



UNODC

Oficina de las Naciones Unidas
contra la Droga y el Delito



Manual para Administradores Penitenciarios

**Una herramienta básica de capacitación y
programa para administradores penitenciarios
en base a los estándares
y normas internacionales**

SERIE DE MANUALES DE JUSTICIA PENAL

Oficina de las Naciones Unidas contra las Drogas y el Delito, Marzo 2010

Las designaciones empleadas y la presentación del material en esta publicación no implican la expresión de ninguna opinión de parte del Secretario de las Naciones Unidas, con relación al status legal de ningún país, ciudad o área, o de sus autoridades, o relacionado con la delimitación de sus fronteras o límites.

Esta publicación no ha sido editada formalmente.

Producción de publicación: UNOV/DM/CMS/EPLS/Unidad de producción Electrónica.

Renuncia de Responsabilidad

Esta edición ha sido preparada por la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC) – Oficina Regional de Programas en Panamá, Proyecto PANX12.

Traducción no oficial de las Naciones Unidas.

© 2010 Naciones Unidas para la Edición en Inglés

© 2011 Naciones Unidas para la Edición en Español preparada por la Oficina Regional de Programas en Panamá – Proyecto PANX12.

Todos los derechos reservados.

Contenido

Reconocimientos	5
Introducción	6
Cómo utilizar el Manual.....	12
Capítulo 1: Identificación de desafíos actuales.....	16
Capítulo 2: Liderazgo efectivo.....	22
Capítulo 3: Derechos Humanos, estándares internacionales y buena gestión de prisiones	30
Capítulo 4: Importancia del marco legal, políticas y regulaciones.....	41
Capítulo 5: Gestión y rendición de cuentas.....	44
Capítulo 6: Gestión de recursos humanos y financieros.....	56
Capítulo 7: Gestión de instalaciones físicas	68
Capítulo 8: Satisfacer las necesidades básicas de las personas privadas de libertad.....	74
Capítulo 9: Prersonas privadas de libertad en situación de vulnerabilidad	83
Capítulo 10: Niños, niñas y jóvenes en prisión.....	91
Capítulo 11: Administración de la población penitenciaria.....	98
Capítulo 12: Seguridad y protección, control y disciplina dentro de las prisiones.	106
Capítulo 13: Liberación temprana y Condicional	119
Capítulo 14: Alternativas a la prisión	123
Capítulo 15: Mecanismos de supervisión.....	133
Capítulo 16: Superando los desafíos: enfoques estratégicos.....	143
<i>Anexos</i>	
I. Programa del curso de capacitación de 5 días para directores penitenciarios.....	145
II. Lista de recursos adicionales	147

Reconocimientos

Este Manual para Administradores Penitenciarios fue elaborado por la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC) por Vivienne Chin, Asociada, Centro Internacional de Reforma del Derecho Penal y la Política de Justicia Penal, Vancouver, Canadá, con el apoyo de Robert E. Brown, Yvon Dandurand y Eric McAskill.

El Manual fue revisado por un grupo de expertos internacionales. UNODC desea reconocer la valiosa contribución de los expertos que revisaron esta herramienta y ayudaron a finalizarla: Elias Carranza, Aggrey Nyapola, Michael Langelaar y Richard Kuire.

UNODC también desea reconocer el apoyo brindado por el Gobierno de Canadá.



Actualmente se encuentran disponibles una gran cantidad de buenos manuales sobre derechos humanos en prisiones y políticas penitenciarias. Algunos de ellos se encuentran citados en un apéndice final que lista otros recursos útiles. Este manual se enfoca en una visión general de los principales problemas que deben ser prioridad para los líderes penitenciarios y las reformas con las que deben involucrarse y promover con frecuencia como líderes penitenciarios. Tiene como propósito brindar apoyo al taller básico de capacitación de cinco días para oficiales penitenciarios responsables de dirigir y administrar prisiones en países en desarrollo o países post-conflicto.

Un sistema de prisiones basado en estándares y normas internacionales es un buen sistema, uno basado en el respeto **al Estado** de derecho y los derechos humanos. Por tanto, uno de los **principales** objetivos del manual es explorar y entender las maneras prácticas en las cuales los líderes penitenciarios pueden implementar de manera más efectiva los estándares y normas internacionales en las instituciones de las que son responsables.

Los países en vías de desarrollo a menudo carecen de los recursos necesarios para adecuar su sistema penitenciario y sus prisiones a los estándares internacionalmente aceptados. Carecen de fondos, personal capacitado, tecnología, infraestructura o **conocimientos** para llevar a cabo todas las reformas necesarias al mismo tiempo. Sin embargo, esto no quiere decir que los administradores dedicados no pueden lograr un progreso significativo, particularmente cuando pueden contar con un poco de ayuda **de aliados** de otras jurisdicciones. Este manual trata de **abarc** los aspectos de una administración penitenciaria efectiva, **equitativa** y justa. Los líderes penitenciarios tendrán el desafío de identificar las reformas que deben contemplar a fin de lograr que sus instituciones cumplan con los estándares internacionales. También **tendrán el desafío** de reflexionar **sobre** las maneras más efectivas para lograr el cambio necesario.

El manual y el programa de taller que lo acompaña, proporciona un modelo **borrador** para ayudar a los líderes a identificar los cambios que se requieren en su propio ambiente y que se reflejen en los desafíos que pueden encontrar al llevar a cabo estos cambios. El manual no desestima la complejidad de la labor de la reforma penitenciaria y por lo tanto no propone soluciones **predefinidas**. Ni siquiera intenta anticipar y responder a todas las preguntas que puedan surgir durante el proceso. Sin embargo, junto con el programa propuesto, el manual puede facilitar un pensamiento fresco sobre los diferentes problemas y desafíos comunes que los líderes penitenciarios frecuentemente enfrentan y acerca de posibles soluciones a estos problemas. **Con estas nuevas herramientas, los líderes penitenciarios afortunadamente identificarán las formas prácticas de enfrentar los problemas de administración de prisiones.** Esperamos que los ayude a realizar esto con la confianza renovada en sus propias habilidades de liderazgo y una perspectiva renovada de cómo pueden triunfar en sus esfuerzos de reforma penitenciaria y desarrollo de capacidades. Se espera que los facilitadores o capacitadores que utilicen el manual se sientan libres de adaptar algunas de las preguntas y ejercicios a las circunstancias locales haciéndolo, por lo tanto, más relevante a los participantes.

La reforma penitenciaria puede ser una labor **abrumadora**. De hecho, usualmente lo es, y los intentos para realizar una reforma suelen fallar al menos tan **frecuentemente** como **triunfan**. Esta no es una excusa para darse por vencidos, pero es una buena razón para abordar la labor de manera cautelosa y reconociendo el **rol difícil y complejo** que los líderes penitenciarios juegan al realizar reformas efectivas y sostenibles dentro del sistema en el cual trabajan. Las prisiones son ambientes difíciles y duros, **especialmente** cuando operan sin los recursos humanos, físicos y financieros necesarios. El trabajo de un líder penitenciario es inevitablemente muy desafiante. Claramente requiere el compromiso completo de un individuo fuerte, dedicado, creativo y perseverante.

Las prisiones e instalaciones correccionales albergan a los infractores que han sido sentenciados a prisión. También albergan individuos que han sido acusados de haber cometido un delito y que están esperando juicio o han sido condenados por un delito y están esperando **su** sentencia. En situaciones post-conflicto y otras situaciones críticas, las prisiones son algunas veces utilizadas para detener infractores con problemas mentales que no pueden ser ubicados en otro lugar, inmigrantes ilegales o refugiados, prisioneros políticos, combatientes e incluso víctimas de crímenes. **Frecuentemente los** líderes penitenciarios no saben mucho acerca de la población penitenciaria y las características de **las personas privadas de libertad**. En muchos casos, las personas privadas de libertad son detenidas ilegalmente y no hay una manera fácil para que los administradores determinen quien está legalmente comprometido con la institución o no. Estas son anomalías que deben ser corregidas tan pronto como sea posible pero que no obstante crean desafíos adicionales a los administradores penitenciarios.

Las prisiones tienen la responsabilidad de asegurar que los infractores no representen una amenaza o lastimen a otras personas, pero también deben intentar rehabilitar a los infractores para que un día puedan volver a la sociedad para llevar una vida **productiva** lejos del delito.

Las prisiones juegan un rol esencial en la sociedad. Son cruciales para la seguridad humana y pública. Sin embargo, raramente se le da alta prioridad a la labor de construir y administrar prisiones justas, humanas y efectivas. Los gobiernos comprensiblemente tienen otras prioridades de financiamiento tales como vivienda, transporte, infraestructura, educación, salud, seguridad, etc. Además la percepción pública de las personas privadas de libertad es generalmente negativa y **casi nunca** hay mucho apoyo público para invertir más fondos públicos en las prisiones. Los administradores penitenciarios frecuentemente tienen que enfrentarse con una visión pública estrecha de las metas del encarcelamiento. La mayoría de las personas prefiere antes ver a las personas privadas de libertad castigadas que rehabilitadas.

“Toda persona privada de libertad **deberá ser** tratada humanamente y con el respeto debido a la dignidad inherente al ser humano”

*Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos,
Artículo 10 (1)*

El derecho internacional de los derechos humanos proporciona un **esquema** para **orientar** la administración y reforma penitenciaria. Los derechos humanos son valores universales y garantías legales que protegen a los individuos y a los grupos contra acciones y omisiones

principalmente por acciones gubernamentales que interfieren con las libertades fundamentales, los derechos y la dignidad humana. Los derechos humanos son universales, interdependientes e indivisibles.

Enfoque **basado** en los Derechos Humanos para la Administración de Prisiones

El manual y el programa **adjunto** están basados en un enfoque **basado en** los derechos humanos para una **buena** administración de prisiones. **Estos hacen énfasis** en la importancia de los estándares internacionales de los derechos humanos.

La *Declaración Universal de los Derechos Humanos*, 1948 (DUDH) está **formulada** en el principio fundamental de que los derechos humanos están basados en la “dignidad inherente de todos los miembros de la familia humana” y son la “base de la libertad, justicia y paz en el mundo”. Tres artículos de la DUDH son particularmente relevantes aquí:

Artículo 3.

Todo individuo tiene derecho a la vida, a la libertad y a la seguridad de su persona.

Artículo 5.

Nadie será sometido a torturas ni a penas o **tratos crueles, inhumanos o degradantes**.

Artículo 9.

Nadie podrá ser arbitrariamente detenido, preso o desterrado.

Las prisiones, todos debemos estar de acuerdo, deben ser únicamente utilizadas como último recurso para contener personas condenadas y acusadas de un delito a la espera de juicio o resolución de su caso. En ambas instancias, las alternativas de encarcelamiento deben ser utilizadas cuando sean apropiadas.

En cualquier sociedad, existen personas que creen que el encarcelamiento no debe imponer solamente la privación de libertad, sino también incluir castigos y **penurias** adicionales. Este enfoque no es aprobado por los estándares y normas internacionales. De hecho, el Principio 5 de *los Principios básicos para el*

Tratamiento de los reclusos afirma que, con excepción de las limitaciones que sean evidentemente necesarias por el hecho del encarcelamiento, todas las personas privadas de libertad **deberán mantener todos sus** derechos humanos y las libertades fundamentales. El administrador penitenciario tiene que trabajar con la comunidad y asumir responsabilidades para informar al público.

Raramente se encuentran disponibles suficientes recursos humanos, físicos y financieros en los sistemas de prisiones; más difícilmente en los países en vías de desarrollo o en situaciones post-conflicto. En el mejor de los **casos**, hay sólo un apoyo público **poco entusiasta** para invertir en la reforma penitenciaria o desarrollo de capacidades. En momentos difíciles, la población usualmente tiene otras prioridades de inversión para **el erario** público.

Se requieren administradores que puedan crear cambios dentro de su organización en todos los sistemas penitenciarios. Los mejores y más respetados administradores lideran mediante el ejemplo y los más altos valores morales. Son guiados por **un fuerte sentido de equidad**, el respeto a los demás y el compromiso **con el Estado de derecho**. Los administradores que administran mediante el miedo, **el engaño** o la manipulación **difícilmente** alcanzan resultados duraderos y seguramente no ganan el respeto de aquellos que están a su alrededor. Los cambios efectivos dentro de las organizaciones **solamente** pueden darse si las relaciones entre las personas están basadas en el respeto mutuo y la confianza. Al utilizar este manual durante los talleres es importante reflejar el liderazgo efectivo y como éste se manifiesta y se impone dentro del escenario penitenciario. Hay una necesidad **siempre** constante de administradores que tengan una visión convincente y clara de los cambios que quieren hacer, que puedan motivar y movilizar al personal y los colegas y ganar el respeto para que otros puedan ser inspirados para seguir su liderazgo y ser guiados por sus decisiones.

Entre los diversos desafíos que enfrentan los administradores penitenciarios en países en vías desarrollo o post-conflicto, **ellos habitualmente tienen que trabajar con** las instalaciones deficientes, la escasez de recursos, el personal poco entrenado y una política y un esquema legal regulatorio no desarrollado. También tienden a tener **muy** poca información acerca de quién está en prisión, **por qué está encarcelado** y cuánto tiempo **van a estar** detenidos. Los registros y la información penitenciaria son generalmente destruidos durante el conflicto y la guerra. Incluso cuando exista un sistema de registro **y archivos razonablemente bueno**, usualmente no hay un proceso sistemático de recolección de información de la población penitenciaria. Probablemente **tampoco** existe una evaluación completa de las instalaciones penitenciarias existentes y sus recursos. En cualquier país, una reforma penitenciaria efectiva es únicamente posible con una evaluación clara del sistema de prisiones y de aquellos que están en ella. Una administración penitenciaria efectiva es únicamente posible cuando existen buenos sistemas de información para apoyar las decisiones **tomadas a través** del sistema penitenciario.

También es crucial dentro de cualquier sistema penitenciario tener reglas efectivas **de la prisión y las** políticas operacionales claras, bien redactadas, justas y **completas**. Las normas deben ser actualizadas regularmente y reflejar cambios en las circunstancias y las políticas. También deben ser consistentes con las leyes nacionales e internacionales relevantes. Para que las prisiones puedan funcionar

correctamente, las reglas penitenciarias deben ser actuales y ejecutables, así como aplicables. Este manual no está dirigido específicamente a los contenidos de las reglas y regulaciones de la prisión, y asume que las reglas y las políticas penitenciarias están basadas en los derechos humanos y el Estado de derecho. Cuando no están, esto es algo que obviamente requiere la atención inmediata de los administradores penitenciarios y algunas veces también del legislador.

Los estándares y las normas internacionales relacionadas con la administración de la justicia penal, y en particular de las prisiones, pueden proporcionar a los administradores penitenciarios un esquema importante basado en los valores para guiar la reconstrucción de su sistema penitenciario e inspirar algunas reformas urgentes. El presente manual se referirá a ellos constantemente.

Debido a que se espera que los administradores penitenciarios lideren estas reformas penitenciarias, deben tener oportunidades para entender mejor estos estándares, para reflejar cómo pueden ser aplicados domésticamente, y elaborar estrategias prácticas para su implementación como parte de una estrategia general para reconstruir el sistema.

Los administradores penitenciarios deben trabajar estrecha y cuidadosamente con las agencias donantes y los proveedores de asistencia técnica para asegurar que cualquiera asistencia que ellos reciban encaje en sus propias estrategias y planes para desarrollar su capacidad institucional. Ellos deben pensar estratégicamente, tomar el tiempo para planear adecuadamente el proceso de reforma y aprender a anticipar desafíos y dificultades así como la inercia y la resistencia que necesariamente ellos van a enfrentar al realizar el cambio en un ambiente esencialmente conservador. Ellos también deben tener en mente que sus instituciones son parte de un sistema de justicia y gobernanza mucho más grande y que el éxito de sus propios esfuerzos como administradores penitenciarios dependerá del éxito de otros administradores en las otras partes del sistema de justicia y gobierno. Si son sabios, ellos también se asegurarán de aprender lecciones de la experiencia de otros administradores en el campo y tratar de identificar las mejores prácticas y adaptarlas a sus propias situaciones.

Debido a que la gran mayoría de los administradores penitenciarios que utilizarán este manual van a enfrentar la abrumadora tarea de introducir reformas complejas dentro su propia institución o sistema penitenciario, será importante considerar algunas de las lecciones básicas aprendidas del campo de la teoría de la organización y el cambio organizacional, y el rol de los administradores individuales en ese contexto. A través del manual y el taller, los administradores estarán constantemente invitados a reflexionar acerca de cómo pueden construir una coalición para el cambio tanto dentro y fuera de su organización, aprovechar varias fuentes de apoyo para reformar ya sea dentro o fuera de la institución y desarrollar estrategias para compartir algunas de sus

Cambio Liderante

“Y se debe recordar que no hay nada más difícil de hacerse cargo, más arriesgado para llevar a cabo o más incierto en este éxito, que tomar el liderazgo en la introducción de un nuevo orden de cosas. Debido a que el innovador tiene como enemigos todos aquellos que pueden desenvolverse bajo las condiciones antiguas, y los defensores poco entusiastas en aquellos que puedan desenvolverse bien bajo lo nuevo.”

Niccolò Machiavelli (1532): *El Príncipe*.

propias responsabilidades de liderazgo con otros administradores **competentes**. En un sentido, **estarán** invitados a **reflexionar acerca de** cómo construir un “equipo de reforma”, cómo pueden y deben valorar los recursos humanos disponibles para ellos, reclutar los individuos **adecuados**, **empoderar** a otros miembros de confianza de su grupo y generalmente desarrollar el desempeño y eficiencia de su equipo.

Como se mencionó anteriormente, este manual tiene como **finalidad** apoyar a un taller de capacitación **pequeño** que proporciona la oportunidad a un grupo de administradores penitenciarios de explorar abiertamente y **debatir** el asunto con sus colegas, aprender unos de otros, a pensar sobre cómo convertirse en mejores administradores y comprometerse juntos en la resolución creativa de los problemas.

Propósitos del Taller de Capacitación

1. Servir como una evaluación informal de la situación de las prisiones en el país.
2. Involucrar **a los** administradores penitenciarios de mayor jerarquía en la identificación y articulación de **los desafíos** y los problemas que **encuentren**.
3. Proporcionar a los administradores un marco basado en los derechos humanos para analizar la necesidad de cambio en su sistema penitenciario.
4. Exponer a los administradores de mayor jerarquía a los estándares internacionales de derechos humanos y exhortarlos a **reflexionar sobre** la relevancia de estos estándares a la situación en su país y su propia institución.
5. Introducir algunos conceptos y **las** mejores prácticas para implementar las reformas necesarias.
6. **Comprometer** a los administradores de mayor jerarquía en un proceso estratégico de planificación de pensamiento y motivarlos a anticipar los problemas de implementación de las reformas.



Este manual contiene dieciséis capítulos y tiene como fin ser utilizado en conjunto con un taller de capacitación de cinco días en la administración penitenciaria. El taller está estructurado en cinco módulos, uno por cada día. Cada módulo cubre varios capítulos del manual. Los capacitadores pueden adaptar el método de entrega de los módulos en un periodo más largo, por ejemplo un módulo en dos días o un capítulo por día. Sin embargo, es una rara ocasión cuando los administradores de prisiones pueden estar alejados de su institución por **periodos prolongados**. Por lo tanto, el programa del taller ha sido **diseñado** para un periodo más estándar **e intensivo de capacitación de cinco días**.

Los capítulos en el manual están organizados en una secuencia lógica y muchos de ellos están estrechamente relacionados **a** otros. **Por lo tanto, tuvo** sentido agrupar muchos de ellos en un módulo específico y planear enfocarse en **varios** asuntos relacionados en el mismo día. Los capacitadores y participantes en el taller deben, por tanto, familiarizarse con la estructura general del taller y cómo **se relaciona** con los diversos capítulos del manual. Al principio del taller, los capacitadores deben tomarse el tiempo de revisar y discutir con los participantes los objetivos y la estructura del taller y el diseño general del manual.

La organización del taller y el manual en un formato modular tiene **la finalidad de** introducir **alguna** flexibilidad necesaria en el desarrollo del taller. Cada grupo de participantes traerá su propia experiencia, antecedentes y problemas. El contenido del manual tiene como **objetivo apoyar** las discusiones y no dictar la dirección que puedan tomar. Puede haber una necesidad de un grupo particular de prestar mayor atención a algunos asuntos que se han **vuelto** críticos en su ambiente o prestar menos atención a un módulo con el cual los participantes ya están familiarizados. El programa **proporciona** una estructura básica, sin embargo, también permite a los instructores y a los participantes a que se guíen por el flujo normal del proceso de aprendizaje del grupo y decidir poner mayor énfasis, como se requiera, a las preguntas **y los desafíos** con los cuales están enfrentando. A los instructores se les incentiva a **comprometerse al inicio** del taller con una discusión con los participantes

acerca de sus propios objetivos de aprendizaje y sus prioridades y cómo pueden adaptarse dentro del programa propuesto.

La tabla a continuación resume los principales módulos del programa y como se relacionan con los diversos capítulos del manual.

El Plan para el Taller	
Día 1	
<p>Se les recuerda a los participantes su rol y las responsabilidades como administradores penitenciarios incluyendo el rol de proteger a la sociedad contra el crimen y defender los derechos de las personas privadas de libertad. Se incentiva la discusión honesta y libre entre los participantes de los problemas y los temas que enfrentan como administradores y administrados. Se enfatiza la relevancia de los estándares internacionales de derechos humanos y la responsabilidad de los administradores penitenciarios para implementarlos dentro de su propia institución y servicios penitenciarios. Se invita a los participantes a discutir los desafíos de hacer los cambios organizacionales significativos en el contexto del sistema penitenciario. Los participantes revisan juntos el marco legal nacional dentro del cual funcionan las prisiones y consideran juntos cómo las políticas existentes, las regulaciones y las prácticas pueden tener necesidad de una reforma con el fin de cumplir con los estándares internacionales.</p>	
Módulo 1 <i>Liderazgo penitenciario dentro del contexto de los estándares internacionales de los derechos humanos y el marco legal nacional</i>	Capítulo 1 – Identificación de desafíos actuales
	Capítulo 2 – Liderazgo efectivo
	Capítulo 3 – Derechos humanos, estándares internacionales y buena administración penitenciaria
	Capítulo 4 – Importancia del marco legal, las políticas y las regulaciones
Día 2	
<p>Se les recuerda a los participantes los principios básicos de una buena administración en un contexto penitenciario y se revisan los principales aspectos de administración; esto sirve como una introducción general para el tratamiento detallado de estas preguntas en las futuras sesiones del taller. El módulo también enfatiza las responsabilidades que caen en los hombros de los administradores penitenciarios: junto con la autoridad y el poder, también conlleva algunas responsabilidades de peso. Se invita a los participantes a reflexionar acerca de los principales elementos de una estructura adecuada de responsabilidad dentro de una prisión o un servicio penitenciario.</p>	
Módulo 2 <i>Administración de los recursos humanos, financieros y físicos y los principios de responsabilidad</i>	Capítulo 5 – Administración y rendición de cuentas
	Capítulo 6 – Administración de los recursos humanos y financieros
	Capítulo 7 – Administración de las instalaciones físicas
Día 3	
<p>El día se dedica a los desafíos asociados con la responsabilidad de proporcionar las necesidades básicas de las personas privadas de libertad, incluyendo las medidas para la salud y el bienestar general de todas las personas privadas de libertad. Se da atención especial a las necesidades y las circunstancias especiales de las personas privadas de libertad que pueden ser particularmente vulnerables como resultado de su edad, género, salud mental, antecedentes étnicos o cualquier otra característica. Se dedica una sesión completa</p>	

a las necesidades y los derechos de los niños y jóvenes en prisión.	
Módulo 3 <i>Cubrir las necesidades básicas de las personas privadas de libertad</i>	Capítulo 8 – Cubrir las necesidades básicas de las personas privadas de libertad
	Capítulo 9 – Privados/as en situación de vulnerabilidad
	Capítulo 10 – Niños/as y jóvenes en prisión
Día 4 <p>Los participantes se enfocan en un número de temas prácticos relacionados con la administración de la población penitenciaria, incluyendo preguntas relacionadas con: el sistema de registro y archivos penitenciario; ingreso de personas privadas de libertad, evaluación y clasificación; procedimientos de admisión y liberación; procedimientos de transferencia de personas privadas de libertad y procedimientos de liberación temporal. El enfoque es también en los temas de seguridad y protección, el uso de disciplina. Este módulo incentiva a los participantes a pensar de manera más amplia acerca de la seguridad y protección así como la necesidad inmediata para prevenir las fugas y el comportamiento peligroso dentro de la prisión.</p>	
Módulo 4 <i>Administración de la población penitenciaria y control y disciplina dentro de la prisión</i>	Capítulo 11 – Administración de la población penitenciaria
	Capítulo 12 – Seguridad y protección, control y disciplina dentro de las prisiones
	Capítulo 13 – Liberación condicional de infractores
Día 5 <p>Los administradores penitenciarios usualmente no tienen mucha influencia para determinar quién será encarcelado, sin embargo ellos pueden incentivar el uso de las alternativas al encarcelamiento. El módulo introduce diferentes modelos de alternativas al encarcelamiento. El módulo también incentiva una discusión de los diversos mecanismos de supervisión para asegurar la integridad de la administración penitenciaria y proteger los derechos del personal y las personas privadas de libertad. El módulo concluye con una sesión sobre la importancia de la planificación y la acción estratégica para promover el cambio dentro de un servicio penitenciario y hacer que las prácticas existentes cumplan con los estándares internacionales de derechos humanos. El módulo puede ser finalizado, siempre que el tiempo lo permite, mediante un ejercicio corto de planificación estratégica.</p>	
Módulo 5 <i>Alternativas a la encarcelación, mecanismos de supervisión y enfoques estratégicos.</i>	Capítulo 14 – Alternativas al encarcelamiento
	Capítulo 15 – Mecanismos de Supervisión
	Capítulo 16 – Superando los desafíos: enfoques estratégicos

El taller y este manual adjunto tienen como finalidad fortalecer un enfoque de liderazgo basado en valores para la reforma penitenciaria y el desarrollo de capacidades. El taller debe alcanzar varios objetivos interrelacionados. Primero, en la ausencia de una evaluación integral del sistema penitenciario en un país, el taller está designado de tal manera que permita a los participantes de un mismo sistema penitenciario trabajar juntos a fin de identificar los desafíos dentro de ese sistema e involucrarse en algún diagnóstico o evaluación amplia del sistema. Si una evaluación integral ya ha sido realizada, una revisión y discusión de los principales

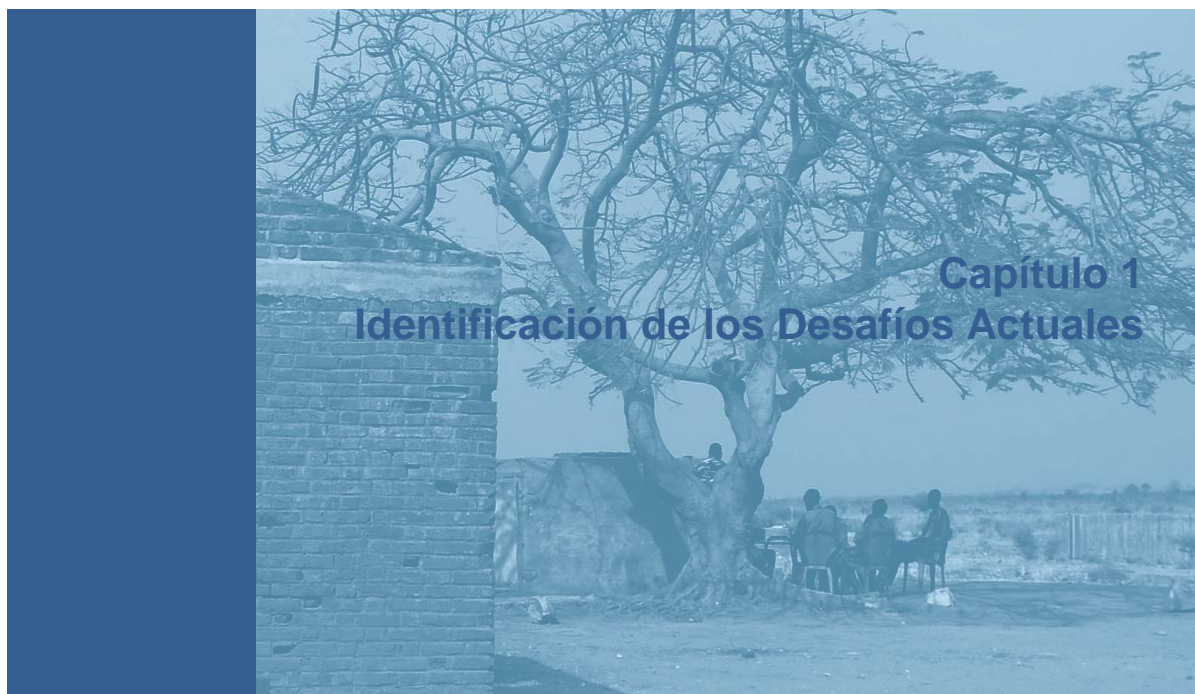
hallazgos de esta evaluación puede ser un ejercicio apropiado como parte del módulo 1.

Segundo, el taller proporciona a cada administrador un marco basado en los derechos humanos para identificar y articular los diversos desafíos y problemas con los cuales **ellos se enfrentan actualmente**. El taller expone a los participantes a los estándares internacionales **existentes** relacionados a las prisiones y las sanciones penales y les permite reflexionar sobre la relevancia de estos estándares y sus implicaciones para la situación nacional o local. Al mismo tiempo, el taller introduce algunos conceptos y las mejores prácticas con respecto a la implementación de los estándares de derechos humanos como parte de una buena administración penitenciaria. Las discusiones deben fomentarse dentro del tema de las aplicaciones prácticas sobre los estándares internacionales y las mejores prácticas y su adaptación al contexto nacional. Finalmente, el taller ofrece a los participantes una oportunidad de involucrarse en algunos ejercicios de planificación y beneficiarse de la retroalimentación y el aporte que puedan proporcionar entre ellos. Sería de **mucha** utilidad si a cada participante se le suministrara un grupo completo de los recursos de estándares y normas internacionales relacionadas con las prisiones y el tratamiento de las personas privadas de libertad listadas en el Capítulo 3 sobre Derechos Humanos, Estándares Internacionales y Buena Administración Penitenciaria y que puede ser encontrada en línea en:

<http://www.unodc.org/unodc/en/justice-and-prison-reform/compendium.html>

Este manual fue desarrollado para **apoyar** a los procesos de aprendizaje y planificación que tendrán lugar durante el taller. Ofrece materiales que pueden informar a diversas presentaciones y discusiones. Cada uno de los capítulos introduce un aspecto importante de la administración penitenciaria, con referencias específicas tan necesarias para el marco de los derechos humanos. Los dieciséis capítulos generalmente siguen la misma estructura de los seis puntos:

- **Introducción** del enfoque de la lección y su propósito, presentados dentro del contexto relevante.
- **Objetivos del Aprendizaje** buscados durante la lección.
- **Estándares y Normas Internacionales** relevantes a los **temas** tratados.
- **Asuntos y Desafíos** asociados con el tema del aspecto específico de la administración penitenciaria en discusión (como una invitación a los participantes para identificar los **problemas** que son relevantes para ellos en su propio contexto).
- **Actividades y temas de discusión** sugeridos para el taller.
- **Revisión** de los principales puntos indicados en el capítulo.



Introducción

Este capítulo **tiene la finalidad** incentivar a los participantes a identificar los muchos desafíos que enfrentan como administradores penitenciarios en la administración de una prisión. Se les incentiva a considerar tanto los problemas diarios prácticos así como los desafíos más amplios que hayan encontrado o **deben** anticipar para hacer que sus instituciones cumplan con los estándares y normas internacionales de derechos humanos. Se supone que consiste, al menos en parte, de una lluvia de ideas en la cual a todos los participantes se les invita a contribuir y verbalizar sus pensamientos acerca de los desafíos que enfrentan. La expresión, tanto de las experiencias positivas o como las negativas puede ser incentivada. Sin embargo, se debe tener cuidado en no permitir que esta sesión se **vuelva** excesivamente emocional o una oportunidad del individuo para listar cada frustración en su vida de trabajo. El propósito principal de esta sesión es elaborar los problemas y desafíos que serán discutidos durante el resto del taller.

Es importante que durante la sesión, los participantes establezcan un diálogo de apoyo entre ellos y acuerden trabajar como equipo. El taller completo debe ser estructurado para dar a los participantes una experiencia de primera **mano** acerca de la resolución **de problemas** en colaboración y cambiar la experiencia de planificación. Las relaciones construidas durante esta y otras sesiones de capacitación pueden convertirse en una fuente de apoyo a los participantes luego de que regresen a sus respectivas instituciones u oficinas. El liderazgo no es sólo importante en términos de establecer y ejercer la autoridad dentro de la prisión, sino también de colaborar con la **administración** general del sistema penitenciario como un todo y colaborar con los otros componentes del sistema de justicia **penal**. El capítulo está estructurado **abiertamente** para permitir una amplia discusión de los problemas e identificar los propios objetivos **de aprendizaje** de los participantes. En **esta etapa**, no se espera que los participantes den prioridad a los **problemas** o incluso reflexionar sobre las soluciones. Los temas identificados deben ser

registrados en un cuadro para una posible referencia futura durante otras sesiones. Al final del taller, como parte del ejercicio planificación estratégica, los participantes pueden ser invitados a reconsiderar la lista de los problemas que inicialmente habían identificado para reformularlos si fuera necesario y utilizarlos como base del ejercicio de planificación.



Objetivos de Aprendizaje

- Los participantes identificarán los principales desafíos actualmente asociados con la administración de su prisión.
- Los participantes identificarán cualquier desafío adicional que puedan anticipar mientras que intentan hacer que la institución cumpla con las normas y estándares internacionales.
- Los participantes identificarán algunas de las carencias y déficits básicos del sistema penitenciario.
- Los participantes compararán su propia experiencia con la de otros participantes.

Problemas y Desafíos

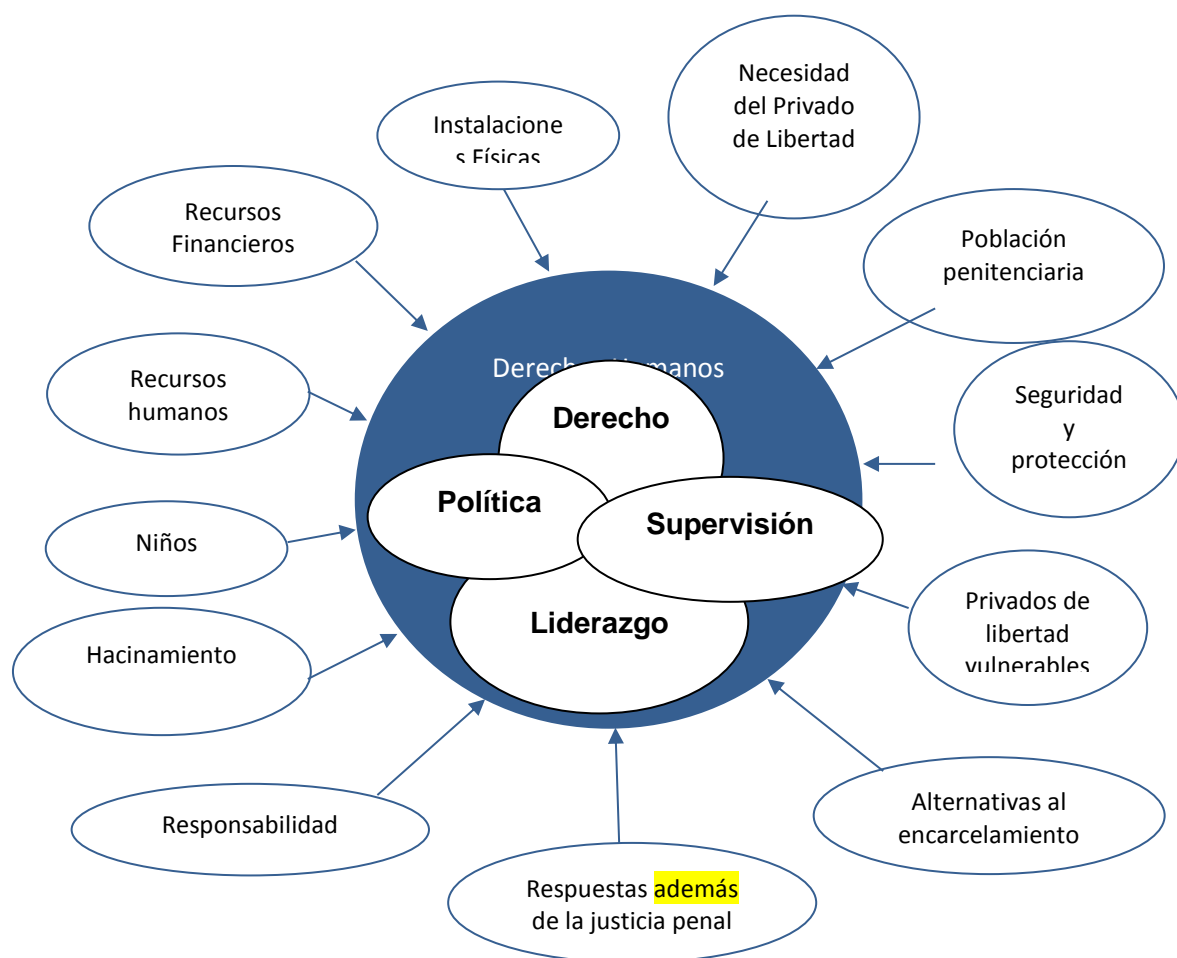
Es probable que una identificación preliminar de los temas revele que la mayoría son de hecho, producto de factores sociales, políticos y ambientales sobre los cuales los administradores penitenciarios tienen poco control. Sin embargo, debemos entender como estos diferentes problemas están interrelacionados con el fin de empezar a tratarlos de una manera más efectiva. Parte de la discusión en esta sesión también se enfocará en los lazos entre el sistema penitenciario y el resto del sistema de justicia penal. La manera en que el sistema de justicia penal trata a los infractores, determina el tamaño y la composición de la población penitenciaria. Al organizar reformas del sistema penitenciario, se debe estar consciente que la administración efectiva de las prisiones y el trato humano y justo de las personas privadas de libertad no depende únicamente de las acciones de las autoridades penitenciarias. Lo que sucede en las prisiones está relacionado con la manera en que el sistema de justicia penal es manejado como un todo y lo que presiona a ese sistema está por debajo de los factores externos.

En situaciones post-conflicto el sistema penitenciario puede enfrentar a menudo grandes problemas con relación a la composición, apoyo y reestructuración. A menudo la información se pierde o destruye lo cual hace que el motivo de encarcelamiento no sea claro. En las situaciones en las cuales hay una falta de infraestructura de apoyo, la población puede constar de partidarios de oposición y enfermos mentales. Esto a menudo lleva al hacinamiento en el sistema penitenciario y constituye una carga del sistema legal. Otras presiones sociales post-conflicto a menudo impactarán el sistema penitenciario donde el fin del conflicto resulta en un periodo de desmilitarización y desmovilización. En algunos sistemas a los ex-combatientes se les impide unirse al servicio público mientras que otros de estos individuos entrenados que están ahora en transición pueden ser incorporados en el sistema penitenciario como oficiales penitenciarios. Con la súbita afluencia de

personas es necesario pasar por la debida diligencia en el proceso de entrevista y la investigación de los oficiales de prisiones. Esto será efectivo para contratar a los mejores, así como asegurar el cumplimiento de los estándares de derechos humanos y las normas internacionales. La reforma del sistema penitenciario es un dividendo importante de la paz en la búsqueda de la justicia social y el desarrollo.

El alcance con el cual se observa el sistema de justicia penal en general y el encarcelamiento en particular como la respuesta a los problemas sociales, es a menudo el resultado de actitudes públicas que pueden tener un impacto profundo en el uso de las prisiones en un país. En circunstancias graves, en las cuales otras instituciones no existen o tienen fallas, las prisiones son desafortunadamente utilizadas algunas veces para dar respuesta a las necesidades sociales. Al no existir instituciones de salud mental y orfanatos, las prisiones son utilizadas, por ejemplo, para albergar a individuos con problemas mentales, niños de la calle y huérfanos. La falta de alternativas a las prisiones los fuerza a realizar funciones para las cuales no están equipadas, frecuentemente creando situaciones atroces para aquellas personas involucradas.

El siguiente cuadro ilustra las diversas categorías de problemas que típicamente representan desafíos difíciles para los administradores penitenciarios. Para cada categoría, existen estándares de derechos humanos que pueden ofrecer una guía acerca de la acción correcta a tomar. Por supuesto, uno de los principales desafíos que enfrentan, particularmente en los países en desarrollo es la falta de recursos financieros. Tal como veremos después, puede haber maneras de movilizar fondos de grupos comunitarios, donantes y organizaciones internacionales, el mismo gobierno o industrias penitenciarias incluyendo granjas. Los administradores penitenciarios deben desarrollar su propia habilidad para no solo administrar recursos sabia y eficientemente, pero también para generar recursos e ingresos. En ocasiones, la falta de recursos pondrá a prueba la ingenuidad y la creatividad de los administradores penitenciarios, y resolver según sus límites.



Al centro de la figura anterior, se encuentran los cuatro principales motores de cambio: ley (reforma legal); formulación e implementación de políticas; supervisión y transparencia; y liderazgo. Todos estos motores pueden ser activamente respaldados por la sociedad civil que claramente tiene un rol que jugar en las sociedades democráticas al abogar por reformas y respaldarlas. El manual y el taller tratan **cada una** de estas dimensiones e incentivan a los participantes a **reflexionar sobre** su propio rol, **como administradores**, al **crear** el cambio en sus respectivas instituciones y en el sistema penitenciario como un todo.

