



CURSO DE GESTIÓN DE DIRECCIÓN DE UNIDADES DE INTERNACIÓN PARA PERSONAS PRIVADAS DE LIBERTAD

SÍNTESIS / agosto 2016

Proyecto URU/14/01/URU
Programa de Justicia e Inclusión

Por razones gramaticales, y para facilitar su lectura, en este documento se utiliza el género masculino para referirnos tanto a hombres como a mujeres.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	Pág. 04
FUNDAMENTACIÓN	Pág. 05
CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL CURSO	Pág. 06
PROPUESTA METODOLÓGICA	Pág. 09
REFLEXIONES	Pág. 12
EVALUACIÓN	Pág. 17
RECOMENDACIONES	Pág. 19
Siglas y acrónimos	Pág. 21
Anexos	
Anexo 1. Participantes	Pág. 22
Anexo 2. Equipo coordinador	Pág. 23
Anexo 3. Malla curricular	Pág. 24
Anexo 4. Proyectos presentados	Pág. 30
Anexo 5. Resultados del curso	Pág. 31

INTRODUCCIÓN

Entre los años 2011 y 2014 la Unidad de Planeamiento y Gestión Educativa (UPGE) del Centro de Formación Penitenciario (CEFOPEN) realizó una evaluación que permitió detectar necesidades en aspectos relacionados con la gestión integral de la privación de libertad. A partir de esos resultados, se consideró importante implementar un curso destinado al fortalecimiento de los equipos de dirección incorporando herramientas para la gestión que fueran planificadas y elaboradas por los propios equipos.

En el marco del Programa de Justicia e Inclusión (PJI)¹ se impulsaron diferentes acciones para el fortalecimiento del Instituto Nacional de Rehabilitación (INR), algunas específicamente dirigidas al CEFOPEN. Se concretaron diversas asistencias técnicas para la planificación estratégica (PE) y el diseño del proyecto de centro (PC), así como para relevar los recursos humanos del INR e identificar las brechas de capacitación de los distintos grupos de funcionarios.

Esta última asistencia técnica desarrolló perfiles funcionales por competencias de directores, subdirectores y operadores penitenciarios que fueron validados por el gabinete del INR y que constituyeron un insumo sustantivo para el diseño del curso.

El *Curso de gestión de dirección de unidades de internación de personas privadas de libertad* fue diseñado por el CEFOPEN y la Organización Internacional del Trabajo (OIT/Cinterfor) como resultado de los procesos antes mencionados.

Este trabajo sistematiza la experiencia del curso, detallando y reflexionando sobre los procesos de trabajo desarrollados. Transmite los diferentes trayectos de la experiencia y aborda, desde una mirada interdisciplinar, los emergentes, las tensiones y los principales aprendizajes surgidos a partir de la misma.

Para ello ha sido fundamental el aporte de varios actores clave que participaron de este proceso desde diferentes roles. Ellos ajustaron el diseño original y dieron vida a esta propuesta que logró que cada Unidad de Internación para personas privadas de libertad (UIPPL) tenga su Proyecto de Centro (PC), una herramienta para la gestión integral de la privación de libertad.

¹ | El Programa de Justicia e Inclusión (Proyecto URU/14/01) es un proyecto de cooperación del Estado uruguayo coordinado por la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) y financiado por la Unión Europea. En la modalidad de subvención, se ha encomendado a la Corporación Nacional para el Desarrollo (CND), a la Organización Internacional del Trabajo (OIT), al Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y a la Organización Panamericana de la Salud (OPS), en su calidad de socios, la ejecución de diversas acciones. También hacen parte en calidad de asociados el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y el Sistema penitenciario catalán. Ver: justicia.opp.gub.uy

FUNDAMENTACIÓN

El CEFOPEN es la institución responsable del diseño, planificación, ejecución y evaluación de la formación del personal penitenciario, como estrategia para la transformación del sistema y como mecanismo de cambio institucional. Dirige su acción a la definición de marcos de intervención y metodologías que acompañen su encargo social y permitan instalar una cultura que perfeccione las prácticas penitenciarias y la intervención socioeducativa en UIPPL, promoviendo una nueva mirada en torno a la seguridad pública.

La formación de los recursos humanos del sistema, orientada por un enfoque de derechos y transversal a las perspectivas de seguridad integral e intervención socioeducativa, constituye un aspecto fundamental para lograr cambios en las condiciones y acciones que se desarrollan en el ámbito penitenciario. Dado el rol central que los funcionarios penitenciarios cumplen en el proceso, resulta imprescindible habilitar la formación teórico-metodológica permanente, el acceso a la información y al conocimiento, así como la promoción de condiciones laborales para un desempeño profesional de calidad. Al mismo tiempo, se entiende necesario incorporar herramientas de gestión de los recursos humanos y materiales en las personas privadas de libertad (PPL) así como de articulación con la comunidad en las cuales están insertas.

