar teoría y práctica, Formación de formadores se constituyó en un espacio de encuentro para potenciar el cambio de las instituciones penitenciarias.



<b>PROYECTO L</b>	<p>"Apoyo a la reforma de las instituciones para personas privadas de libertad"</p>	 <p>PRESIDENCIA REPUBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY</p>	 <p>Naciones Unidas Uruguay United Nations Uruguay</p>
		 <p>Consejo Nacional República de la República</p>	 <p>ONU MUJERES UNODC UNOPS OIT CINTERFOR PIN UN UNID Uruguay</p>