Una declaración oficial sobre la política penitenciaria emitida por el gobierno puede servir de apoyo a aquellos responsables de administrar prisiones al proporcionar orientación y guía para las reformas actuales y futuras. Sin embargo, a menudo tal marco de políticas (o incluso un marco legal adecuado) no existe. Los administradores penitenciarios encuentran necesario trabajar con socios de desarrollo y agencias de gobierno para desarrollar un plan estratégico para el servicio penitenciario y un plan de acción para la introducción de muchas reformas que se requieren. También pueden considerar desarrollar una declaración de misión y una declaración de valores para **guiar** la operación del servicio.

La labor enfrentada por los administradores penitenciarios al balancear las metas de seguridad pública y el objetivo de ayudar a las personas privadas de libertad a volver de manera exitosa a la sociedad es muy difícil. A menudo se requiere realizar cambios radicales a las prácticas existentes y en la ausencia de mecanismos más

elaborados, **un proceso de planificación** simple pero efectivo es a menudo suficiente para guiar estos cambios.



Actividades y temas de discusión

En pequeños grupos:

- Identificar y discutir los cinco mayores desafíos que enfrentan los administradores penitenciarios.
- Identificar y discutir algunas de las dificultades que pueden ser anticipadas al crear cambios en las prisiones.
- Los participantes revisan las iniciativas previas de reforma penitenciaria en las cuales ellos podrían haberse involucrados y discuten si estas iniciativas fueron exitosas y porque.

Como todo un grupo:

- Una persona puede ser invitada a presentar un ejemplo de una iniciativa particular de reforma penitenciaria en otro país y resaltar algunas de las lecciones aprendidas sobre el proceso de la misma reforma. Se incentiva a los participantes a hacer preguntas a la persona. Se invita a los participantes a relacionar la experiencia presentada a alguna de sus propias experiencias de cambio en el contexto **penitenciario**.
- Enumere los problemas identificados por los grupos pequeños e identifique las cosas en común en la experiencia de los participantes. Guarde la lista de problemas para usarla en actividades futuras del taller.



Revisión

- Los administradores penitenciarios enfrentan numerosos desafíos, muchos de los cuales no están bajo su control. Al identificar los desafíos en su trabajo, es importante para los administradores penitenciarios recordar que las soluciones y las respuestas pueden provenir de la institución, del sistema penitenciario, de la comunidad o incluso de las familias de las personas privadas de libertad, o de otras partes del sistema de justicia penal.
- Mucho de lo que sucede en el resto del sistema de justicia penal impacta en el sistema penitenciario. Una nueva ley que introduce una pena diferente puede resultar en un incremento de la población penitenciaria en un corto periodo de tiempo. Usualmente los que elaboran las leyes y las políticas no anticipan el impacto de sus acciones en el sistema penitenciario. El jefe del servicio penitenciario o el ministro relevante puede asegurar que los talleres con los administradores penitenciarios incluyan oficiales de los otros componentes del sistema de justicia penal (fiscales, jueces, defensores del pueblo, jueces que controlan la ejecución de sentencias **en los países donde existan**, oficiales del ministerio de justicia y de finanzas) para analizar los problemas y encontrar soluciones.
- Al enfrentar algunos desafíos difíciles, los administradores penitenciarios pueden sentirse frustrados e indefensos. Es importante para el sistema penitenciario incentivar la retroalimentación por parte de los administradores penitenciarios a la administración central del servicio penitenciario con el fin de que las circunstancias locales y los problemas sean

tomados en consideración para la toma de decisiones.

- Los administradores penitenciarios deben reunirse regularmente para compartir sus inquietudes así como sus experiencias e ideas. Las reuniones deben ser facilitadas de tal manera que las experiencias y las buenas prácticas se compartan y quizás sean transmitidas a otras prisiones. Las buenas e innovadoras prácticas deben ser recompensadas e incentivadas.

Capítulo 2 Liderazgo Efectivo

Introducción

Este Capítulo se enfoca en cómo los administradores penitenciarios pueden convertirse en administradores y líderes efectivos y como pueden crear un cambio dentro de su propia institución. A diferencia del capítulo que se enfocó más en los asuntos y problemas enfrentados por los administradores penitenciarios, este capítulo trata acerca de los mismos administradores y sus propias habilidades. Trata sobre varios aspectos personales de liderazgo y la amplia gama de competencias que los buenos administradores deben tener o esforzarse por alcanzar. El propósito de esta lección es comprender las características de los buenos líderes y el rol que juegan **al crear** un cambio organizacional dentro del escenario penitenciario. Se requiere un liderazgo efectivo para llevar a cabo reformas penitenciarias importantes. La lección tiene como **finalidad** ayudar a los participantes a **reflexionar** sobre sus propias habilidades y estilos de liderazgo y a apreciar de una mejor manera las características generales de un liderazgo efectivo. También tiene **el objetivo** de ayudar a los participantes a identificar, ya sea mediante su **auto-reflexión** la retroalimentación proporcionada por otros, sus propias debilidades para poder fortalecer aquellos aspectos de su carácter o comportamiento. Ser honesto consigo mismo y tener la capacidad de discutir abiertamente sus propias faltas y debilidades determinará **cuan** exitosa será esta sesión. Es posible regresar a esta sesión un poco más tarde en el curso una vez que las relaciones entre los participantes hayan tenido oportunidad de ser más familiares y amistosas. De hecho, para cada tema que sea discutido en capítulos posteriores, sería esencial relacionar las habilidades y **cualidades** de liderazgo con las maneras prácticas de resolver los desafíos.



Objetivos de Aprendizaje

Los participantes:

- Se familiarizarán con los diferentes modelos de liderazgo y su adecuación para el sistema penitenciario.
- Comprender como algunos factores culturales y sociales pueden imponer un enfoque específico al liderazgo, uno que pueda ser más adecuado de acuerdo a las circunstancias que prevalecen en su servicio penitenciario.
- Familiarizarse con las competencias y habilidades básicas de los administradores penitenciarios.
- Comprender la necesidad de construir algunas capacidades de liderazgo alrededor de ellos y construir un equipo de liderazgo.
- Comprender la importancia de los **grupos operativos** y los grupos de trabajo y cómo pueden **empoderarse estratégicamente** para realizar ciertas reformas.

Estándares y normas internacionales

Como líderes, los administradores penitenciarios deben estar conscientes de **todos** los estándares y normas relevantes de derechos humanos y cómo **pueden** ser implementados en la legislación y las políticas nacionales pertinentes y en las prácticas penitenciarias. Los estándares y normas de derechos humanos son directamente relevantes a casi todos los asuntos tratados en este taller y manual. El próximo capítulo describirá estos estándares y explicará su importancia en el trabajo y las responsabilidades de los administradores penitenciarios.

Problemas y Desafíos

Los buenos administradores son personas que pueden inspirar a su personal y que son capaces de ofrecer a su personal un sentido de valía propio y valor personal. Saben cómo construir equipos fuertes de profesionales comprometidos que están dedicados a los objetivos de la institución y que no tienen miedo al cambio. Son personas que cuentan con una visión clara y un sentido de dirección y **propósito**. Ellos han desarrollado habilidades interpersonales y de comunicación superiores a la media, son sensibles a las necesidades de los otros, están abiertos a las críticas constructivas, pueden **manejar las** situaciones difíciles de manera calmada y lógica, pueden delegar la autoridad a otros y **empoderarlos** para que triunfen, y lo más importante es que ellos están regidos por valores morales fuertes y la ética en todos los aspectos de su vida.

“Pero el dinamismo de un líder no proviene de los poderes especiales. Proviene de una creencia sólida en un propósito y la disposición de expresar tal convicción.”

*J. M. Kouzes y B. Z. Posner (1995),
El Reto del Liderazgo.*

Hay algunos aspectos esenciales de liderazgo con los cuales todos los administradores penitenciarios deben familiarizarse mucho **para que** puedan **crear** un cambio dentro de su organización.

Estos incluyen:

- Cómo formular y comunicar metas claras para la reforma.
- Cómo construir una coalición sólida de personas que apoyen la reforma y desarrollar una alianza para el cambio.
- Cómo motivar a las personas a su alrededor.
- Cómo **empoderar** a los otros administradores.
- Cómo alinear la estructura de su organización con su visión de la organización/institución.
- Cómo construir equipos sólidos – construcción de equipos.
- Cómo transformar progresivamente la cultura de una organización.
- Cómo enfrentar la inercia y la resistencia al cambio.
- Cómo modificar la estructura de recompensas dentro de la organización.
- Cómo asignar los recursos estratégicamente.
- Cómo manejar el sabotaje, la corrupción y otros problemas.
- Cómo manejar los conflictos.

Consejos de Liderazgo Efectivo

1. Ver su rol de liderazgo como un reto; no tenga miedo de enfrentar los desafíos, tomar riesgos, ser positivo acerca del aprendizaje de sus errores.
2. Construir una visión común y compartida con sus colegas y personal y asegurar que la visión incluya los valores y los intereses de tantos como sea posible.
3. Elogiar y premiar los logros y éxitos individuales: esto inspirará a aquellos a su alrededor a **querer** mejorar y hacer más.
4. Ser un modelo para otros; incentivar la retroalimentación de otras partes y proporcionar la misma a sus colegas; **crear confianza y una verdadera** cooperación mediante la delegación efectiva de la autoridad y empoderando al personal para que tomen la iniciativa y desarrollen sus propias competencias y confianza.

Las cualidades de un dirigente incluyen:

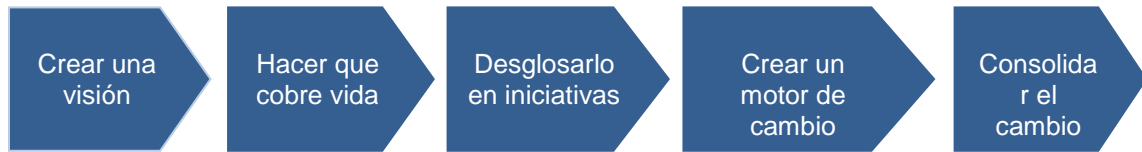
- **Claridad:** Estar claros acerca de sus metas. **Ellos están** seguros de sus propias metas y de la organización.
- **Determinación:** Tener y proyectar una determinación visible para alcanzar **sus** metas y los objetivos. Si su determinación **flaquea**, esto afectará la moral de todos aquellos que lo siguen.
- **Perseverancia:** Deben perseverar en el desempeño de su trabajo y perseguir sus metas **incansablemente**.

- **Buenos comunicadores:** No solo tener y mantener su visión y metas pero también ser capaz de comunicarlas efectivamente **por toda** su organización, haciendo que los otros eventualmente **“accepten”**. Se toman el tiempo para explicar sus metas a los demás en términos que puedan entender.
- **Autoridad:** Ser capaz de infundir autoridad y asegurar que sus instrucciones y decisiones sean acatadas efectivamente.
- **Valores:** Poner el ejemplo **a todos de acuerdo a** sus valores y cómo guía su conducta, haciendo que su propia conducta establezca el estándar mediante el cual la conducta de otros pueda ser medida.
- **Relaciones:** Ser capaz de construir relaciones efectivas y significativas con otros administradores y administradores colegas y delegar efectivamente las responsabilidades y la autoridad y hacerlos responsables por sus decisiones y desempeño.
- **Construcción de equipos:** Ser capaz de utilizar las mejores habilidades y características de los miembros del equipo y el personal para establecer un espíritu de equipo **entre ellos** para que puedan trabajar bien juntos en cooperación al contrario de competir **entre sí. Empoderarlos** y construir la capacidad de diversos equipos para lograr **tareas** complejas.
- **Decisivo:** Tener decisión y ser capaz de desarrollar buenos procesos de toma de decisiones **en toda** la organización.
- **Agentes de cambio:** Ser capaz de manejar el cambio dentro de la institución y manejar efectivamente cualquier resistencia al cambio.

Parte de los retos enfrentados por los administradores penitenciarios serán paliados mediante las alianzas que puedan crear con otros administradores dentro y fuera de la organización. Ellos deben convertirse en expertos al desarrollar buenas relaciones con otras organizaciones gubernamentales, especialmente aquellas dentro del sistema de justicia penal, así como las organizaciones no gubernamentales **las cuales** puedan ser capaces de apoyar los programas penitenciarios y la comunidad. Su éxito dependerá en parte de su habilidad para colaborar con otras agencias gubernamentales y con la sociedad civil y ganar acceso a los recursos necesarios de agencias gubernamentales, organizaciones internacionales y grupos comunitarios **para** apoyar las reformas que ellos mismos proponen.

El liderazgo efectivo es también acerca de manejar el cambio, transformar organizaciones y mejorar su desempeño. Crear los cambios organizacionales efectivos dentro de las instituciones estructuradas tales como las prisiones, es una labor compleja que involucra muchos estratos de personal y administración así como otras organizaciones. Por supuesto que también hay un impacto en los mismos privados de libertad que necesitarán ser tomados en consideración en cualquier cambio. Manejar el cambio de la manera correcta puede ser la diferencia entre la transformación exitosa y un fracaso frustrante.

El cuadro a continuación muestra los cinco elementos de un proceso que debe ser bien comprendido durante esta sesión.



Podemos entonces referirnos a los cinco momentos dentro del proceso del cambio organizacional:

1. Establecer una visión apropiada/aspiración de cambio

Con el fin de empezar positivamente, lo importante es tener un entendimiento claro, al principio el cambio que uno desea traer a la organización, seguido de una articulación clara y la comunicación con los demás de la naturaleza del cambio y por qué se requiere.

2. Hacer que la visión cobre vida

Los buenos líderes saben cómo ayudar a dar rienda suelta a nuevas ideas pero ellos también saben que es importante tener un proceso disciplinado para generar, desarrollar y evaluar las ideas. Cuatro tipos de ideas necesitan ser discutidas y comprendidas dentro de la organización: ¿Por qué el cambio? ¿Cambiar qué? ¿Cambiar a quién? ¿Cómo cambiar? Recordar que las nuevas ideas son difícilmente perfectas cuando se expresan por primera vez; a menudo necesitan crecer y desarrollarse por un periodo de tiempo y más pensamientos. Como se reciben y tratan las nuevas ideas es una buena indicación de qué tan abierta al cambio está una organización y un dirigente.

3. Desglosar la visión en iniciativas claras y lógicas (componentes pequeños /piezas manejables)

Sin establecer prioridades y determinar objetivos claros, las ideas grandes aún pueden tener un pequeño impacto. Las metas deben ser desglosadas en iniciativas o labores más pequeñas que están lógicamente relacionadas con la meta. Las diversas iniciativas deben estar organizadas secuencialmente en componentes que sean manejables y realistas para aquellos que se les solicitará llevarlas a cabo. Las personas deben estar claras acerca de cómo las tareas se relacionan unas con otras y deben tener interés en la misma labor. Si las personas no ven el punto de la labor que se les asigna, es menos probable que ellos realicen el trabajo con algún entusiasmo o energía. Los grupos de tareas y los equipos pueden ser creados para cumplir con estas iniciativas y empoderarles para realizar cambios en sus respectivas áreas.

4. Crear un “motor de cambio” (movilizando personas y manteniendo la transformación)

Los administradores no sólo deben arrancar pero también alimentar y sostener el motor de transformación. Muchos cambios propuestos generan algo de entusiasmo, emoción, incluso esperanza al principio pero fracasan en

aprovechar ese entusiasmo y dirigirlo a iniciativas y acciones concretas. No es suficiente crear energía, esa energía también debe ser aprovechada y canalizada apropiadamente. Todos los involucrados (hasta el **primer nivel**) deben recibir instrucciones claras y desarrollar un entendimiento acerca de cómo ellos pueden contribuir a la meta general, a la transformación de su institución. Sin un sentido compartido de la dirección, el apoyo del cambio propuesto desaparecerá rápidamente. Las prioridades para la acción deben **estar** claras. Las prioridades conflictivas no pueden ser toleradas. Los buenos administradores **dependen de** un rango de catalizadores, como mecanismos prácticos para movilizar y mantener la energía: nombran referentes, proporcionan modelos **de roles**, ofrecen entrenamiento, crean una estructura, establecen una fuerza de trabajo, cambian la estructura de incentivos, proporcionan nuevos incentivos, etc. En **algunos** momentos, los administradores deben estar preparados para intervenir personalmente y activamente para dirigir el **ritmo del cambio**, abordar los obstáculos, las interferencias e intentos de sabotaje y **la siempre presente** inercia organizacional.

5. Consolidar el cambio

Las estructuras, sistemas, políticas, reglas y regulaciones así como las iniciativas pueden ser utilizados para alinear a las personas con las metas de los cambios y la organización transformada. Las políticas y las prácticas deben ser revisadas y **adaptarlas a** la nueva estructura y sistemas. Los cambios exitosos, incluso cuando sean parciales, deben ser reconocidos, comunicados y celebrados.



Actividades y temas de discusión

En pequeños grupos, discutir lo siguiente:

- Cómo motivar al personal y a las personas privadas de libertad, por ejemplo, estímulos oportunos, estructura de recompensas y la celebración de los éxitos.
- Cómo motivar a otros administradores alrededor de uno y construir un equipo sólido.
- Cómo mejorar las habilidades de comunicación **de uno mismo** así como las prácticas y sistemas de comunicación dentro de la institución.
- Cómo mejorar las habilidades de pensamiento estratégico y los procesos.
- Cómo manejar la resistencia al cambio entre el personal y las personas privadas de libertad.
- Cómo **tratar al** personal que no coopera y trastoca la dinámica del equipo.
- Cómo mejorar la división del trabajo y las responsabilidades en prisión, la especialización de las funciones y cómo asegurar que el entrenamiento sea apropiado para aquellas funciones.
- Cómo mejorar **las prácticas de reporte y de responsabilidad** y monitoreo de desempeño.
- Cómo mejorar los mecanismos de retroalimentación del desempeño para que resulte en una mejora continua.
- Cómo evaluar su propio progreso y competencia.

Como todo un grupo:

- Los participantes pueden ser invitados a describir la estructura organizacional de su prisión, la estructura de autoridad dentro de la prisión y dentro del sistema penitenciario como un todo.
- Los participantes podrán ser invitados a discutir el rol de los valores en el liderazgo y en promover el cambio.
- Los participantes podrán ser invitados a discutir su propio estilo de liderazgo y su experiencia al manejar el cambio y tratar con la resistencia al cambio.
- Los participantes podrán ser invitados a reflexionar la llamada “resistencia” para cambiar dentro de las organizaciones (incluyendo la propia) y cómo un dirigente puede abordar ese problema.
- Los participantes podrán ser invitados a completar una prueba administrada por ellos mismos sobre los estilos y habilidades de liderazgo los cuales entonces pueden servir como base a la discusión de estilos de liderazgo y las habilidades ya que se relacionan con el cambio organizacional.
- Crear un ejemplo imaginario pero basado en la realidad y tener una discusión grupal acerca de las diferentes maneras en las que cada participante enfrentaría el problema, incentivando a los participantes a hacer críticas constructivas. El grupo puede dividirse en equipos para resolver el mismo problema esta vez como un grupo en lugar de como un individuo.

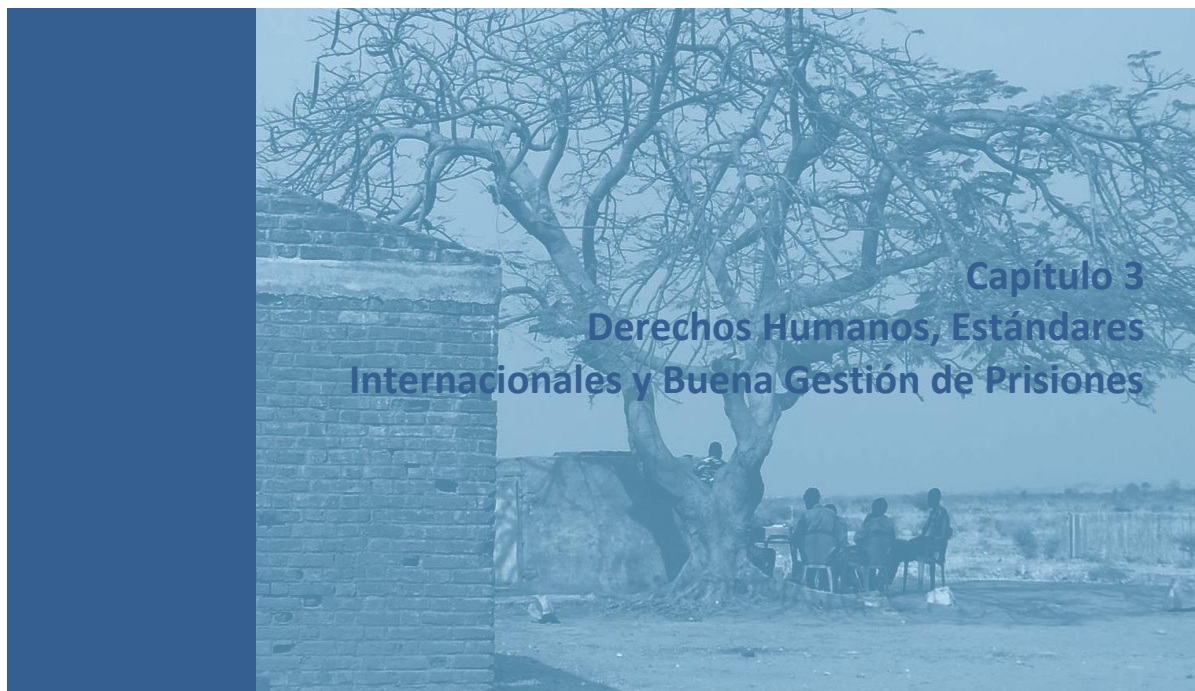


Revisión

1. El cambio dentro de los países, sistemas legales o instalaciones penitenciarias sólo puede darse con la clase correcta de liderazgo.
2. El liderazgo efectivo requiere una visión convincente, una dirección clara de políticas y objetivos apropiadamente definidos y coherentes que puedan ser comunicados de manera clara.
3. Es importante que los buenos administradores tengan el apoyo de los oficiales de mayor jerarquía para poder llevar a cabo su trabajo.
4. Los buenos administradores son capaces de delegar responsabilidades y otorgar autoridad efectivamente y no tratar de controlar y retener todas las decisiones para ellos mismos.
5. Los buenos administradores son constructores de buenos equipos. Son capaces de identificar a administradores entre sus oficiales y personal y aprovechar la cooperación alrededor de ciertas actividades o tareas.
6. Los buenos administradores deben tener buenas habilidades de comunicación. La mayoría de las reglas y regulaciones de prisión y las descripciones de trabajo indicarán a los oficiales y al personal qué se espera de ellos pero los administradores también transmitirán qué clase de discreción ellos pueden ejercer, cuáles son las fechas límites para cierta tarea, qué tareas

adicionales deben ser desempeñadas y cómo. La buena comunicación comprende una mezcla de enfoques, por ejemplo puede involucrar poner algunas cosas por escrito para que todos tengan acceso a la información; también involucra **ambas** discusiones formales e informales y las reuniones con **ambos** grupos grandes y los pequeños. La comunicación y el contacto directo con el dirigente debe ser fácil y la política de puertas abiertas deben practicarse para que los oficiales puedan acercarse al dirigente si fuera necesario. El acceso al dirigente y a cualquier otro personal de mayor jerarquía es crítico para el buen liderazgo y comunicación. Este punto es de particular importancia en países donde el sistema penitenciario está siendo dirigido por militares o policías. Debido a la naturaleza de estas dos instituciones, la información y las órdenes son dirigidas verticalmente en orden descendente desde el rango más alto hacia el más bajo. No se permite interacción horizontal **dentro de** los diferentes rangos en la escala y normalmente se prohíbe que un oficial de cualquier rango en la escala tenga acceso directo a una persona o un dirigente **con un rango mayor que su rango o de su superior inmediato**.

7. Los buenos líderes establecen relaciones sólidas y de apoyo con su personal basadas en la confianza y el respeto mutuo y aseguran que su personal entienda qué se espera de ellos. Los buenos líderes se involucran y consultan con el personal, buscan construir consensos alrededor del curso de acción y siempre se aseguran de que sus decisiones estén bien alineadas con sus valores, los estándares de derechos humanos y los principios del **Estado de Derecho**.
8. Los buenos líderes se hacen responsables **por sí mismos** y a los demás por sus acciones, son generosos con sus elogios y son cuidadosos con sus críticas. Los buenos líderes siempre están conscientes de sus objetivos y lo que están tratando de lograr **al dar un elogio y crítica**. Los buenos líderes no expresan críticas para humillar o degradar al personal sino más bien incentivarlos **a ser mejores y hacer mejoras**.
9. Los administradores efectivos deben establecer y mantener relaciones cercanas y constructivas con las agencias gubernamentales y no gubernamentales así como los otros grupos comunitarios fuera de la prisión para asegurar que haya cooperación, coordinación y asistencia cuando se necesite. Dentro del sistema de justicia penal, es importante que los administradores penitenciarios tengan una relación de cooperación con los encargados de la aplicación de la ley.



Introducción

En este capítulo, los participantes aprenderán que los estándares y las normas internacionales son directamente relevantes **para la administración** efectiva de las prisiones. Los estándares y normas internacionales relacionadas con el encarcelamiento, las prisiones, las personas privadas de libertad y los oficiales de prisión están basados en un grupo de derechos humanos universales y fundamentales que están consagrados en el derecho internacional. Estos derechos aplican a todos los seres humanos y una de las responsabilidades de todos los gobiernos es defender estos derechos. Esto significa asegurar que todos los departamentos y agencias gubernamentales, al realizar su trabajo, no sólo estén conscientes de los derechos sino que no los violen. Los Estados tienen una **labor** y deben asegurar que los derechos humanos de las personas que viven dentro de sus fronteras sean protegidos y que todos los medios posibles sean utilizados para asegurar que la protección exista tanto **en la** ley como en la práctica.

Este capítulo familiarizará a los administradores penitenciarios con la naturaleza y las fuentes de los estándares internacionales relacionados con las **prisiones** y el encarcelamiento y los incentivarán a **reflexionar sobre** la relevancia de estos estándares en su propio contexto y su propia institución.



Objetivos de Aprendizaje

- Reflejar en el objetivo/fin del encarcelamiento y la naturaleza y la importancia de los estándares internacionales relacionados con las prisiones y el encarcelamiento.
- Comprender el **rol de** liderazgo de los administradores penitenciarios con relación a su responsabilidad para asegurar que los derechos humanos sean defendidos y protegidos dentro

de su institución.

- Comprender las diferentes fuentes de los estándares internacionales de derechos humanos aplicables al encarcelamiento, privados de libertad y la prisión.
- Comprender la relevancia de los estándares y normas internacionales para la justa y efectiva administración de justicia, y en particular, el manejo efectivo de las prisiones.
- Identificar temas frecuentemente encontrados y ser capaz de anticipar los cambios potenciales al aplicar las normas y estándares en las prisiones.

Estándares y normas internacionales

Para que un sistema penitenciario pueda ser manejado de una manera justa y humana, la legislación nacional, las políticas y prácticas deben guiadas por los estándares internacionales desarrollados para proteger los derechos humanos de las personas privadas de libertad. Cuando las personas son detenidas mientras esperan un juicio o son sentenciadas a encarcelamiento, son privadas de uno de sus derechos humanos más básicos: el derecho de libertad de movimiento.

La privación de libertad hace que las personas privadas de libertad dependan de las autoridades de detención para el respeto de sus otros derechos humanos básicos. Las autoridades penitenciarias tienen, por tanto, una responsabilidad de asegurar no sólo que la decisión para detener un individuo sea legal sino también que su trato mientras dura la detención, sea justo y de acuerdo con sus derechos.

“Cuando un Estado priva a una persona de libertad, asume el deber de protección de esa persona. El deber primario de atención es mantener la seguridad de las personas privadas de su libertad. El deber de atención también abarca un deber de salvaguardar el bienestar del individuo.”

Reforma Penal Internacional (2001)
Haciendo que los Estándares Funcionen.

Los derechos humanos básicos aplican tanto a un privado de libertad como a otro miembro de la sociedad. La única diferencia es que las personas privadas de libertad no pueden disfrutar su derecho a la libertad por determinado periodo de tiempo. Él o ella deben, por tanto, ser tratados como cualquier otro ser humano, con pleno respeto a sus derechos inalienables. El castigo no significa que todos los derechos de las personas privadas de libertad hayan sido afectados. Las sentencias de prisión son una forma de castigo que priva a una persona de su libertad pero no de sus derechos humanos básicos a la vida, integridad, libertad de tortura, esclavitud, auto-desarrollo, salud, a no ser discriminados o mantener el debido proceso, por mencionar sólo algunos. Este concepto es muy importante y forma la base de este manual.

El artículo 10 (1) del PIDCP indica que “Toda persona privada de su libertad será tratada humanamente y con respeto debido a la dignidad inherente al ser humano.” Tratar a las personas privadas de libertad con humanidad y respeto es parte del proceso “correcional”. El sistema penitenciario debe mostrar mediante el ejemplo cómo las personas deben ser tratadas; tratando a las personas privadas de libertad justa y humanamente y demostrando respeto a sus derechos, uno desea que las personas privadas de libertad aprendan como tratar a los otros por ese ejemplo. El objetivo del encarcelamiento es cumplir respetuosamente la sentencia dictada por la

corte y facilitar la habilitación de las personas privadas de libertad para prepararlos para su regreso a la sociedad.

Los estándares y normas internacionales son derivados de los Tratados, convenios, declaraciones y resoluciones internacionales adoptados en los foros de gobierno internacionales y regionales. Muchos de ellos tienen sus orígenes en los derechos humanos definidos en los instrumentos internacionales de derechos humanos, tales como:

- Declaración Universal de Derechos Humanos.
- Pacto Internacional sobre Derechos Civiles y Políticos.
- Convención de Naciones Unidas contra la Tortura y Otros Tratos o Penas Crueles, Inhumanos o Degradantes.
- Convención sobre los Derechos del Niño.
- Convención Internacional sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Racial.
- Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer.

Y los instrumentos regionales de derechos humanos tales como:

- Carta Africana (Banjul) sobre los Derechos Humanos y los Pueblos.
- Carta Africana de los Derechos y del Bienestar del Niño.
- Carta Africana de los Jóvenes.
- Convención Americana sobre los Derechos Humanos (Organización de los Estados Americanos).
- Convención Europea sobre los Derechos Humanos.
- Principios y Buenas Prácticas sobre la Protección de Las Personas Privadas de Libertad en las Américas.

El *Pacto Internacional sobre los Derechos Civiles y Políticos* (PIDCP) detalla los derechos civiles y políticos básicos de los individuos, y el deber que le corresponde al Estado, incluyendo:

- el derecho a la vida;
- el derecho a la libertad y libertad de movimiento;
- el derecho a la igualdad ante la ley;
- el derecho a la presunción de inocencia hasta que se pruebe lo contrario;
- el derecho a ser reconocido como una persona ante la ley;
- el derecho a la privacidad y la protección de esa privacidad por ley;
- el derecho a recursos legales cuando los derechos sean violados;
- libertad de pensamiento, conciencia y religión o creencia;
- libertad de opinión y expresión;
- libertad de reunión y asociación.

Prohíbe la tortura y el trato inhumano o degradante, la esclavitud, el arresto arbitrario y la detención, propaganda que **abogue ya sea por** la guerra, el odio basado en la raza, religión, origen nacional o idioma. Prohíbe la discriminación sobre cualquier base, tales como la raza, sexo, color, origen nacional o idioma.

El Pacto Internacional sobre los Derechos Civiles y Políticos (PIDCP) define ciertos derechos que no son derogables, es decir que deben ser completamente respetados en todo momento y en toda circunstancia. Estos incluyen el derecho a la vida, el derecho a estar libre de tortura y otros tratos o penas inhumanas o degradantes, el derecho a estar libre de esclavitud y servidumbre, y el derecho a la no aplicación retroactiva de leyes penales. Los oficiales de prisiones son responsables de asegurar que ellos mismos no violen cualquiera de estos derechos.

Los Estados que son parte de los tratados de derechos humanos tienen obligaciones bajo ese tratado. Sin embargo, el derecho internacional de los derechos humanos no está limitado a la enumeración de los derechos consagrados en los tratados, sino que también incluye derechos y libertades que se han convertido en parte del *jus cogens* que significa que obligan a los Estados ya sean parte de un tratado particular o no. Por ejemplo, muchos de los derechos indicados en la *Declaración Universal de Derechos Humanos* así como algunos de los derechos definidos en el PIDCP reflejan normas de *jus cogens*. El Derecho Internacional consuetudinario es una fuente importante de derecho. Consiste en: "(...) reglas de derecho derivadas de la conducta de los Estados que actúan bajo la creencia de que la ley requiere que ellos actúen de tal manera. Resulta de una práctica general y consistente de los Estados seguida de un sentido de obligación legal, tanto que se convierte en costumbre. El *jus cogens* debe **derivarse de** un consenso entre los Estados, como se demuestra tanto por una conducta **difundida** y un sentido discernible de obligación.

La noción de *jus cogens*, se refiere a los elementos particulares del derecho internacional consuetudinario que son tan fundamentales que ningún Estado puede optar por no incluirla mediante un tratado o de otra forma. En otras palabras, son consideradas como "**imperativas**" por naturaleza y gozan de un carácter no derogable. Las prohibiciones de tortura, esclavitud, genocidio, discriminación racial y crímenes contra la humanidad son ampliamente reconocidas como normas **imperativas**.

La prohibición absoluta contra la tortura debe gobernar el trato de personas privadas de libertad en todas las circunstancias. El artículo 1 de la Convención *contra la Tortura y otros Tratos o Penas Cruelles, Inhumanas o Degradantes* establece una definición internacionalmente acordada de los actos que constituyen 'tortura'. Este indica que:

Se entenderá por el término "tortura" todo acto por el cual se inflija intencionadamente a una persona dolores o sufrimientos graves, ya sean físicos o mentales, con el fin de obtener de ella o de un tercero información o una confesión, castigándolo por un acto que haya cometido, o se sospeche que ha cometido, o de intimidar o coaccionar a esa persona o a otras, o por cualquier razón basada en cualquier tipo de discriminación, cuando dichos dolores o sufrimientos sean infligidos por un funcionario público u otra persona en el ejercicio de funciones públicas, a instigación suya, o con su

consentimiento o aquiescencia. No se considerarán torturas los dolores o sufrimientos que sean consecuencia únicamente de sanciones legítimas, o que sean inherentes o incidentales a éstas.

Los “elementos esenciales” de lo que constituye tortura en base al artículo 1 de esa Convención incluyen:

- La imposición de dolor o sufrimiento físico o mental severo;
- Por o con el consentimiento o aquiescencia de las autoridades del estado;
- Para un propósito específico, tal como obtener información, castigo o intimidación.

El trato o penas crueles, inhumanas o degradantes son también términos legales. Estos se refieren a malos tratos que no tienen por qué ser infligidos con un propósito específico, pero debe haber la intención de exponer a los individuos a condiciones que se suman o resultan en un maltrato. Exponer a la persona a condiciones que se cree de manera razonable constituyen malos tratos puede implicar responsabilidad por su imposición. Los tratos degradantes pueden involucrar dolor o sufrimiento menos severo que el de la tortura o el trato cruel o inhumano y usualmente involucra la humillación y el menosprecio de la víctima. Los elementos esenciales que constituyen los malos tratos que no resultan en tortura, serían reducidos a:

- Exposición intencional a dolor o sufrimiento significativo mental o físico;
- Por o con el consentimiento o aquiescencia de las autoridades del estado.

El artículo 10 de la Convención requiere que todo Estado Parte garantice que se incluyan una educación y una información completa sobre la prohibición de la tortura en la formación de los funcionarios y otras personas que podrían estar involucradas en la custodia, el interrogatorio o el tratamiento de cualquier persona sometida a cualquier forma de arresto, detención o prisión. Se requiere que todo Estado Parte incluya esta prohibición en las normas o instrucciones que se emitan en relación con los deberes y funciones de cualquiera de esas personas.

El artículo 11 de la misma Convención establece que todo Estado Parte “deberá mantener bajo revisión sistemática las normas, instrucciones, métodos y prácticas de interrogatorio, así como las disposiciones para la custodia y el tratamiento de las personas sometidas a cualquier forma de arresto, detención o prisión en cualquier territorio que esté bajo su jurisdicción, a fin de evitar cualquier caso de tortura”.

El Artículo 12 de la Convención requiere que todo Estado Parte garantice que “sus autoridades competentes procedan a una investigación oportuna e imparcial dondequiera que haya una evidencia razonable para creer que se haya cometido un acto de tortura en cualquier territorio bajo su jurisdicción.

El Artículo 13 de la Convención requiere que todo Estado Parte “garantice que cualquier persona que alegue haber sido sometida a tortura en cualquier territorio bajo su jurisdicción tenga derecho a presentar una queja y que su caso sea pronta e

imparcialmente examinado por sus autoridades competentes. Se tomarán medidas para asegurar que quien presente la queja y los testigos estén protegidos contra todos los malos tratos o intimidación como consecuencia de la queja o **de la evidencia presentada.**

En términos de protección de los derechos legales de una persona y salvaguardarlo contra los malos tratos y la tortura, existe un número de garantías fundamentales que deben ser aplicadas desde el inicio de la detención de la persona:

- El Derecho a informar a un pariente cercano o a otra persona a elección del detenido sobre su situación inmediatamente (RMTR 92, Conjunto de Principios para la Protección de todas las Personas bajo cualquier Forma de Detención o prisión, Principio 16).
- El derecho al acceso inmediato a un abogado (Conjunto de Principios para la Protección de todas las Personas bajo cualquier Forma de Detención o prisión, Principio 17).
- El derecho a un examen médico y el derecho de acceso a un doctor, idealmente a elección del detenido, en todo momento, adicionalmente a cualquier examen médico oficial. (Ver RMTR 91, Conjunto de Principios para la Protección de todas las Personas bajo cualquier Forma de Detención o prisión, Principio 24).
- El derecho a ser llevado “oportunamente” ante un juez para la determinación de la legalidad de la detención y si puede continuar. Conjunto de Principios para la Protección de todas las Personas bajo cualquier Forma de Detención o prisión, Principio 11.
- El derecho a ser informado inmediatamente acerca de las razones del arresto y los derechos según la ley, en un idioma que puedan comprender. (Conjunto de Principios para la Protección de todas las Personas bajo cualquier Forma de Detención o prisión, Principios 10, 13, y 14).

Los administradores penitenciarios tienen la labor de asegurar que todas las personas privadas de libertad bajo su responsabilidad hayan sido encarceladas de manera legal. La detención arbitraria nunca es justificable. El Grupo de Trabajo de las Naciones sobre Detención Arbitraria en su **informe** a la sesión 60 del Comité de Derechos Humanos expresó algunas preocupaciones graves acerca de diversas instancias sobre la detención arbitraria donde los detenidos no **tenían** derecho o medios para cuestionar su detención ilegal. El Comité reiteró que **ninguna** justificación puede ser utilizada en ninguna circunstancia, ya sea conflicto, guerra o estado de excepción, para derogar el derecho a cuestionar la detención ilegal.

Asegurar el cumplimiento de la ley nacional con el derecho internacional es típicamente la responsabilidad de los diseñadores de políticas y legisladores, **opuesto a la** responsabilidad directa de los **abogados** en justicia penal. En algunos sistemas legales, el poder judicial también juega un rol significativo en ese aspecto. **Garantizar** que la justicia penal y las prácticas correccionales cumplan con la ley nacional y el derecho internacional aplicable es la responsabilidad de todos los administradores y **abogados** dentro de los sistemas de justicia y penitenciario. Monitorear **ese cumplimiento** y tomar las acciones para abordar el no cumplimiento

o proporcionar compensación a aquellos afectados, cae típicamente bajo la responsabilidad de las instituciones legales judiciales (incluyendo la defensa del colegio de abogados y los servicios de acusación) y los diversos mecanismos de supervisión **institucional**. La sociedad civil y los medios de información pública deben también mantenerse vigilantes y asumir su propia responsabilidad en ese aspecto.

Diversos estándares internacionales han sido desarrollados para garantizar que los derechos humanos de las personas privadas de libertad sean protegidos y que su tratamiento procure asegurar su reintegración social, como una prioridad. Estos estándares incluyen las Reglas Mínimas de las Naciones Unidas para el tratamiento de los Reclusos (RMTR); el Conjunto de principios para la protección de todas las personas sometidas a cualquier forma de detención o prisión; las Reglas Mínimas de las Naciones Unidas para la Administración de la Justicia Juvenil (Reglas de Beijing); y el Código de conducta para los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley.

Los estándares de las Naciones Unidas relacionados con las prisiones pueden ser ampliamente agrupados en cinco categorías:

1. Tratamiento de personas privadas de libertad.
2. Justicia Juvenil.
3. Alternativas al encarcelamiento y justicia restaurativa.
4. Tortura y otros tratos o penas crueles, inhumanos o degradantes.
5. Pena Capital.

Existen instrumentos internacionales relacionados con cada una de estas categorías. Se encuentran enumerados en el cuadro a continuación. La mayoría de ellos pueden ser consultados en el *Compendio de Estándares y Normas de las Naciones Unidas sobre Prevención de Delitos y Justicia Penal*, disponible en UNODC. <http://www.unodc.org/unodc/en/justice-and-prison-reform/compendium.html>

Fuentes de estándares internacionales relacionados con personas privadas de libertad

Tratamiento de personas privadas de libertad

1. Reglas Mínimas para el Tratamiento de los Reclusos.
2. Procedimientos para la implementación efectiva de las Reglas Mínimas para el Tratamiento de Reclusos.
3. Conjunto de Principios para la protección de todas las personas sometidas a cualquier forma de detención o prisión.
4. Principios básicos para el tratamiento de los reclusos.
5. Declaración de Kampala sobre las Condiciones de las **Prisiones** en África.
6. Situación del extranjero en el proceso penal.
7. La Declaración de Arusha sobre Buenas Prácticas Penitenciarias.
8. Principios y Buenas Prácticas para la protección de personas privadas de libertad en Las Américas.

Justicia Juvenil

9. Reglas Mínimas de las Naciones Unidas para la Administración de la Justicia Juvenil

(Reglas de Beijing).

10. Directrices de las Naciones Unidas para la Prevención de la Delincuencia Juvenil (Las Directrices de RIAD).
11. Reglas de las Naciones Unidas para la protección de los menores privados de libertad.
12. Directrices de Acción sobre el niño en el sistema de justicia penal.