En el proceso de reforma del INR, los equipos de dirección de las UIPPL constituyen un elemento central para lograr una mayor profesionalización de la gestión penitenciaria. El desarrollo de competencias específicas y de nuevas modalidades de trabajo para optimizar la gestión integral de la privación de libertad es prioritario para alcanzar los objetivos institucionales.

En las últimas décadas se ha impuesto una nueva definición sobre el trabajo que determina también al que se desarrolla en el ámbito penitenciario. Desde esta concepción, el trabajo implica la capacidad de identificar problemas y resolverlos. Fue en torno a esta perspectiva que se desarrolló la propuesta de capacitación, centrada en la problematización de la realidad y de las prácticas desarrolladas para operar en ella. Es decir: reflexionar sobre cómo las personas y los equipos de trabajo se enfrentan a una situación no rutinaria e identificar los procesos cognitivos puestos en juego para transformar la situación (Tripiet, 1998).

Este enfoque obliga a reconsiderar las herramientas técnicas, los procesos de trabajo, las reglas, normas y funcionamiento de las relaciones humanas en el ámbito laboral y de las personas con los medios dados para resolver los problemas. Desde el punto de vista de la gestión, permite identificar cuáles son las capacidades valoradas en el trabajo y cómo se desarrollan. Implica movilizar conocimientos orientados a la resolución de problemas, por cuanto el trabajo es entendido en su dimensión de servicio y requiere de competencias interactivas, cognitivas y cooperativas, entre otras (Quiñones & Van Rompaey, 2013).

CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL CURSO

RELEVAMIENTO DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS

En la primera etapa se relevaron, mediante una encuesta al gabinete del INR, las expectativas de formación de las direcciones de las UIPPL. Esta etapa se denominó: *Fases e informantes calificados para relevamiento de expectativas y validación de propuesta de curso de directores (CEFOPEN-OIT/Cinterfor)*.

Fase 1 Abordaje inicial de los temas y necesidades; selección y jerarquización de contenidos, metodologías y propuestas formativas y de evaluación.
Fase 2 Revisión y profundización de contenidos y aspectos metodológicos relevados en Fase 1.
Fase 3 Inicio del proceso de diseño conjunto del curso junto a OIT/Cinterfor, una vez realizado el relevamiento.
Fase 4 Validación de la propuesta y realización de los ajustes pertinentes para su elaboración definitiva.
Fase 5 Diseño curricular.

PROPUESTA

La propuesta formativa estuvo dirigida a directores de UIPPL y eventuales aspirantes al cargo.

La duración máxima prevista fue de 10 meses (setiembre de 2015 a junio de 2016), con instancias de encuentros presenciales, de dos jornadas completas al mes, así como otras a distancia.

La implementación de esta modalidad combinada fue pensada teniendo en cuenta que quienes participaban del curso en su mayoría cumplían funciones en unidades del interior del país y además no podían ausentarse de sus lugares de trabajo por un tiempo prolongado.

Se buscó hacer una planificación flexible que se adaptara a los cambios en las dinámicas institucionales; hubo que realizar en más de una ocasión modificaciones formales, aunque no de contenido, en la ejecución de las actividades previstas.

El curso se abordó desde la problematización y sistematización de las prácticas, orientado a la adquisición de herramientas para la gestión aplicadas a un Proyecto de Centro (PC). La elaboración del PC se basó en la articulación teórico-metodológica contextualizada; cada equipo fue protagonista de sus aprendizajes tanto a nivel individual como colectivo.

Se trabajó para que los participantes fueran adquiriendo y apropiándose de competencias en las instancias presenciales y colectivas, así como en actividades dentro de la unidad con acompañamiento del tutor.

El curso se implementó en dos fases y tres trayectos:

- Fase 1 de planificación para el análisis de contexto
 - Trayecto 1: observación y diagnóstico (octubre a diciembre)
 - Trayecto 2: formulación de objetivos (febrero a abril)
- Fase 2 de planificación estratégica
 - Trayecto 3: seguimiento y evaluación con defensa de tesina (mayo a junio).

(En Anexos: participantes, equipo docente y malla curricular del curso)

EQUIPO DOCENTE

El equipo encargado de la implementación del curso estuvo integrado de la siguiente manera:

Una coordinadora académica y pedagógica. Fue la responsable de orientar, coordinar y acompañar las estrategias didácticas y metodológicas del colectivo docente durante la planificación, intervención y evaluación de las instancias educativas presenciales y a distancia. A su vez, se encargó de guiar los procesos de profundización de los marcos teóricos y de reflexión sobre las prácticas de enseñanza.

Un docente de proyecto de centro encargado de los contenidos para la elaboración del PC, de forma articulada con el marco de teoría general y en coordinación con los tutores.

Seis docentes de teoría general que diseñaron y dictaron los contenidos vinculados a lineamientos de intervención, así como su planificación contextualizada, para cada módulo temático del curso.