Alternativas al Encarcelamiento y Justicia Restaurativa

13. Reglas Mínimas de las Naciones Unidas sobre medidas no privativas (Las Reglas de Tokio).
14. La Declaración de Kadoma sobre el Servicio a la Comunidad y las Recomendaciones del seminario titulado "Justicia Penal: el desafío del hacinamiento penitenciario", celebrado en San José, Costa Rica, del 3 al 7 de febrero de 1997.
15. Principios básicos en el uso de programas de justicia restaurativa en asuntos penales.

Tortura y otros tratos o penas crueles, inhumanos o degradantes

16. Declaración sobre la Protección de Todas las Personas que están sujetas a Tortura y Otros Tratos y Penas Cruels, Inhumanos o Degradantes.
17. Principios de ética médica relevantes al rol del personal de salud, especialmente los médicos, en la protección de personas presas y detenidas contra la tortura y otros tratos o Penas Cruels, Inhumanos o Degradantes.
18. Principios para la investigación y documentación **efectivas** de la tortura y otros tratos o penas, crueles, inhumanos o degradantes.

Pena Capital

19. Salvaguardias que garantizan la protección de los derechos de los condenados a la Pena de Muerte.
20. Implementación de las Salvaguardias que garantizan la protección de los derechos de los condenados a la pena de muerte.
21. Principios relativos a una prevención e investigación efectiva de las ejecuciones extralegales, arbitrarias o sumarias.

Los administradores penitenciarios deben estar familiarizados con estos estándares y tenerlos disponibles como referencia. Estos instrumentos deben estar disponibles para las academias de capacitación y todos los oficiales de mayor jerarquía dentro del servicio penitenciario y en un idioma que ellos puedan entender, para que estén anuentes de estos estándares y comprender su relevancia con su trabajo. Los estándares deben estar integrados en el material de capacitación para el personal y los reclutas y deben estar reflejados en las políticas, regulaciones y órdenes penitenciarias. Los oficiales de prisiones también tiene la labor, como se indica en la Regla 35(1) de las *Reglas Mínimas para el Tratamiento de los Reclusos*, de asegurar que todas las personas privadas de libertad sean informados de sus derechos y obligaciones. Las personas privadas de libertad de hecho, tienen derecho a conocer cuáles son sus derechos y tener acceso a presentar peticiones o quejas cuando estos derechos no sean respetados. Algunos funcionarios en ocasiones ven su obligación de proporcionar ese tipo de información a las personas privadas de libertad como un obstáculo a sus esfuerzos para mantener a las personas privadas de libertad bajo control. Sin embargo, mantener el control sobre las personas privadas de libertad no debe ser contrario a la protección de sus derechos. Mantener un balance entre asegurar el control y defender los derechos de las personas privadas de libertad es lo que distingue un liderazgo progresivo y confiable de uno débil y temeroso. El tema del control y la seguridad serán tratados posteriormente en un capítulo separado.

Asegurar el cumplimiento de todas las prácticas penitenciarias con los estándares internacionales relevantes es siempre un reto. Es particularmente difícil en situaciones post-conflicto, países en transición o países en desarrollo donde hacen falta los recursos y donde la capacidad de las prisiones y otras instituciones de justicia es limitada.

En general, estos estándares internacionales están preocupados con el tratamiento respetuoso de las personas privadas de libertad y los detenidos y también las condiciones bajo las cuales han sido detenidos. Tratan temas como salud, clasificación y separación, quejas, registros, trabajo y recreación, disciplina, religión y cultura y contacto con el mundo exterior.

Problemas y desafíos

Muchos de los problemas y desafíos enfrentados por los administradores penitenciarios con relación a los estándares y normas internacionales de derechos humanos giran en torno a la implementación de estos estándares y su adaptación a las condiciones que prevalecen en su propio sistema penitenciario y dentro del marco legal de su país. Los estándares y normas internacionales son ideales y metas acordadas por la comunidad internacional. Alcanzar estas metas es la labor y responsabilidad de los gobiernos. **Proyectar** como estas metas pueden ser alcanzadas en la práctica dentro del servicio penitenciario frecuentemente se deja en gran parte a los oficiales penitenciarios. Por tanto, las reglas, regulaciones, políticas y **procedimientos** de un servicio penitenciario, que deben estar **fundamentados en** la legislación apropiada, son usualmente el punto de inicio para asegurar el cumplimiento de estos estándares así como la gestión sólida y efectiva de las instituciones. Frecuentemente se da el caso de que la legislación penitenciaria está desactualizada y con necesidad de una reforma. Los administradores penitenciarios también pueden jugar un rol en la promoción y la **adopción** de la legislación adecuada o la alineación de las leyes existentes con los estándares internacionales. El capítulo 4 tratará estos temas con mayor detalle.



Actividades y temas de discusión

A los participantes se deben proporcionar suficiente tiempo para hacer las preguntas sobre las leyes de derechos humanos y los estándares internacionales y cómo se aplican estos al campo de penitenciario. Si se pregunta, los facilitadores deben poder explicar las fuentes del derecho internacional. Si se le pregunta, el facilitador debe estar preparado para poder informar a los participantes acerca de los tratados y convenios relevantes de los cuales su país es parte. Los convenios regionales relevantes también deben ser resaltados durante la presentación introductoria. Los textos relevantes de derechos humanos y estándares internacionales deben estar disponibles para los participantes para su consulta en el transcurso del taller. Idealmente, los participantes deben tener acceso a los estándares en su propio idioma.

En pequeños grupos considerar lo siguiente:

- ¿Está familiarizado con los derechos de las personas privadas de libertad? ¿Qué tan bien son comprendidos estos derechos por todos en su institución? ¿Cómo puede mejorarse este conocimiento?
- ¿Cuál es su responsabilidad como dirigente penitenciario con relación a la implementación de estos estándares en su propia institución?
- ¿Cuáles son los problemas y desafíos que enfrentan, como administradores penitenciarios, en términos de asegurar que los estándares **de derechos humanos** sean respetados dentro de sus prisiones?
- ¿Entiende y acepta el personal de prisión que deben respetar y proteger los derechos de las personas privadas de libertad? ¿Si no, como puede abordar la tarea de cambiar esta actitud?
- ¿Cuáles son las dificultades encontradas por los administradores penitenciarios al proteger los derechos de las personas privadas de libertad y asegurar que todas las prácticas en su prisión cumplan con los estándares internacionales? Dé ejemplos específicos.
- **Como un ejemplo**, ¿Qué medidas son típicamente tomadas en las prisiones para **garantizar** que todas las detenciones sean legales? ¿Pueden ser reforzadas estas medidas y cómo?
- ¿Qué medidas son típicamente tomadas en **sus instituciones** para prevenir la tortura y las penas crueles y degradantes?



Revisión

Los principales puntos que deben ser revisados serán:

1. Los derechos humanos fundamentales proporcionan la base para los estándares y normas internacionales relacionadas con las personas en prisión.
2. Un buen entendimiento de los estándares y normas internacionales es esencial y **fundamental** para establecer una gestión penitenciaria efectiva.
3. Hay numerosas fuentes de estándares y normas internacionales. Ellas abarcan casi todos los aspectos de la gestión penitenciaria.
4. Los administradores penitenciarios tienen la responsabilidad de **garantizar** que los derechos de las personas privadas de libertad sean respetados en todo momento y manejar los casos en que estos derechos sean violentados.
5. Un **desafío** para los administradores penitenciarios es garantizar la protección de los derechos de las personas privadas de libertad sin comprometer la seguridad y protección de la sociedad y la seguridad de las personas privadas de libertad y el personal penitenciario.
6. La justicia internacional y los estándares de derechos humanos deben estar reflejados en toda política, regulación y **procedimiento** penitenciario.
7. La capacitación del personal debe incluir capacitación acerca de los estándares y principios de derechos humanos que deben guiar su trabajo y sus interacciones con las personas privadas de libertad.
8. No puede haber tolerancia ante la detención ilegal, tortura, penas crueles, inhumanas o degradantes dentro del sistema penitenciario.
9. Los estándares internacionales deben ser comunicados claramente al personal y los

administradores penitenciarios deben reforzar constantemente su importancia.

10. Las personas privadas de libertad deben ser informados acerca de sus derechos y obligaciones.



Capítulo 4

Importancia del Marco Legal, Políticas y Regulaciones

Introducción

El propósito de este capítulo es **destacar** la importancia del marco legal y de políticas que deben guiar la operación de las prisiones. Los administradores penitenciarios frecuentemente se encuentran trabajando dentro de un marco legislativo desactualizado y anticuado que dificulta la reforma penitenciaria. El marco legislativo puede estar en contravención con la ley de derechos humanos y los estándares internacionales. En situaciones post-conflicto, los administradores penitenciarios frecuentemente se encuentran operando dentro de un vacío legal en relación a muchos de sus roles. Por ejemplo, las leyes previas pueden ya no **estar vigentes** y las nuevas pueden no haber sido desarrolladas. La ley penal puede estar en un estado de cambio constante, por ende causando mucha ambigüedad con relación a la legitimidad de la detención de ciertos privados de libertad y la autoridad de los oficiales de prisión para intervenir. Puede ser necesario desarrollar e implementar políticas interinas o temporales y las regulaciones durante este período. Los estándares y normas internacionales pueden proporcionar una guía en estas circunstancias.



Objetivos de Aprendizaje

- Revisar el marco legislativo del país y considerar si **cumple generalmente** con los estándares y normas internacionales.
- Comprender la importancia de las políticas y regulaciones en la **gobernanza** de las prisiones y su **administración efectiva**.
- Comprender algunos de los principios básicos involucrados en el desarrollo de las políticas y regulaciones penitenciarias y su implementación.

Estándares y normas internacionales

Los estándares y normas internacionales deben **estar** reflejados en la legislación nacional regulando las prisiones y gobierna cada aspecto de las políticas y regulaciones adoptadas por un sistema penitenciario. Las personas privadas de libertad tienen derecho a estar informadas de estas políticas y regulaciones. Las políticas y las normas deben ser desarrolladas de manera que no constituyan una discriminación inaceptable entre las personas privadas de libertad. Deben ser aplicadas de manera justa.

Problemas y desafíos

Idealmente, las políticas penitenciarias fluyen de la legislación penitenciaria (y el derecho penal) y **las políticas operativas** son adoptadas para implementar los derechos y regular la vida en prisión de acuerdo con la ley. Las regulaciones penitenciarias **deben derivarse de** la ley nacional y las políticas penitenciarias y cumplir con los estándares y normas internacionales.

Un Marco Regulatorio



En la práctica, las políticas penitenciarias no están siempre bien alineadas con las normas legales (internacionales y nacionales) y frecuentemente no están bien articuladas, comunicadas o aplicadas. No es raro encontrar instituciones donde las políticas y regulaciones son insuficientes para guiar la toma diaria de decisiones, están pobremente documentadas, en contradicción entre sí, o incluso son ilegales. En algunos sistemas de prisiones, **las políticas operativas** no han sido estandarizadas o se les ha permitido evolucionar en diversas direcciones al antojo de los responsables individuales de la toma de decisiones. El cumplimiento de estas políticas no siempre es monitoreado como debería ser.



Actividades y temas de discusión

- En grupos más pequeños o en una sesión grupal más grande, los participantes deben ser invitados a revisar algunos de los aspectos principales de su legislación nacional con relación a las prisiones y considerar si las disposiciones de la ley cumplen con la ley de los derechos humanos y los estándares internacionales. Si el material se encuentra disponible en la prensa o una ONG local que critica ciertos aspectos de la ley penitenciaria, ese material puede ser circulado y utilizado para empezar la discusión.
- Una discusión grupal puede ser iniciada con relación a la **pregunta** de la responsabilidad de los administradores penitenciarios en una sociedad democrática para promover la reforma de la ley e informar sobre ese proceso.
- El facilitador debe identificar una o dos políticas particulares que puedan ser analizadas durante el taller (ya sean en grupos pequeños o con todo el grupo) y comparado a una lista de estándares internacionales específicos preparada con anticipación al taller y traducida si fuere necesario.



Revisión

1. Las leyes y regulaciones basadas en los derechos humanos sobre las prisiones y el tratamiento de infractores, son una base importante para el manejo adecuado de las prisiones.
2. El marco legislativo para el sistema penitenciario puede necesitar reformas serias.
3. El marco legislativo no siempre está en conformidad con la ley de los derechos humanos y los estándares internacionales.
4. Los administradores penitenciarios no son **impotentes** a la situación descrita arriba y pueden jugar un rol activo al promover una revisión de la legislación existente y por tanto, propiciar una instancia para la reforma de la ley.
5. Los administradores penitenciarios pueden proporcionar una guía y llevar a cabo un cambio importante al liderar el desarrollo de las políticas penitenciarias, revisando y enmendando las políticas operativas, directivas y las órdenes vigentes y poniendo en marcha mecanismos para comunicar estas políticas y asegurar su efectiva implementación.



Introducción

Este capítulo se centra en el liderazgo responsable y la administración de prisiones. Se presentan diversos aspectos de la administración penitenciaria que serán revisados más detalladamente posteriormente. Estos incluyen:

- Gestión de recursos humanos
- Gestión de recursos financieros
- Gestión de instalaciones
- Gestión de la seguridad
- Gestión del proceso disciplinario
- Gestión de la población reclusa
- Satisfacer las necesidades básicas de los infractores
- Administración de la información

Se presentan algunos de los componentes básicos de un proceso efectivo de gestión, tales como:

- Organizar la prisión de manera funcional
- Facilitar el desarrollo de funciones y tareas especializadas
- Delinear una estructura eficaz de **informes**
- Garantizar una delegación efectiva de autoridad
- Planificación estratégica
- Establecimiento de sistemas eficaces de administración de información
- **Monitoreo** del rendimiento
- Establecimiento de una estructura efectiva de rendición de cuentas

El capítulo también examina la noción de rendición de cuentas y repasa algunos de los mecanismos que se pueden poner en marcha para promover la rendición de cuentas dentro del servicio penitenciario.

La rendición de cuentas es el criterio de un buen gerente y administrador. Se espera que los buenos administradores penitenciarios sean honestos y transparentes en sus decisiones y en la utilización de los recursos humanos y financieros a su

disposición. Deben ser personas con altos valores éticos, que se enfrentarán a la corrupción y deshonestidad con fuerza y determinación. También deben ser honestos con ellos mismos y comprender su propio comportamiento. Asumir la responsabilidad de sus decisiones y acciones es fundamental para rendir cuentas.



Objetivos de Aprendizaje

- Comprender la naturaleza general de los diversos aspectos de la administración penitenciaria y cómo se afectan entre sí. Por ejemplo, la superposición de la gestión de la información y la gestión de recursos humanos.
- Entender algunos de los elementos básicos de la gestión eficaz de una prisión y las diferencias entre administrar una prisión y otros tipos de instituciones, es decir, entender lo que hace única la administración de una prisión.
- Entender la definición de rendición de cuentas en su aplicación más estrecha y amplia en la administración penitenciaria.
- Examinar las diferentes maneras en que los administradores penitenciarios están obligados a rendir cuentas, a quién y para qué.
- Examinar cómo los administradores penitenciarios pueden establecer un sistema de rendición de cuentas para su personal con relación a las personas privadas de libertad.

Estándares y Normas Internacionales

Los estándares y normas internacionales pueden referir a la rendición de cuentas en términos generales, pero no indican los estándares específicos de rendición de cuentas. Eso compete a la agencia gubernamental u organismo que implementa estos estándares. En un mundo perfecto, todas las prisiones alrededor del mundo estarían en cumplimiento de los estándares y normas penitenciarias mencionadas en el capítulo anterior. En un sistema penitenciario comprometido a respetar los derechos humanos y las normas internacionales, los administradores penitenciarios son responsables individual y colectivamente, de la implementación de estas normas y deben ser responsables de hacerlo o fallar al hacerlo.

La rendición de cuentas se utiliza a menudo como sinónimo de la palabra "responsabilidad" e implica ser responsable de sus propias acciones. Los administradores penitenciarios no sólo son responsables de sus propias acciones, sino también de promover la rendición de cuentas en su institución.

Debe existir una estructura formal de rendición de cuentas en cada institución y en todo el servicio penitenciario. Los funcionarios encargados del servicio penitenciario deben ser responsables en virtud de la ley para con las autoridades gubernamentales. Los administradores penitenciarios deben ser considerados responsables de la gestión eficaz de las prisiones, el uso de los recursos, la aplicación tanto de la ley como de las políticas y regulaciones. Todo el personal

debe hacerse responsable de su conducta y decisiones, y en particular, del uso de la fuerza y restricciones, y **cómo tratan** a los infractores **en general**.

Dentro de la estructura formal de gobierno, **generalmente** existe una jerarquía de posiciones y cada nivel es responsable y responde al siguiente nivel. Por ejemplo, en muchos países el director de la prisión es responsable **ante** un funcionario a nivel regional o nacional. El director de la prisión es generalmente responsable del **fluido** y eficaz funcionamiento de la prisión que él o ella tiene a su cargo. El proceso de rendición de cuentas puede incluir informes periódicos sobre los incidentes y las condiciones de detención, o informes que justifiquen ciertas acciones disciplinarias, uso de la fuerza, o de decisiones tomadas para cambiar las condiciones de las personas privadas de libertad. En muchos países, hay otros organismos externos para los cuales los funcionarios de prisiones también son responsables, por ejemplo, los órganos civiles de supervisión o tribunales (**mayor discusión** de esto se puede encontrar en el capítulo 15 sobre Mecanismos de Supervisión). En algunos países, hay formas de medir el desempeño de la prisión **con relación a los** costos, el despliegue eficaz de los recursos humanos, el número de personas privadas de libertad que se escapan, el número y naturaleza de las quejas de los personas privadas de libertad y cómo estos han sido tratados, etc.

Problemas y Desafíos

La buena administración penitenciaria depende del desempeño efectivo y eficiente de un número de funciones y actividades. Las principales están numeradas a continuación:

- *Gestión de Recursos Humanos:* La mayoría de los administradores penitenciarios están de acuerdo en que el aspecto más importante de una administración penitenciaria es la buena gestión de su personal. En este sentido, la gestión de recursos humanos se refiere al uso efectivo de las personas dentro de una organización para mejorar el rendimiento y alcanzar objetivos organizacionales. Esto se hace mediante la contratación de las mejores personas, así como el desarrollo y empoderamiento de ellas dentro de la posición. Dicho esto, una parte esencial de cualquier función dentro de la organización es la comunicación. Mejorar la comunicación interna entre el personal y entre el personal y los directivos incrementará la moral de los empleados, apoyará un enfoque de colaboración, fomentará la responsabilidad e iniciativa individual, y **minimizará** las quejas.
- *Gestión de recursos financieros:* Para que una organización tenga éxito es importante implementar procesos de gestión financiera que permitan la sostenibilidad, rendición de cuentas e integridad financiera. Obviamente, los procesos deben descansar sobre las prácticas de presupuesto y contabilidad sólidos. Los estándares aceptados de las prácticas contables deben ser adoptados y aplicados consistentemente con el fin de permitir revisiones independientes y auditorías a fin de apoyar la rendición de cuentas financieras a **las partes interesadas internas y externas**. Las prácticas del presupuesto, contabilidad y presentación de informes de las prisiones y el servicio penitenciario deben estar bien alineadas con las mejores prácticas gubernamentales en otros sectores. Más aún, un sistema de controles y

equilibrios debe ser implementado dentro del sistema de gestión de recursos financieros de las prisiones para verificar la rendición de cuentas de los gastos y evitar la corrupción.

- *Gestión de las instalaciones:* Esta área se refiere a los servicios necesarios para el mantenimiento y desarrollo de la prisión. Es importante ya que determina qué se hace y quién lo hace. El nivel en el cual esto se desarrolla es específico para la situación dada, pero a menudo incluye servicios tales como: preparación de alimentos, lavado de ropa, construcción, mantenimiento y cuidado de la salud. Muchos sistemas penitenciarios logran un equilibrio de la gestión interna y de **los contratos externos** de las labores para alcanzar efectivamente los objetivos de la organización. Se recomienda que el proceso elegido para completar el objetivo sea transparente y determinado por **la eficacia del** costo. Al asignar tareas es importante tener en cuenta los asuntos de seguridad, así como la importancia de emplear personas privadas de libertad cuando sea posible. Hay pocas oportunidades de trabajo en las prisiones y el ocio y aburrimiento son un grave problema. Los derechos de los trabajadores también deben ser respetados.
- *Administración de adquisiciones y almacenes.* Esto se refiere a los sistemas **existentes** para garantizar que el servicio penitenciario obtenga el mejor valor por su dinero y adquiere los productos necesarios en el servicio de manera oportuna y eficiente para el funcionamiento efectivo de las instituciones. Se puede realizar alguna **adquisición** de manera centralizada por otras agencias del gobierno, mientras que otras actividades de adquisición se pueden hacer ya sea por el servicio penitenciario en su conjunto o por cada institución individual. Siempre que la adquisición se realiza, el proceso debe ser guiado meticulosamente por las políticas y directrices claras y documentadas. Esta es una función de gestión que es particularmente susceptible a las prácticas corruptas y por lo tanto debe ser monitoreada de cerca por los altos directivos. La gestión de almacenes también es un aspecto crucial de la gestión de recursos y debe ser responsabilidad de los administradores bien capacitados, que operan bajo las políticas y directrices bien detalladas. El inventario de los almacenes y el equipo debe realizarse y mantenerse de manera regular. El uso de todos los materiales, suministros, tiendas de alimentos y similares deben estar bien documentados para permitir tanto la inspección periódica como la planificación eficaz de la producción, compra, distribución y utilización de los almacenes y equipos.
- *Gestión de la seguridad:* Se refiere a las medidas para impedir o disuadir a las personas privadas de libertad de escaparse, o atacantes a tener acceso a una instalación. Cada institución debe esforzarse por lograr un nivel fijo de seguridad. El nivel de seguridad dependerá de la naturaleza de la prisión y la necesidad de la seguridad de las personas fuera de la organización, o de la **aparente amenaza por un potencial escape de reclusos**. Todo ello debería desarrollarse en concordancia con una política de seguridad desarrollada para la prisión que **resuma** los objetivos y funciones específicas. **Algunos** ejemplos de esto incluirían la seguridad mínima, media o máxima con los respectivos crecientes niveles de seguridad.

- *Gestión del proceso disciplinario* (para tanto el personal y las personas privadas de libertad): Las prisiones son instituciones que hacen cumplir las penas impuestas por los tribunales, no para añadir o imponer más castigo. Dicho esto, el medio penitenciario es tal que requiere un alto grado de estructura y orden sobre todo en las instituciones de seguridad media o máxima. Sin embargo, la disciplina que se requiere dentro de una prisión debe ser equilibrada con un fuerte sentido de respeto mutuo y seguridad. Un alto grado de miedo y sentimiento de inseguridad entre el personal o las personas privadas de libertad no refleja un sistema que está bien administrado. Los estándares y normas internacionales indican que el proceso disciplinario debe **estar** bien definido y explicado en las políticas y directrices institucionales existentes. El rol de varios administradores en ese proceso debe estar claramente definido. Cuando se **toma** una decisión disciplinaria, debe ser el resultado del debido proceso. Cuando se toma una acción disciplinaria, la acción y el proceso que **la causaron** debe estar bien documentado. El expediente de cada persona privada de libertad deberá documentar plenamente todas las acciones disciplinarias **tomadas en consideración** o contra ese privado de libertad en particular. La capacitación del personal debe abordar en detalle las políticas disciplinarias existentes, así como los procesos en marcha dentro de la institución y sus respectivas funciones dentro de estos procesos. Para que el proceso disciplinario sea eficiente, debe contener una serie de controles y equilibrios que reduzcan al mínimo los casos de abuso. Ejemplos de esto podrían incluir formas para que la población informe las quejas y denuncias sin temor a represalias o de otros efectos adversos.
- *Gestión de la población*: Según lo discutido en un capítulo anterior, la función principal de una prisión es retener a aquellos procesados a la espera del juicio, de la sentencia, o el cumplimiento de una sentencia. Los estándares internacionales **establecen** que las diferentes categorías de detenidos se deben mantener por separado.
- *Satisfacer las necesidades básicas de los infractores*: Los **administradores** de prisiones tienen la obligación de **garantizar** que las necesidades básicas de las personas privadas de libertad se **satisfacen adecuadamente**.
- *Gestión de la información*: A través de un sistema efectivo de recopilación, almacenamiento, acceso, uso y **disposición** de datos, la gestión de la información se puede utilizar para aumentar el conocimiento y por lo tanto, la eficiencia en la administración de las prisiones. Los datos deben ser puestos a disposición de los empleados en base a la descripción del trabajo, con otros datos mantenidos bajo protección. Es importante que la información sensible de los empleados y personas privadas de libertad se mantenga confidencial y se distribuya a las personas en una base estricta de "solo lo que se necesita saber." El acceso de un dirigente de prisiones a datos buenos sobre la población penitenciaria, el personal, las instalaciones y otros recursos es esencial para la planificación efectiva de las operaciones futuras y para casi todos los aspectos de la administración penitenciaria. **Mantener un** buen registro y otras formas de administrar la población penitenciaria son examinadas adicionalmente en el capítulo 11 sobre la Gestión de la

Población Penitenciaria. Este suele ser el punto de partida de cualquier evaluación de un sistema penitenciario en un país post-conflicto, porque a menos que esta información exista, es difícil identificar con precisión y entender quiénes están en las prisiones, por qué están allí y cuáles son sus necesidades.

La gestión eficaz de la prisión necesariamente involucra la organización del personal, cuáles son sus **puestos** y cómo gestionarlos mejor. Éstos son algunos de los temas que deberían ser llevados a la atención de cualquier administrador de prisión:

- *Organizar la prisión funcionalmente:* Desarrollar una estructura de gestión y delegar responsabilidades de acuerdo a las diversas funciones a realizarse dentro de la institución, suele ser un requisito previo a la eficacia institucional y rendición de cuentas de la organización. La definición de las diversas funciones debe estar alineada con los objetivos básicos de la institución, así como sus objetivos estratégicos. Distinguir entre las diferentes funciones es una forma de delegar autoridad que puede ayudar en la asignación eficiente de los recursos y hacer a los empleados más responsables de sus acciones. Ellos son menos propensos a culpar a otros por no hacer una tarea si esa tarea es de ellos en primer lugar. Las diversas funciones que son esenciales para la gestión adecuada de las instituciones deben estar claramente definidas y ser entendidas, en general, por todos en la institución.
- *Establecer algunas funciones y tareas especializadas:* La especialización no sólo es beneficiosa para aumentar la experiencia de los individuos, sino que también permite distinguir entre los distintos niveles de responsabilidad individual y la rendición de cuentas. **A su vez**, una mayor responsabilidad y realización personal también pueden tener un efecto positivo en la moral y satisfacción en el trabajo. La especialización debe ser apoyada a través del conocimiento y las habilidades de capacitación como parte del programa de desarrollo del personal para facilitar una carrera en el servicio. Al mismo tiempo, los directivos de la prisión deben garantizar que el personal tenga experiencia en una serie de **áreas** diferentes y no estar estancado en un trabajo simplemente porque son expertos en el trabajo. No es tanto que la persona esté especializada, sino que esas posiciones de trabajo en particular **tienen** un grado de especialización.
- *Delinear una estructura eficaz de presentación de informes:* Independientemente de la estructura organizativa elegida, es importante contar con un sistema integral de informes para promover la comunicación y colaboración efectiva en toda la organización. Este sistema debe incluir qué niveles estarán presentando informes a quiénes, la naturaleza y el alcance de las **autoridades** y responsabilidades delegadas en cada nivel, y los requisitos de presentación de informes.
- *Garantizar una delegación efectiva de autoridad:* Dentro de las grandes organizaciones **exitosas**, es imposible que un líder pueda manejar todos los detalles de cada aspecto de la función y operación de la organización. En otras palabras, la "micro gestión" rara vez es una manera efectiva de

administrar una organización grande. La responsabilidad de las distintas tareas, funciones y actividades se deben delegar, por lo tanto, a los demás de una manera clara y eficiente, junto con la autoridad, la facultad y los medios para llevar a cabo estas tareas con eficacia. De esta manera es importante que los administradores establezcan un procedimiento para la delegación efectiva de autoridad a personas confiables y capaces, y apoyar a estos individuos en el desempeño de sus funciones delegadas.

- *Planificación estratégica:* La planificación basada en experiencias pasadas, el buen manejo de la información y una buena comprensión de sus metas y objetivos estratégicos es generalmente un requisito previo para la gestión efectiva de prisiones. Idealmente, el proceso de planificación **debería** ser uno que involucra a los distintos niveles de gestión dentro de la institución. **Una vez desarrollados** los planes estratégicos, deberían ponerse en práctica y comunicarse dentro de la institución, y deben servir de base para el proceso presupuestario y la asignación estratégica de recursos humanos y materiales. Los procesos y procedimientos también **deben ponerse en marcha** para monitorear el desempeño de los diversos componentes de la organización para ayudar a alcanzar los objetivos estratégicos de la institución. Sin embargo, a pesar de cualquier buen plan, siempre habrán incidentes **tales** como fugas, incendios, toma de rehenes, suicidios, asesinatos y asaltos, los cuales todos requieren planes de emergencia, por lo que estos también deben ser desarrollados.
- *Establecer sistemas eficaces de gestión de la información:* Como se mencionó anteriormente, la comunicación y el flujo de información es esencial para el éxito organizacional. La información **confiable** y oportuna (de datos) es requerida por los administradores con respecto a: la población penitenciaria, el personal, los recursos de la institución y las instalaciones, los ingresos y gastos de la institución, etc. Esta información debe ser recopilada, **cotejada**, almacenada, analizada y reportada con la mayor eficacia posible. Se recomienda **mucho** un sistema eficaz de mantenimiento de registros, gestión financiera, y recopilación de datos. La función de gestión de información debe estar bien definida y apoyada **dentro de** la estructura de la organización y los procesos de la institución. Los administradores, en todos los niveles, deberían desempeñar un **rol** en la definición y articulación de las necesidades de información de la institución, incluyendo la propia, en relación a la función específica que cada uno de ellos **requiere desempeñar**. El nivel de sofisticación del sistema de gestión de la información y la medida en que puede ser apoyado por la tecnología la información moderna es algo que debe ser determinado por cada institución. Se suele recomendar un enfoque gradual en el desarrollo de **dichos** sistemas y la **implementación** de la tecnología moderna. El sistema de gestión de la información también debe ser uno que asegure que la información sensible o confidencial es protegida y que las medidas se han adoptado para garantizar la integridad de la información recopilada y almacenada.

La Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito ha publicado un *Manual sobre la Gestión de Expedientes de Personas Privadas de Libertad (2008)* que puede encontrarse en línea:
http://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/Prison_management_handbook.pdf

- **Monitoreo del desempeño:** Un sistema que permite a los administradores **monitorear** el desempeño de la institución con respecto a sus diversas funciones es un elemento clave de cualquier estrategia para aumentar el rendimiento. También es importante a fin de poder medir si las metas y objetivos estratégicos de la institución están siendo alcanzados. Proporcionarle a todos los que sean responsables de una tarea o función dentro de la organización con alguna retroalimentación de lo bien que lo están haciendo es también clave para ayudarles a mejorar su propio desempeño. **La información de monitoreo de un buen rendimiento** ayuda a los directivos a identificar los problemas de rendimiento antes de que se vuelvan críticos y tomar medidas correctivas para hacer frente a cualquier problema de rendimiento percibido.
- **Modelos centralizados versus descentralizados:** Hay una serie de modelos para los edificios de prisiones, pero hay **menos** modelos de cómo organizar un servicio penitenciario. Esto se debe a que la estructura política y gubernamental de cada país varía mucho y no hay un modelo que sirva para todos. En un país pequeño y altamente centralizado, puede tener más sentido tener un servicio penitenciario nacional que centraliza todas sus funciones principales excepto la gestión de las propias prisiones. En un país con jurisdicción tanto federal como estatal/provincial, puede tener sentido descentralizar la responsabilidad **a** las regiones o estados/provincias. En los países en desarrollo que todavía están luchando para mantener la estabilidad política y donde todavía hay mucha reconstrucción y remodelación por hacer, **podría** tener sentido comenzar con un sistema más centralizado de administración y tal vez más adelante, regionalizar algunas de las responsabilidades. En cualquier caso, cualquier sistema que se utilice, la coordinación y comunicación entre la sede local y regional o local y **sede central** es importante y puede convertirse fácilmente en una fuente de dificultades especialmente en relación **con** la asignación de recursos humanos y financieros. Las regiones o provincias **distantes** de la sede **central**, a menudo son descuidadas, ignoradas, y **con pocos** recursos.

Marco de capacidad e integridad: una herramienta sencilla para evaluar al personal de una institución pública

	INDIVIDUAL	ORGANIZACIONAL
CAPACIDAD	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Educación ▪ Experiencia ▪ Aptitud 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número ▪ Estructura ▪ Composición

INTEGRIDAD	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Derechos Humanos ▪ Conducta ▪ Decoro 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rendición de cuentas ▪ Supervisión ▪ Servicio
------------	--	---

El marco de capacidad e integridad fue desarrollado por Serge Rumin y Alexander Mayer Rieckh-y se ha aplicado en varias operaciones de las Naciones Unidas para mantener la paz.

Manejando el Cambio

Un enfoque de sistemas para manejar el cambio implica **procesos interrelacionados de comprensión y gestión**. Hacerlo puede contribuir a la eficacia de la organización y la eficiencia en el logro de sus objetivos. Esto involucra:

- Definir sistemáticamente las iniciativas o actividades necesarias para conseguir un cambio deseado.
- Establecer una clara responsabilidad y delegar autoridad a aquellos encargados de estas responsabilidades.
- Establecer la rendición de cuentas para **administrar** las actividades **e iniciativas claves**.
- Analizar y comprender el impacto potencial y real de las actividades e iniciativas claves.
- Identificar la interconexión de las actividades/iniciativas claves dentro y entre las funciones de la organización.
- Centrarse en los factores tales como recursos, métodos, herramientas y materiales que aseguren el éxito de las actividades/iniciativas claves.
- Monitorear el impacto de las actividades/iniciativas claves (retroalimentación sobre el cambio producido) y reajustar las actividades/iniciativas claves cuando sea necesario.

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de datos e información. Es importante poner en práctica un enfoque basado en hechos para la toma de decisiones; las decisiones eficaces están basadas en el análisis de datos e información y equilibradas con la experiencia e intuición. Las decisiones informadas son normalmente el resultado de:

- Garantizar que los datos e información utilizados son lo suficientemente precisos y fiables.
- Hacer los datos e información accesible para aquellos que la necesiten para tomar decisiones.
- Analizar datos e información utilizando métodos válidos.

"Comando y control" es una forma común de administrar prisiones, así como otras instituciones de cumplimiento de la ley. Sin embargo, este tipo de estilo de gestión no siempre resulta en el uso más eficaz del personal y no necesariamente conduce al respeto por el rango de aquellos en posiciones de liderazgo. Este estilo debe ser sustituido, salvo en circunstancias extremas, por un estilo que involucre mayor colaboración y consenso para que el personal penitenciario se sienta valorado y apreciado. Obviamente, en caso de emergencias y disturbios, debe haber un protocolo estricto **en ejecución**, pero durante un período normal de trabajo, puede ser posible pasar a un estilo diferente de liderazgo. El reto en este caso es cómo y cuándo se debe ser flexible en el estilo de liderazgo con el fin de lograr los mejores resultados mientras todavía **se impone** la autoridad y el respeto del personal.

Sin importar qué estilo de liderazgo es preferido por los administradores penitenciarios, ellos son responsables individual y colectivamente de lo que sucede en sus respectivas instituciones.

En los países con un sistema penitenciario relativamente desarrollado, los mecanismos y procesos eficaces de rendición de cuentas se han puesto en marcha dentro de las prisiones y fuera del sistema. Algunas de las formas en que los administradores penitenciarios pueden fomentar la rendición de cuentas a través de una institución o un sistema penitenciario son:

- Demostrar integridad personal y ética con el fin de crear una cultura organizacional positiva. El personal y las personas privadas de libertad **observarán** la administración penitenciaria para dar el ejemplo y establecer el tono de la institución. Si los administradores no muestran la integridad y ética profesional en su comportamiento y decisiones, quizás no se debería esperar que otros lo hagan.
- **Ser responsable y** asumir la responsabilidad de sus propias acciones y crear un ambiente de transparencia. Esto es especialmente importante cuando se ha cometido un error o una decisión equivocada. Enfrentar un error y tomar medidas para corregirlo es mucho más fácil que permitir que continúe y se convierta en un problema mayor y entonces ser obligados a tratarlo más **tarde**. Las personas suelen tener más respeto por los administradores que están dispuestos a aceptar la responsabilidad y, **de ser** necesario, asumir la culpa de sus propios errores.
- Establecer límites claros dentro de la organización para definir el comportamiento aceptable e inaceptable. Una comunicación clara con el personal y las personas privadas de libertad en todos los aspectos de normas penitenciarias, reglamentos, políticas y procedimientos no puede ser sobreestimada. Cuando todo el mundo tiene claro lo que se espera de ellos, tiende a haber menos confusión y una mayor **efectividad** en el ejercicio de sus funciones.
- Ser justo y equitativo con el personal y las personas privadas de libertad. Si el administrador no se percibe como justo y equitativo, esto afectará a la moral, el desempeño y cumplimiento del personal **con respecto a las reglas** y los procedimientos existentes. Las decisiones y prácticas desleales también pueden generar descontento y afectar la seguridad **y protección** dentro de la prisión.

- El uso de medidas de desempeño como una forma de **hacer** al personal penitenciario **responsable**. Estas pueden ser usadas para monitorear y evaluar el desempeño laboral y garantizar que el sistema sea justo y equitativo. El uso de las medidas estándar de rendimiento asegurará que el personal penitenciario **sea evaluado con** el mismo estándar, **lo cual aparenta ser justo**. El uso de las medidas **y procesos** justos y transparentes en el desempeño del personal ayudará a la aplicación de la recompensa justa y las estructuras de promoción y los procesos.
- Cooperando con los mecanismos de supervisión. Es importante que los administradores penitenciarios respeten y trabajen con todos los mecanismos de supervisión. Esto es parte del sistema de rendición de cuentas y puede demostrar cuán transparente **el liderazgo de la prisión está preparado**. Los mecanismos de supervisión deben ser vistos por los administradores penitenciarios como una forma de **retroalimentación** constructiva en lugar de un proceso negativo.

En muchos casos, las grandes organizaciones gubernamentales jerárquica y burocráticamente estructuradas hacen difícil que las personas acudan a denunciar actos ilícitos o malas decisiones cometidas por uno de los suyos. A menudo, las personas temen represalias de sus colegas y oficiales de alto rango si **son vistos** como un "informante". El silencio de actos ilícitos como la corrupción, socava la rendición de cuentas. Por lo tanto, uno de los retos que enfrentan los directivos es cómo establecer un ambiente seguro dentro del cual información confidencial puede ser informada a través de los canales adecuados y se trate con transparencia.

Los administradores tienen que considerar la mejor manera para hacer frente a incidentes de corrupción, incompetencia o conducta no ética. Es importante contar con procedimientos y protocolos claramente establecidos y seguidos, y para investigar y responder con diligencia ante cualquier **incidente** de corrupción o corrupción percibida.



Actividades y temas de discusión

En grupos más pequeños, discutir las siguientes preguntas:

- Se les puede pedir a los participantes que expliquen la rendición de cuentas en sus propias palabras y con sus propios ejemplos.
- ¿Cómo pueden responsabilizarse los administradores penitenciarios en su país de sus acciones y decisiones?
- ¿Cuáles son los **obstáculos** para la rendición de cuentas **dentro** de su institución y **dentro de toda su** organización?
- ¿Cuál es la mejor manera de lidiar con personal corrupto?
- ¿Cómo se debe medir el rendimiento del trabajo entre el personal de la prisión?
- ¿Cuál es la percepción general entre el público, las familias de los infractores y los infractores, sobre la presencia de la corrupción en el sistema penitenciario?

En un grupo grande, haga lo siguiente:

- Identifique y defina las funciones principales dentro de su institución y cómo se relacionan entre sí. Dibuje un mapa de estas funciones en un organigrama y explique las diversas relaciones entre ellas que puedan ayudar a todos a comprender la importancia de la **colaboración y las interacciones efectivas**. Discuta las mejores formas o alternativas para definir esas funciones que harían más eficiente el funcionamiento general del trabajo de la institución.
- Tome un ejemplo de un plan estratégico que ya se ha desarrollado y discuta la forma en que ese plan puede ser implementado. **Como una alternativa**, si un plan estratégico no existiera, trate de redactar uno que esté **en conformidad con** los objetivos de su sistema penitenciario.



Revisión

Los principales puntos a revisarse serán:

1. Una gestión eficaz **involucra** la realización simultánea y de cooperación de múltiples funciones que estén encaminadas hacia los objetivos de la organización.
2. La organización de una prisión o un servicio de prisiones debe basarse en la articulación de las diversas funciones a realizarse dentro de la organización y la comprensión de cómo estas funciones están relacionadas entre sí y deben interactuar **entre ellas**.
3. La gestión eficaz de una prisión requiere el desarrollo e implementación de una estructura organizativa eficaz, con el apoyo de la delegación efectiva de autoridad y las responsabilidades, el desarrollo de la capacidad para realizar estas funciones de manera eficaz, y un sistema para **monitorear** el rendimiento y hacer responsables a los administradores.
4. Los sistemas de gestión de la información son cruciales para una gestión eficaz de una prisión y garantizar la consecución de sus objetivos estratégicos.
5. La gestión eficaz de los recursos humanos, materiales y financieros depende totalmente de una planificación eficaz, basada en buena información, y una comprensión clara de los objetivos a lograrse.
6. Rendición de cuentas significa asumir la responsabilidad por las acciones y decisiones de uno mismo. También implica confiar en su personal y colegas para que trabajen juntos y no **contra sí mismos**.
7. Las organizaciones eficaces son aquellas que tienen un sistema bien establecido de la rendición de cuentas y las directrices claras sobre lo que se espera de todos dentro de la organización.
8. Los administradores tienen que ser muy claros acerca de su propia ética y valores y ganarse la confianza de su personal apoyando esos valores. Los administradores no sólo tienen que hablar de ética y valores, sino que deben actuar de manera consecuente, ya que están siendo vigilados constantemente por su personal y colegas. Los buenos administradores tienen que

ser vistos como éticos y justos.



Introducción

Este capítulo se centra en cómo los administradores penitenciarios pueden alcanzar sus metas y objetivos de gestión de recursos humanos y financieros de manera eficiente y responsable. Los administradores no sólo necesitan asegurar suficientes recursos humanos y financieros, sino que también necesitan usarlos de manera eficiente de acuerdo a los objetivos y prioridades de la institución. Ya sea en el nivel de servicio penitenciario o de cada prisión, tiene que haber un sistema de gestión de recursos humanos y una función gestión de recursos financieros, ambos apoyados por unidades administrativas competentes, bien organizadas y bien dotadas de personal. Estas dos funciones se encuentran interrelacionadas en muchas formas. Uno no puede mirar la distribución de recursos humanos, sin considerar también los recursos financieros y, por lo tanto, las dos unidades administrativas deben trabajar juntas muy de cerca. Por lo general se recomienda localizar **ambas** unidades muy cerca la una de la otra para que el personal de las respectivas unidades puedan reunirse en persona con la frecuencia requerida. El contacto personal en cualquier organización es importante ya que contribuye a facilitar la comunicación y comprensión.

Para administrar los recursos humanos de manera eficiente y responsable, los administradores penitenciarios deben prestar atención a: reclutamiento, definición y descripción del trabajo, capacitación y desarrollo del personal, capacitación para funciones especializadas, desarrollo, retención, promoción, mecanismos para la

solución de reclamos y remuneraciones. Estos diversos aspectos se **discutirán** con más detalle durante esta lección.



Objetivos de Aprendizaje

- Examinar la importancia de la planificación, establecimiento de metas y alineación de los recursos humanos y financieros con los objetivos y prioridades institucionales.
- Examinar algunas de las estrategias que los administradores penitenciarios pueden utilizar con el fin de movilizar y asegurar los recursos humanos y financieros para la gestión efectiva de su institución.
- Revisar los diferentes aspectos de la gestión de recursos humanos dentro de un entorno penitenciario, incluyendo **el reclutamiento y selección** del personal, capacitación, desarrollo profesional, condiciones de servicio, supervisión, evaluaciones de desempeño, retención, promoción y el manejo de quejas y conflictos.
- Revisar los diferentes aspectos de la gestión de recursos financieros, dentro de un servicio de prisiones, a los cuales los administradores penitenciarios deben prestar atención.
- Examinar algunos de problemas especiales de gestión de recursos humanos y financieros que pueden ocurrir en una situación post-conflicto.

Estándares y Normas Internacionales

La capacidad de un administrador penitenciario para cumplir con las necesidades básicas de las personas privadas de libertad, garantizar la seguridad pública y aplicar las normas internacionales dentro de una prisión o un servicio de prisiones depende en gran medida de su capacidad para movilizar y gestionar adecuadamente los recursos humanos y financieros necesarios. Cada decisión relativa a los recursos humanos y financieros **tomada por** los administradores penitenciarios en última instancia, tiene un impacto sobre las personas privadas de libertad, así como el personal. Todas las decisiones con incidencia en los recursos financieros o humanos deben estar alineadas con las prioridades dictadas por la responsabilidad de los administradores penitenciarios para el bienestar y seguridad de las personas privadas de libertad y del personal, la seguridad de la institución y los objetivos de seguridad pública.

En la toma de decisiones acerca de cómo utilizar los limitados fondos disponibles, los administradores penitenciarios a menudo deben tomar decisiones difíciles. En todos los casos, las necesidades básicas y la seguridad de las personas deben tener prioridad. Entre las muchas necesidades que podrían necesitar atención, tales como la necesidad de un nuevo techo, uniformes para los guardias, reparación de un sistema de aguas residuales, alimentos para las personas privadas de libertad, la

inversión en herramientas para las industrias de la prisión, debe hacerse una elección en base a cuál es la necesidad más urgente. Por supuesto, en algunos momentos todas serán igualmente urgentes e importantes, y en estas condiciones sigue siendo necesario un plan claro de lo que hay que hacer y en qué orden.

Hay algunos **estándares relevantes relacionados** a la selección y requisitos del personal y administradores de prisión. Las Reglas Mínimas el Tratamiento de los Reclusos se citan en el cuadro a continuación.

Personal Penitenciario

Las Reglas Mínimas para el Tratamiento de los Reclusos ofrecen la siguiente orientación para el personal penitenciario:

46. 1) La administración penitenciaria escogerá cuidadosamente el personal de todos los grados, puesto que de la integridad, humanidad, aptitud personal y capacidad profesional de este personal dependerá la buena dirección de los establecimientos penitenciarios. 2) La administración penitenciaria se esforzará constantemente por despertar y mantener, en el espíritu del personal y en la opinión pública, la convicción de que la función penitenciaria constituye un servicio social de gran importancia y, al efecto, utilizará todos los medios apropiados para ilustrar al público. 3) Para lograr dichos fines será necesario que los miembros del personal trabajen exclusivamente como funcionarios penitenciarios profesionales, tener la condición de empleados públicos y por tanto la seguridad de que la estabilidad en su empleo dependerá únicamente de su buena conducta, de la eficacia de su trabajo y de su aptitud física. La remuneración del personal deberá ser adecuada para obtener y conservar los servicios de hombres y mujeres capaces. Se determinarán las ventajas de la carrera y las condiciones del servicio teniendo en cuenta el carácter penoso de sus funciones.

47. 1) El personal deberá poseer un nivel intelectual suficiente. 2) Deberá seguir, antes de entrar en el servicio, un curso de formación general y especial y pasar satisfactoriamente pruebas teóricas y prácticas. 3) Después de su entrada en el servicio y en el curso de su carrera, el personal deberá mantener y mejorar sus conocimientos y su capacidad profesional siguiendo cursos de perfeccionamiento que se organizarán periódicamente.

48. Todos los miembros del personal deberán conducirse y cumplir sus funciones en toda circunstancia, de manera que su ejemplo inspire respeto y ejerza una influencia beneficiosa en los reclusos.

49. 1) En lo posible se deberá añadir al personal un número suficiente de especialistas, tales como psiquiatras, psicólogos, trabajadores sociales, maestros e instructores técnicos. 2) Los servicios de los trabajadores sociales, de maestros e instructores técnicos deberán ser mantenidos permanentemente, sin que ello excluya los servicios de auxiliares a tiempo limitado o voluntarios.

50. 1) El director del establecimiento deberá hallarse debidamente calificado para su función por su carácter, su capacidad administrativa, una formación adecuada y por su experiencia en la materia. 2) Deberá consagrar todo su tiempo a su función oficial que no podrá ser desempeñada como algo circunscrito a un horario determinado. 3) Deberá residir en el establecimiento o en la cercanía inmediata. 4) Cuando dos o más establecimientos estén bajo la autoridad de un director único, éste los visitará con frecuencia. Cada uno de dichos establecimientos estará dirigido por un funcionario residente responsable.

51. 1) El director, el subdirector y la mayoría del personal del establecimiento deberán hablar la lengua de la mayor parte de los reclusos o una lengua comprendida por la mayor parte de éstos. 2)

Se recurrirá a los servicios de un intérprete cada vez que sea necesario.

52. 1) En los establecimientos cuya importancia exija el servicio continuo de uno o varios médicos, uno de ellos por lo menos residirá en el establecimiento o en su cercanía inmediata. 2) En los demás establecimientos, el médico visitará diariamente a los presos y habitará lo bastante cerca del establecimiento a fin de que pueda acudir sin dilación cada vez que se presente un caso urgente.

53. 1) En los establecimientos mixtos, la sección de mujeres estará bajo la dirección de un funcionario femenino responsable, que guardará todas las llaves de dicha sección del establecimiento. 2) Ningún funcionario del sexo masculino penetrará en la sección femenina sin ir acompañado de un miembro femenino del personal. 3) La vigilancia de las reclusas será ejercida exclusivamente por funcionarios femeninos. Sin embargo, esto no excluirá que funcionarios del sexo masculino, especialmente los médicos y personal de enseñanza, desempeñen sus funciones profesionales en establecimientos o secciones reservados para mujeres.

Problemas y desafíos

El personal de un servicio penitenciario comprende el número total de personas que ocupan posiciones dentro de ese servicio. Por lo tanto, el personal tiene una dimensión individual y organizacional. Por un lado, una prisión (o servicio de prisiones) se integra por empleados individuales. Por otro lado, el personal de la prisión (o servicio de prisiones) se define por una estructura organizativa. Las cualidades del personal se dividen en dos categorías básicas: capacidad e integridad. La capacidad se refiere a las cualidades que permiten al personal cumplir con las tareas técnicas del mandato de la institución. La integridad se refiere a las cualidades que le permiten al personal cumplir con este mandato, de conformidad con los derechos humanos fundamentales, **profesionales** y los estándares del Estado de Derecho.

Los recursos humanos y las decisiones financieras se encuentran entre las decisiones más consecuentes tomadas por los administradores de la prisión. Hacer la elección correcta es a menudo un desafío para los administradores penitenciarios. Las buenas decisiones son generalmente aquellas que se realizan sobre la base de la información adecuada y relevante. Además, los administradores deben ser capaces de explicar y justificar sus decisiones. La gestión de recursos humanos, la asignación de recursos financieros y el presupuesto **tratan** sobre cómo tomar buenas decisiones. Tomar buenas decisiones acerca de los recursos humanos y financieros garantiza el buen funcionamiento de la prisión y proporciona a los administradores los medios para construir la capacidad de su prisión y **causar** las reformas necesarias.

Tomar decisiones acertadas en parte depende de que la información relevante esté disponible. La aplicación de estas opciones sólo es posible si existen sistemas viables y procedimientos en la institución. Esto incluye los procesos de aprobación e instrucciones claras y entendidas de quién debe tener **qué** tipo de información, quién tiene autoridad para tomar decisiones, y quién es responsable de diversas funciones dentro de la institución.

Siempre es importante consultar con aquellos que están involucrados. Los comités pueden ser útiles y pueden fomentar una mayor participación en la toma de decisiones **y aumentar la propiedad de las decisiones que se han tomado**. Siempre hay un riesgo de que las consultas y la toma de decisiones **basadas en el** comité puedan crear retrasos innecesarios. Sin embargo, con mandatos claros, un buen liderazgo y un proceso eficaz, los comités pueden ser muy productivos y evitar algunas de sus deficiencias.

Las normas internacionales pueden ayudar a los administradores a tomar las decisiones **basadas en los principios y los valores**. Los buenos administradores son guiados por sus valores y basan sus decisiones en hechos. Ellos pueden ser decisivos sin ser autoritarios. Ellos se encargan de explicar y comunicar sus decisiones. Confían en una amplia consulta sin permitir que el proceso de consulta evite la toma de decisiones de manera oportuna y efectiva.

La siguiente lista proporciona una breve descripción de los elementos principales de la función de gestión de los recursos humanos dentro de una prisión (o de un servicio penitenciario).

- *Reclutamiento*: La contratación de personal debe basarse en los conocimientos, destrezas y habilidades de los solicitantes **de acuerdo con** los requisitos del puesto de trabajo o función. La selección debe hacerse de una forma que elimine cualquier posibilidad de discriminación por razón de sexo, edad, raza, religión, estado civil u otros criterios. La contratación debe ser un sistema gradual de aplicación, entrevista y pruebas para asegurar que el mejor candidato consiga la posición. Dentro del sistema penitenciario sería recomendable aplicar las pruebas para el juicio situacional y la ética personal. En el caso de una situación post-conflicto, un "proceso de investigación" puede ser necesario para asegurar una adecuada selección de los nuevos reclutas. **El reclutamiento** de personal penitenciario requiere una atención especial en una situación **posterior a un** conflicto o en una situación en la que el personal se contrata entre soldados desmovilizados y funcionarios.
- *Especificación y descripción de trabajo*: Las diversas posiciones dentro de la organización deben estar claramente definidas. Por supuesto, algunas de ellas pueden definirse de forma genérica. Al desarrollar una posición, ya sea de personal de apoyo, funcionario penitenciario o de gestión, es importante tener una descripción clara del trabajo que se comunica a través de la contratación / nombramiento / proceso de ascenso. Esto promueve una comprensión clara de las necesidades y responsabilidades, así como determina la rendición de cuentas y el orden de la autoridad.
- *Capacitación y desarrollo de personal*: Es necesario poner en marcha un sistema de capacitación integral y desarrollo para todos los empleados para que desarrollen sus aptitudes y competencias individuales y para instruir a los individuos sobre el sistema penitenciario, las normas y expectativas, códigos de conducta, y métodos de informes. Un sistema basado en habilidades y en competencias es a menudo el método más eficaz para el desarrollo del personal. La capacitación y el desarrollo profesional pueden ser ofrecidos de forma interna o depender de recursos externos. La capacitación básica se debe

ofrecer a los nuevos reclutas y dar seguimiento con cursos de actualización. La capacitación de recursos humanos debe ser permanente y tener en cuenta la necesidad de volver a capacitar al personal cuando la nueva legislación, políticas, procedimientos y procesos se estén ejecutando los cuales pueden afectar el desempeño de sus propias responsabilidades. La función de la capacitación del personal debe estar bien definida dentro de la prisión y en todos los servicios penitenciarios. Debe estar apoyada por personal dedicado con conocimientos específicos como entrenadores y educadores. Los recursos y manuales de capacitación deben ser desarrollados dentro de la organización y mantenerse actualizados. La mayoría de los servicios penitenciarios encuentran útil desarrollar sus propias instalaciones de capacitación y una escuela/academia con personal centralizado para la capacitación continua de su personal profesional. La capacitación de los directivos de la prisión y los administradores más jóvenes es especialmente importante para la sucesión de planificación, y la capacitación de liderazgo deben ser puestas a disposición de todos los administradores de menor rango. La capacitación continua puede ser apoyada alentando a funcionarios con más experiencia y profesionales para entrenar y puedan servir como mentores para el personal de menor rango. Los servicios penitenciarios de los diferentes países también pueden optar por cooperar entre sí en el desarrollo de la experiencia en capacitación y los recursos, intercambiando entrenadores, alentando visitas de estudio y otras iniciativas conjuntas.

- *Capacitación para funciones especializadas:* Es importante que los individuos sean entrenados en las funciones especializadas para aumentar la satisfacción en el trabajo, promover expectativas claras, y desarrollar las competencias y conocimientos especiales. Las especializaciones deben estar alineadas con la especialización de ciertas funciones dentro de la organización.
- *Retención:* La mejor manera de retener a un funcionario es a través del enriquecimiento y **empoderamiento**. Si un funcionario está satisfecho **dentro de su rol**, hay una mayor probabilidad de que van a ser aplicados y a trabajar hacia los objetivos de la organización. Se recomienda ofrecer salarios competitivos, autonomía, suficiente capacitación y desarrollo, y oportunidades para progresar.
- *Ascensos y otras recompensas:* Es importante implementar un sistema de ascensos para fomentar el desarrollo de los funcionarios y ofrecer una carrera en el servicio. Se recomienda que las personas reciban estas posiciones basadas en el mérito, **desempeño anterior**, experiencia y competencias, así como sobre la base de los objetivos personales, aspiraciones e intereses de los individuos. El sistema de ascensos debe ser uno justo y transparente y debe estar desprovisto de favoritismo o incluso la apariencia de favoritismo. Ofrecer una perspectiva razonable de movilidad y progreso dentro del sistema de prisiones es una buena manera de conservar algunos de los mejores elementos de recursos humanos en ese sistema. **Recompense** a los funcionarios por su buen trabajo. Los administradores deben tener especial cuidado **con** los sistemas de recompensa (incluyendo el sistema de ascensos) que establecieron y la forma en que **es percibido por todo el personal**.

- *Mecanismos para la resolución de quejas:* Cualquier conflicto que surja debe ser tratado en forma oportuna y justa y de una manera que proteja la **privacidad personal** y apoyar siempre que **sea posible y adecuado alguna resolución informal del conflicto** de una manera mutuamente satisfactoria para todas las partes implicadas. Los procedimientos y procesos para el manejo de quejas deben ser formalizados y comunicados a todo el personal. En una prisión, los procedimientos justos y transparentes también son necesarios **para tratar** las quejas que implican tanto al personal como a **los reclusos**.
- *Remuneración:* La compensación debe basarse en normas locales y los factores de mercado y ser proporcionales a la dificultad de la función a desempeñar, el nivel de responsabilidad asignada a la posición y la experiencia y las habilidades de los individuos. Los incrementos por méritos en los niveles salariales son una buena manera de motivar a los empleados y recompensar **el buen desempeño**. Los salarios deben pagarse regularmente y a tiempo. Los aumentos por méritos en la remuneración deben basarse en una evaluación imparcial del desempeño de los empleados y nunca debe ser percibida como el resultado de **ninguna** forma de favoritismo. **Considerar** la remuneración pagada es particularmente importante. Las quejas individuales o colectivas sobre la remuneración y otros beneficios financieros para los funcionarios deben ser abordados de manera justa y resuelto rápidamente.
- *Políticas del personal:* Para asegurarse de que las buenas prácticas de gestión de recursos humanos se apliquen de forma consistente en toda la prisión y el servicio penitenciario, por lo general es aconsejable consolidar todas las políticas de gestión del personal en un solo documento que pueda estar accesible para todas las partes interesadas y utilizado para prácticas de capacitación.

Los aspectos principales de la gestión de recursos financieros a los cuales los administradores de la prisión deben prestar atención son: las buenas prácticas contables, sistemas de gestión de información financiera, adquisiciones, gestión de almacenes y gestión de inventario, presupuesto, auditoría, integridad del sistema de gestión financiera, y prevención de las prácticas corruptas. La lista siguiente ofrece una breve introducción a las mejores prácticas. Se recomienda que la información adicional sobre los métodos financieros sea revisada y consultada mientras que desarrollan y formalizan la política de la organización.

- *Prácticas confiables de contabilidad:* Un alto nivel de integridad se puede deducir de las prácticas de contabilidad de las empresas y los registros financieros. La función de contabilidad tiene que estar claramente definida y colocada bajo la dirección competente dentro de la institución (o el servicio penitenciario). Los métodos y categorías de contabilidad deben **estar** estandarizados en todo el servicio penitenciario, y alineados con las normas y métodos contables en todo el gobierno. Se debe crear un sistema de registros de acuerdo con las normas apropiadas. La integridad de estos registros debe ser protegida y mantenerse en un lugar seguro. Se debe crear la documentación adecuada de todas las transacciones financieras y sus autorizaciones **deben expedirse y mantenerse** de manera segura.

- *Seguridad de mantenimiento de fondos y la banca:* Las transacciones bancarias y cualquier transacción en efectivo debe ser transparente y debidamente documentada. Se debe completar la verificación periódica y la auditoría de estas transacciones.
- *Rendición de cuentas de los gastos:* Todos los gastos deben ser autorizados, y la autoridad para aprobar el gasto (por tipo de nivel de gastos) debe ser claramente establecida y bien documentada, y mantenerse actualizada. Todos los fondos gastados deben ser **trazables**. Es importante contar con un sistema de controles y equilibrios que requieren la aprobación de gastos grandes para minimizar la posibilidad de corrupción.
- *Gestión de informática:* Es importante tener un proceso **minucioso** de **monitoreo** de los recursos financieros y de seguimiento de todos los activos, pasivos, ingresos y gastos. Esto ayudará a determinar de manera eficiente dónde se van los fondos, qué fondos están entrando, y qué recursos se necesitarán en el futuro. Debe establecerse un sistema eficiente **para los informes financieros** de manera oportuna y eficaz. Por supuesto, los sistemas de información financiera también pueden ser de gran utilidad en la planificación financiera y del presupuesto.
- *Presupuesto:* El presupuesto permite a los administradores prever y planificar cómo van a obtener y utilizar los recursos financieros para un período determinado de tiempo: un año (presupuesto anual); cinco años (presupuesto a largo plazo). Se basa en supuestos razonables y cuidadosos sobre los ingresos y gastos proyectados y una previsión meticulosa de los ingresos y gastos futuros. El proceso de hacer un presupuesto obviamente debe estar alineado con otros procesos de planificación, como el proceso del presupuesto general del propio Gobierno, las inversiones de capital a largo plazo del servicio penitenciario y la planificación de gastos y sus planes de construcción de capacidad, el plan estratégico del servicio penitenciario, y una serie de ejercicios de planificación dentro de cada prisión. El presupuesto debe ser realizado por un comité para asegurar que todas las necesidades sean abordadas de manera sostenible durante el período presupuestado. Todas las proyecciones para las necesidades de financiación por un tiempo deben llevarse a cabo, revisarse y explicarse por el equipo de gestión de recursos financieros para el comité de presupuesto para minimizar los **sobrecostos** y garantizar que todas las necesidades básicas sean cubiertas.
- *Auditoría e integridad del sistema de gestión financiera:* Es importante que se disponga la realización de auditorías periódicas e independientes del sistema de contabilidad e información contable, inventarios existentes, y de los activos. Una auditoría financiera es un examen oficial y verificación de las cuentas y los registros para que puedan ayudar a asegurar que la información financiera es exacta, que el sistema de contabilidad financiera se mejora con el tiempo, y que el riesgo de una mala gestión financiera y la corrupción se **minimizan**.

La estructura organizativa desarrollada dentro del sistema penitenciario definirá la división del trabajo, así como los sistemas de comunicación, el flujo de trabajo, y la autoridad. Esto a su vez afectará cómo las actividades están coordinadas. A medida

que las organizaciones crecen y se desarrollan, por lo general hay una tendencia a una mayor descentralización y departamentalización que divide las funciones basadas en la especialización. Aunque la gestión de los recursos humanos y financieros debe ser incorporada en todos los niveles de la organización, la autonomía limitada y auto-dirección aún se pueden lograr en la consecución de las metas organizacionales.

Un factor clave en el desarrollo de los departamentos **relativamente** autónomos es el establecimiento de un sistema eficiente de comunicación y presentación de **informes**. A través de un sistema eficaz de gestión de la información, los administradores penitenciarios serán capaces de establecer sistemas de presentación de **informes** para entender lo que está pasando y la dirección de la organización.

La gestión de recursos humanos también implica la creación de un ambiente de trabajo que **empodere** al personal para cumplir con sus responsabilidades, le permita tomar la iniciativa, para trabajar de forma cooperativa, y le ayude a hacer su trabajo lo mejor que puedan. Su trabajo y contribución deben ser valorados, su éxito reconocido y recompensado, y deben tener una oportunidad para desarrollarse profesionalmente, adquirir nuevas habilidades y desarrollar una carrera profesional dentro del servicio. Un director de prisión debe estar atento a la moral del personal y a los problemas potenciales que surjan de las expectativas del personal, la insatisfacción o las quejas.

Los cursos de capacitación no siempre pueden estar disponibles cuando se necesitan y muchas veces se espera que el personal aprenda en el trabajo con muy **poca capacitación**. Las organizaciones internacionales y las capacitaciones bilaterales de prisión a prisión pueden ser de ayuda. El reto es la capacidad del personal para absorber la capacitación y qué tan relevante es la capacitación para la situación local.

Sin embargo, desafortunadamente la condición social de los funcionarios de prisiones es muy baja en muchos países. No se presta suficiente atención a su **adecuado reclutamiento** y capacitación. Una gran mayoría no **habría** buscado una carrera en el servicio penitenciario en particular, por ejemplo, podrían ser ex militares, personas que no han podido encontrado otro empleo, etc. Sus salarios son a menudo **inadecuados**, lo que contribuye a la insatisfacción y las prácticas corruptas. Sin embargo, si el servicio penitenciario se encuentra dentro del Ministerio de Seguridad y tiene la condición militar, entonces podría haber una serie de privilegios adicionales, así como los salarios comparativamente más altos.

En los casos en que los recursos humanos y financieros son simplemente inadecuados, se convierte en una prioridad encontrar formas alternativas para resolver problemas tales como la colaboración con los grupos comunitarios y organizaciones que puedan ayudar. Quizás no sea posible que la autosuficiencia se logre en el funcionamiento de una prisión, pero la dependencia total en ayuda externa sólo puede conducir a la frustración. Es importante asegurar que las prioridades presupuestarias reflejan la misión y los objetivos de la institución - esta alineación también es importante porque tiene algún impacto en el liderazgo y la rendición de cuentas.

Mantener la motivación entre el personal a veces es un problema. Ofrecer liderazgo cuando el personal no está motivado puede ser muy difícil. La supervisión eficiente del personal es necesaria. El uso de medidas para **monitorear** el desempeño puede ayudar a asegurar que la supervisión sea **consistente** y uniforme, y hay menos posibilidad de que el personal pueda ser despedido o trasladado por las razones equivocadas. Contratar a alguien por la razón correcta y sobre la base correcta es fundamental para el tipo de organización en que la prisión se convierte. Las entrevistas deben llevarse a cabo con el fin de comprender las fortalezas y debilidades de la persona, su motivación para querer participar, y cuáles son sus valores fundamentales.

A menudo hay una necesidad de tomar **acciones** para construir la capacidad del personal penitenciario femenino. Para **lograr** la igualdad de derechos entre hombres y mujeres, una política de **incorporación de** género debe ser adoptada para garantizar la participación de las mujeres en todos los niveles de la política y la toma de decisiones. En ese sentido, un proceso de reforma del personal de prisiones se puede beneficiar de la creación temprana de un "grupo de trabajo de género" dentro del servicio de prisiones con un mandato claro para avanzar en la **incorporación** de género dentro del servicio y dentro de cada institución.

En situaciones posteriores a conflictos, los administradores penitenciarios a menudo se enfrentan a retos especiales, **incluyendo** a veces la necesidad de investigar al personal existente a través de un proceso justo y efectivo. Es posible que necesiten **involucrarse** en un proceso complejo de reforma del personal penitenciario complejo, que consume tiempo y de recursos intensivos. Esto puede ser especialmente difícil cuando tienen que **tratar con** un gran número de funcionarios no capacitados. Los administradores penitenciarios quizás tengan que tratar con el personal desmovilizado y tengan que participar en un proceso de "desmilitarización" del personal. Es posible que necesiten ayudar a los administradores militares a transformarse en administradores civiles competentes de prisiones. El éxito o fracaso de un proceso de reforma del personal penitenciario depende significativamente de una evaluación exhaustiva de **los requisitos** operativos y la disposición de tiempo y recursos adecuados. El registro, filtro y evaluación de competencia de funcionarios y, en particular, la investigación de sus antecedentes son tareas complejas que llevan tiempo y requieren **habilidades** especializadas.



Actividades y temas de discusión

En grupos más pequeños o en una sesión de grupo grande, discutir las siguientes preguntas:

- ¿Cómo planean la asignación del personal, capacitación y otros recursos para llevar a cabo sus metas?
- ¿Qué medidas alternas han tomado para que ayuden a aumentar sus recursos?
- ¿Cómo pueden reasignar los recursos humanos y financieros de una zona a otra?

- ¿Cuál es el número de puestos del personal en su prisión? ¿Cuál es el número real de personal en esos puestos?
- ¿Existe un procedimiento de contratación estándar y adecuada para el personal penitenciario?
- ¿Hay requisitos mínimos para los puestos?
- ¿Hay transparencia en el proceso de contratación?
- ¿Tiene el servicio penitenciario un manual de empleado que explica las políticas, los procedimientos y las responsabilidades?
- ¿Cómo son evaluados los funcionarios? ¿Promovidos? ¿Disciplinados? ¿Degradados? ¿Despedidos? ¿Hay procedimientos para cada uno?
- ¿Cómo se comparan los salarios del personal con el costo y nivel de vida local?
- ¿Qué capacitación recibe el personal penitenciario? ¿Qué temas se incluyen en el plan de estudios y cuánto tiempo toma la capacitación? ¿La capacitación incluye un componente de derechos humanos?
- ¿Qué tipos de dificultades experimentan ustedes en relación con la sede regional o nacional? ¿Cómo creen que esas dificultades pueden abordarse mejor?
- ¿Qué quieren decir con "revisiones y balances" en la gestión financiera? Dé ejemplos.



Revisión

- Es importante planificar y fijar objetivos para la organización y asegurar que los recursos humanos y financieros sean cuidadosamente alineados con estos objetivos.
- La movilización de los recursos humanos y financieros es clave para el logro de las metas y objetivos de la organización.
- Se debe prestar mucha atención a la forma en que el personal es reclutado, entrenado, supervisado y evaluado. También se debe prestar atención a los ascensos de carrera y las condiciones de servicio con el fin de retener al personal y ofrecer incentivos.
- La función de gestión de recursos humanos debe ser establecida en cada institución y alineada con esa misma función al nivel de la administración penitenciaria **como un todo**.
- La buena comunicación con la sede regional o nacional es importante **en función de la habilidad** de un administrador para asegurar los recursos humanos y financieros necesarios para **administrar** adecuadamente una institución y continuar con las reformas necesarias.
- Con el fin de poder demostrar efectivamente estas necesidades de recursos, un director de prisiones también debe haber producido algún tipo de evaluación de necesidades de recursos,

así como una especie **de ajuste** del plan que establezca el uso **esperado** de esos recursos.

- La función de la gestión financiera deberá establecerse dentro de cada prisión (y el servicio penitenciario **como un todo**) y apoyada por las políticas, procesos y sistemas adecuados.
- Es esencial tener de informes financieros periódicos puestos a disposición de los distintos niveles de gestión dentro del sistema penitenciario a fin de informar las decisiones, permitir ajustes, y ayudar a prever las dificultades financieras.
- Se debe implementar un sistema de monitoreo financiera y contabilidad para apoyar la rendición de cuentas financieras y garantizar el mejor uso de los recursos disponibles, en línea con las metas y objetivos del servicio penitenciario y la prisión. Ejecutado con una serie de controles y **balances**, este sistema debe ser transparente y puesto a disposición de **las partes** interesadas internos y externos.
- Se deben mantener auditores financieros independientes para revisar los informes financieros anualmente **para** garantizar la exactitud de los datos financieros y las mejoras en el sistema financiero.

Introducción

Este capítulo se enfoca en la administración de las instalaciones físicas y el espacio dentro de la prisión, garantizando que las mismas se utilicen de manera eficiente con el fin de alcanzar los objetivos penitenciarios y cumplir con **los estándares** y normas internacionales aplicables. Estas normas exigen que las personas privadas de libertad cuenten con un espacio adecuado de vida, aire fresco, luz natural y un ambiente generalmente sano durante su encarcelamiento y que ciertas categorías de personas privadas de libertad deban **estar detenidas** en habitaciones o edificios separados de los demás. La salud e higiene serán cubiertas en un capítulo posterior, pero se debe mencionar aquí que las instalaciones adecuadas de sanidad, **tales como los** inodoros y las áreas de lavado son esenciales en las prisiones para permitir que las personas privadas de libertad se mantengan limpias y también para evitar cualquier brote de enfermedades dentro de la prisión.



Objetivos de Aprendizaje

- Examinar la mejor manera para utilizar las instalaciones físicas o el espacio dentro de las prisiones.
- Examinar cómo el uso del espacio afecta en el alojamiento de las personas privadas de libertad y los potenciales efectos perjudiciales del hacinamiento en las prisiones.
- Examinar cómo el uso del espacio afecta en la separación de determinados privados de libertad vulnerables, como los jóvenes, las mujeres, los privados de libertad discapacitados, privados de libertad con enfermedades mentales, privados de libertad enfermos, preventivos.
- Discutir las formas en que las instalaciones físicas pueden ser mejor utilizadas.
- Considerar algunos problemas relacionados con la planificación de una nueva instalación de prisión.

Estándares y Normas Internacionales

Muchas de los estándares y normas internacionales se refieren a las condiciones de la prisión y el bienestar de las personas privadas de libertad. Las mismas son muy claras en cuanto al alojamiento de las personas privadas de libertad, así como la necesidad de separar ciertos grupos de los demás. Por ejemplo, véase las normas 8 y 10 de las Reglas Mínimas para el Tratamiento de los Reclusos establecen:

Separación de categorías

8. Los reclusos pertenecientes a categorías diversas deberán ser alojados en diferentes establecimientos o en diferentes secciones dentro de los establecimientos, según su sexo y edad, sus antecedentes, los motivos de su detención y el trato que corresponda aplicarles. Es decir que: a) Los hombres y las mujeres deberán ser reclusos, hasta donde fuere posible, en establecimientos diferentes; en un establecimiento en el que se reciban hombres y mujeres, el conjunto de locales destinado a las mujeres deberá estar completamente separado; b) Los detenidos en prisión preventiva deberán ser separados de los que están cumpliendo condena; c) Las personas presas por deudas y los demás condenados a alguna forma de prisión por razones civiles deberán ser separadas de los detenidos por infracción penal; d) Los detenidos jóvenes deberán ser separados de los adultos.

Locales destinados a los reclusos

9. 1) Las celdas o cuartos destinados al aislamiento nocturno no deberán ser ocupados más que por un solo recluso. Si por razones especiales, tales como el exceso temporal de población carcelaria, resultara indispensable que la administración penitenciaria central hiciera excepciones a esta regla, se deberá evitar que se alojen dos reclusos en cada celda o cuarto individual. 2) Cuando se recurra a dormitorios, éstos deberán ser ocupados por reclusos cuidadosamente seleccionados y reconocidos como aptos para ser alojados en estas condiciones. Por la noche, estarán sometidos a una vigilancia regular, adaptada al tipo de establecimiento de que se trate.

10. Los locales destinados a los reclusos y especialmente a aquellos que se destinan al alojamiento de los reclusos durante la noche, deberán satisfacer las exigencias de la higiene, habida cuenta del clima, particularmente en lo que concierne al volumen de aire, superficie mínima, alumbrado, calefacción y ventilación.

11. En todo local donde los reclusos tengan que vivir o trabajar: a) Las ventanas tendrán que ser suficientemente grandes para que el recluso pueda leer y trabajar con luz natural; y deberán estar dispuestas de manera que pueda entrar aire fresco, haya o no ventilación artificial; b) La luz artificial tendrá que ser suficiente para que el recluso pueda leer y trabajar sin perjuicio de su vista.

12. Las instalaciones sanitarias deberán ser adecuadas para que el recluso pueda satisfacer sus necesidades naturales en el momento oportuno, en forma aseada y decente.

13. Las instalaciones de baño y de ducha deberán ser adecuadas para que cada recluso pueda y sea requerido a tomar un baño o ducha a una temperatura adaptada al clima y con la frecuencia que requiera la higiene general según la estación y la región geográfica, pero por lo menos una vez por semana en clima templado.

14. Todos los locales frecuentados regularmente por los reclusos deberán ser mantenidos en debido estado y limpios.

Problemas y desafíos

Muy a menudo el hacinamiento es un problema en las prisiones. Eso ocurre cuando

el tamaño de la población penitenciaria supera su capacidad. El problema de hacinamiento es grave ya que afecta las condiciones de vida de las personas privadas de libertad y viola muchos de sus derechos fundamentales. El problema a menudo conduce a la mezcla de personas privadas de libertad con categorías diferentes (detenidos **sin condena**, condenados, jóvenes, hombres y mujeres). Las condiciones de hacinamiento claramente tienen un impacto en la seguridad de las personas privadas de libertad y en la seguridad del personal. El hacinamiento contribuye al deterioro de las condiciones físicas de las instalaciones penitenciarias. Aumenta el riesgo de contagio de enfermedades transmisibles. El hacinamiento provoca una mala supervisión de los privados de libertad y malas condiciones de seguridad que aumentan considerablemente los riesgos de violencia y actividad de pandillas.

La solución al hacinamiento a veces puede implicar la construcción de nuevas prisiones a fin de aumentar la capacidad general del sistema penitenciario. Sin embargo, hay que tener cuidado de no llegar demasiado rápido a esa conclusión. Muchos países han sido capaces de resolver el problema de hacinamiento en las prisiones mediante la reducción del tamaño de la población penitenciaria, al limitar el número de acusados bajo custodia en espera de juicio, promoviendo juicios rápidos, sentencias basadas en la comunidad y alternativas al encarcelamiento, y el desarrollo de programas de liberación **temprana o condicional**. La mayoría de estas soluciones se comparan favorablemente con los distintos tipos de programas de amnistía de personas privadas de libertad que están diseñados para liberar privados de libertad simplemente para reducir el tamaño de la población penitenciaria.

La buena utilización de las instalaciones de la prisión no puede dissociarse de la buena gestión de la población reclusa, incluyendo el uso de un sistema de clasificación de reclusos/as con buena conducta. Este último se discutirá con más detalle en el capítulo 11. Además, la información oportuna y precisa sobre la población reclusa y la fluctuación en el tamaño y las características de esa población es fundamental para la buena gestión de los centros penitenciarios y la buena planificación a largo plazo de las nuevas instalaciones.

La naturaleza misma del diseño de un centro penitenciario es mantener a las personas privadas de libertad para que no se escapen. También están diseñados para permitir a los guardias el máximo de alcance visual posible desde sus puestos, para permitir la observación de cualquier movimiento de las personas privadas de libertad y que los guardias sean capaces de asegurar ciertas partes **de la prisión separadas de las otras**. La capacidad de segregar a ciertos privados de libertad es importante en la gestión de incidentes tales como **las revueltas**.

Los puestos de guardia normalmente se encuentran ubicados y diseñados para darles la mejor **visión** de lo que está ocurriendo en la prisión. Hay algunos diseños arquitectónicos que se ven favorecidos frente a otros, por ejemplo, los puestos de **comando centrales** con una visibilidad de 360 grados para garantizar una mayor seguridad con el menor número de guardias de vigilancia; el diseño "H" de bloques que también garantiza una mayor seguridad al limitar el número de salidas y puestos de mando; diseños que incluyen áreas seguras de **recreación** para las personas privadas de libertad.

Las prisiones se construyen de manera diferente en diferentes partes del mundo en función de una serie de factores, que incluyen la riqueza del país, las circunstancias de las personas privadas de libertad, el nivel de protección que pretende ofrecer la prisión, el clima, la geografía y hasta la historia del país. Uno de los retos que los administradores penitenciarios enfrentan muy a menudo es que las prisiones que ellos administran son viejas y obsoletas. Se construyeron hace décadas y por lo tanto en base a diseños anticuados. La construcción de nuevas instalaciones requiere una gran cantidad de fondos y muchos países simplemente no pueden pagar las prisiones nuevas. Cuando hay una oportunidad para construir una nueva instalación, su planificación debe ser tomada muy en serio e involucrar a los que serán responsables de su gestión. Importar diseños de otros países sin ningún tipo de adaptación a las circunstancias locales en general, conduce a resultados pobres.

Los incidentes peligrosos pueden ocurrir muy rápidamente dentro de las prisiones poniendo a los guardias y privados de libertad en situación de riesgo. Por eso es importante que los guardias de la prisión puedan posicionarse dentro de recintos seguros para protegerse de las personas privadas de libertad peligrosas. La distancia física o las barreras físicas son aspectos importantes del diseño de la prisión para la protección del personal, pero siempre se debe considerar la posibilidad de que también se utilice en contra de los guardias de la prisión. Mientras que barreras proporcionan protección física, es poco probable que contribuyan a dar confianza entre los guardias y los privados de libertad. En algunos países el uso de barreras, especialmente en las prisiones de seguridad mínima y media, se está reduciendo con el fin de crear una relación de mayor confianza entre los guardias y los reclusos. Esta llamada seguridad "dinámica" se seguirá explorando en un capítulo posterior.

El hacinamiento de celdas y dormitorios es común en las prisiones de todo el mundo. Los efectos de esto son las crecientes tensiones y fricciones entre las personas privadas de libertad y los guardias. En la mayoría de los casos, las autoridades penitenciarias no tienen muchas opciones en el diseño de la prisión, pero a veces un uso imaginativo del espacio puede aliviar algunos de los problemas. Las divisiones pueden permitir diferentes espacios para ser utilizados con fines diferentes. Permitir que las personas privadas de libertad duerman a horas diferentes también puede ser útil. El aburrimiento en las prisiones contribuye bastante a la tensión e infelicidad, por lo que encontrar maneras de mantener a las personas privadas de libertad ocupadas de manera significativa permitirá aliviar mucho los problemas derivados por la falta de espacio.

Hay varios tipos de problemas relacionados con el diseño de la prisión y las condiciones para las distintas categorías de personas privadas de libertad vulnerables. En algunos casos, tales como las personas privadas de libertad en el pabellón de la muerte, pueden ser problemas relacionados a la seguridad y el aislamiento de los reclusos. En el caso de los niños e hijos de las mujeres privadas de libertad, puede ser preocupante que se les permita estar con su madre. En el caso de las personas privadas de libertad de edad avanzada, puede ser un problema de las dificultades en el acceso al nivel superior de un edificio debido a las escaleras, o el acceso a las instalaciones sanitarias. En el caso de los infractores con discapacidades físicas, algunas de las características físicas de la prisión

pueden obstaculizar a estas personas privadas de libertad de satisfacer sus necesidades básicas. Todos estos problemas deben ser entendidos y explorados por los administradores de prisiones en el desarrollo de nuevas instalaciones y planificación de su uso. Algunos cambios físicos a las instalaciones existentes pueden ser necesarios. Los administradores de las prisiones deben considerar los argumentos a favor y en contra de la creación de unidades especiales para acomodar a los diversos grupos vulnerables de **personas privadas de libertad** para garantizar su seguridad y bienestar.



Actividades y temas de discusión

Considerar los planos (diseños/proyectos) de una prisión modelo y compararlos con algunas de las prisiones existentes. Identificar las diferencias importantes. Opinar sobre lo apropiado del plano actual a las circunstancias locales.

Discutir en pequeños grupos las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el problema más grande sobre el espacio / instalaciones físicas en su prisión? ¿Qué medidas ha tomado para aliviar ese problema?
- En su opinión, ¿qué dificultades se crean para las personas privadas de libertad por las malas condiciones de las instalaciones físicas en su institución? ¿Qué dificultades se crean para el personal?
- ¿Cómo pueden utilizarse las instalaciones físicas disponibles en su institución de manera un poco diferente para mejorar las condiciones penitenciarias para las personas privadas de libertad y el personal?
- ¿Cuáles son los elementos que deben incluirse en el diseño de una institución modelo?
- ¿Qué sería lo primero que le gustaría cambiar en el diseño de la prisión que **administra** si tuviera los recursos?
- En su opinión, ¿qué tipo de alojamiento puede ser necesario en las instalaciones físicas de una prisión para garantizar la seguridad y el bienestar de los distintos grupos de personas privadas de libertad vulnerables (niños, mujeres, privados de libertad extranjeros, privados de libertad condenados a muerte, ancianos, jóvenes infractores, privados de libertad que sufren de un trastorno mental)?
- ¿Cuáles son los tipos de cosas que han tratado para aliviar el problema del hacinamiento en su prisión? (Suponiendo que existe hacinamiento).
- ¿Es un problema en su sistema penitenciario la duración del tiempo que pasan las personas privadas de libertad en la prisión en espera de juicio o sentencia? Si es así, ¿qué medidas podrían aliviar este problema?



Revisión

1. Una gran parte de la administración penitenciaria es garantizar que el espacio físico se utilice con eficacia y eficiencia. Un buen administrador de la prisión siempre debe estar pensando cómo usar el espacio en la institución de una manera más eficiente a fin de crear condiciones aceptables de vida para las personas privadas de libertad **y las condiciones de trabajo/vida para el personal.**
2. La manera que el espacio y las instalaciones físicas se utilizan en las prisiones en gran medida afecta los factores tales como la seguridad pública, las condiciones de vida de la población reclusa, la seguridad de los guardias de la prisión y la capacidad de mantener el control y el orden dentro de la prisión.
3. Las normas internacionales relacionadas al alojamiento de las personas privadas de libertad les obliga a tener un espacio adecuado para vivir, un lugar para dormir, y un lugar para asearse. También exigen la separación de las mujeres, los niños, los detenidos en prisión preventiva, y los enfermos mentales.
4. Con un creciente número de personas encarceladas en muchas partes del mundo, el espacio dentro de las prisiones es a menudo insuficiente y las autoridades penitenciarias están obligadas a encontrar nuevas maneras de hacer frente a esos desafíos. Si los edificios son viejos y simplemente no hay suficiente espacio, entonces obviamente, la construcción de nuevas prisiones es una buena forma para hacerle frente al hacinamiento. Sin embargo, hay otras maneras de reducir el hacinamiento tales como la reducción **del número de** los detenidos en prisión preventiva y la liberación de los que simplemente no tienen cabida en la prisión, como los enfermos mentales, quienes en algunos países se mantienen en las prisiones, pero que no han cometido ningún delito. El gobierno debe encontrar alternativas a la prisión para los enfermos mentales, así como para los **jóvenes.**
5. Un servicio de prisiones debe tener un plan a largo plazo para el desarrollo y mantenimiento de sus instalaciones físicas y para la ampliación, según sea necesario, para satisfacer las demandas futuras de espacio.
6. Las instalaciones físicas dentro de una prisión deben tener en cuenta las necesidades y circunstancias de **los grupos especiales** en especial situación de vulnerabilidad.

Capítulo 8

Satisfacer las necesidades básicas de las personas privadas de libertad

Introducción

Este capítulo cubre algunos estándares y normas internacionales relativas a las necesidades básicas de las personas privadas de libertad. Ayudará a los participantes a considerar si estos estándares se cumplen dentro de su respectiva institución y, si no, las razones de por qué no se cumplen. Los participantes entonces explorarán formas prácticas para asegurar que las necesidades básicas de las personas privadas de libertad bajo su responsabilidad **sean satisfechas** de manera efectiva.

Cómo un país trata a las personas privadas de libertad es un reflejo de su visión global y enfoque a los derechos humanos, en particular cuando es evidente que podría tratar a sus privados de libertad mejor de lo que hace. En la mayoría de los países, no hay excusa para el fracaso de los servicios penitenciarios para proporcionar las necesidades básicas de las personas privadas de libertad. Incluso en los países azotados por la guerra en los que la mayoría de la población es muy pobre y está en extrema necesidad de alimentos **básicos**, vivienda, vestido y asistencia médica, las personas privadas de libertad no deben ser olvidadas o maltratadas.

Las condiciones de vida en una prisión se encuentran entre los principales factores que determinan el sentido de autoestima y dignidad de una persona privada de libertad, y en última instancia la posibilidad del/de la privado/a de libertad de reintegrarse con éxito a la sociedad como un ciudadano respetuoso de la ley. La calidad del alojamiento, los arreglos para dormir, qué y donde comen las personas privadas de libertad, lo que se les permite **vestir**, y si tienen acceso a las instalaciones sanitarias, todos influyen enormemente en la dignidad humana y autoestimas de un privado de libertad. Incluso cuando las condiciones físicas son adecuadas, **las prácticas restrictivas** tales como tener que pedir a un guardia el acceso al baño y luego tener que esperar mucho tiempo, puede profundizar el sentido **de ineptitud e inutilidad** de las personas privadas de libertad. Si una persona no es tratada como un ser humano, entonces es **probable que esa persona no se sienta como un ser humano**.

En general, los estándares y normas internacionales hablan sobre las condiciones adecuadas de vida, pero no especifican el tamaño exacto del espacio que es suficiente para cada privado de libertad. Eso se deja a las autoridades penitenciarias para determinarlo, pero algunas prisiones están tan hacinadas que las personas privadas de libertad mueren por asfixia o son incapaces de acostarse a dormir, todos al mismo tiempo. Los administradores penitenciarios deben encontrar formas para hacerle frente al hacinamiento penitenciario como una prioridad.

En algunos países, muchos de las personas privadas de libertad pasan la mayor parte de su día en sus celdas con acceso limitado al exterior. En climas más cálidos, las personas privadas de libertad tienden a pasar la mayor parte de su tiempo fuera en un área cercada o bajo cualquier sombra que puedan encontrar. A menudo, si las cercas son inadecuadas, las personas privadas de libertad son encerradas o encadenadas. En algunos países las personas privadas de libertad son obligadas a trabajar casi todo el día, mientras **que en otros** los privados de libertad se aburren sin nada que hacer. Idealmente, las personas privadas de libertad deben tener tiempo para descansar, trabajar, aprender un oficio y dormir. Cualquier tipo de alojamiento también debe tener una ventilación y luz adecuada.



Objetivos de Aprendizaje

Los objetivos principales de este módulo son:

- Revisar los estándares internacionales relacionados a las necesidades básicas de las personas privadas de libertad tales como: alojamiento adecuado, alimentos y agua, ropa y ropa de cama, higiene personal, servicios médicos, recreación y ejercicio.
- Reflexionar sobre la forma de aplicar estas normas en el contexto de las prisiones en el país.
- Examinar cómo las prisiones en el país cumplen con las normas internacionales.
- Mirar aspectos específicos de género de las necesidades básicas.
- Examinar el impacto del VIH/SIDA en las prisiones del país.
- Hablar sobre la importancia del derecho a las creencias religiosas de las personas privadas de libertad.

En muchos países los servicios médicos a menudo no están disponibles para las personas privadas de libertad. En muchas prisiones, las enfermedades transmisibles tales como el VIH/SIDA y la hepatitis son un problema y como las prisiones están densamente pobladas, dichas enfermedades pueden propagarse fácilmente tanto a las personas privadas de libertad como al personal y **los miembros de familia que los visitan**. Por ello es importante que los servicios médicos sean extendidos a las personas privadas de libertad y que las autoridades penitenciarias hagan de dichos servicios una prioridad.

Estándares y Normas Internacionales

Reglas Mínimas para el Tratamiento de los Reclusos

Locales destinados a los reclusos

9. 1) Las celdas o cuartos destinados al aislamiento nocturno no deberán ser ocupados más que por un solo recluso. Si por razones especiales, tales como el exceso temporal de población carcelaria, resultara indispensable que la administración penitenciaria central hiciera excepciones a esta regla, se deberá evitar que se alojen dos reclusos en cada celda o cuarto individual. 2) Cuando se recurra a dormitorios, éstos deberán ser ocupados por reclusos cuidadosamente seleccionados y reconocidos como aptos para ser alojados en estas condiciones. Por la noche, estarán sometidos a una vigilancia regular, adaptada al tipo de establecimiento de que se trate.

10. Los locales destinados a los reclusos y especialmente a aquellos que se destinan al alojamiento de los reclusos durante la noche, deberán satisfacer las exigencias de la higiene, habida cuenta del clima, particularmente en lo que concierne al volumen de aire, superficie mínima, alumbrado, calefacción y ventilación.

11. En todo local donde los reclusos tengan que vivir o trabajar: a) Las ventanas tendrán que ser suficientemente grandes para que el recluso pueda leer y trabajar con luz natural; y deberán estar dispuestas de manera que pueda entrar aire fresco, haya o no ventilación artificial; b) La luz artificial tendrá que ser suficiente para que el recluso pueda leer y trabajar sin perjuicio de su vista.

12. Las instalaciones sanitarias deberán ser adecuadas para que el recluso pueda satisfacer sus necesidades naturales en el momento oportuno, en forma aseada y decente.

13. Las instalaciones de baño y de ducha deberán ser adecuadas para que cada recluso pueda y sea requerido a tomar un baño o ducha a una temperatura adaptada al clima y con la frecuencia que requiera la higiene general según la estación y la región geográfica, pero por lo menos una vez por semana en clima templado.

14. Todos los locales frecuentados regularmente por los reclusos deberán ser mantenidos en debido estado y limpios.

Higiene personal

15. Se exigirá a los reclusos aseo personal y a tal efecto dispondrán de agua y de los artículos de aseo indispensables para su salud y limpieza.

16. Se facilitará a los reclusos medios para el cuidado del cabello y de la barba, a fin de que se presenten de un modo correcto y conserven el respeto de sí mismos; los hombres deberán poder afeitarse con regularidad.

Ropas y cama

17. 1) Todo recluso a quien no se permita vestir sus propias prendas recibirá las apropiadas al clima y suficientes para mantenerle en buena salud. Dichas prendas no deberán ser en modo alguno degradantes ni humillantes. 2) Todas las prendas deberán estar limpias y mantenidas en buen estado. La ropa interior se cambiará y lavará con la frecuencia necesaria para mantener la higiene. 3) En circunstancias excepcionales, cuando el recluso se aleje del establecimiento para fines autorizados, se le permitirá que use sus propias prendas o vestidos que no llamen la atención.

18. Cuando se autorice a los reclusos para que vistan sus propias prendas, se tomarán disposiciones en el momento de su ingreso en el establecimiento, para asegurarse de que están limpias y utilizables.

19. Cada recluso dispondrá, en conformidad con los usos locales o nacionales, de una cama individual y de ropa de cama individual suficiente, mantenida convenientemente y mudada con regularidad a fin de asegurar su limpieza.

Alimentación

20. 1) Todo recluso recibirá de la administración, a las horas acostumbradas, una alimentación de buena calidad, bien preparada y servida, cuyo valor nutritivo sea suficiente para el mantenimiento de su salud y de sus fuerzas. 2) Todo recluso deberá tener la posibilidad de proveerse de agua potable cuando la necesite.

Ejercicios físicos

21. 1) El recluso que no se ocupe de un trabajo al aire libre deberá disponer, si el tiempo lo permite, de una hora al día por lo menos de ejercicio físico adecuado al aire libre. 2) Los reclusos jóvenes y otros cuya edad y condición física lo permitan, recibirán durante el período reservado al ejercicio una educación física y recreativa. Para ello, se pondrá a su disposición el terreno, las instalaciones y el equipo necesario.

Servicios médicos

22. 1) Todo establecimiento penitenciario dispondrá por lo menos de los servicios de un médico calificado que deberá poseer algunos conocimientos psiquiátricos. Los servicios médicos deberán organizarse íntimamente vinculados con la administración general del servicio sanitario de la comunidad o de la nación. Deberán comprender un servicio psiquiátrico para el diagnóstico y, si fuere necesario, para el tratamiento de los casos de enfermedades mentales. 2) Se dispondrá el traslado de los enfermos cuyo estado requiera cuidados especiales, a establecimientos penitenciarios especializados o a hospitales civiles. Cuando el establecimiento disponga de servicios internos de hospital, éstos estarán provistos del material, del instrumental y de los productos farmacéuticos necesario para proporcionar a los reclusos enfermos los cuidados y el tratamiento adecuados. Además, el personal deberá poseer suficiente preparación profesional. 3) Todo recluso debe poder utilizar los servicios de un dentista calificado.

23. 1) En los establecimientos para mujeres deben existir instalaciones especiales para el tratamiento de las reclusas embarazadas, de las que acaban de dar a luz y de las convalecientes. Hasta donde sea posible, se tomarán medidas para que el parto se verifique en un hospital civil. Si el niño nace en el establecimiento, no deberá hacerse constar este hecho en su partida de nacimiento. 2) Cuando se permita a las madres reclusas conservar su niño, deberán tomarse disposiciones para organizar una guardería infantil, con personal calificado, donde estarán los niños cuando no se hallen atendidos por sus madres.

24. El médico deberá examinar a cada recluso tan pronto sea posible después de su ingreso y ulteriormente tan a menudo como sea necesario, en particular para determinar la existencia de una enfermedad física o mental, tomar en su caso las medidas necesarias; asegurar el aislamiento de los reclusos sospechosos de sufrir enfermedades infecciosas o contagiosas; señalar las deficiencias físicas y mentales que puedan constituir un obstáculo para la readaptación, y determinar la capacidad física de cada recluso para el trabajo.

25. 1) El médico estará de velar por la salud física y mental de los reclusos. Deberá visitar diariamente a todos los reclusos enfermos, a todos los que se quejen de estar enfermos y a todos aquellos sobre los cuales se llame su atención. 2) El médico presentará un informe al director cada vez que estime que la salud física o mental de un recluso haya sido o pueda ser afectada por la prolongación, o por una modalidad cualquiera de la reclusión.

26. 1) El médico hará inspecciones regulares y asesorará al director respecto a: a) La cantidad, calidad, preparación y distribución de los alimentos; b) La higiene y el aseo de los establecimientos y de los reclusos; c) Las condiciones sanitarias, la calefacción, el alumbrado y la ventilación del establecimiento; d) La calidad y el aseo de las ropas y de la cama de los reclusos; e) La observancia de las reglas relativas a la educación física y deportiva cuando ésta sea organizada por un personal no especializado. 2) El Director deberá tener en cuenta los informes y consejos del médico según se dispone en las reglas 25 (2) y 26, y, en caso de conformidad, tomar inmediatamente las medidas necesarias para que se sigan dichas recomendaciones. Cuando no esté conforme o la materia no sea de su competencia, transmitirá inmediatamente a la autoridad superior el informe médico y sus propias observaciones.

Problemas y desafíos

Cuando un recluso/a es enviado a prisión por una autoridad judicial, las normas internacionales establecen claramente que el castigo que se ha impuesto debe ser

solamente la pérdida de la libertad. El encarcelamiento no significa que los privados de libertad pueden o deben ser expuestos a malos tratos o abuso, ni ser privados de la comida, de un lugar para dormir, o de ropa adecuada para vestir.

Uno de los principales desafíos para proporcionar las necesidades básicas de los privados de libertad es la falta de recursos financieros, y en los países muy pobres es particularmente difícil satisfacer esas necesidades porque el resto de la población también es muy pobre y se espera que el gobierno le dé prioridad a la población que **no está en prisión**. La opinión pública suele ser muy fuerte para persuadir a los gobiernos a no tratar a las personas privadas de libertad tan bien como al resto de la población. Sin embargo, el trabajo de los administradores penitenciarios es garantizar que las personas privadas de libertad sean alimentadas, vestidas y protegidas. Los estándares y normas internacionales exigen que se cumplan las necesidades básicas de la población reclusa; no sugieren que las personas privadas de libertad deben ser tratadas mejor que la población libre. Los administradores penitenciarios deben comprometerse con el público para explicar que las personas privadas de libertad merecen un trato justo y humano y que el trato degradante o tortura, no forma parte de la pena.

Las prisiones de muchos países están hacinadas; no hay suficientes camas y ropa de cama y muchos privados de libertad tienen que dormir en el suelo con muy poca comodidad. El hacinamiento tiene todo tipo de efectos negativos **incluyendo** la propagación de enfermedades, problemas emocionales y psicológicos, así como la preocupación por la transmisión de enfermedades graves como el VIH/SIDA y la hepatitis, la tuberculosis, etc. También tiene un impacto sobre la comunidad fuera de las prisiones ya que las personas privadas de libertad pueden propagar las enfermedades a sus visitantes o a la comunidad cuando son liberados. El impacto también se hace sentir sobre los funcionarios que están expuestos a los mismos riesgos.

Tener una auditoría **sanitaria** es una forma que los administradores puedan evitar la propagación de enfermedades. Los controles periódicos sobre la limpieza de la cocina, baños, dormitorios y comedor ayudarán a mantener un cierto nivel de higiene. Una lista clara de las tareas para el personal siempre es una manera útil para rotar las labores de limpieza. Mantener una distancia entre el área de los baños y el área donde se preparan los alimentos es otra manera de prevenir la propagación de enfermedades, asegurándose que los desechos humanos del área de los baños no tengan ninguna manera de llegar al suministro del agua, **asegurando** que las mismas personas que preparan los alimentos no **sean** las mismas personas que limpian los baños es otra forma. Generalmente es necesario entrenar al personal y a las personas privadas de libertad sobre la forma de preparar, conservar y servir los alimentos de forma segura, sobre las prácticas básicas de higiene, y la manera de limpiar y desinfectar algunas áreas críticas y superficies dentro de la institución.

Asegurar un suministro suficiente y constante de alimentos para la población penitenciaria es a menudo un desafío. Hay problemas de adquisición, gestión de almacenes, distribución de alimentos, corrupción y robo que por lo general requieren una cuidadosa atención. Muchas instituciones reducen la escasez de alimentos recurriendo a la producción de insumos y alimentos dentro de la prisión y, en

particular, a la agricultura para asegurar un suministro constante de alimentos para las personas privadas de libertad (y el personal). Las granjas de prisiones pueden establecerse con éxito por los administradores penitenciarios y pueden hacer trueques de algunos de los productos que obtienen con otros bienes y servicios de la comunidad. Hay varios buenos ejemplos disponibles de prácticas exitosas en granjas de prisiones.

Los programas y **la capacitación** deben estar **en marcha** para la prevención de las enfermedades transmisibles y contagiosas. Las personas privadas de libertad son una población de mayor riesgo para el VIH, otras infecciones de transmisión sexual, y la tuberculosis. En las prisiones, el hacinamiento, la falta de ventilación y malas prácticas de prevención aumentan dramáticamente los riesgos de transmisión de la tuberculosis. La tuberculosis es también una de las infecciones más comúnmente oportunistas entre las personas que viven con el VIH. La combinación de la alta prevalencia de la tuberculosis y el VIH en las prisiones es responsable de una alta tasa de mortalidad entre las personas privadas de libertad.

Los servicios penitenciarios de salud por lo general están mal equipados, **con poco personal, escasos** recursos y con frecuencia están aislados de **otros** servicios nacionales de salud. Los administradores penitenciarios encuentran retos muy difíciles al tratar de garantizar que las personas privadas de libertad bajo su responsabilidad se les reconozcan los servicios de salud más básicos. El VIH/SIDA y otras enfermedades de transmisión sexual son motivo de especial preocupación en las prisiones. La mayoría de las personas privadas de libertad son hombres sexualmente activos entre las edades de 19 y 35, los que representan un segmento de la población que está en alto riesgo de infección por el VIH antes de entrar en prisión, especialmente en los **países** con epidemias generalizadas. El comportamiento común de alto riesgo en el entorno penitenciario incluye relaciones sexuales sin protección, violación, **intercambios** por sexo y "matrimonios en prisiones". Además del uso de drogas inyectables, el intercambio de sangre y el uso de agujas no **esterilizadas** y otros instrumentos de corte para el afeitado y tatuajes se han propagado **ampliamente**. La falta de instalaciones para pruebas en las prisiones a menudo hace difícil que los administradores de las prisiones puedan evaluar la prevalencia del problema en sus propias instituciones. **Los lineamientos** sobre las políticas de las pruebas del VIH para las comunidades penitenciarias **difícilmente se les da un seguimiento**. Sin embargo, los administradores penitenciarios deben poner en marcha una serie de medidas para prevenir las epidemias graves dentro de su propio entorno. Siempre que sea posible, ellos deben solicitar la asistencia de las autoridades de salud pública. A nivel mundial, las políticas existentes basadas en pruebas e intervenciones para **tratar** el VIH entre las personas privadas de libertad son las siguientes:

- Distribución de preservativos y lubricantes
- Tratamiento **para los usuarios de drogas inyectables**
- Acceso a equipos seguros de inyección
- Difusión de información, educación y materiales de comunicación
- Acceso a pruebas de VIH
- Acceso a tratamiento antirretroviral (ARV)

Hay algunas necesidades básicas del cuidado a la salud que son específicas de

género. Las privadas de libertad usualmente provienen de contextos económicos y sociales desfavorecidos y con frecuencia presentan problemas de salud que no fueron atendidos en libertad. Las privadas de libertad son un grupo de alto riesgo para las enfermedades de salud sexual y reproductiva, incluyendo el cáncer. En los países donde la tuberculosis está presente, las mujeres tienen un alto riesgo de infección de tuberculosis. Las privadas de libertad embarazadas rara vez reciben atención adecuada prenatal, perinatal y postnatal en la cárcel. Las necesidades alimenticias especiales de las reclusas embarazadas a menudo no son **atendidas**. Siempre que sea posible, las mujeres deben ser transferidas a los hospitales civiles para el parto. En los países pobres o cuando las prisiones están en un área aislada, los partos se realizan en las prisiones, en condiciones insalubres y peligrosas, por personal que no tiene experiencia médica adecuada, **lo cual resulta** en complicaciones de salud tanto para la madre como el niño. Las mujeres encarceladas en países pobres **difícilmente** tienen suficientes toallas sanitarias para una adecuada higiene.

Las prisiones también están mal equipadas para satisfacer las necesidades básicas de los bebés que nacen y **viven en prisión**. Las prisiones rara vez proporcionan un entorno adecuado para que un bebé o niño crezca. Sin embargo, la separación de las mujeres de sus hijos a menudo tiene un efecto traumático tanto en la madre como en el niño/a. La Regla No. 23 de las Reglas Mínimas requiere instalaciones especiales para los cuidados y tratamientos necesarios prenatales y postnatales y personal de guardería para los niños cuando no están al cuidado de sus madres. En su comentario general No. 28, el Comité de Derechos Humanos declaró que:

"(...) Las mujeres embarazadas que estén privadas de su libertad deben recibir un trato humano y acorde a su dignidad en todo momento, y, en particular durante el alumbramiento y cuidado de sus hijos recién nacidos".



Actividades y temas de discusión

En pequeños grupos discutan las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los desafíos más grandes en orden de prioridad que encuentran en su institución en términos del cumplimiento de estándares mínimos relacionados a las necesidades básicas de las personas privadas de libertad?
- ¿Qué ideas innovadoras e iniciativas han oído hablar o han aplicado para superar cualquiera de estos desafíos?
- ¿El sistema actual anima o desanima la innovación? ¿Cuáles creen que son las razones para esto? ¿Qué cree que debería cambiar? ¿Cómo pueden ser maximizadas las ideas innovadoras dentro de su servicio de prisiones?
- ¿Cuáles son las principales razones de no poder satisfacer las necesidades básicas de las personas privadas de libertad en su prisión? ¿Los recursos, la opinión pública, la administración penitenciaria, funcionarios de alto rango? Discutan cada factor por separado.



Revisión

1. Las prisiones deben tener ser limpias y segura, deben facilitar el acceso al agua, así como contar con un sistema adecuado de salud.
2. Las personas privadas de libertad han sido encarceladas por una autoridad judicial, pero esto no significa que deban ser privadas de las necesidades básicas de alimentos, ropa, espacio de vida, servicios médicos, la recreación y el ejercicio.
3. Satisfacer las necesidades básicas de las personas privadas de libertad es importante para que puedan sobrevivir y conservar un cierto grado de auto-respeto, autoestima y esperanza. Sin esto, cualquier esperanza de rehabilitación se pierde. No tendrán ninguna esperanza para el futuro o ninguna consideración por los demás, y el sistema les habrá fallado al igual que la sociedad.
4. En los países más pobres, el reto es mayor para lograr **estos estándares**, pero las prisiones pueden encontrar diferentes formas para encontrar soluciones (proyectos de agricultura, vegetal y animal, industrias penitenciarias donde las personas privadas de libertad hacen determinados equipos o muebles y las mercancías se venden para obtener ingresos adicionales para comprar alimentos y ropa para ellos o utilizarlos para construir instalaciones adicionales para las personas privadas de libertad en la cárcel).
5. La higiene personal y condiciones sanitarias no sólo son importantes necesidades básicas de las personas privadas de libertad, sino también importantes requisitos previos para la prevención de enfermedades. Las poblaciones penitenciarias en todo el mundo reportan más casos de VIH/SIDA que el promedio (en comparación con la población libre en el país). Este es un asunto muy urgente y apremiante y merece una atención especial.
6. Deben tomarse medidas especiales para prevenir la propagación de enfermedades contagiosas en la cárcel.
7. Una de las necesidades básicas de las personas privadas de libertad son los servicios de salud.
8. Hay algunas necesidades específicas del cuidado de la salud que deben ser atendidas en cuanto al género. Las privadas de libertad embarazadas y, eventualmente sus bebés, tienen necesidades especiales que no pueden ser ignoradas. Las mujeres necesitan toallas sanitarias para sus ciclos menstruales así como educación en higiene personal.



Capítulo 9

Personas privadas de libertad en especial situación de vulnerabilidad

Introducción

Ciertos grupos encuentran un trato discriminatorio o requieren atenciones y cuidados especiales para evitar un posible abuso. Este capítulo examinará la situación y las necesidades de estos grupos de personas privadas de libertad en especial situación de vulnerabilidad y **considerará** las medidas que los administradores penitenciarios deben tomar para tratar a estos grupos con eficacia y respeto.

En este capítulo, los participantes se centrarán en seis categorías de personas privadas de libertad particularmente vulnerables: mujeres encarceladas, privados de libertad a cadena perpetua y a largo plazo; privados de libertad con enfermedades mentales, privados de libertad bajo sentencia de muerte, privados de libertad ancianos y privados de libertad extranjeros. Los niños/as también deben ser considerados como un grupo especialmente vulnerable y su situación merece una atención especial por parte de los administradores penitenciarios. Las necesidades y situación de los niños en prisión serán consideradas más adelante, en un capítulo aparte de este manual.

También nos referiremos a la gestión de **las personas privadas de libertad vulnerables** dentro de la población penitenciaria en el capítulo sobre la protección y seguridad. Debido a que estos grupos son vulnerables y pueden ser víctimas de otros privados de libertad, tienden a requerir un alojamiento particular, atención especial y un trato diferente.



Objetivos de Aprendizaje

1. Entender cómo y por qué ciertos grupos de personas privadas de libertad se encuentran en especial situación de vulnerabilidad y requieren atención especial.
2. Comprender las normas internacionales pertinentes y las normas relativas a cada grupo.
3. Establecer los vínculos entre la buena administración penitenciaria y la seguridad y **protección** y la situación general de los grupos de personas privadas de libertad vulnerables.
4. Aprender cómo manejar mejor estos grupos identificando los problemas, necesidades especiales y desafíos así como medidas para su protección y asistencia.

Estándares y normas Internacionales

Reglas Mínima para el Tratamiento de las personas privadas de libertad:

Separación de categorías

8. Los reclusos pertenecientes a categorías diversas deberán ser alojados en diferentes establecimientos o en diferentes secciones dentro de los establecimientos, según su sexo y edad, sus antecedentes, los motivos de su detención y el trato que corresponda aplicarles. Es decir que: a) Los hombres y las mujeres deberán ser reclusos, hasta donde fuere posible, en establecimientos diferentes; en un establecimiento en el que se reciban hombres y mujeres, el conjunto de locales destinado a las mujeres deberá estar completamente separado; b) Los detenidos en prisión preventiva deberán ser separados de los que están cumpliendo condena; c) Las personas presas por deudas y los demás condenados a alguna forma de prisión por razones civiles deberán ser separadas de los detenidos por infracción penal; d) Los detenidos jóvenes deberán ser separados de los adultos.

Servicios médicos

23. 1) En los establecimientos para mujeres deben existir instalaciones especiales para el tratamiento de las reclusas embarazadas, de las que acaban de dar a luz y de las convalecientes. Hasta donde sea posible, se tomarán medidas para que el parto se verifique en un hospital civil. Si el niño nace en el establecimiento, no deberá hacerse constar este hecho en su partida de nacimiento. 2) Cuando se permita a las madres reclusas conservar su niño, deberán tomarse disposiciones para organizar una guardería infantil, con personal calificado, donde estarán los niños cuando no se hallen atendidos por sus madres.

Personal penitenciario

53. 1) En los establecimientos mixtos, la sección de mujeres estará bajo la dirección de un funcionario femenino responsable, que guardará todas las llaves de dicha sección del establecimiento. 2) Ningún funcionario del sexo masculino penetrará en la sección femenina sin ir acompañado de un miembro femenino del personal. 3) La vigilancia de las reclusas será ejercida exclusivamente por funcionarios femeninos. Sin embargo, esto no excluirá que funcionarios del sexo masculino, especialmente los médicos y personal de enseñanza, desempeñen sus funciones profesionales en establecimientos o secciones reservados para mujeres.

Reclusos alienados y enfermos mentales

82. 1) Los alienados no deberán ser reclusos en prisiones. Se tomarán disposiciones para trasladarlos lo antes posible a establecimientos para enfermos mentales. 2) Los reclusos que sufran otras enfermedades o anormalidades mentales deberán ser observados y tratados en instituciones especializadas dirigidas por médicos. 3) Durante su permanencia en la prisión, dichos reclusos estarán bajo la vigilancia especial de un médico. 4) El servicio médico o psiquiátrico de los establecimientos penitenciarios deberá asegurar el tratamiento psiquiátrico de todos los demás reclusos que necesiten dicho tratamiento.

83. Convendrá que se tomen disposiciones, de acuerdo con los organismos competentes, para que, en caso necesario, se continúe el tratamiento psiquiátrico después de la liberación y se asegure una asistencia social postpenitenciaria de carácter psiquiátrico.

Principio 20 (1) de los Principios de las Naciones Unidas para la Protección de Personas con Enfermedades Mentales y el Mejoramiento de la Salud Mental dice lo siguiente:

El principio se aplica a las personas que cumplen penas de prisión por delitos penales o que han sido detenidas en el transcurso de los procedimientos o investigaciones penales efectuadas en su contra y que, según se ha determinado o se sospecha, que padecen una enfermedad mental.

El artículo 9 de las Salvaguardias para garantizar la protección de los derechos de aquellos condenados a la pena de muerte, dice:

Cuando se aplique la pena capital, su ejecución se hará de forma tal que cause el menor sufrimiento posible.

Problemas y desafíos

Mujeres privadas de libertad

Hay menos mujeres que hombres en prisión alrededor del mundo. Ellas tienden a cometer diferentes tipos de delitos que los hombres; en muchos países son encarceladas como resultado de leyes discriminatorias; frecuentemente han sido abusadas sexual o emocionalmente; en algunos casos asumen la culpa por el crimen de su marido con el fin de proteger su reputación o ingresos; tienden a ser discriminadas por su propia comunidad; y en muchos casos han sido obligadas a cometer crímenes forzadas por sus parejas, por ejemplo en calidad de "mulas" para transportar droga. Las guardias en las prisiones femeninas requieren un entrenamiento especial para trabajar con reclusas. Deben ser conscientes de que muchas de las presas han sido víctimas y sufren de traumas diversos. Por supuesto que no todas las mujeres presas caen dentro de esta descripción y pueden ser criminales muy duras, sin embargo, estas últimas tienden a ser una minoría entre las mujeres que se encuentran en prisión. Las mujeres de minorías étnicas también son vulnerables y a veces no son consideradas por otras mujeres como iguales, por lo puede existir discriminación entre las propias reclusas.

Debido a las limitadas instalaciones penitenciarias para mujeres, a menudo son encarceladas lejos de sus hogares, lo que puede limitar las posibilidades de recibir visitas de sus familiares, causando a veces graves problemas para ellas y sus familias. Alternativamente, pueden ser alojadas en un anexo de una cárcel para varones. Esto puede representar un mayor riesgo para su seguridad. Las actividades en la cárcel también son diseñadas para satisfacer las necesidades de la mayoría de la población penitenciaria masculina. Cuando las prisiones están superpobladas y hay personal limitado disponible para supervisar a los privados de libertad, las mujeres tienen poco o ningún acceso a las actividades. Las mujeres embarazadas y madres que están amamantando tienen problemas particulares relacionados con su condición y no deberían ser encarceladas, a menos que existan circunstancias excepcionales. Las mujeres también se enfrentan a problemas particulares después de la liberación, ya que la experiencia de la estigmatización de la **reclusión** tiene más intensidad que en los hombres.

En muchas prisiones, a las mujeres con bebés o niños pequeños se les permite permanecer juntos y en algunos casos se quedan en las unidades especiales de guarderías. La edad en que los niños son separados de sus madres y llevados fuera del entorno penitenciario difiere de país a país (desde varios meses hasta varios años). Esa decisión debe adoptarse tomando en consideración el interés superior

del niño/a. Si el niño no tiene a donde ir, entonces sería preferible mantener al niño con la madre. Sin embargo, permanecer demasiado tiempo en la cárcel afectará el desarrollo del niño, ya que **hay** una exposición muy limitada a otros niños y adultos. Un niño necesita todo tipo de estimulación con el fin de desarrollarse como ser humano.

En muchos países, las mujeres son sexualmente abusadas y humilladas por el personal penitenciario. Este abuso puede variar desde una humillación sutil a la violación. Lo antes mencionado puede incluir abuso verbal, **contactos** inapropiados durante las requisas íntimas, búsquedas frecuentes e innecesarias y espiar a las privadas de libertad mientras se duchan y en las áreas de estar. La violación puede llevarse a cabo en forma de servicios sexuales que las mujeres privadas de libertad se ven obligadas a ofrecer a cambio del acceso a mercancía, alimentos, privilegios o para disfrutar de sus derechos humanos más básicos. Reconociendo la vulnerabilidad de las mujeres al abuso sexual, las Reglas Mínimas prohíben la participación de personal masculino en la supervisión de las prisiones de mujeres. La falta de personal penitenciario femenino resulta en que esta regla no se aplica.

Personas privadas de libertad a cadena perpetua y a largo plazo

El término "cadena perpetua" significa diferentes cosas en diferentes países. Distintos países imponen penas de cadena perpetua para un rango diferente de delitos.

Aquellos condenados a cadena perpetua probablemente han cometido crímenes terribles y puede que sean peligrosos o no. A causa de su condena, esos privados de libertad pueden ser más propensos a querer escapar que otros con sentencias más cortas y por lo tanto, es probable que representen una mayor amenaza a la seguridad. Sienten que no tienen nada que perder. Las autoridades penitenciarias tienen que encontrar una manera de atender esos privados de libertad, de tal forma que se garantice que no se escaparán mientras sean tratados de manera humana. Tener a estos privados de libertad encerrados en celdas durante todo el día o mantenerlos con cadenas para evitar que se escapen, no **garantiza** un trato humano y no se debe abusar.

En algunos casos, los privados de libertad a cadena perpetua pueden tener un mayor riesgo de cometer suicidio porque no hay esperanza de liberación o porque no pueden hacerle frente a tanto tiempo tras las rejas. Los guardias de la prisión deben estar capacitados para reconocer los signos de pensamientos suicidas. Cuando sea posible, se debe **coordinar** para que las personas privadas de libertad a cadena perpetua o a largo plazo reciban **orientación** y participen en programas de visitas que involucren a grupos de la comunidad. Los guardias deben recibir formación sobre cómo tratar con las personas privadas de libertad condenadas a cadena perpetua o a largo plazo, ya que el impacto psicológico de tener esa sentencia es muy diferente a alguien que está cumpliendo una sentencia mucho más corta.

Por otro lado, las personas privadas de libertad a cadena perpetua y a largo plazo también pueden tener un enfoque diferente de su vida en prisión. Debido a que no están contando los días, meses o años hasta que sean liberados como los otros

privados de libertad, tienden a **estar** más resignados y acostumbrados a sus rutinas y pueden causar un efecto estabilizador en los demás privados de libertad.

Personas privadas de libertad con enfermedades mentales

Muchas personas que padecen enfermedades mentales se encuentran desafortunadamente en prisión y nunca han cometido o ni siquiera han sido acusadas de haber cometido un delito. La cárcel sirve, en estos casos, como un mal sustituto para la atención y asistencia médica.

El número de personas privadas de libertad que necesitan atención psiquiátrica está aumentando en muchos países. Son demasiado frecuentes los casos en que las autoridades penitenciarias no tienen medios para evaluar a estas personas y **referirlas** al personal profesional para el diagnóstico correcto. En muchos casos, las personas privadas de libertad tienen una enfermedad mental simultáneamente con un problema de farmacodependencia. Excepcionalmente hay un tratamiento adecuado disponible y el estado de salud mental de los individuos se deja deteriorar por completo sin ofrecer ningún tipo de ayuda o medicamentos.

De hecho, los infractores con enfermedades mentales no deben estar detenidos en las prisiones, donde rara vez reciben el tratamiento adecuado para su condición y su salud mental es probable que **se deteriore**. Las prisiones son lugares donde las personas que sufren de una enfermedad mental **probablemente sean** maltratadas por el personal, condenados al ostracismo o discriminadas y se convierten en víctimas de otros privados de libertad. En cambio, se debe dar atención especializada y tratamiento a las personas ya sea en la comunidad o en instituciones especializadas de salud mental. Desafortunadamente, los servicios e instituciones psiquiátricas de base comunitaria están a menudo sobrecargados de pacientes o en algunos países pobres sencillamente no existen.

De hecho, muchos privados de libertad pueden desarrollar enfermedades mentales y psiquiátricas como consecuencia de la misma privación de libertad y por estar separados de sus familias. Los problemas mentales surgen y pueden llegar a ser crónicos en prisión por el hacinamiento, falta de alimentos nutritivos, y el aburrimiento. Si no hay diferenciación adecuada de las personas privadas de libertad de acuerdo a los niveles de riesgo, pueden desarrollarse subculturas de personas privadas de libertad para crear grupos dominantes jerárquicamente organizados. **Las personas privadas de libertad con enfermedades mentales** a menudo se convierten en blancos de los grupos dominantes. Por lo tanto, deben ser separadas del resto de la población y supervisadas de cerca. Se deben tomar medidas para apoyar y observar a los privados de libertad que pueden ser propensos a suicidarse y que requieran una atención especial.

Las normas internacionales subrayan la importancia del acceso de las personas privadas de libertad a la orientación y consulta psiquiátrica. Los miembros del personal **necesitan** conocer y saber reconocer los principales síntomas de la enfermedad mental (por ejemplo, los diferentes tipos de crisis epilépticas) y alertar a los administradores penitenciarios y el personal médico disponible cuando se producen **alteraciones** o cuando las personas con enfermedades mentales se convierten en una amenaza para ellas mismas o para otras. En algunos casos, el

diálogo con las personas con enfermedades mentales puede ayudar a aliviar cualquier ansiedad que pueda estar sintiendo, y los guardias deben, como mínimo, recibir una capacitación básica sobre cómo trabajar con estos privados de libertad. Las estrategias de prevención del suicidio deben estar **establecidas**.

El desarrollo de políticas **integrales** y estrategias relacionadas con la gestión de personas privadas de libertad con enfermedades mentales es esencial para **garantizar** el tratamiento eficaz y la rehabilitación de estos privados de libertad.

Personas privadas de libertad condenados a muerte

Los estándares y normas internacionales indican claramente la abolición de la pena capital, pero sigue siendo una forma de castigo en varios países. Las personas privadas de libertad en el pabellón de la muerte tienen una experiencia diferente a los demás **reclusos**. Naturalmente lo más probable es que tengan un nivel mucho más alto de ansiedad y angustia de sólo pensar que serán ejecutados, de tener que esperar a que sus recursos sean procesados, de tener que dejar a la familia y amigos, o del miedo al dolor durante su ejecución o preguntándose cómo y cuándo van a morir. Por lo menos, la muerte debe ser rápida y sin dolor.

El trato de las personas privadas de libertad en el pabellón de la muerte es un trabajo estresante y difícil. Los oficiales de prisiones pueden volverse muy traumatizados y emocionalmente afectados por la exposición constante a las personas privadas de libertad en esta situación. Ellos deberían rotar funciones con otros y tener acceso a asesoramiento y otros mecanismos de apoyo.

Adultos mayores privados de libertad

Una de las consecuencias del aumento en la duración de las penas en algunas jurisdicciones es que los administradores penitenciarios tienen que responder a las necesidades de un número creciente de **adultos mayores privados de libertad**. En algunas jurisdicciones, la tendencia reciente hacia condenas de por vida o largas condenas ha llevado a un aumento significativo de las personas privadas de libertad que envejecen en la cárcel. Esto puede requerir la prestación de una serie de adaptaciones especiales para hacer frente a los problemas derivados de una pérdida de movilidad o la aparición del deterioro mental. La atención debe darse a los distintos problemas, tanto sociales como médicos, de este grupo de personas privadas de libertad. Los administradores penitenciarios también deben estar conscientes de la posibilidad del maltrato e intimidación a este grupo de mayor edad. Puede haber una necesidad de crear una unidad especial dentro de la prisión para tratar con las personas mayores privadas de libertad que requieran cuidado o atención especial.

Personas extranjeras privadas de libertad

Las personas extranjeras privadas de libertad sufren de problemas particulares de aislamiento y tienen necesidades distintas, algunas de las cuales se superponen a los de las minorías étnicas y raciales que también se encuentran en las prisiones. A menudo ellas también son objeto de diversas formas de discriminación en la cárcel. Las dificultades lingüísticas y la falta de familiaridad con la comida local, la cultura y

tradición a menudo se **suman** a sus sentimientos de aislamiento. **Al no poderse** comunicar con sus familiares y parientes es a menudo una fuente de ansiedad y desesperación. Debe haber sistemas para garantizar que el privado de libertad tenga acceso a la embajada o consulado de su país y que sus familiares han sido informados de la situación del privado de libertad y así poder visitarlo y ofrecerle ayuda.



Actividades y tópicos de discusión

Los participantes se dividen en seis grupos más pequeños y juegan al papel de una categoría específica de personas privadas de libertad vulnerables tales como: mujeres reclusas; privados de libertad condenados a cadena perpetua y a largo plazo; personas privadas de libertad enfermos mentales; personas privadas de libertad con sentencia de muerte; **adultos mayores privados de libertad** y **extranjeros privados de libertad**. Cada grupo **realiza los** siguientes ejercicios:

1. Identificar **las fortalezas** en sus prisiones en relación con la categoría específica de personas privadas de libertad vulnerables.
2. Identificar las debilidades en sus prisiones (o servicio de prisiones) en relación con su categoría específica de personas privadas de libertad vulnerables.
3. Recomendar algunas formas prácticas de abordar las debilidades identificadas (instalaciones, políticas, prácticas, servicios, recursos, capacitación, etc.).



Revisión

Los principales puntos a revisar son:

1. Cuando se **administran** las prisiones, es importante clasificar correctamente a las personas privadas de libertad y en grupos que requieran una atención especial.
2. Los estándares y normas internacionales claramente exigen el asesoramiento y tratamiento adecuado de estos grupos porque el encarcelamiento les hace **volverse** más vulnerables a la discriminación y al abuso. El tipo y alcance de la vulnerabilidad debe ser evaluada de manera que la protección y servicios adecuados estén al alcance de ellos.
3. Los estándares y normas internacionales indican que todos los seres humanos son iguales ante la ley y merecen tener acceso a los mismos derechos independientemente de su sexo, edad, raza, religión, idioma o el estado de salud mental o física. Estas normas aplican tanto dentro de las prisiones como a los ciudadanos comunes.



Introducción

En este capítulo, se les recuerda a los participantes que los niños, niñas y jóvenes suelen ser el grupo más vulnerable de todos los grupos en las prisiones. Por ello, un capítulo entero está dedicado a ellos en este manual. La vulnerabilidad de los niños y jóvenes se debe al hecho de que están en sus años de desarrollo y formación y aún no han madurado para convertirse en adultos funcionales. Los adultos pueden aprovecharse de ellos debido a su ingenuidad; ellos tienen que depender del apoyo y protección mayormente de los adultos, y tienen poco control sobre su propio entorno.

A los efectos de este Manual, las palabras "niño", "joven" y "juvenil" se definen como cualquier persona menor de 18 años. Las leyes de cada país definen la edad de responsabilidad penal y la mayoría de edad.

El mensaje más importante de este capítulo es que el encarcelamiento de niños y jóvenes debe evitarse siempre que sea posible, y entre más joven es la persona, más enérgicamente debe ser evitado. Solo cuando sea absolutamente inevitable, el encarcelamiento de jóvenes debe ser lo más breve posible y en condiciones que no afecten el desarrollo normal de ese individuo. Cuanto más joven sea el niño, menos capaz es de comprender las consecuencias de sus acciones. Ingresarlos en la cárcel puede afectar su desarrollo futuro y destruir cualquier esperanza que uno pueda tener de enseñarles cómo desempeñarse correctamente en la sociedad. La cárcel no es el mejor lugar para que los niños y jóvenes aprendan de sus errores y

realicen cambios en su comportamiento. Para que puedan aprender a llevar una vida útil y productiva, por lo general es mejor recurrir a formas alternativas al encarcelamiento. En la cárcel, los niños y jóvenes son propensos a desarrollar relaciones con otros infractores, desarrollar una autoimagen negativa, o perder el contacto y las relaciones con los miembros de sus familias. A menos que **se proporcione** en la cárcel, su educación formal es interrumpida por el período de encarcelamiento lo que a menudo hace imposible su reinserción en el sistema educativo.

Aunque los administradores penitenciarios no tienen mucha influencia sobre si un niño o joven es condenado a prisión, es bastante lo que se puede hacer para asegurar que los derechos de los niños sean respetados, que las circunstancias en las que los niños son detenidos sean las más apegadas a las normas internacionales como sea posible, y que los niños y jóvenes reciban apoyo y protección mientras están en la cárcel. Los administradores penitenciarios deben garantizar que los guardias y el personal entiendan la importancia de estas normas. También se puede hacer mucho para facilitar la eventual reintegración exitosa de los infractores jóvenes **en** la comunidad.



Objetivos de Aprendizaje

- Analizar el perfil y la situación de los niños y jóvenes en prisión en el país.
- Entender la importancia de evitar el encarcelamiento de los niños, niñas y jóvenes y sólo utilizarlo como un último recurso y sólo cuando sea necesario.
- Entender los estándares y normas internacionales relativas a los niños, niñas y jóvenes en las prisiones.

Estándares y normas Internacionales

Debido a los efectos especialmente nocivos de la detención y encarcelamiento de los niños y niñas, numerosos instrumentos internacionales disponen que éstos deben mantenerse fuera de la cárcel, y que los delitos cometidos por menores deben ser tratados en la comunidad, en la medida de lo posible. La Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño, artículo 37 (b) dispone que “Ningún niño será privado de su libertad ilegal o arbitrariamente. La detención, el encarcelamiento o la prisión de un niño se llevará a cabo de conformidad con la ley y se utilizará tan sólo como medida de último recurso y durante el período más breve que proceda”, principio que también se refleja en la Regla 19.1 de las Reglas Mínimas de la ONU para la Administración de Justicia de Menores (Reglas de Beijing). Las Reglas 26.1- 26.6 de las Reglas de Beijing establecen los objetivos del tratamiento institucional de menores. El primer objetivo (Regla 26.1) es “garantizar su cuidado y protección, así como su educación y formación profesional para permitirles que desempeñen un papel constructivo y productivo en la sociedad.” Las Reglas 27.1 y 27.2 de las Reglas Mínimas para el tratamiento de los Reclusos

disponen que serán aplicables a jóvenes infractores en las instituciones y que estas reglas deben ser implementadas "en la medida pertinente con objeto de satisfacer las diversas necesidades específicas del menor **según** su edad, sexo y personalidad".

Según los estándares y normas internacionales, los niños no deben ser encarcelados, a menos que sea absolutamente necesario y sólo como último recurso. La detención también debe ser por el menor tiempo posible. Deben ser tratados con humanidad y respeto. Tampoco deberían ser detenidos junto con adultos en las mismas instalaciones. Los padres o tutores deben tener acceso a los niños encarcelados. Además de tener derecho a los derechos humanos generales **relacionados con los** adultos privados de libertad, mientras estén en custodia los niños deben recibir la atención, protección, y necesidades educativas, médicas y psicológicas que se requieran para su edad, sexo y personalidad.

Convención sobre los Derechos del Niño

Artículo 37

Los Estados Partes velarán porque:

- a) Ningún niño sea sometido a torturas ni a otros tratos o penas crueles, inhumanos o degradantes. No se impondrá la pena capital ni la de prisión perpetua sin posibilidad de excarcelación por delitos cometidos por menores de 18 años de edad;
- b) Ningún niño sea privado de su libertad ilegal o arbitrariamente. La detención, el encarcelamiento o la prisión de un niño se llevará a cabo de conformidad con la ley y se utilizará tan sólo como medida de último recurso y durante el período más breve que proceda;
- c) Todo niño privado de libertad sea tratado con la humanidad y el respeto que merece la dignidad inherente a la persona humana, y de manera que se tengan en cuenta las necesidades de las personas de su edad. En particular, todo niño privado de libertad estará separado de los adultos, a menos que ello se considere contrario al interés superior del niño, y tendrá derecho a mantener contacto con su familia por medio de correspondencia y de visitas, salvo en circunstancias excepcionales;
- d) Todo niño privado de su libertad tendrá derecho a un pronto acceso a la asistencia jurídica y otra asistencia adecuada, así como derecho a impugnar la legalidad de la privación de su libertad ante un tribunal u otra autoridad competente, independiente e imparcial y a una pronta decisión sobre dicha acción.

Privación de la Libertad

Reglas de las Naciones Unidas para la Protección de los Menores Privados de Libertad

1. El sistema de justicia de menores deberá respetar los derechos y la seguridad de los menores y fomentar su bienestar físico y mental. El encarcelamiento deberá usarse como último recurso.
2. Sólo se podrá privar de libertad a los menores de conformidad con los principios y procedimientos establecidos en las presentes Reglas, así como en las Reglas Mínimas de las Naciones Unidas para la administración de la justicia de menores (Reglas de Beijing).

La privación de libertad de un menor deberá decidirse como último recurso y por el período mínimo necesario y limitarse a casos excepcionales. La duración de la sanción debe ser determinada por la autoridad judicial sin excluir la posibilidad de que el menor sea puesto en libertad antes de ese tiempo.

Reglas Mínimas de las Naciones Unidas para la Administración de la Justicia de Menores (Reglas de Beijing)

Prisión preventiva

13.1 Sólo se aplicará la prisión preventiva como último recurso y durante el plazo más breve posible.

13.2 Siempre que sea posible, se adoptarán medidas sustitutorias de la prisión preventiva, como la supervisión estricta, la custodia permanente, la asignación a una familia o el traslado a un hogar o a una institución educativa.

13.3 Los menores que se encuentren en prisión preventiva gozarán de todos los derechos y garantías previstos en las Reglas mínimas para el tratamiento de los reclusos aprobadas por las Naciones Unidas.

13.4 Los menores que se encuentren en prisión preventiva estarán separados de los adultos y reclusos en establecimientos distintos o en recintos separados en los establecimientos en que haya detenidos adultos.

13.5 Mientras se encuentren bajo custodia, los menores recibirán cuidados, protección y toda la asistencia -- social, educacional, profesional, psicológica, médica y física -- que requieran, habida cuenta de su edad, sexo y características individuales.

Carácter excepcional del confinamiento en establecimientos penitenciarios

19.1 El confinamiento de menores en establecimientos penitenciarios se utilizará en todo momento como último recurso y por el más breve plazo posible.

Aplicación de las Reglas mínimas para el tratamiento de los reclusos aprobadas por las Naciones Unidas

27.1 En principio, las Reglas mínimas para el tratamiento de los reclusos y las recomendaciones conexas serán aplicables en la medida pertinente al tratamiento de los menores delincuentes en establecimientos penitenciarios, inclusive los que estén en prisión preventiva.

27.2 Con objeto de satisfacer las diversas necesidades del menor específicas a su edad, sexo y personalidad, se procurará aplicar los principios pertinentes de las mencionadas Reglas mínimas para el tratamiento de los reclusos en toda la medida de lo posible.

Sistemas intermedios

29.1 Se procurará establecer sistemas intermedios como establecimientos de transición, hogares educativos, centros de capacitación diurnos y otros sistemas pertinentes que puedan facilitar la adecuada reintegración de los menores a la sociedad.

Problemas y desafíos

Construir o establecer un sistema de justicia juvenil puede ser muy costoso, especialmente si incluye prisiones, tribunales especializados, jueces, fiscales y oficiales para el cumplimiento de la ley. Hay maneras para reducir el costo de dicho sistema. Se pueden asignar secciones separadas o pabellones para los jóvenes con medidas de seguridad adecuadas garantizando que los adultos no tengan acceso; los guardias de prisiones pueden ser entrenados en el cuidado de los infractores juveniles.

Los niños y jóvenes en la cárcel tienen necesidades especiales y los funcionarios de prisiones que se ocupan de ellos deben tratar de trabajar lo más estrechamente posible con los miembros de la familia, las organizaciones comunitarias y gubernamentales responsables de la protección y educación.

Si son encarcelados, los niños y jóvenes deben vivir en una institución lo más cercana posible a su residencia con el fin de fomentar visitas continuas de familiares y contactos. Se debe permitir el mayor número de visitas de sus familiares como sea posible. Los lazos familiares son importantes en el tratamiento y las autoridades penitenciarias deben facilitar las visitas de la familia tan a menudo como sea posible. Se debe tener cuidado al tratar con los miembros de la familia ya que a veces la fuente del delito puede ser el abuso de parte de un miembro de la familia.

A veces es difícil determinar la edad de un niño si es huérfano o nacido en áreas donde los registros de nacimiento no existen. Si el niño no sabe su edad entonces depende de las autoridades estimar la edad del niño y registrarlo al momento de la admisión. También deben reunir la mayor cantidad de información posible de los vecinos, amigos y miembros de la familia.

Delitos tales como la mendicidad son tipificados en muchos países y los niños simplemente son trasladados a un centro de detención e innecesariamente detenidos durante largos períodos de tiempo. La prisión nunca es una solución adecuada al problema de "niños de la calle" o huérfanos.

Debido a su falta de habilidades, los jóvenes deben ser dirigidos a los hogares o centros educativos para ayudarlos a la reinserción adecuada en la sociedad. Los funcionarios de prisiones a veces pueden trabajar eficazmente con las organizaciones no gubernamentales y otros grupos de la comunidad para preparar a los niños y jóvenes a reintegrarse en la sociedad y a su reinserción social exitosa.

Con frecuencia no hay razón válida para mantener a los niños en detención en espera de un juicio o un procedimiento judicial. La detención de niños y jóvenes en espera de juicio debe ser lo más breve posible, deben mantenerse en celdas separadas de los adultos, y en la medida de lo posible las medidas alternativas deben ser utilizadas.

Mientras están en prisión, los niños no sólo deben mantenerse separados de los adultos, sino que deben mantenerse en condiciones que permita su normal desarrollo social, emocional e intelectual. Los programas formales de educación deben ser proporcionados a los niños en la cárcel; esto puede lograrse mediante la colaboración con organizaciones de la comunidad y el ministerio de educación. La capacitación vocacional para los jóvenes detenidos por un largo período de tiempo es realmente crucial; ayuda a estos jóvenes a desarrollar su autoestima y habilidades, que los prepara para una reintegración en la sociedad, y los hace más aptos para ser contratados una vez que regresan a la comunidad.



Actividades y temas de discusión

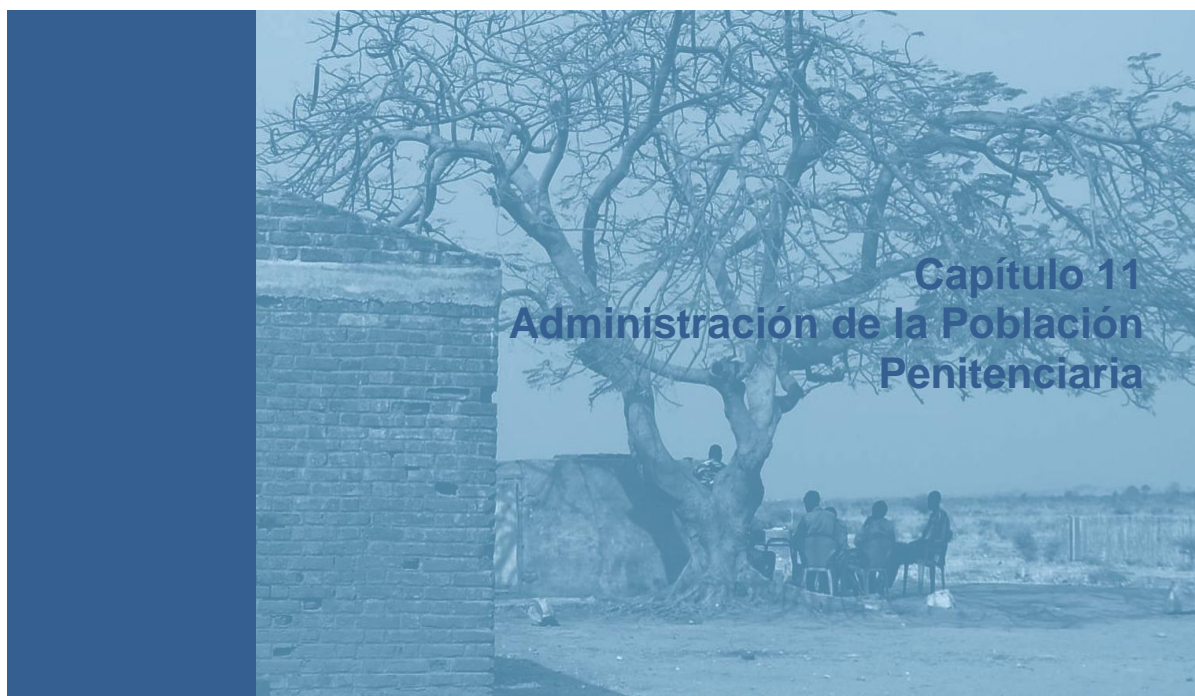
En pequeños grupos discutir lo siguiente:

- Discutir la situación de los jóvenes privados de libertad en su país, ¿cuántos hay, dónde están encarcelados, cómo se guardan los registros?
- ¿Cuáles son las diferentes formas de tratar a los niños en problemas con la ley en su país?



Revisión

1. Los niños, niñas y jóvenes no deben estar en prisión. La prisión sólo debe utilizarse como último recurso y sólo en casos muy necesarios y durante el menor tiempo posible. Las alternativas al encarcelamiento pueden ser particularmente exitosas; estos jóvenes son flexibles y tienen una mayor capacidad de cambiar su comportamiento y aprender a evitar conductas delictivas. También son más capaces de aprender nuevas habilidades y aumentar su nivel educativo.
2. Los niños y jóvenes en la cárcel no sólo tienen los mismos derechos que los que se otorgan a los adultos, sino que tienen necesidades adicionales, tales como la necesidad de alimentos nutritivos, educación para enseñarles habilidades y conocimiento; y tratamiento médico ya que quizás no puedan ser capaces de combatir enfermedades **tan bien** como los adultos.
3. Los niños y jóvenes siempre deben mantenerse separados de los adultos para garantizar su seguridad y protección.
4. Estar en contacto **con la familia** y las organizaciones de la comunidad es especialmente importante para los niños y jóvenes en la prisión y las autoridades penitenciarias deben hacer concesiones especiales para que reciban visitas regulares.



Introducción

En este capítulo aprenderemos los factores clave que contribuyen a la eficiente gestión penitenciaria. En el capítulo se destacan: la admisión del privado de libertad, la gestión de registros, la clasificación del privado de libertad, y, la liberación y atención posterior. Una base importante para todos estos temas es la disponibilidad y exactitud de la información de las personas privadas de libertad.

Los administradores penitenciarios requieren buena información sobre su población penitenciaria a fin de gestionar eficazmente la población privada de libertad. La información precisa permite una mejor toma de decisiones en materia de seguridad, suministro de alimentos, requisitos de transporte, necesidades de personal y también proporciona la base de recursos adicionales, ya que puede ser utilizada para justificar una necesidad. Poder informar con precisión sobre cuántos privados de libertad necesitan ser alimentados, vestidos, transportados, y recibir tratamiento médico, celdas separadas y de otras necesidades especiales, **también** demostrará, como se explica en el capítulo sobre la gestión de los recursos humanos y financieros, lo bien que la prisión se está manejando. Tal como se mencionó en el capítulo de liderazgo efectivo, entre más información tenga el administrador penitenciario, mejor serán las decisiones que él/ella tome y él/ella será un administrador más eficaz.

La información precisa de las personas privadas de libertad también ayudará tanto a las oficinas regionales y la sede principal en su ejercicio de planificación general para necesidades futuras.

Por último pero no menos importante, la información precisa de personas privadas de libertad, incluyendo los motivos y duración del encarcelamiento es un estándar mínimo para el tratamiento de los reclusos/as. El privado de libertad tiene derecho a saber lo que hay en su expediente, tener acceso al mismo y tener toda la

información registrada correctamente. Un error u omisión puede tener consecuencias muy graves para el infractor. Por lo tanto, les corresponde a los administradores penitenciarios garantizar que el personal que trabaja en los registros e ingresos haga bien su trabajo y que los mecanismos de control estén en orden para verificar todas las entradas registradas en el expediente.



Objetivos de Aprendizaje

1. Demostrar la importancia de adoptar buenos procedimientos de admisión e ingreso del privado de libertad; buena gestión de los registros del privado de libertad, procedimientos de clasificación bien definidos, y, procedimientos adecuados de liberación y servicios suficientes de cuidados posteriores. Todos estos procedimientos son esenciales para la gestión eficiente y equitativa de la población penitencia.
2. Reconocer la relación entre estas prácticas y los estándares y normas internacionales y regionales pertinentes.
3. Entender la importancia de mantener un sistema de gestión de información precisa y fiable del privado de libertad.
4. Identificar algunas buenas prácticas en la gestión de poblaciones penitenciarias.
5. Identificar problemas operacionales y **obstáculos** para mejorar o implementar prácticas de gestión de la población de personas privadas de libertad en las prisiones.
6. Considerar las estrategias para mejorar o implementar mejores prácticas de gestión de la población penitenciaria en un servicio de prisiones.

Estándares y normas Internacionales

Reglas Mínimas para el tratamiento de los Reclusos.

Registro

7. 1) En todo sitio donde haya personas detenidas, se deberá llevar al día un registro empastado y foliado que indique para cada detenido: a) Su identidad; b) Los motivos de su detención y la autoridad competente que lo dispuso; c) El día y la hora de su ingreso y de su salida. 2) Ninguna persona podrá ser admitida en un establecimiento sin una orden válida de detención, cuyos detalles deberán ser consignados previamente en el registro.

Artículo 10 (2) de la Declaración sobre la Protección de todas las Personas contra las Desapariciones Forzadas dice lo siguiente:

Se deberá proporcionar rápidamente información exacta sobre la detención de esas personas y el lugar o los lugares donde se cumple, incluidos los lugares transferencia, a los miembros de su familia, su abogado o cualquier otra persona que tenga interés legítimo en conocer esa información, salvo voluntad en contrario manifestada por las personas privadas de libertad.

Artículo 10 (3) de la Declaración sobre la Protección de Todas las Personas contra las Desapariciones Forzadas dice lo siguiente:

En todo lugar de detención deberá haber un registro oficial actualizado de todas las personas privadas de libertad. Además, los Estados tomarán medidas para tener registros centralizados análogos. La información que figure en esos registros estará a disposición de las personas mencionadas en el párrafo precedente y de toda autoridad judicial u otra autoridad nacional competente e independiente y de cualquier otra autoridad competente facultada por la legislación nacional, o por cualquier instrumento jurídico internacional del que el Estado sea parte, que desee conocer el lugar donde se encuentra una persona detenida.

Reglas 67 a 69 de las Reglas Mínimas para el Tratamiento de los Reclusos indican:

Clasificación e individualización

67. Los fines de la clasificación deberán ser: a) Separar a los reclusos que, por su pasado criminal o su mala disposición, ejercerían una influencia nociva sobre los compañeros de detención; b) Repartir a los reclusos en grupos, a fin de facilitar el tratamiento encaminado a su readaptación social.

68. Se dispondrá, en cuanto fuere posible, de establecimientos separados o de secciones separadas dentro de los establecimientos para los distintos grupos de reclusos.

69. Tan pronto como ingrese en un establecimiento un condenado a una pena o medida de cierta duración, y después de un estudio de su personalidad, se establecerá un programa de tratamiento individual, teniendo en cuenta los datos obtenidos sobre sus necesidades individuales, su capacidad y sus inclinaciones.

Regla 60 (2) de las Reglas Mínimas para el Tratamiento de los Reclusos en parte establece:

Es conveniente que, antes del término de la **sentencia**, se adopten las medidas necesarias para asegurar al privado de libertad un retorno progresivo a la vida en sociedad. Este propósito puede alcanzarse, dependiendo del caso, con un régimen para la liberación previa, organizado dentro de la misma institución o en otra institución apropiada, o mediante una liberación condicional, bajo **algún tipo** de vigilancia que no deberá ser confiada a la policía, sino que **deberá combinar** una asistencia social eficaz.

En el tratamiento no se deberá recalcar el hecho de la exclusión de los privados de libertad de la sociedad, sino, por el contrario, el hecho de que continúan formando parte de ella. Con ese fin debe recurrirse, en lo posible, a la cooperación de organismos de la comunidad que ayuden al personal de la institución en su tarea de rehabilitación social de los reclusos.

Regla 64 de las Reglas Mínimas para el Tratamiento de los Reclusos dice:

El deber de la sociedad no termina con la liberación del recluso. Se deberá disponer, por consiguiente, de los servicios de organismos gubernamentales o privados capaces de prestar al recluso puesto en libertad una ayuda postpenitenciaria eficaz que tienda a disminuir los prejuicios hacia él y le permitan readaptarse a la comunidad.

El artículo 30 de las Guías y Medidas para la Prohibición y Prevención de la Tortura, Tratos o Penas Cruelles, Inhumanos o Degradantes en África de 2002 - Las Guías de Robben Island establece que deben asegurarse los registros escritos completos de las personas privadas de su libertad en cada lugar de detención, detallando, entre otras cosas, la fecha, hora, lugar y motivo de la detención.

Problemas y desafíos

Admisión y clasificación de personas privadas de libertad

Las personas privadas de libertad son muy vulnerables en el momento del ingreso, especialmente si son primarias. Por lo tanto, ellos deben ser tratadas humanamente y con dignidad. Las autoridades penitenciarias deben verificar la validez de la detención garantizando que todo el papeleo y documentación está en orden y debidamente firmada por la autoridad judicial competente.

Es aconsejable algún tipo de sesión informativa para las personas privadas de libertad recién ingresadas a fin de garantizar que entiendan los procedimientos y lo que se espera de ellas. Una breve evaluación también debe llevarse a cabo para determinar si la persona requiere atención médica o si representa una amenaza para ella o para otros. También debe evaluarse más a fondo con el fin de clasificarlas correctamente e identificar cualquier necesidad especial que puedan tener.

La clasificación puede ser descrita como el proceso de colocación del privado de libertad en la prisión más apropiada o sección de una prisión que adecuadamente atenderá los problemas de salud, seguridad y protección mientras que al mismo tiempo contribuye con la preparación oportuna de la eventual liberación.

Registro y manejo de expedientes

Los registros y expedientes de las prisiones son vitales para que los administradores sepan quiénes están en sus prisiones en todo momento. Esta información debe mantenerse en un lugar central y seguro y la misma deberá actualizarse constantemente. Cuando los registros de la prisión son pocos, hay un gran riesgo de que privados de libertad individuales se “pierdan” en el sistema y nadie sepa por qué están detenidos, por cuánto tiempo y cuándo deban ser puestos en libertad. En muchos países ha sucedido que los privados de libertad “perdidos” que tenían que haber sido puestos en libertad fueron, “descubiertos” que aún estaban en la cárcel muchos años después. El buen manejo de los datos es fundamental para garantizar que sus derechos humanos sean respetados y también es importante con respecto a la gestión de la propia prisión.

Garantizar sistemas eficaces de gestión de datos, incluyendo el requisito básico de mantener expedientes personales adecuados para los privados de libertad individuales es esencial para la gestión eficaz de cualquier sistema penitenciario. Esto es así por dos razones fundamentales. En primer lugar, para cumplir con las obligaciones de derechos humanos para garantizar que hayan registros adecuados de las personas privadas de libertad a fin de que éstas no estén “perdidas en el sistema”. En segundo lugar, los sistemas penitenciarios, con sistemas débiles de gestión de datos no están bien situados para poder revisar o monitorear el perfil general de la población reclusa. Sin esa información, cualquier intento de planificación estratégica y los esfuerzos de reforma, incluyendo el diseño de alternativas adecuadas para el encarcelamiento, sería imposible.

Se reconoce que un registro de la prisión debe contener como mínimo la siguiente información:

1. Detalles del privado o privada de libertad:
 - i. nombre
 - ii. fecha de nacimiento
 - iii. sexo
 - iv. identificación de características
 - v. dirección
 - vi. nacionalidad
 - vii. idioma
2. Autoridad legal que determina el encarcelamiento.
3. Fecha de ingreso.
4. Fecha de liberación.
5. Detalles de los familiares.
6. Una lista de pertenencias personales (diferenciando entre aquellos que la persona puede mantener en su posesión y los que se almacenan por las autoridades)
7. Firmas (de los miembros del personal que completaron los formularios y de las personas privadas de libertad para confirmar que a él/ella se le ha dado detalles de sus derechos).
8. Un historial médico **separado**.
9. Información sobre particularidades importantes de las personas privadas de libertad, por ejemplo, privados de libertad que pertenecen a bandas diferentes y opuestas no deben ser alojados juntos en la misma celda o dormitorio. El no haber considerado esta situación ha resultado en muchas muertes y violencia en las prisiones.

Lista de verificación para mejorar el sistema de gestión de expedientes de personas privadas de libertad

- ¿Hay personal dedicado responsable de crear y mantener los registros y expedientes de personas privadas de libertad?
- ¿Existe un sistema en el que los datos introducidos por un funcionario penitenciario puedan ser verificados por otro para evitar que se cometan y dejen errores en los expedientes de personas privadas de libertad?
- ¿**Están** los expedientes organizados de manera sistemática? ¿Están almacenados en un área segura, accesibles sólo al personal autorizado?
- ¿Hay directrices claras para el personal sobre cuál y cómo debe recopilarse la información y organizarla dentro de cada expediente individual?

- ¿Existe un expediente central para registrar dónde están localizados los expedientes individuales y quién ha tenido acceso a ellos?
- ¿Son mantenidos separados los expedientes médicos de los expedientes generales de las personas privadas de libertad? ¿Hay personal dedicado responsable por estos expedientes?
- ¿Qué procedimientos existen para **monitorear** cómo son los expedientes entregados al personal y cómo la información dentro de los expedientes es compartida con partes externas?
- ¿Qué procedimientos existen para apoyar la transferencia de expedientes entre las instituciones?
- ¿Están escritos los procedimientos de gestión de los expedientes **de las personas privadas de libertad** y puestos a disposición del personal pertinente? ¿Se proporciona la inducción o capacitación del personal para garantizar de que trabajan en cumplimiento de los procedimientos?

Liberación y atención posterior de las personas privadas de libertad

El proceso de preparación para la liberación y reintegración social comienza en la prisión y continúa después de la libertad. Hay una necesidad de asistencia continua que abarca todo este período. Esto requiere una estrecha relación entre los organismos y servicios sociales, así como de organizaciones **relevantes** de la comunidad y las administraciones penitenciarias durante la ejecución de la pena. Adicionalmente, se necesita un programa de asistencia para preparar la liberación previamente a que la misma se concrete. (a menudo comenzando un mes antes de la fecha de liberación), para garantizar que las necesidades sociales y médicas de apoyo a las personas privadas de libertad se cumplan y continúen sin interrupción después de la prisión.

Personas privadas de libertad en prisión preventiva.

En la gestión de la población penitenciaria, los administradores de la prisión deben considerar la forma de alojar a los privados de libertad en prisión preventiva los cuales deben ser considerados inocentes. Ellos no están detenidos en la cárcel como castigo y por lo tanto deben ser tratados de manera diferente a las personas condenadas. En algunos países la terminología para el lugar de detención de estas personas es diferente de aquellas que han sido encarceladas como resultado de una sentencia.

Los grupos de personas en especial situación de vulnerabilidad.

Las mujeres, los niños, enfermos mentales, adultos mayores, aquellos bajo pena de muerte, y los que actúan como testigos de la acusación a menudo necesitan consideración y protección especial en las prisiones. Se les debe permitir a las privadas de libertad con bebés o niños muy pequeños que permanezcan juntos,

siempre y cuando los bebés no estén en riesgo de verse lastimados por su madre. En la medida posible, estos grupos deben mantenerse en lugares separados para evitar ser **lesionados** por los demás.

Otro grupo vulnerable son aquellas personas privadas de libertad que han cometido ciertos delitos como violación y asesinato de niños. Éstos pueden convertirse en blanco de otros privados de libertad y asesinados en nombre de la “justicia” (por ejemplo, los llamados *crímenes hediondos* en Brasil).

Cuando las prisiones están superpobladas, los administradores penitenciarios deben considerar evitar la violencia y la muerte como los criterios para clasificar a las personas privadas de libertad.



Actividades y temas de discusión

Preguntas que se discutirán en pequeños grupos:

- ¿Por qué es importante la obtención y mantenimiento de información precisa relacionada con las personas privadas de libertad?
- ¿Cuál es la fuente de la información? ¿Es suficiente lo que informa el privado de libertad?
- ¿Tienen las personas privadas de libertad el acceso a sus expedientes o información registrada?
- ¿Qué recurso tiene un privado de libertad si no está de acuerdo con la exactitud de la información registrada?
- ¿Hay maneras para mejorar la forma en que se recopila la información de las personas privadas de libertad?
- ¿Qué otra información de personas privadas de libertad se necesita para administrar mejor la prisión?
- ¿Cómo se manejan las personas privadas de libertad en espera de juicio/sentencia y los grupos vulnerables dentro de su institución?



Revisión

Los puntos principales a ser repasados serán los siguientes:

- La información precisa de las personas privadas de libertad es fundamental por varias razones: proporciona la base para una planificación eficaz y asignación de recursos financieros que a su

vez constituyen la base de una buena gestión de prisiones.

- Las personas privadas de libertad merecen y tienen derecho a disponer de información personal precisa registrada en sus expedientes o en el registro.



Introducción

En este capítulo, consideramos cómo garantizar la seguridad y el orden dentro de la prisión a través de medidas de control y disciplina. La seguridad de las personas privadas de libertad, el personal y los visitantes es probablemente la más mayor prioridad de cualquier administrador de prisiones, y sin embargo, él o ella también debe ser muy consciente al usar la medida apropiada o nivel de fuerza en la aplicación del control o disciplina.

En términos generales, las medidas de seguridad se refieren a las acciones que las autoridades penitenciarias toman para impedir que las personas privadas de libertad se escapen o que causen daño a otros. Las medidas de orden y protección se refieren a las acciones que las autoridades penitenciarias adoptan para mantener el buen orden y control en la cárcel para impedir que las personas privadas de libertad sean problemáticos y proteger a los privados de libertad vulnerables. Las medidas de seguridad en las prisiones deben ser apoyadas por un sistema disciplinario que sea justo y equitativo.

Los medios convencionales de seguridad incluyen paredes, rejas, cerraduras, llaves, verjas, detectores de movimiento, otros dispositivos tecnológicos y zonas de perímetro estéril. Los procedimientos de seguridad y orden incluyen la clasificación y evaluación adecuada, procedimientos y protocolos de actuación.

La clasificación apropiada de las personas privadas de libertad en base a la evaluación de riesgos es uno de los pasos más importantes que los administradores de las prisiones deben tomar para garantizar la seguridad y el orden de las prisiones. Las medidas de seguridad a las que están sometidas las personas privadas de libertad deben ser las mínimas requeridas para lograr su custodia segura. Esto permitirá a los funcionarios de prisiones supervisar de manera más eficiente el menor número de personas privadas de libertad que representan un verdadero peligro para los demás; también asegurará que el entorno penitenciario sea lo más humano posible y que los recursos financieros no sean innecesariamente destinados a garantizar las condiciones de alta seguridad para un gran número de personas privadas de libertad que no requieren tal nivel de seguridad.



Objetivos de Aprendizaje

- Examinar los principales elementos de seguridad **y orden de la prisión**: las medidas de seguridad (para evitar fugas), el control y castigo (para mantener el orden y lidiar con privados de libertad **problemáticos**), y las salvaguardias de los derechos humanos, y cómo los tres elementos se utilizan en conjunto **entre sí** para establecer la protección y seguridad.
- Examinar el uso de la fuerza en circunstancias diferentes, entender qué tipo de fuerza se garantiza en condiciones diferentes, y el principio de proporcionalidad.
- Examinar el uso de la disciplina, el castigo, aislamiento y otros métodos de control.
- Examinar la planificación para **contingencias**, por ejemplo, **inicios de incendios**.
- Revisar cómo los métodos que garantizan la protección y seguridad de la prisión, afectan a grupos vulnerables, tales como las privadas de libertad femeninas, por ejemplo, los métodos de requisas y los procedimientos de admisión.

Estándares y normas Internacionales

Reglas Mínimas para el Tratamiento de los Reclusos

Disciplina y sanciones

27. El orden y la disciplina se mantendrán con firmeza, pero sin imponer más restricciones de las necesarias para mantener la seguridad y la buena organización de la vida en común.

28. 1) Ningún recluso podrá desempeñar en los servicios del establecimiento un empleo que permita ejercitar una facultad disciplinaria. 2) Sin embargo, esta regla no será un obstáculo para el buen funcionamiento de los sistemas a base de autogobierno. Estos sistemas implican en efecto que se confíen, bajo fiscalización, a reclusos agrupados para su tratamiento, ciertas actividades o responsabilidades de orden social, educativo o deportivo.

29. La ley o el reglamento dictado por autoridad administrativa competente determinará en cada caso: a) La conducta que constituye una infracción disciplinaria; b) El carácter y la duración de las sanciones disciplinarias que se puedan aplicar; c)Cuál ha de ser la autoridad competente para pronunciar esas sanciones.

30. 1) Un recluso sólo podrá ser sancionado conforme a las prescripciones de la ley o reglamento, sin que pueda serlo nunca dos veces por la misma infracción. 2) Ningún recluso será sancionado sin haber sido informado de la infracción que se le atribuye y sin que se le haya permitido previamente presentar su defensa. La autoridad competente procederá a un examen completo del caso. 3) En la medida en que sea necesario y viable, se permitirá al recluso que presente su defensa por medio de un intérprete.

31. Las penas corporales, encierro en celda oscura, así como toda sanción cruel, inhumana o degradante quedarán completamente prohibidas como sanciones disciplinarias.

32. 1) Las penas de aislamiento y de reducción de alimentos sólo se aplicarán cuando el médico, después de haber examinado al recluso, haya certificado por escrito que éste puede soportarlas. 2) Esto mismo será aplicable a cualquier otra sanción que pueda perjudicar la salud física o mental del

recluso. En todo caso, tales medidas no deberán nunca ser contrarias al principio formulado en la regla 31, ni apartarse del mismo. 3) El médico visitará todos los días a los reclusos que estén cumpliendo tales sanciones disciplinarias e informará al director si considera necesario poner término o modificar la sanción por razones de salud física o mental.

Medios de coerción

33. Los medios de coerción tales como esposas, cadenas, grillos y camisas de fuerza nunca deberán aplicarse como sanciones. Tampoco deberán emplearse cadenas y grillos como medios de coerción. Los demás medios de coerción sólo podrán ser utilizados en los siguientes casos: a) Como medida de precaución contra una evasión durante un traslado, siempre que sean retirados en cuanto comparezca el recluso ante una autoridad judicial o administrativa; b) Por razones médicas y a indicación del médico; c) Por orden del director, si han fracasado los demás medios para dominar a un recluso, con objeto de impedir que se dañe a sí mismo o dañe a otros o produzca daños materiales; en estos casos, el director deberá consultar urgentemente al médico, e informar a la autoridad administrativa superior.

34. El modelo y los métodos de empleo autorizados de los medios de coerción serán determinados por la administración penitenciaria central. Su aplicación no deberá prolongarse más allá del tiempo estrictamente necesario.

Principios básicos para el tratamiento de los reclusos

7. Se tratará de abolir o restringir el uso del aislamiento en celda de castigo como sanción disciplinaria y se alentará su abolición y restricción.

Conjunto de principios para la protección de todas las personas sometidas a cualquier forma de detención o prisión

Principio 6

Ninguna persona sometida a cualquier forma de detención o prisión será sometida a tortura o a tratos o penas crueles, inhumanos o degradantes.* No podrá invocarse circunstancia alguna como justificación de la tortura o de otros tratos o penas crueles, inhumanos o degradantes.

* La expresión "tratos o penas crueles, inhumanos o degradantes" debe interpretarse de manera que abarque la más amplia protección posible contra todo tipo de abusos, sea ya sean físicos o mentales, incluido el de mantener a una persona detenida o presa en condiciones que lo priven, temporal o permanentemente, del uso de uno de sus sentidos, como la vista o la audición, o de su conciencia del lugar o del transcurso del tiempo.

Principios Básicos sobre el Empleo de la Fuerza y de Armas de Fuego por los Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley. Aprobados por el Octavo Congreso de las Naciones Unidas sobre Prevención del Delito y el Tratamiento del Delincuente, La Habana, Cuba, del 27 de agosto al 7 de septiembre de 1990

Disposiciones generales

1. Los gobiernos y los organismos encargados de hacer cumplir la ley adoptarán y aplicarán normas y reglamentaciones sobre el empleo de la fuerza y armas de fuego contra personas por parte de funcionarios encargados de hacer cumplir la ley. Al establecer esas normas y disposiciones, los gobiernos y los organismos encargados de hacer cumplir la ley examinarán continuamente las cuestiones éticas relacionadas con el empleo de la fuerza y de armas de fuego.
2. Los gobiernos y los organismos encargados de hacer cumplir la ley establecerán una serie de métodos lo más amplia posible y dotarán a los funcionarios correspondientes de distintos tipos de armas y municiones de modo que puedan hacer un uso diferenciado de la fuerza y de las armas de fuego. Entre estas armas deberían figurar armas incapacitantes no letales para emplearlas cuando fuera apropiado, con miras a restringir cada vez más el empleo de medios que puedan ocasionar lesiones o muertes. Con el mismo objetivo, también debería permitirse que los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley cuenten con equipo autoprotector, por ejemplo, escudos, cascos, chalecos a prueba de balas y medios de transporte a prueba de balas a fin de disminuir la necesidad de armas de cualquier tipo.
3. Se hará una cuidadosa evaluación de la fabricación y distribución de armas no letales incapacitantes a fin de reducir al mínimo el riesgo de causar lesiones a personas ajenas a los hechos y se controlará con todo cuidado el uso de tales armas.
4. Los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley, en el desempeño de sus funciones, utilizarán en la medida de lo posible medios no violentos antes de recurrir al empleo de la fuerza y de armas de fuego. Podrán utilizar la fuerza y armas de fuego solamente cuando otros medios resulten ineficaces o no garanticen de ninguna manera el logro del resultado previsto.
5. Cuando el empleo de las armas de fuego sea inevitable, los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley:
 - a) Ejercerán moderación y actuarán en proporción a la gravedad del delito y al objetivo legítimo que se persiga;
 - b) Reducirán al mínimo los daños y lesiones y respetarán y protegerán la vida humana;
 - c) Procederán de modo que se presten lo antes posible asistencia y servicios médicos a las personas heridas o afectadas;
 - d) Procurarán notificar lo sucedido, a la menor brevedad posible, a los parientes o amigos íntimos de las personas heridas o afectadas.
6. Cuando al emplear la fuerza o armas de fuego los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley ocasionen lesiones o muerte, comunicarán el hecho inmediatamente a sus superiores de conformidad con el principio 22.
7. Los gobiernos adoptarán las medidas necesarias para que en la legislación se castigue como delito el empleo arbitrario o abusivo de la fuerza o de armas de fuego por parte de los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley.
8. No se podrán invocar circunstancias excepcionales tales como la inestabilidad política interna o

cualquier otra situación pública de emergencia para justificar el quebrantamiento de estos Principios Básicos.

Disposiciones especiales

9. Los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley no emplearán armas de fuego contra las personas salvo en defensa propia o de otras personas, en caso de peligro inminente de muerte o lesiones graves, o con el propósito de evitar la comisión de un delito particularmente grave que entrañe una seria amenaza para la vida, o con el objeto de detener a una persona que represente ese peligro y oponga resistencia a su autoridad, o para impedir su fuga, y sólo en caso de que resulten insuficientes medidas menos extremas para lograr dichos objetivos. En cualquier caso, sólo se podrá hacer uso intencional de armas letales cuando sea estrictamente inevitable para proteger una vida.

10. En las circunstancias previstas en el principio 9, los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley se identificarán como tales y darán una clara advertencia de su intención de emplear armas de fuego, con tiempo suficiente para que se tome en cuenta, salvo que al dar esa advertencia se pusiera indebidamente en peligro a los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley, se creara un riesgo de muerte o daños graves a otras personas, o resultara evidentemente inadecuada o inútil dadas las circunstancias del caso.

11. Las normas y reglamentaciones sobre el empleo de armas de fuego por los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley deben contener directrices que:

- a) Especifiquen las circunstancias en que los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley estarían autorizados a portar armas de fuego y prescriban los tipos de armas de fuego o municiones autorizados;
- b) Aseguren que las armas de fuego se utilicen solamente en circunstancias apropiadas y de manera tal que disminuya el riesgo de daños innecesarios;
- c) Prohíban el empleo de armas de fuego y municiones que puedan provocar lesiones no deseadas o signifiquen un riesgo injustificado;
- d) Reglamenten el control, almacenamiento y distribución de armas de fuego, así como los procedimientos para asegurar que los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley respondan de las armas de fuego o municiones que se les hayan entregado;
- e) Señalen los avisos de advertencia que deberán darse, siempre que proceda, cuando se vaya a hacer uso de un arma de fuego;
- f) Establezcan un sistema de presentación de informes siempre que los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley recurran al empleo de armas de fuego en el desempeño de sus funciones.

Actuación en caso de reuniones ilícitas

12. Dado que todas las personas están autorizadas a participar en reuniones lícitas y pacíficas, de conformidad con los principios consagrados en la Declaración Universal de Derechos Humanos y en el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, los gobiernos y los organismos y funcionarios encargados de hacer cumplir la ley reconocerán que la fuerza y las armas de fuego pueden utilizarse solamente de conformidad con los principios 13 y 14.

13. Al dispersar reuniones ilícitas pero no violentas, los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley evitarán el empleo de la fuerza o, si no es posible, lo limitarán al mínimo necesario.

14. Al dispersar reuniones violentas, los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley podrán utilizar armas de fuego cuando no se puedan utilizar medios menos peligrosos y únicamente en la

mínima medida necesaria. Los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley se abstendrán de emplear las armas de fuego en esos casos, salvo en las circunstancias previstas en el principio 9.

Vigilancia de personas bajo custodia o detenidas

15. Los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley, en sus relaciones con las personas bajo custodia o detenidas, no emplearán la fuerza, salvo cuando sea estrictamente necesario para mantener la seguridad y el orden en los establecimientos o cuando corra peligro la integridad física de las personas.

16. Los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley, en sus relaciones con las personas bajo custodia o detenidas, no emplearán armas de fuego, salvo en defensa propia o en defensa de terceros cuando haya peligro inminente de muerte o lesiones graves, o cuando sea estrictamente necesario para impedir la fuga de una persona sometida a custodia o detención que presente el peligro a que se refiere el principio 9.

17. Los principios precedentes se aplicarán sin perjuicio de los derechos, obligaciones y responsabilidades de los funcionarios de establecimientos penitenciarios, tal como se enuncian en las Reglas Mínimas para el Tratamiento de los Reclusos, sobre todo las reglas 33, 34 y 54.

Calificaciones, capacitación y asesoramiento

18. Los gobiernos y los organismos encargados de hacer cumplir la ley procurarán que todos los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley sean seleccionados mediante procedimientos adecuados, posean aptitudes éticas, psicológicas y físicas apropiadas para el ejercicio eficaz de sus funciones y reciban capacitación profesional continua y completa. Tales aptitudes para el ejercicio de esas funciones serán objeto de examen periódico.

19. Los gobiernos y los organismos encargados de hacer cumplir la ley procurarán que todos los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley reciban capacitación en el empleo de la fuerza y sean examinados de conformidad con normas de evaluación adecuadas. Los funcionarios que deban portar armas de fuego deben estar autorizados para hacerlo sólo tras haber finalizado la capacitación especializada en su empleo.

20. En la capacitación de los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley, los gobiernos y los organismos correspondientes prestarán especial atención a las cuestiones de ética policial y derechos humanos, especialmente en el proceso de indagación, a los medios que puedan sustituir el empleo de la fuerza y de armas de fuego, por ejemplo, la solución pacífica de los conflictos, el estudio del comportamiento de las multitudes y las técnicas de persuasión, negociación y mediación, así como a los medios técnicos, con miras a limitar el empleo de la fuerza y armas de fuego. Los organismos encargados de hacer cumplir la ley deben examinar sus programas de capacitación y procedimientos operativos a la luz de casos concretos.

21. Los gobiernos y los organismos encargados de hacer cumplir la ley proporcionarán orientación a los funcionarios que intervengan en situaciones en las que se empleen la fuerza o armas de fuego para sobrellevar las tensiones propias de esas situaciones.

Procedimientos de presentación de informes y recursos

22. Los gobiernos y los organismos encargados de hacer cumplir la ley establecerán procedimientos eficaces para la presentación de informes y recursos en relación con todos los casos mencionados en los principios 6 y 11 f). Para los casos con respecto a los cuales se informe de conformidad con esos principios, los gobiernos y los organismos encargados de hacer cumplir la ley asegurarán que se establezca un procedimiento de revisión eficaz y que autoridades administrativas o judiciales independientes estén dotadas de competencia en circunstancias apropiadas. En caso de muerte y lesiones graves u otras consecuencias de importancia, se enviará rápidamente un informe detallado a las autoridades competentes para la revisión administrativa y la supervisión judicial.

23. Las personas afectadas por el empleo de la fuerza y de armas de fuego o sus representantes legales tendrán acceso a un proceso independiente, incluido un proceso judicial. En caso de muerte de esas personas, esta disposición se aplicará a sus herederos.

24. Los gobiernos y los organismos encargados de hacer cumplir la ley adoptarán las medidas necesarias para que los funcionarios superiores asuman la debida responsabilidad cuando tengan conocimiento, o debieran haberlo tenido, de que los funcionarios a sus órdenes recurren, o han recurrido, al uso ilícito de la fuerza y de armas de fuego, y no adopten todas las medidas a su disposición para impedir, eliminar o denunciar ese uso.

25. Los gobiernos y los organismos encargados de hacer cumplir la ley adoptarán las medidas necesarias para que no se imponga ninguna sanción penal o disciplinaria contra los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley que, en cumplimiento del Código de conducta pertinente y de estos Principios Básicos, se nieguen a ejecutar una orden de emplear la fuerza o armas de fuego o denuncien ese empleo por otros funcionarios.

26. Los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley no podrán alegar obediencia de órdenes superiores si tenían conocimiento de que la orden de emplear la fuerza o armas de fuego, a raíz de la cual se ha ocasionado la muerte o heridas graves a una persona, era manifiestamente ilícita y tuvieron una oportunidad razonable de negarse a cumplirla. De cualquier modo, también serán responsables los superiores que dieron las órdenes ilícitas.

Problemas y desafíos

Las normas y procedimientos de la prisión deben ser claros y bien conocidos por el personal y las personas privadas de libertad. El texto de las normas de la prisión debe estar accesible y disponible para todo el personal y los privados de libertad. Los procedimientos para una acción disciplinaria deben especificarse de manera explícita a todos los involucrados. Tiene que haber un debido proceso para determinar las medidas disciplinarias apropiadas a las personas privadas de libertad, incluyendo la posibilidad de apelación.

Cuando se trata de la utilización de la fuerza por los funcionarios de prisiones, la aplicación práctica de la palabra "adecuada" requiere que los administradores garanticen que ciertos procesos y procedimientos sean cuidadosa y constantemente **cumplidos** y que los derechos de todos los afectados sean respetados. Cuando ocurren violaciones, la acción debe ser la de corregir la situación y proporcionar una **reparación** cuando sea necesario.

Los términos "fuerza excesiva" y "fuerza como último recurso" deben explicarse claramente en las políticas penitenciarias y reglamentos vigentes, así como en el material de capacitación utilizado para los nuevos funcionarios. Los manuales de políticas, regulaciones internas y capacitación deben describir qué tipo de armas o dispositivos de control pueden utilizarse y en qué tipo de circunstancias. Debe haber criterios muy claros para evaluar las violaciones de seguridad o amenazas a la seguridad. Los comportamientos tales como intentos de fuga, tomas de rehenes, o posesión de un arma ocurren con bastante regularidad en las prisiones de todo el mundo de modo que los administradores penitenciarios deben garantizar que se desarrollen protocolos y planes claros, que sean regularmente revisados y

actualizados, y que el personal sea notificado sobre cualesquier cambio en los procedimientos.

El reto en cualquier sistema disciplinario es responder a la indisciplina de una manera que garantice la seguridad y protección de **las personas privadas de libertad** y personal mientras que al mismo tiempo garantice que las personas privadas de libertad aprendan a respetar las normas y reglamentos vigentes. El término "aprender una lección" difiere de un país a otro y de una cultura a otra, algunas imponiendo castigos mucho más severos que otros.

Una matriz clara de comportamiento y respuesta puede ayudar a los funcionarios a decidir qué hacer en esas circunstancias. Cuando las circunstancias implican un privado de libertad gritando o actuando desquiciado, los mecanismos más complejos de evaluación psicológica pueden ser necesarios para evaluar la situación y medir la respuesta. No siempre se debe suponer que los infractores son peligrosos y amenazantes. El equipo de respuesta debe incluir siempre un oficial con experiencia que puede ayudar a los oficiales más jóvenes para que aprendan a lidiar con tales infractores en el futuro. Si el equipo de respuesta sólo está compuesto de los funcionarios nuevos, ellos pueden entrar en pánico o reaccionar demasiado rápido y no tomar la decisión correcta.

Hoy en día se reconoce generalmente que la seguridad y el orden en las prisiones depende de la creación de un clima positivo que estimule la cooperación de las personas privadas de libertad. La mejor manera de garantizar la seguridad externa (que impide fugas) y la seguridad interna (que impide desórdenes) es mediante la construcción de relaciones positivas entre las personas privadas de libertad y el personal.

El énfasis en la necesidad del personal penitenciario de establecer buenas relaciones con las personas privadas de libertad normalmente se conoce como "seguridad dinámica". Este concepto se basa en la noción de que participar con las personas privadas de libertad y llegar a conocerlos puede permitir que el personal anticipe y se prepare mejor para responder con eficacia a cualquier incidente que pueda poner en peligro la seguridad de la prisión, del personal y de la población reclusa. Los principios de la seguridad dinámica son más fáciles de aplicar en instituciones donde hay una proporción adecuada de personal en relación a las personas privadas de libertad.

La seguridad dinámica se refiere a la interacción entre el personal y las personas privadas de libertad, donde el personal desarrolla una conciencia de la situación que les permite evitar las fugas y las revueltas antes de intentarlas. El concepto de seguridad dinámica incluye:

- Desarrollar relaciones positivas con las personas privadas de libertad.
- Utilizar la energía de las personas privadas de libertad en trabajos y actividades constructivas.
- Proporcionar un régimen equilibrado con los programas individualizados para las personas privadas de libertad.

- Establecer una proporción adecuada de personal con las personas privadas de libertad.

La buena conducta y cooperación por parte de las personas privadas de libertad también se puede fomentar con un sistema adecuado de privilegios para la clasificación diferencial de personas privadas de libertad.

En muchas prisiones alrededor del mundo, las personas privadas de libertad son torturadas. Medios de **restricción** tales como las cadenas en las piernas, grilletes y camisas de fuerza son utilizados innecesariamente. Para mantener el orden se utilizan métodos brutales de control. El uso de la fuerza no se regula de manera efectiva y el uso abusivo de la fuerza no se denuncia ni se castiga. Esto no contribuye de ninguna manera efectiva a la seguridad de la prisión, por el contrario, multiplica la violencia en las prisiones, y ciertamente contradice los objetivos sociales fundamentales del encarcelamiento.

Los diferentes niveles de riesgo ameritan diferentes niveles de seguridad. Evaluar el nivel de riesgo y seguridad de cada **nuevo** privado de libertad, asegura que la organización tenga la información que necesita sobre cada individuo lo cual aseguraría que cualquier comportamiento **problemático** podría ser previsto, permitiendo a los administradores de la prisión desplegar rápidamente personal a aquellas áreas que requieren más atención. Hay diferentes tipos de riesgos (por ejemplo, el riesgo de fuga, riesgo de lastimar a los demás privados de libertad o a ellos mismos o lastimar a los funcionarios). Separar a los infractores de riesgo alto, mediano y bajo, se suele utilizar como medio de administración efectiva de las prisiones. A veces, un individuo con una evaluación de riesgo bajo puede aumentar su riesgo y deba ser trasladado. Es importante que los individuos sean evaluados de manera constante y una manera eficaz de hacerlo es a través de relaciones construidas entre los funcionarios y las personas privadas de libertad. También hay que tener en cuenta, **al evaluar el** riesgo, que ciertos grupos de personas privadas de libertad pueden ser vulnerables a agresiones por los demás privados de libertad por ejemplo, los violadores y pedófilos a menudo son asesinados o atacados por otros privados de libertad en nombre de la justicia (en algunos casos, hay un entendimiento entre las personas privadas de libertad de la diferenciación entre los tipos de delitos que son "aceptables" y aquellos que no lo son - en algunos, los pedófilos están completamente alienados por el resto de la población penitenciaria y requieren protección especial). Otro grupo de personas que están en riesgo son miembros de pandillas que caen víctimas de los miembros de bandas rivales en la misma prisión.

Los administradores penitenciarios también deben considerar la seguridad y protección de ciertos grupos vulnerables tales como las mujeres, los niños, ancianos, enfermos mentales y privados de libertad en prisión preventiva, así como infractores que son testigos de una acusación y por lo tanto pueden necesitar protección especial. En algunas prisiones, los homosexuales son víctimas de **abusos** y se considera otro grupo vulnerable. Sería importante evaluar cuidadosamente las amenazas a esos grupos para poder establecer las garantías necesarias.

El aislamiento solitario y las restricciones sólo deben utilizarse como medidas de corto plazo para las personas privadas de libertad de alto riesgo y seguridad. Una evaluación permanente de los riesgos ayudará a determinar la cantidad de tiempo necesario para tales medidas.

El uso de restricciones físicas tales como esposas, cadenas, grilletes y camisas de fuerza debe **estar** limitado y regulado. El uso de tales restricciones debe limitarse a situaciones excepcionales o ser **usados** por períodos breves, en situaciones como por ejemplo cuando un privado de libertad es transferido y haya riesgo de fuga. Cuando las restricciones son utilizadas durante el traslado de personas privadas de libertad, las mismas deben ser removidas tan pronto las mismas han sido aseguradas en su destino final.

El castigo por mal comportamiento nunca debe incluir palizas u otras formas de castigo corporal. La suspensión de los alimentos y el agua debe ser evitada como una forma de castigo.

Las revisiones en las celdas y a las personas son comunes dentro de las prisiones para asegurar que no se ingresen armas, contrabando, drogas, etc., ya que ello supondría una amenaza para la seguridad. Los procedimientos de registro deben estar claramente establecidos por escrito y deben ser conocidos entre el personal que realiza las revisiones. Las revisiones en las celdas deben hacerse respetando las pertenencias personales del privado de libertad, mientras que los registros corporales deben llevarse a cabo sin causar dolor físico o irrespeto.



Actividades y temas de discusión

Discutir en grupos más pequeños:

- ¿Qué dificultades prevé en la aplicación de normas internacionales para las medidas de seguridad y orden?
- ¿Cuáles son las formas más comunes utilizadas para el control de los individuos **“problemáticos”** en su prisión? ¿Consideraría la "fuerza excesiva" como un problema dentro de su institución? Los guardias son animados a usar "la fuerza como último recurso"? ¿Cómo puede usted asegurar de que sólo la fuerza mínima necesaria es utilizada?
- ¿Cuáles son los protocolos para tratar con privados de libertad problemáticos o difíciles? ¿Cómo son esos privados de libertad tratados en la práctica?
- ¿Cómo podrían ser implementados los principios de "seguridad dinámica" en su institución?
- ¿Qué tan bien conoce el personal a las personas privadas de libertad?
- ¿Cuál es la mayor necesidad de capacitación del personal penitenciario en materia de seguridad?

- ¿Cómo son llevadas a cabo las investigaciones internas sobre los incidentes de personas privadas de libertad?
- ¿Tiene usted un procedimiento de protocolo/respuesta a incidentes?
- ¿Tiene usted un sistema de notificación de incidentes? ¿Cómo y quién evalúa estos informes?
- ¿Cómo son clasificadas las personas privadas de libertad en la admisión o los ingresos? ¿Cómo pueden mejorar estos procedimientos?
- ¿Cómo son realizadas las evaluaciones de riesgos a las personas privadas de libertad cuando son admitidas?



Revisión

1. En un sentido muy práctico, mantener la seguridad, protección, el buen orden y control sobre la población penitenciaria es el objetivo inmediato del administrador penitenciario. Sin embargo, esto puede y debe lograrse respetando los derechos de las personas privadas de libertad. El control, el uso adecuado de la fuerza y las restricciones, y los procedimientos disciplinarios administrados de manera justa son las principales herramientas disponibles.
2. La "fuerza excesiva" nunca debe ser usada. Solamente el uso de la mínima fuerza necesaria es lo que debe fomentarse en todas las circunstancias.
3. Es fundamental estar claros en las políticas, procedimientos, reglamentos y prácticas en las prisiones en cuanto a cuáles medidas de control están permitidas y cuáles no; claridad acerca de qué tipo de medidas disciplinarias son aceptables y cómo y por quién se deben administrar. Todos los procedimientos y protocolos de seguridad deben estar por escrito. Deben ser claramente comunicados al personal y explicados como parte de la capacitación. También deben revisarse periódicamente.
4. El uso de la tortura, malos tratos y otras formas de castigos severos nunca se deben permitir. Las restricciones tales como esposas, cadenas, camisas de fuerza sólo deben utilizarse en circunstancias muy limitadas y cuando sea absolutamente necesario.
5. Los administradores penitenciarios tienen la responsabilidad de tomar la iniciativa para encontrar una manera positiva y constructiva para lograr un entorno seguro y protegido dentro de la institución. Se deben establecer procedimientos adecuados para la clasificación de seguridad y poner en marcha las medidas de seguridad necesarias para garantizar la seguridad de los privados de libertad y el personal y evitar las fugas. También pueden, por ejemplo, incentivar al personal a participar en la "seguridad dinámica".



Introducción

La mayoría de los países del mundo cuenta con mecanismos que permiten a las personas privadas de libertad ser liberadas antes de que hayan cumplido su condena completa. Este capítulo se enfoca en la identificación de los diferentes tipos de programas de libertad anticipada y la comprensión de las precauciones que se deben tener en su aplicación. La excarcelación anticipada puede tomar varias formas, desde permisos y liberaciones con fines laborales o de estudio hasta las distintas formas de libertad condicional. Todas estas medidas son pertinentes para el objetivo más amplio de reducir el uso de prisión y, finalmente, facilitar el regreso de las personas privadas de libertad a la sociedad y su reintegración exitosa.



Objetivos de Aprendizaje

- Comprender el papel clave de los programas penitenciarios en la preparación de los infractores para su eventual liberación.
- Identificar diferentes modelos de excarcelaciones anticipadas.
- Considerar las estrategias para presentar o mejorar un sistema de liberación condicional.

Normas y Regulaciones Internacionales

Artículo 60 (2) de las Reglas Mínimas para el Tratamiento de los Reclusos establece que:

Es conveniente que, antes del término de la ejecución de una pena o medida, se adopten los medios necesarios para asegurar al recluso un retorno progresivo a la vida en sociedad. Este propósito puede alcanzarse, según los casos, con un régimen preparatorio para la liberación, organizado dentro del mismo establecimiento o en otra institución apropiada, o mediante una liberación condicional, bajo una vigilancia que no deberá ser confiada a la policía, sino que comprenderá una asistencia social eficaz.

Las Reglas de Tokio adoptan un enfoque amplio al problema de la libertad anticipada. El Comentario Oficial sobre las Reglas de Tokio observa que las reglas relativas a la etapa posterior a la sentencia, tratan de “medidas para reducir la duración de las penas de prisión o de ofrecer alternativas a la aplicación de una sentencia de prisión.” La Regla 9.2 lista “las medidas posteriores a la sentencia” que deben estar disponibles para alcanzar estos objetivos. Ellas son:

- *Permisos y centros de transición* (cortos periodos de permiso para salir de la cárcel en el curso de una pena de prisión, o el período de estancia en un centro de transición en la preparación de la liberación del infractor con una mayor posibilidad de **que los reclusos/as establezcan** contacto con la comunidad y preparen activamente su reingreso en la comunidad).
- *Liberación con fines laborales o educativos*; (Se les permite a las personas privadas de libertad salir temporalmente de las prisiones para trabajar o estudiar al tiempo que mantienen su estatus de "privado de libertad").
- *Distintas formas de libertad condicional* (libertad condicional, discrecional o no, por lo general bajo algún tipo de supervisión basada en la comunidad del infractor).
- *La remisión* (el privado de libertad es liberado sin condiciones antes de la finalización de la sentencia, en una forma de liberación sin condiciones, a veces se hace la remisión condicionada a la buena conducta en prisión, en algunos casos, las condiciones se adjuntan a la liberación).
- *El indulto* (normalmente, **significa** la liberación tras la anulación de la condena o sentencia, es también una forma de liberación incondicional).

El artículo 9.3 establece que “la decisión con respecto a las medidas posteriores a la sentencia, excepto en el caso del indulto, **será sometida** a la revisión de una autoridad judicial u otra autoridad competente e independiente, si lo solicita el infractor.”

Problemas y desafíos

La gran mayoría de las personas privadas de libertad son liberadas. Una liberación condicional facilita su integración en la comunidad y ofrece la mejor protección al público, ya que **es** menos probable que los ex-infractores **continúen con** su comportamiento criminal. Los buenos programas de libertad condicional suelen estar precedidos por programas penitenciarios previos a la liberación para preparar

al infractor para el reingreso en la sociedad, acompañado de una supervisión profesional (con o sin la ayuda de voluntarios y por lo general con la colaboración de la policía) del infractor, y diversas formas de asistencia que se les ofrece para facilitar su reinserción social.

En un programa de libertad condicional, un sistema y número de procedimientos debe ser puesto en marcha para garantizar una toma de decisiones justa y eficiente en relación a la liberación de los infractores. Debe haber un proceso continuo de apoyo desde la prisión que se extienda en la comunidad, incluyendo una red de amigos y familiares disponibles para ayudar a las personas privadas de libertad. El contacto con funcionarios de supervisión debe ser regular y constante y **debe existir** una buena relación entre el privado de libertad y su supervisor para que él/ella se sienta lo suficientemente seguro y cómodo para contactar al supervisor si se presenta una necesidad o problema.



Actividades y temas de discusión

En pequeños grupos, discutir lo siguiente:

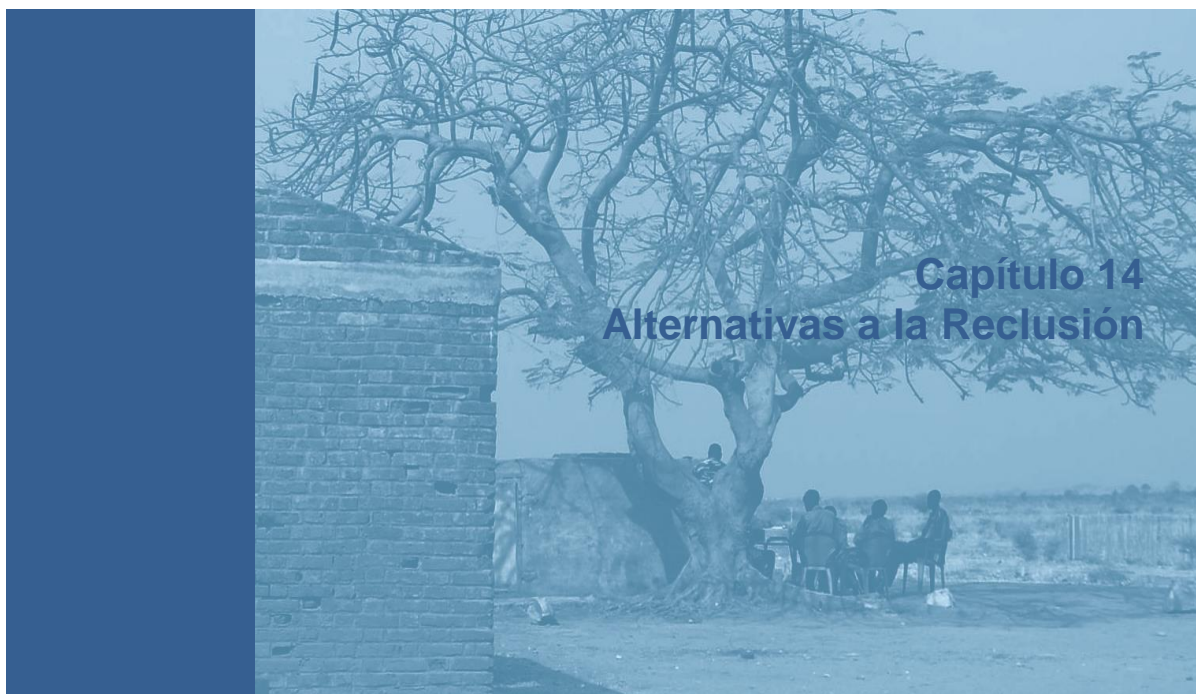
1. ¿Qué papel juega la prisión en la preparación de las personas privadas de libertad para liberarlos de la cárcel? ¿Cómo puede hacerlo mejor?
2. ¿Qué formas de **libertad** anticipada están disponibles actualmente en su país?
3. ¿Quién es o debería ser responsable de la transición de las personas privadas de libertad de la cárcel a la comunidad? ¿Qué agencias de la comunidad deben participar?
4. ¿Cree que un sistema de **liberación condicional** podría contribuir a una reducción en su población carcelaria?
5. ¿Qué tipo de sistema de **libertad** condicional sería más fácilmente adaptable a su país?
6. ¿Cuáles son los principales desafíos que esperaría enfrentar en el desarrollo e implementación de un sistema de libertad condicional en su país?
7. ¿Cómo ve la participación de sus contrapartes en el sistema de justicia penal y en la comunidad en el desarrollo de un sistema de libertad condicional?
8. En su opinión, los tomadores de decisiones de libertad condicional deben ser independientes del sistema penitenciario?
9. ¿Qué capacidad existe a nivel comunitario para garantizar la supervisión efectiva de infractores **liberados condicionalmente**? ¿Cómo se podría incrementar esa capacidad? ¿Qué **rol** puede desempeñar el servicio de prisiones en la construcción o el aumento de esa capacidad basada en la comunidad?



Revisión

La prisión debe desempeñar un **rol** activo en la preparación de los infractores para su reingreso a la comunidad.

- La libertad anticipada con la supervisión basada en la comunidad puede contribuir significativamente a la **reintegración exitosa** de las personas privadas de libertad en la comunidad.
- La liberación condicional de las personas privadas de libertad es consistente con normas internacionales.
- Las diversas formas de libertad anticipada y condicional pueden ayudar a reducir el tamaño de la población reclusa.
- Los procedimientos apropiados deben ser establecidos para la aplicación efectiva de un sistema de libertades.
- La capacidad de supervisar eficazmente a los infractores en la comunidad se debe desarrollar como parte de la implementación de un programa de liberación anticipada.



Introducción

En términos generales, **la reclusión** sirve para fines determinados, tales como: es una forma de castigo por un delito al privar al infractor de su libertad, mantiene a las personas sospechosas de haber cometido un delito bajo control seguro antes que un tribunal determine su culpabilidad o inocencia; mantiene a los infractores alejados de cometer más delitos mientras están en la cárcel; también se supone que rehabilitará a los infractores y les enseñará nuevas habilidades de modo que al salir puedan llevar vidas honestas.

En general, la función rehabilitadora de la cárcel en países de todo el mundo no ha tenido tanto éxito como debería. De hecho, en muchos países, los infractores en la cárcel aprenden más sobre cómo cometer delitos que otra cosa. A menudo cuando son liberados, no tienen más habilidades de las que tenían cuando fueron encarcelados y por lo tanto **con frecuencia**, suelen reincidir conduciéndolos a un ciclo de liberación y encarcelamiento, que no hace nada para reducir el hacinamiento en las prisiones o para construir comunidades más seguras.

Las normas internacionales sugieren que el encarcelamiento sólo se debe utilizar como último recurso y que las penas no privativas de la libertad deben ser utilizadas al máximo. Si el infractor tiene que ser encarcelado, entonces las normas internacionales dicen que él o ella deben ser puestos en libertad tan pronto como sea posible en un programa basado en la comunidad. Por supuesto, la decisión de imponer una pena no privativa de libertad dependerá de muchos factores, incluyendo la protección de la sociedad y la víctima del delito, las necesidades de rehabilitación del infractor, y la disponibilidad de los recursos en la comunidad para apoyar al infractor.

Los administradores penitenciarios no tienen mucho que ver si un infractor cumple

su condena en una prisión o en la comunidad **cumpliendo una sentencia no privativa de la libertad**. Eso depende de los tribunales. Sin embargo, en algunos países una de las responsabilidades de un director de prisiones es cuidar y supervisar a los infractores que están condenados a penas no privativas de la libertad.

En este capítulo, los administradores penitenciarios aprenderán sobre los diferentes tipos de sanciones no privativas de la libertad que están disponibles en varias jurisdicciones. Las sanciones pueden ser alternativas a la **reclusión** en el momento de la sentencia, alternativas a la prisión preventiva o como opciones de **liberación** anticipada después de un período de encarcelamiento.

Muchos programas **de** desviación hacia otros ámbitos así como programas comunitarios para los infractores juveniles han demostrado tener un impacto real en la rehabilitación exitosa de los infractores jóvenes. Otros grupos vulnerables que pueden beneficiarse de alternativas al encarcelamiento son: las mujeres, enfermos mentales y fármaco dependientes. El éxito de la **desviación** previa al juicio y programas de liberación anticipada para los fármaco dependientes han demostrado reducir la población penitenciaria en algunos países. Con todos estos grupos, la participación y el apoyo comunitario es un elemento importante para asegurarse de que los métodos alternativos tienen la oportunidad de funcionar.



Objetivos de Aprendizaje

- Identificar las distintas alternativas a utilizar para las personas privadas de libertad **en prisión preventiva**.
- Identificar las alternativas al encarcelamiento basadas en la comunidad que pueden ser puestas a disposición en el momento de la sentencia o como una opción de **liberación** anticipada después de un período de encarcelamiento.
- Considerar la manera de introducir o mejorar la **efectividad** de estas alternativas en el país.
- Identificar los problemas y desafíos para la mejora o la introducción de estas alternativas.

Normas y Estándares Internacionales

Regla 2 (Alcance de las medidas no privativas de la libertad) de las Reglas Mínimas de las Naciones Unidas sobre medidas no privativas de la libertad (Reglas de Tokio) dice lo siguiente:

2.1 Las disposiciones pertinentes de las presentes Reglas se aplicarán a todas las personas sometidas a acusación, juicio o cumplimiento de una sentencia, en todas las fases de la administración de la justicia penal. A los efectos de las Reglas, estas personas se designarán "delincuentes", independientemente de que sean sospechosos o de que hayan sido acusados o condenados.

2.2 Las Reglas se aplicarán sin discriminación alguna por motivos de raza, color, sexo, edad, idioma, religión, opinión política o de otra índole, origen nacional o social, patrimonio, nacimiento o cualquier otra condición.

2.3 A fin de asegurar una mayor flexibilidad, compatible con el tipo y la gravedad del delito, la personalidad y los antecedentes del delincuente y la protección de la sociedad, y evitar la aplicación innecesaria de la pena de prisión, el sistema de justicia penal establecerá una amplia serie de medidas no privativas de la libertad, desde la fase anterior al juicio hasta la fase posterior a la sentencia. El número y el tipo de las medidas no privativas de la libertad disponibles deben estar determinados de manera tal que sea posible fijar de manera coherente las penas.

2.4 Se alentará y supervisará atentamente el establecimiento de nuevas medidas no privativas de la libertad y su aplicación se evaluará sistemáticamente.

2.5 Se considerará la posibilidad de ocuparse de los delincuentes en la comunidad, evitando recurrir a procesos formales o juicios ante los tribunales, de conformidad con las salvaguardias y las normas jurídicas.

2.6 Las medidas no privativas de la libertad serán utilizadas de acuerdo con el principio de mínima intervención.

2.7 La utilización de medidas no privativas de la libertad será parte de un movimiento en pro de la despenalización y destipificación de delitos, y no estarán encaminadas a obstaculizar ni a diferir las iniciativas en ese sentido.

Regla 3 (salvaguardias legales) de las Reglas Mínimas sobre medidas no privativas de la libertad (Reglas de Tokio) establece lo siguiente:

3.1 La introducción, definición y aplicación de medidas no privativas de la libertad estarán prescritas por la ley.

3.2 La selección de una medida no privativa de la libertad se basará en los criterios establecidos con respecto al tipo y gravedad del delito, la personalidad y los antecedentes del delincuente, los objetivos de la condena y los derechos de las víctimas.

3.3 La autoridad judicial u otra autoridad independiente competente ejercerá sus facultades discrecionales en todas las fases del procedimiento, actuando con plena responsabilidad y exclusivamente de conformidad con la ley.

3.4 Las medidas no privativas de la libertad que impongan una obligación al delincuente, aplicadas antes o en lugar del procedimiento o del juicio, requerirán su consentimiento.

3.5 Las decisiones sobre la imposición de medidas no privativas de la libertad estarán sometidas a la revisión de una autoridad judicial u otra autoridad competente e independiente, a petición del delincuente.

3.6 El delincuente estará facultado para presentar peticiones o reclamaciones ante la autoridad judicial u otra autoridad competente e independiente sobre cuestiones que afecten a sus derechos individuales en la aplicación de las medidas no privativas de la

libertad.

3.7 Se preverán disposiciones adecuadas para el recurso y, si es posible, la reparación en caso de agravio relacionado con un incumplimiento de las normas sobre derechos humanos internacionalmente reconocidos.

3.8 Las medidas no privativas de la libertad no supondrán ninguna experimentación médica o psicológica con el delincuente, ni riesgo indebido de daños físicos o mentales.

3.9 La dignidad del delincuente sometido a medidas no privativas de la libertad será protegida en todo momento.

3.10 Durante la aplicación de las medidas no privativas de la libertad, los derechos del delincuente no podrán ser objeto de restricciones que excedan las impuestas por la autoridad competente que haya adoptado la decisión de aplicar la medida.

3.11 Durante la aplicación de las medidas no privativas de la libertad se respetarán tanto el derecho del delincuente como el de su familia a la intimidad.

3.12 El expediente personal del delincuente se mantendrá de manera estrictamente confidencial e inaccesible a terceros. Sólo tendrán acceso al expediente las personas directamente interesadas en la tramitación del caso u otras personas debidamente autorizadas.

Artículos 5 y 6 (Disposiciones previas al juicio) de las Reglas Mínimas sobre medidas no privativas de la libertad (Reglas de Tokio) dice lo siguiente:

5. Disposiciones previas al juicio

5.1. Cuando así proceda y sea compatible con el ordenamiento jurídico, la policía, la fiscalía u otros organismos que se ocupen de casos penales deberán estar facultados para retirar los cargos contra el delincuente si consideran que la protección de la sociedad, la prevención del delito o la promoción del respeto a la ley y los derechos de las víctimas no exigen llevar adelante el caso. A efectos de decidir si corresponde el retiro de los cargos o la institución de actuaciones, en cada ordenamiento jurídico se formulará una serie de criterios bien definidos. En casos de poca importancia el fiscal podrá imponer las medidas adecuadas no privativas de la libertad, según corresponda.

6. La prisión preventiva como último recurso

6.1 En el procedimiento penal sólo se recurrirá a la prisión preventiva como último recurso, teniendo debidamente en cuenta la investigación del supuesto delito y la protección de la sociedad y de la víctima.

6.2 Las medidas sustitutivas de la prisión preventiva se aplicarán lo antes posible. La prisión preventiva no deberá durar más del tiempo que sea necesario para el logro de los objetivos indicados en la regla 6.1 y deberá ser aplicada con humanidad y respeto por la dignidad del ser humano.

6.3 El delincuente tendrá derecho a apelar ante una autoridad judicial u otra autoridad independiente y competente en los casos en que se imponga prisión preventiva.

Regla 60 (2) de las Reglas Mínimas para el Tratamiento de los Reclusos establece en parte:

Es conveniente que, antes del término de la ejecución de una pena o medida, se adopten **las medidas** necesarias para **garantizar** al privado de libertad un retorno progresivo a la vida en sociedad. Este propósito puede alcanzarse, según los casos, con un régimen **previo a** la liberación, organizado dentro de la misma institución o en otra institución apropiada, o mediante una liberación condicional, bajo **algún tipo de** vigilancia que no deberá ser confiada a la policía, sino que comprenderá una asistencia social eficaz.

61. En el tratamiento no se deberá recalcar el hecho de la exclusión de los reclusos de la sociedad, sino, por el contrario, el hecho de que continúan formando parte de ella. Con ese fin debe recurrirse, en lo posible, a la cooperación de organismos de la comunidad que ayuden al personal del establecimiento en su tarea de rehabilitación social de los reclusos. Cada establecimiento penitenciario deberá contar con la colaboración de trabajadores sociales encargados de mantener y mejorar las relaciones del recluso con su familia y con los organismos sociales que puedan serle útiles. Deberán hacerse, asimismo, gestiones a fin de proteger, en cuanto ello sea compatible con la ley y la pena que se imponga, los derechos relativos a los intereses civiles, los beneficios de los derechos de la seguridad social y otras ventajas sociales de los reclusos.

La parte final del artículo 9.3 del *Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (PIDCP)* establece que:

La prisión preventiva de las personas que hayan de ser juzgadas no debe ser la regla general, pero su libertad podrá estar subordinada a garantías que aseguren la comparecencia del acusado en el acto del juicio, o en cualquier momento de las diligencias procesales y, en su caso, para la ejecución del fallo.

Además, el artículo 14.3 del PIDCP establece que aquellos acusados de haber cometido un delito tienen derecho a un juicio sin dilaciones y requiere un juicio rápido que pueda minimizar la duración del periodo de privación de libertad. Las decisiones sobre alternativas a la detención preventiva deben hacerse en la fase más temprana posible y la decisión de detención debe ser revisada periódicamente.

Problemas y desafíos

A menudo se enfoca la introducción de alternativas al encarcelamiento simplemente desde el punto de vista de reducir el tamaño de la población penitenciaria o resolver el problema de hacinamiento en las prisiones. Sin embargo, hay mucho más a este problema.

El hacinamiento se puede disminuir, ya sea por la construcción de nuevas prisiones o reduciendo el número de personas alojadas en éstas. La práctica demuestra que tratar de superar los efectos nocivos del hacinamiento en las prisiones a través de la construcción de nuevas prisiones no proporciona una solución sostenible, a menos que las prisiones sean muy viejas y no se **hayan construido recientemente prisiones**. De hecho, varios países europeos han puesto en marcha amplios programas de construcción de prisiones, sólo para encontrar que su población penitenciaria ha

crecido paralelamente con el aumento de la capacidad adquirida. Además, la construcción de nuevas prisiones y su mantenimiento es costosa. En cambio, según lo sugerido por numerosos instrumentos internacionales, tiene sentido **enfocarse** en la disminución de la dependencia de la cárcel como única pena y revisar las políticas existentes de sentencias, incluyendo el uso más amplio de la supervisión de la comunidad y otras alternativas a la prisión.

Con el fin de cumplir con el objetivo de reducir el número de personas privadas de libertad, la reforma integral de la legislación penal debe llevarse a cabo y las prácticas de sentencias deben ser cambiadas. Las medidas que pueden ser introducidas incluyen la despenalización de ciertos actos, ofreciendo plazos más cortos de prisión para determinadas infracciones, además de introducir una amplia gama de penas no privativas de la libertad como una alternativa a la cárcel y ampliar las posibilidades de la libertad condicional.

Sin embargo, el objetivo de introducir alternativas a la prisión no es sólo para abordar el problema del hacinamiento en las prisiones. El uso más amplio de alternativas refleja un cambio fundamental en el enfoque de la delincuencia, los infractores y su lugar en la sociedad, cambiando el enfoque de las medidas penitenciarias de castigo y aislamiento hacia la justicia restaurativa y la **reintegración**. Cuando se acompaña de un apoyo adecuado para los infractores, ayuda a algunos de los miembros más vulnerables de la sociedad para llevar una vida sin tener que recaer nuevamente en patrones de comportamiento criminal. Por lo tanto, para la mayoría de las personas privadas de libertad, la aplicación de las sanciones penales en la comunidad, en lugar de a través de un proceso de aislamiento, ofrece una mayor protección para la sociedad a largo plazo. Sin embargo, en el caso de infractores extremadamente violentos y peligrosos, el encarcelamiento puede ser la única opción para proteger a la sociedad.

Las Reglas de Tokio ofrecen una variedad de formas para disponer de medidas no privativas de la libertad. Al considerar los diferentes tipos de penas alternativas, hay una serie de problemas y desafíos que los participantes deben tener en cuenta:

1. Sanciones verbales, como amonestación, reprensión y advertencia

Las sanciones verbales pueden ser más eficaces en el tratamiento de los jóvenes que con los adultos, pero los jueces deben tener cuidado de evitar **regañar** en público al niño o joven ya que eso normalmente no genera resultados positivos. A los niños y jóvenes se les debe explicar las leyes y su mal comportamiento en un lenguaje que puedan entender y de una manera **propicia** que asimilen la lección por aprender.

2. Libertad condicional

El desafío con la libertad condicional es garantizar que esas condiciones sean acatadas por el infractor. A menudo, esos mecanismos no existen o no están claramente definidos en términos de quién es responsable de ellos.

3. Penas privativas de derechos o inhabilitaciones

El efecto de estas restricciones, como quitarle la licencia médica a un doctor puede ser más dura que una pena de prisión. Puede significar que la persona puede perder ese medio para ganarse la vida incluso después de **ser liberado** de la cárcel. También puede significar que una comunidad pierde un médico lo cual podría afectar la capacidad de algunas personas a tener acceso a servicios médicos.

4. *Sanciones económicas y monetarias, como multas y multas- día*

Las multas se utilizan ampliamente. Las mismas son muy eficaces como alternativas a la prisión y son rápidas de administrar. Sin embargo, el problema de las multas es que afectan más a los pobres que a los ricos y por lo tanto, son discriminatorias. Los pobres a menudo no pueden pagar las multas. De hecho, en muchas prisiones del mundo, la gente está en prisión por causa de deudas. Por otra parte, a menudo las multas son un precio barato a pagar por algunas personas ricas que gustosamente pagarían una multa para hacer lo que quieren.

5. *Incautación o confiscación.*

La confiscación de bienes o productos del delito frecuentemente no son impuestas como alternativa a la prisión, sino como parte de la pena cuando el infractor es declarado culpable. Por ejemplo, es una manera de recuperar la cantidad equivalente de dinero que el infractor ha robado o blanqueado por delito. Los órdenes de expropiación involucran al Estado a hacerse cargo de los bienes o propiedades del infractor. La administración de esos bienes o propiedades puede imponer una carga para el sistema de justicia penal.

6. *Restitución a la víctima u orden de indemnización*

En algunos países, en lugar de una multa el tribunal obliga al condenado pagar una cierta cantidad de dinero o su equivalente en especie (por ejemplo, bienes o servicios) a la víctima en concepto de indemnización. Debería haber un mecanismo para garantizar que los pagos se hacen a la víctima. Estos mecanismos no deben ser demasiado **engorrosos** o costosos.

7. *Suspensión de la sentencia o condena diferida.*

La pena es dictada y registrada, pero suspendida por un periodo específico de tiempo, durante el cual el condenado no debe cometer más delitos. En muchos países, una condena suspendida se combina con la supervisión por un servicio de libertad vigilada o por otro organismo similar. Una sentencia diferida es cuando se adopta la decisión de no dictar sentencia con la condición de que el infractor se comprometa a algunas acciones, tales como seguir tratamientos por alcoholismo, adicción a las drogas o recibir asesoramiento psicológico. Dependiendo del resultado, el infractor quizás no reciba una sentencia. Este mecanismo también puede crear una carga administrativa adicional para el sistema.

8. *Régimen de prueba y vigilancia judicial*

La disposición implica que le infractor pueda seguir viviendo en la comunidad bajo la

supervisión de una autoridad judicial, servicio de libertad condicional, u otro organismo similar. Esto puede implicar que el infractor requiera asistir a ciertos cursos, terapias o programas de tratamiento. Esta opción requiere la disponibilidad de personal capacitado para supervisar al infractor. El servicio de libertad condicional debe proporcionar al tribunal toda la información que necesita y debe ser capaz de apoyar y supervisar las condiciones de la orden de libertad condicional.

9. *Imposición de servicio comunitario*

El servicio comunitario es un trabajo hecho sin compensación, por lo general en una agencia u organización para el beneficio de la comunidad. El juez puede ordenar servicio a la comunidad en lugar de una pena de prisión. Este tipo de orden requiere una supervisión del infractor lo que significa que puede ser costoso de administrar.

10. *Remisión a un centro de asistencia*

El tribunal puede ordenar al infractor pasar un periodo determinado de horas al día en un centro de asistencia durante un período determinado de tiempo. El centro de asistencia está destinado a ofrecer un programa estructurado para los infractores para hacer frente a su comportamiento ofensivo en un ambiente grupal. Alguien tiene que asegurarse de que el infractor acuda al centro y luego esa persona debe informar al tribunal acerca del progreso del infractor en el centro. Esto también puede ser costoso de administrar.

11. *Arresto domiciliario/limitación de libertad de movimiento*

El infractor se ve obligado a vivir en un lugar determinado (normalmente su residencia), bajo la supervisión de un organismo especializado. El infractor no podrá cambiar el lugar de residencia, trabajo o educación sin el permiso del organismo supervisor.

12. *Cualquier otra modalidad de tratamiento no institucional*

Los Estados son exhortados a que desarrollen nuevas formas de alternativas a la prisión que puedan ser culturalmente más apropiadas o adecuadas a la sociedad en particular.

13. *Una combinación de las medidas enumeradas anteriormente*

No hay razón para que una combinación de alternativas a la prisión no se pueda utilizar, pero se debe tener el cuidado de no excederse en el efecto del castigo.

Libertad para personas en prisión preventiva.

El tamaño de la población de personas privadas de libertad en prisión preventiva se está convirtiendo en un problema en muchos países donde la capacidad del sistema penitenciario no se ha incrementado en la misma manera que aumenta el tamaño de esa población. Muchos países están buscando formas y medios para aliviar esta

demanda sin la necesidad de construir nuevas instalaciones. Esto ha llevado a muchos de ellos a explorar programas de libertad provisional y programas de desviación como medio de aliviar esta fuente de presión sobre la población reclusa en general. Los estándares internacionales indican que la prisión preventiva debe ser utilizada como último recurso en el proceso penal, teniendo en cuenta la debida investigación del supuesto delito y la protección de la sociedad y la víctima. La detención de las personas que se presumen son inocentes es una severa violación del derecho a la libertad.

Las formas de libertad para prisión preventiva incluyen: libertad bajo fianza real, personal, bono de garantía, libertad condicional, etc.

Las posibles alternativas incluyen liberar a un acusado y ordenar al mismo a hacer una o más de las siguientes:

- Presentarse en la Corte según ésta lo determine
- Abstenerse de interferir en el curso de la justicia; participar en un determinado comportamiento; dejar de ir a determinados lugares o distritos; acercarse o reunirse con una persona en particular
- Permanecer en una dirección específica
- Reportarse diariamente o periódicamente a una Corte, la Policía u otra autoridad
- Entregar los pasaportes u otros documentos de identificación
- Aceptar la supervisión por un organismo designado por la Corte
- Someterse a vigilancia electrónica
- Dar en prenda bienes financieros u otro tipo de propiedad como una garantía para asegurar la asistencia en el juicio.

Programas de desviación

Bajo las estrategias de desviación, las autoridades se enfocan en tratar de otra manera a las personas que podrían ser procesadas a través del sistema de justicia penal. Como resultado, la policía y los fiscales, que introducen a los infractores en el sistema, tienen que ejercer un cierto grado de discreción para decidir contra quién van a tomar medidas y a quién ignorar o referir a otros tipos de intervención. El principal problema en la aplicación de estrategias y programas de desviación es la forma de estructurar este criterio. La policía y los fiscales necesitan instrucciones y directrices claras sobre la manera de ejercer su discreción. También necesitan tener acceso a los recursos alternativos en la comunidad (por ejemplo, el tratamiento para la drogadicción, tratamiento para enfermos mentales, etc.). Los programas de justicia restaurativa (incluyendo la mediación, resolución alternativa de conflictos,

programas de reconciliación de víctima-infractor), a menudo ofrecen una buena alternativa al proceso formal de justicia penal.



Actividades y temas de discusión

En pequeños grupos, discutir lo siguiente:

- ¿Qué penas no privativas de libertad serían apropiadas en su país y para qué delitos?
- ¿Quién sería responsable de velar por **garantizar** el cumplimiento de los infractores con sanciones en la comunidad?
- ¿Qué agencias de la comunidad podrían estar involucradas en algunas de las alternativas a la prisión?



Revisión

Los principales puntos a revisar serán:

- La cárcel es un castigo de último recurso y debe evitarse en lo posible. Debe haber un mayor uso de alternativas al encarcelamiento.
- La importancia de utilizar alternativas a la privación de libertad y opciones de liberación anticipada para todos los infractores, pero en particular para los grupos vulnerables como las mujeres, jóvenes y enfermos mentales. Las normas internacionales relativas a la justicia de menores indican enérgicamente que los niños y jóvenes no deben ser encarcelados en la medida de lo posible.
- El rol importante que las prisiones pueden jugar en la administración de muchas clases de sanciones no privativas de la libertad.



Introducción

En este capítulo los administradores penitenciarios estudiarán dos temas distintos pero relacionados entre sí: el derecho de las personas privadas de libertad a realizar peticiones o quejas, y que las mismas sean supervisadas por mecanismos independientes dentro o fuera de la prisión. En este capítulo también se abordarán los diferentes tipos de procedimientos de supervisión o revisión.

En cierto modo, este es uno de los capítulos más importantes del Manual. Puede decirse que un sistema penitenciario que ha establecido procesos justos y abiertos y procedimientos para canalizar las peticiones y quejas de las personas privadas de libertad es un sistema de avanzada. Para cualquier observador sería un indicador que la cárcel está bien **administrada**.



Objetivos de Aprendizaje

- Examinar los mecanismos **existentes** de para realizar denuncias y peticiones que disponen **los reclusos**.
- Identificar los retos y **obstáculos** para el establecimiento o funcionamiento de esos mecanismos.
- Entender la importancia de los procesos y procedimientos de quejas de las personas privadas de libertad.
- Aprender acerca de la importancia de las inspecciones internas y externas.

Estándares y normas internacionales

El artículo 2.3 del Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos dice:

Cada uno de los Estados Partes en el presente Pacto se compromete a garantizar que:

- a) Toda persona cuyos derechos o libertades reconocidos en el presente Pacto hayan sido violados podrá interponer un recurso efectivo, aun cuando tal violación hubiera sido cometida por personas que actuaban en ejercicio de sus funciones oficiales;
- b) La autoridad competente, judicial, administrativa o legislativa, o cualquiera otra autoridad competente prevista por el sistema legal del Estado, decidirá sobre los derechos de toda persona que interponga tal recurso, y desarrollará las posibilidades de recurso judicial;
- c) Las autoridades competentes cumplirán toda decisión en que se haya estimado procedente el recurso.

Principio 33 del Conjunto de Principios para la Protección de Todas las Personas Sometidas a Cualquier Forma de Detención o Prisión, dice lo siguiente:

1. La persona detenida o presa o su abogado tendrá derecho a presentar a las autoridades encargadas de la administración del lugar de detención y a las autoridades superiores y, de ser necesario, a las autoridades competentes que tengan atribuciones fiscalizadoras o correctivas una petición o un recurso por el trato de que haya sido objeto, en particular en caso de tortura u otros tratos crueles, inhumanos o degradantes.
2. Los derechos que confiere el párrafo 1 del presente principio, podrán ser ejercidos por un familiar de la persona presa o detenida o por otra persona que tenga conocimiento del caso cuando ni la persona presa o detenida ni su abogado tengan posibilidades de ejercerlos.
3. La petición o recurso serán confidenciales si así lo pidiere el recurrente.
4. Toda petición o recurso serán examinados sin dilación y contestados sin demora injustificada. Si la petición o recurso fueren rechazados o hubiere un retraso excesivo, el recurrente tendrá derecho a presentar una petición o recurso ante un juez u otra autoridad. Ni las personas detenidas o presas ni los recurrentes sufrirán perjuicios por haber presentado una petición o recurso de conformidad con el párrafo 1 del presente principio.

Regla 36 de las Reglas Mínimas para el Tratamiento de los Reclusos establece:

- (1) Todo recluso deberá tener la oportunidad en cada día laborable de presentar las peticiones o quejas al director de la institución o al funcionario autorizado para representarle.
- (2) Las peticiones o quejas podrán ser presentadas al inspector de prisiones durante su inspección. El recluso podrá tener la oportunidad de hablar con el inspector o con cualquier otro funcionario encargado de inspeccionar, sin que el director o cualquier otro miembro del personal estuvieren presentes.
- (3) Todo recluso estará autorizado para dirigir por la vía prescrita sin censura en cuanto al fondo, pero en debida forma, una petición o queja a la administración penitenciaria central, a la autoridad judicial o a cualquier otra autoridad competente.

(4) A menos que una solicitud o queja sea evidentemente temeraria o desprovista de fundamento, la misma deberá ser examinada sin demora, dándose respuesta al recluso en su debido tiempo.

Parte I, la sección F, Quejas y Procedimientos de Investigación que se encuentran en las Directrices y Medidas para la Prohibición y Prevención de la Tortura, Tratos o Penas Cruels, Inhumanas o Degradantes en África (Directrices de Robben Island) dice lo siguiente:

17. Asegurarse que el establecimiento de mecanismos sea de fácil acceso y totalmente independiente para que todas las personas pueden presentar sus denuncias de tortura y malos tratos.

18. Asegurarse que se inicie de inmediato una investigación cuando las personas afirman haber sido o parecen haber sido torturadas o maltratadas ante las autoridades competentes.

19. Las investigaciones sobre todos los alegatos de tortura o malos tratos, se llevarán a cabo con prontitud, imparcialidad y eficacia, guiados por el Manual de las Naciones Unidas sobre la Investigación y Documentación Eficaces de la Tortura y otros Tratos o Penas Cruels, Inhumanos o Degradantes (Protocolo de Estambul).

Principio 29 del Conjunto de Principios para la Protección de Todas las Personas Sometidas a Cualquier Forma de Detención o Prisión, dice lo siguiente:

(1) A fin de velar por la estricta observancia de las leyes y reglamentos pertinentes, los lugares de detención serán visitados regularmente por personas calificadas y con experiencia y responsables y que hayan sido nombradas por una autoridad competente distinta a la autoridad directamente encargada de la administración del lugar de detención o prisión.

(2) La persona detenida o presa tendrá derecho a comunicarse libremente y en absoluta confidencialidad con las personas que los visiten a los lugares de detención o prisión de conformidad con el párrafo 1 del presente principio, sujeto a las condiciones razonables de seguridad para garantizar la seguridad y el buen orden de esos lugares.

Regla 55 de las Reglas Mínimas para el Tratamiento de los Reclusos dice:

Inspectores calificados y experimentados, designados por una autoridad competente, inspeccionarán regularmente los establecimientos y servicios penitenciarios. Velarán en particular porque estos establecimientos se administren conforme a las leyes y los reglamentos en vigor y con la finalidad de alcanzar los objetivos de los servicios penitenciarios y correccionales.

Parte II, Sección D, titulada Mecanismos de Supervisión que se encuentran en las Directrices y Medidas para la Prohibición y Prevención de la Tortura, Tratos o Penas Cruels, Inhumanos o Degradantes en África (Directrices de Robben Island) dice lo siguiente:

38. Asegurar y apoyar la independencia e imparcialidad del Poder Judicial en particular velando porque no haya ninguna interferencia en el sistema jurídico y procedimiento judicial, guiados por los Principios Básicos de la ONU sobre la independencia del Poder Judicial;

39. Motivar a los organismos profesionales legales y médicos de que se preocupen de los problemas de la prohibición y la prevención de la tortura, los tratos crueles, inhumanos o degradantes.
40. Establecer y apoyar los mecanismos de denuncia efectiva y accesible que sean independientes de las autoridades de detención y ejecución y que estén facultados para recibir, investigar y tomar las acciones apropiadas sobre las denuncias de tortura, tratos o penas crueles, inhumanas o degradantes.
41. Establecer, apoyar y fortalecer a las instituciones nacionales independientes, tales como comisiones de derechos humanos, defensores del pueblo y las comisiones parlamentarias, autorizándolos a realizar visitas a todos los lugares de detención y atender generalmente el problema de la prevención de la tortura, los tratos crueles, inhumanos o castigos degradantes, tal como lo establecen los Principios de las Naciones Unidas de París relativos al Estatuto y Funcionamiento de las Instituciones Nacionales para la Protección y Promoción de los Derechos Humanos;
42. Motivar y facilitar las visitas de las ONG a los lugares de detención.
43. Apoyar la adopción de un Protocolo Facultativo de la Convención Contra la Tortura para crear un mecanismo internacional de visitas que permita visitar todos los lugares donde hay personas privadas de libertad por un Estado Parte.
44. Examinar las posibilidades del desarrollo de mecanismos regionales para la prevención de la tortura y los malos tratos.

Problemas y desafíos

Proceso de quejas de parte de las personas privadas de libertad

Se espera que las personas privadas de libertad obedezcan las normas y regulaciones dentro de una prisión, pero a veces pueden tener quejas en contra de alguno de los guardias o en contra de ciertos procedimientos de la cárcel. En muchos países, las personas privadas de libertad simplemente no se quejan porque temen a algún tipo de represalia por interponer la denuncia. Los administradores penitenciarios deben **crear** un interés **activo** en el bienestar de cada privado de libertad y asegurarse de que haya formas en las que las personas privadas de libertad puedan hacer sus peticiones o denuncias de forma segura y sin consecuencias negativas. Los administradores penitenciarios deben garantizar que los guardias sean sancionados si maltratan a las personas privadas de libertad por hacer peticiones o presentar quejas. Los administradores penitenciarios deben tener una posición fuerte en la defensa de los derechos de las personas privadas de libertad y del establecimiento de un ambiente que sea justo y equitativo.

Es importante que los procedimientos de solicitud o reclamo permitan a las personas privadas de libertad registrar sus quejas de una manera segura y confidencial. Es particularmente importante cuando se trata de quejas contra los guardias o custodios penitenciarios.

Inspecciones penitenciarias

La naturaleza de las inspecciones llevadas a cabo en la prisión varía de país a país, pero la mayoría de los sistemas **tienen disposiciones** tanto de un sistema externo como interno. Los organismos nacionales de monitoreo pueden incluir comisiones o personas designadas por el gobierno, comisiones de derechos humanos, **presidenciales**, organismos de inspección designados por el Parlamento, tales como una comisión de derechos humanos, y establecer organismos de **inspección** (a veces referidos como juntas de monitoreo). En algunos países, hay un juez especial encargado de las inspecciones de la cárcel, en otros hay juntas de supervisión a nivel local, a menudo a cargo de un juez. Los inspectores designados por el ministerio competente pueden llevar a cabo inspecciones internas, así como los órganos responsables de las inspecciones administrativas.

Las inspecciones de prisiones también se pueden llevar a cabo **por una variedad** de organismos externos. Tales inspecciones pueden relacionarse con la higiene, preparación de alimentos, servicios médicos, salud y seguridad en industrias penitenciarias, prevención de fuego, etc. Tales organismos pertenecerán a ministerios distintos del ministerio responsable de las prisiones, el cual asegura la independencia y objetividad en la presentación de informes.

Las inspecciones también pueden realizarse por organismos internacionales y regionales, tales como el Relator Especial sobre Tortura de las Naciones Unidas. La inspección independiente y monitoreo es un elemento básico y fundamental para garantizar el cumplimiento de los derechos humanos en los sistemas penitenciarios. La inspección externa independiente destaca los abusos, protege al personal penitenciario de crítica infundada y ayuda a los administradores penitenciarios a eliminar prácticas inaceptables de su institución. Mucho más importante es el hecho de que las inspecciones hacen responsables a las prisiones y los administradores penitenciarios por lo que sucede dentro de las prisiones.

Para que las inspecciones puedan alcanzar su objetivo previsto, deben ser regulares y frecuentes. En principio, los informes deben ser publicados. El público debe tener acceso, por lo menos, a partes de los informes de inspección que no involucren la seguridad de la prisión.

Debe haber mecanismos adecuados para investigar todas las denuncias de violaciones de los derechos humanos. Estos mecanismos deben tener acceso a todos los hechos y la información para poder realizar las investigaciones pertinentes. También deben realizarse investigaciones de las violaciones de derechos humanos en la ausencia de denuncias expresas cuando haya razones para creer que dicha violación ha ocurrido.

En la mayoría de los países existen algunos tipos de procedimiento de inspección interna. **Dichos** inspectores tienen acceso a todas las partes de las prisiones y también a las personas dentro de la prisión. También se les debe permitir llevar a cabo inspecciones sin previo aviso al personal.

Las inspecciones externas constituyen otra forma de salvaguardar y garantizar que las prisiones funcionen correcta y humanamente. Muchos países utilizan los equipos

civiles de inspección y algunos de ellos se especializan en ciertas áreas como la salud, los edificios, y la educación.

Las prisiones y las administraciones penitenciarias ejercen un control considerable sobre la vida, la salud y la seguridad del privado de libertad. Los instrumentos internacionales son claros en su declaración consistente que protege los derechos humanos como una parte integral de cualquier sistema penitenciario y, además, que el privado de libertad y el personal penitenciario en todos los niveles deben estar plenamente conscientes de los derechos fundamentales de las personas privadas de libertad. Hay muchos desafíos en cuanto al buen funcionamiento **del proceso de quejas de los privados de libertad** y la disponibilidad de los mecanismos internos y externos de supervisión de prisiones.

La mayoría de la legislación penitenciaria **establece** un conjunto de procedimientos por escrito que permite a las personas privadas de libertad registrar cualquier queja que **puedan tener** con respecto al trato que se les da en la cárcel. Cuando la legislación no se pronuncia sobre estas cuestiones, las políticas penitenciarias deben especificar y **articular debidamente** cuáles son los procedimientos requeridos. Las personas privadas de libertad deben recibir información escrita sobre el procedimiento de denuncia, las normas y reglamentos penitenciarios, como parte de un paquete de información cuando entran a la cárcel. (Véase RMTR, el artículo 35 (1). Estos procedimientos deben estar claramente establecidos en una forma que puedan ser entendidos tanto por las personas privadas de libertad como por todos los miembros del personal.

Información y quejas de las personas privadas de libertad

Reglas Mínimas para el Tratamiento de los Reclusos

35. 1) A su ingreso cada recluso recibirá una información escrita sobre el régimen de los reclusos de la categoría en la cual se le haya incluido, sobre las reglas disciplinarias del establecimiento y los medios autorizados para informarse y formular quejas; y cualquiera otra información necesaria para conocer sus derechos y obligaciones, que le permita su adaptación a la vida del establecimiento. 2) Si el recluso es analfabeto, se le proporcionará dicha información verbalmente.

36. 1) Todo recluso deberá tener en cada día laborable la oportunidad de presentar peticiones o quejas al director del establecimiento o al funcionario autorizado para representarle. 2) Las peticiones o quejas podrán ser presentadas al inspector de prisiones durante su inspección. El recluso podrá hablar con el inspector o con cualquier otro funcionario encargado de inspeccionar, sin que el director o cualquier otro recluso miembro del personal del establecimiento se hallen presentes. 3) Todo recluso estará autorizado para dirigir por la vía prescrita sin censura en cuanto al fondo, pero en debida forma, una petición o queja a la administración penitenciaria central, a la autoridad judicial o a cualquier otra autoridad competente. 4) A menos que una solicitud o queja sea evidentemente temeraria o desprovista de fundamento, la misma deberá ser examinada sin demora, dándose respuesta al recluso en su debido tiempo.

También debe haber un **procedimiento** establecido mediante el cual las personas privadas de libertad puedan hacer denuncias confidenciales por escrito a una persona o institución independiente de la administración penitenciaria, tales como un defensor del pueblo, un magistrado, o un órgano de supervisión civil cuando consideren que la administración penitenciaria no responde a sus quejas o cuando se recurre una decisión disciplinaria (ver: RMTR, el artículo 36 (3)).

Es igualmente importante establecer procedimientos de toma de decisiones acompañados de procesos efectivos para atender las apelaciones, quejas, denuncias contra las decisiones tomadas por la administración penitenciaria.

Principio 33 del Conjunto de Principios para la Protección de Todas las Personas Sometidas a Cualquier Forma de Detención o Prisión:

1. La persona detenida o presa o su abogado tendrá derecho a presentar a las autoridades encargadas de la administración del lugar de detención y a las autoridades superiores y, de ser necesario, a las autoridades competentes que tengan atribuciones fiscalizadoras o correctivas una petición o un recurso por el trato de que haya sido objeto, en particular en caso de tortura u otros tratos crueles, inhumanos o degradantes.
2. Los derechos que confiere el párrafo 1 del presente principio, podrán ser ejercidos por un familiar de la persona presa o detenida o por otra persona que tenga conocimiento del caso cuando ni la persona presa o detenida ni su abogado tengan posibilidades de ejercerlos.
3. La petición o recurso serán confidenciales si así lo pidiere el recurrente.
4. Toda petición o recurso serán examinados sin dilación y contestados sin demora injustificada. Si la petición o recurso fueren rechazados o hubiere un retraso excesivo, el recurrente tendrá derecho a presentar una petición o recurso ante un juez u otra autoridad. Ni las personas detenidas o presas ni los recurrentes sufrirán perjuicios por haber presentado una petición o recurso de conformidad con el párrafo 1 del presente principio.

Investigación de la Tortura

El Protocolo de Estambul

La Comisión de Derechos Humanos en su resolución 2000/43 y la Asamblea General de las Naciones Unidas en su resolución 55/89 llamaron la atención de los gobiernos en relación a los Principios relacionados con la investigación y documentación eficaces de la tortura y otros tratos crueles, inhumanos o degradantes y exhortaron ampliamente a los gobiernos a reflexionar sobre los Principios como una herramienta útil en la lucha contra la tortura.

1. Entre los objetivos de investigación y documentación eficaces de la tortura y otros tratos crueles, inhumanos o degradantes (como torturas y otros malos tratos) se encuentran los siguientes:

- a) Aclarar los hechos y establecer y reconocer la responsabilidad de las

personas o los Estados ante las víctimas y sus familias;

b) Determinar las medidas necesarias para impedir que se repitan estos actos;

c) Facilitar el procesamiento y, cuando convenga, el castigo mediante sanciones disciplinarias de las personas cuya responsabilidad se haya determinado en la investigación, y demostrar la necesidad de que el Estado ofrezca plena reparación, incluida una indemnización financiera justa y adecuada, así como los medios para obtener atención médica y rehabilitación.

2. Los Estados velarán por que se investiguen con prontitud y efectividad las quejas o denuncias de torturas o malos tratos. Incluso cuando no exista denuncia expresa, deberá iniciarse una investigación si existen otros indicios de que puede haberse cometido un acto de tortura o malos tratos. Los investigadores, que serán independientes de los presuntos autores y del organismo al que éstos pertenezcan, serán competentes e imparciales. Tendrán autoridad para encomendar investigaciones a expertos imparciales, médicos o de otro tipo, y podrán acceder a sus resultados. Los métodos utilizados para llevar a cabo estas investigaciones tendrán el máximo nivel profesional y sus conclusiones se harán públicas.

3. a) La autoridad investigadora tendrá poderes para obtener toda la información necesaria para la investigación y estará obligada a hacerlo. Quienes realicen dicha investigación dispondrán de todos los recursos presupuestarios y técnicos necesarios para hacerlo en forma eficaz, y tendrán también facultades para obligar a los funcionarios presuntamente implicados en torturas o malos tratos a comparecer y prestar testimonio. Lo mismo regirá para los testigos. A tal fin, la autoridad investigadora podrá citar a testigos, incluso a los funcionarios presuntamente implicados, y ordenar la presentación de pruebas.

b) Las presuntas víctimas de torturas o malos tratos, los testigos y quienes realicen la investigación, así como sus familias, serán protegidos de actos o amenazas de violencia o de cualquier otra forma de intimidación que pueda surgir de resultados de la investigación. Los presuntos implicados en torturas o malos tratos serán apartados de todos los puestos que entrañen un control o poder directo o indirecto sobre los reclamantes, los testigos y sus familias, así como sobre quienes practiquen las investigaciones.

4. Las presuntas víctimas de torturas o malos tratos y sus representantes legales serán informados de las audiencias que se celebren, a las que tendrán acceso, así como a toda la información pertinente a la investigación, y tendrán derecho a presentar otras pruebas.

5. a) En los casos en que los procedimientos de investigación establecidos resulten insuficientes debido a la falta de competencia técnica o a una posible falta de imparcialidad o a indicios de existencia de una conducta habitual abusiva, o por otras razones fundadas, los Estados velarán por que las investigaciones se lleven a cabo por conducto de una comisión independiente o por otro procedimiento análogo. Los miembros de esa comisión serán elegidos en función de su acreditada imparcialidad, competencia e independencia personal. En particular, deberán ser independientes de cualquier presunto culpable y de las instituciones u organismos a

que pertenezca. La comisión estará facultada para obtener toda la información necesaria para la investigación que llevará a cabo conforme a lo establecido en estos Principios 10 /.

b) Se redactará, en un plazo razonable, un informe en el que se expondrán el alcance de la investigación, los procedimientos y métodos utilizados para evaluar las pruebas, así como conclusiones y recomendaciones basadas en los hechos determinados y en la legislación aplicable. El informe se publicará de inmediato. En él se detallarán también los hechos concretos establecidos por la investigación, así como las pruebas en que se basen las conclusiones, y se enumerarán los nombres de los testigos que hayan prestado declaración, a excepción de aquellos cuya identidad no se haga pública para protegerlos. El Estado responderá en un plazo razonable al informe de la investigación y, cuando proceda, indicará las medidas que se adoptarán a consecuencia de ella.

6. a) Los peritos médicos que participen en la investigación de torturas o malos tratos se conducirán en todo momento conforme a las normas éticas más estrictas y, en particular, obtendrán el libre consentimiento de la persona antes de examinarla. El reconocimiento deberá respetar las normas establecidas por la práctica médica. Concretamente, se llevará a cabo en privado bajo control de los peritos médicos y nunca en presencia de agentes de seguridad u otros funcionarios del gobierno.

b) El perito médico redactará lo antes posible un informe fiel (...)

Las detenciones secretas o no reconocidas equivalen a una forma de “desaparición forzada”. Esto viola directamente diversos derechos humanos, incluyendo el derecho a la libertad y seguridad de la persona y el derecho al reconocimiento como persona ante la ley. En tal caso, la nueva Convención Internacional para la Protección de Todas las Personas contra las Desapariciones Forzadas (2006) obliga a los Estados a adoptar las siguientes medidas:

Artículo 12

1. Cada Estado Parte velará por que toda persona que alegue que alguien ha sido sometido a desaparición forzada tenga derecho a denunciar los hechos ante las autoridades competentes, quienes examinarán rápida e imparcialmente la denuncia y, en su caso, procederán sin demora a realizar una investigación exhaustiva e imparcial. Se tomarán medidas adecuadas, en su caso, para asegurar la protección del denunciante, los testigos, los allegados de la persona desaparecida y sus defensores, así como de quienes participen en la investigación, contra todo maltrato o intimidación en razón de la denuncia presentada o de cualquier declaración efectuada.

2. Siempre que haya motivos razonables para creer que una persona ha sido sometida a desaparición forzada, las autoridades a las que hace referencia el párrafo 1 iniciarán una investigación, aun cuando no se haya presentado ninguna denuncia formal.

3. Los Estados Partes velarán para que las autoridades mencionadas en el párrafo 1 del presente artículo:

a) Dispongan de las facultades y recursos necesarios para llevar a cabo eficazmente la investigación, inclusive el acceso a la documentación y demás informaciones pertinentes para la misma;

b) Tengan acceso, previa autorización judicial si fuera necesario emitida a la mayor brevedad posible, a cualquier lugar de detención y cualquier otro lugar donde existan motivos razonables para creer que pueda encontrarse la persona desaparecida.

4. Cada Estado Parte tomará las medidas necesarias para prevenir y sancionar los actos que obstaculicen el desarrollo de las investigaciones. En particular, deberán garantizar que las personas de las que se supone que han cometido un delito de desaparición forzada no estén en condiciones de influir en el curso de las investigaciones, ejerciendo presiones y actos de intimidación o de represalia sobre el denunciante, los testigos, los allegados de la persona desaparecida y sus defensores, así como sobre quienes participan en la investigación.



Actividades y temas de discusión

Los participantes, como grupo, serán invitados durante una discusión de mesa redonda para describir el proceso de queja de las personas privadas de libertad en sus respectivas instituciones, cómo se registran estas quejas, y cómo se abordan normalmente. Estos serán invitados a dar ejemplos concretos de las quejas recibidas normalmente de las personas privadas de libertad y la forma en que se tratan.

Durante la segunda parte del ejercicio, se invitará al grupo a enumerar los beneficios de un sistema externo de quejas y aportar sugerencias de cómo tal proceso externo podría ser implementado en su país.

- ¿Ante quién debe el privado de libertad formular su queja? ¿Quién debe participar en el intento de resolver la queja?
- ¿Qué formas de denuncia puede implicar una revisión externa? ¿Quién debe participar?
- ¿Qué tipo de incidentes deben ser investigados y por quién? Si los informes se han completado, quién es responsable de responderlos? Si se hacen públicos los informes, ¿quién es responsable del seguimiento?
- ¿Debe haber algún tipo de supervisión que sea independiente de la administración penitenciaria? Del responsable del Ministerio del Gobierno? ¿A quién debe reportarse esta persona o entidad?



Revisión

Los principales puntos a revisar serán:

1. La importancia de establecer los procesos efectivos de denuncia de un privado de libertad y la adopción de procedimientos que sean justos y entendidos por todas las partes relevantes.
2. La importancia de las inspecciones internas y externas en lo que respecta a las personas privadas de libertad y en relación a los incidentes de la prisión.
3. La relevancia de los estándares internacionales aplicables.
4. Los problemas identificados que están relacionados con los retos para mejorar los procedimientos penitenciarios existentes que tienen que ver con las quejas de las personas privadas de libertad y las investigaciones internas.
5. Problemas identificados relacionados a los desafíos de presentar un sistema externo de inspección penitenciaria o mejorar el sistema existente.



Capítulo 16 Superando los Desafíos: Enfoques Estratégicos

Introducción

Durante la última sesión se invita al grupo a involucrarse en un proceso de planificación estratégica preliminar y elaborar un plan básico de estrategia para hacer frente a los desafíos que han identificado.

Ejercicio

1. Con base en los diversos ejercicios **realizados** hasta este punto y las notas que tomaron al final de cada sesión, se les pide a los participantes revisar, resumir y dar prioridad a los diversos desafíos que han identificado en las sesiones anteriores. (Si la evaluación del sistema penitenciario ya ha sido realizado y se encuentra disponible, puede ser presentada a los participantes o se les puede pedir a los participantes revisarla y **evaluarla**).
2. Se invita a los participantes a realizar una exploración rápida del ambiente, enfocándose en los factores que pueden afectar o brindar apoyo a sus intentos de reformar las prisiones. Se les debe pedir hacerlo por cuenta propia y **enumerar** algunos de los principales factores, tal y como los ven (con evidencia de apoyo). Después de que cada participante haya elaborado una lista, los participantes deben formar grupos pequeños para comparar sus listas y discutirlos. Esa parte del ejercicio se concluye cuando, con apoyo de un facilitador, el grupo como un todo acuerda una lista de 10-20 factores que deben tenerse en consideración en el ejercicio de planificación (o en la implementación **real** de un plan estratégico).
3. Se les solicita a los participantes identificar un máximo de seis objetivos estratégicos de término medio que puedan acordar seguir dentro de los próximos cinco años, y doce acciones estratégicas que puedan acordar seguir dentro del próximo año con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos. Esta parte del ejercicio se **termina** cuando los participantes tengan la oportunidad de discutir los diversos objetivos y puedan llegar a un acuerdo sobre la importancia o prioridad en que deben ser enfrentados.
4. Se invita a los participantes a reflexionar y discutir acerca de lo que consideran las principales dificultades que están esperando encontrar al implementar las acciones estratégicas propuestas.
5. Se invita a los participantes a hablar sobre cual acción pueden tomar para llevar a cabo sus ideas y las conclusiones de su ejercicio de planificación para presentar a otros responsables de la toma de decisiones dentro de su país.

Producto

Una declaración concisa y negociada de dos páginas de los objetivos y las acciones estratégicas que pueden resultar en el mejoramiento del servicio penitenciario.

**Día 1: Módulo 1**

Liderazgo penitenciario dentro del contexto de los estándares internacionales de derechos humanos y el marco legal nacional

Mañana	Capítulo 1: Identificación de los Desafíos actuales.
	Capítulo 2: Liderazgo Efectivo.
Tarde	Capítulo 3: Derechos humanos, Estándares Internacionales y Buena Gestión de Prisiones.
	Capítulo 4: Importancia del Marco Legal, Políticas y Regulaciones.

Día 2: Módulo 2

Liderazgo en la prisión dentro del contexto de los estándares internacionales de derechos humanos y el marco legal nacional

Mañana	Capítulo 5: Gestión y Rendición de Cuentas.
Tarde	Capítulo 6: Gestión de Recursos Humanos y Financieros.
	Capítulo 7: Gestión de Instalaciones Físicas.

Día 3: Módulo 3

Satisfacer las necesidades básicas de las personas privadas de libertad.

Mañana	Capítulo 8: Satisfacer las necesidades básicas de las personas privadas de libertad.
---------------	--

	Capítulo 9: Personas privadas de libertad en especial situación vulnerabilidad.
Tarde	Capítulo 10: Niños, niñas y Jóvenes en Prisión.
Día 4: Módulo 4 Gestión de la población penitenciaria y control y disciplina dentro de la prisión	
Mañana	Capítulo 11: Administración de la Población Penitenciaria.
	Capítulo 12: Seguridad y Protección, Control y Disciplina dentro de las Prisiones.
Tarde	Capítulo 13: Libertad Temprana de las personas privadas de libertad
Día 5: Módulo 5 Alternativas a la prisión, mecanismos de supervisión y enfoques estratégicos.	
Mañana	Capítulo 14: Alternativas a la Prisión.
	Capítulo 15: Mecanismos de Supervisión.
Tarde	Capítulo 16: Superando los Desafíos: Enfoques Estratégicos.



Estándares y Normas

Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (2006). Compendio de Estándares y Normas de las Naciones Unidas sobre Prevención del Crimen y Justicia Penal.

<http://www.unodc.org/unodc/en/justice-and-prison-reform/compendium.html>

Herramientas de Evaluación

Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (2007). Kit de herramientas para la Evaluación de la Justicia Penal. Nueva York: Naciones Unidas.

<http://www.unodc.org/unodc/en/justice-and-prison-reform/Criminal-Justice-Toolkit.html>

Otros Manuales

Coyle, Andrew (2002). *Un enfoque de los Derechos Humanos para la Administración Penitenciaria en el contexto de los Derechos Humanos*. Londres: Centro Internacional para Estudios Penitenciarios. <http://www.kcl.ac.uk>

Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (2007). Manual sobre Programas de Justicia Restaurativa, Nueva York: Naciones Unidas. <http://www.unodc.org/unodc/en/justice-and-prison-reform/tools.html>

Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (2008). Manual sobre Gestión de Expedientes Penitenciarios.

<http://www.unodc.org/unodc/en/justice-and-prison-reform/tools.html>

Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (2008). Manual sobre Privados de libertad con Necesidades Especiales.

<http://www.unodc.org/unodc/en/justice-and-prison-reform/tools.html>

Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (2007). Manual de principios básicos y prácticas prometedoras sobre alternativas a la encarcelación. Manual de Justicia Penal. Nueva York: Naciones Unidas.

www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/cjat_eng/3_Alternatives_Incarceration.pdf

Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (2008). Manual para Mujeres en Prisiones.

<http://www.unodc.org/unodc/en/justice-and-prison-reform/tools.html>

Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (2005). Derechos Humanos y Prisiones – Manual sobre **Capacitación** en Derechos Humanos para Oficiales de Prisiones.

Centro Internacional para la Reforma de la Ley Penal y la Política de Justicia Penal. (2001). Instrumento Internacional **para el** desarrollo de políticas penitenciarias.

ICCLR:

Vancouver.

Reforma Penal Internacional (2002). Un modelo para la Buena Gestión Penitenciaria en Granjas en África.

Reforma Penal Internacional (2005). Derechos Humanos y Prisiones - Un Manual de Formación en Derechos Humanos para Oficiales de Prisiones.

Reforma Penal Internacional (2006). Derechos Humanos y Salud en Prisiones: una revisión de estrategia y práctica.

Reforma Penal Internacional (2001). Haciendo que los estándares **funcionen**: un manual internacional sobre buenas prácticas penitenciarias.

Reforma Penal Internacional (2003). PRI Manual de Capacitación No.1: Derechos Humanos y Privados de libertad Vulnerables.

Herramientas Especializadas

UNODC, WHO, UNAIDS (2006). Prevención, Cuidado, Tratamiento y Apoyo de HIV/AIDS en Prisiones – Un marco para una respuesta nacional efectiva.

WHO (2004). Efectividad del programa de agujas y jeringas esterilizadas para la reducción de HIV/AIDS entre los usuarios que se inyectan drogas.

Otros recursos

Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (2007). Reclusas en Afganistán y su reintegración social.