Tres tutores encargados de diseñar, implementar y ejecutar el proceso de acompañamiento de los participantes durante su formación, tanto en las propias UIPPL como a distancia. La tarea implicó acciones de orientación, para profundizar en los marcos teóricos así como para reflexionar sobre las prácticas de privación de libertad, en relación con la elaboración del PC. Paralelamente los tutores sistematizaron e intercambiaron con el equipo docente sobre el proceso de participación en territorio.

El trabajo de los tutores estuvo centrado en orientar y contribuir al fortalecimiento de las competencias de gestión de los equipos de dirección, facilitando la comprensión e incorporación de los lineamientos estratégicos del INR a los servicios. En tal sentido, se consideró la aproximación a la realidad y gestión de cada dirección de unidad no desde una perspectiva fiscalizadora sino de "ubicación" en contexto, contemplando las diferentes perspectivas o visiones de la intervención, intercambiando información

oportuna y procurando que los conocimientos para la toma de decisiones favorecieran la resignificación de las prácticas.

El equipo funcionó articuladamente buscando desarrollar estrategias de intervención que potenciaran los aprendizajes individuales y colectivos, dentro y fuera del marco curricular previsto. Dichas estrategias se sustentaron en una planificación consensuada y flexible que además de permitir que se cumplieran los objetivos del curso marcara las pautas del camino a recorrer, así como el tiempo y la forma de hacerlo, que resultaran más adecuadas para todos los actores involucrados.

PROPUESTA METODOLÓGICA

En las últimas décadas ha cobrado relevancia en las organizaciones el trabajo en colaboración. Si a comienzos de los noventa se vaticinaba que las organizaciones del futuro debían ser *organizaciones que aprenden*, actualmente las *Comunidades Profesionales de Aprendizaje* se han convertido en la “nueva ortodoxia” del cambio y la mejora.

Todo un amplio *corpus* de investigación ha puesto de manifiesto que si las organizaciones deben mejorar su capacidad interna para impulsar el aprendizaje, al mismo tiempo necesitan construir una comunidad profesional caracterizada por tener un propósito común, trabajar en equipo y en colaboración además de asumir responsabilidades colectivas. Es decir, promover en las organizaciones, a partir de un diagnóstico de la situación, una cultura de aprendizaje

Por lo tanto, junto al proceso de capacitación de los directores, se entiende necesario mejorar la capacidad organizativa de cada UIPL impulsando el sentido de comunidad entre el personal con el objetivo de instalar una cultura en la que las personas pueden trabajar como iguales, aprender unas de otras y aprovechar las prácticas que sean efectivas.

En esta línea, se definen para el desarrollo del curso siete módulos a partir de la siguiente metodología didáctica:

Autónomo	MODELO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE			Significativo
1º Contexto experiencial	2º Observación reflexiva	3º Conceptualización	4º Experimentación activa	5º Evaluación
A partir de las concepciones previas, ideas y experiencias que conforman el contexto personal, académico y social de las personas participantes	El propósito de esta fase es que las personas se hagan preguntas y se cuestionen el contenido del aprendizaje	Conocer las posiciones teóricas sobre los temas que desde el área científica se han ido desarrollando	Se refiere a la necesidad de vincular teoría y práctica para la aplicación de conceptos, modelos, etc. en la práctica profesional	De carácter formativo teniendo la retroalimentación como elemento clave para el avance y el progreso personal

La capacitación tuvo como eje central el análisis de las prácticas de gestión institucional y su problematización, hacia el desarrollo de una praxis penitenciaria.

Se buscó propiciar el intercambio para la construcción de aprendizajes significativos a través de una metodología participativa que permitiera la contextualización, mediante dinámicas interactivas, y la evaluación permanente de los participantes durante todo el proceso. Es decir, se trabajó con un enfoque propositivo y promotor de la reflexión que facilitara la asimilación de los conceptos y

entrenamientos del curso, para luego sintetizarlos en una propuesta aplicable y sostenible para la unidad.

Asimismo, la metodología tomó como punto de partida los intereses, necesidades e insumos que los participantes consideraron pertinentes, y los emergentes surgidos en las diferentes instancias de trabajo (presencial y a distancia). Esto permitió que se realizaran ajustes durante el transcurso del curso en función de las necesidades de aprendizaje identificadas, del grado y cargo de los participantes, y de las características de las unidades correspondientes.

En cuanto al organigrama de los módulos, se privilegió utilizar la mañana para el encuadre teórico, exposiciones y disertaciones, y las instancias prácticas de talleres en la tarde como un espacio más propicio para el intercambio y la producción en equipo. Dado que las jornadas fueron muy extensas, esta combinación hizo más dinámico y eficiente el curso.

A través de la intervención de los tutores se aseguró un trabajo de cercanía con los participantes, acompañándolos durante los módulos del curso así como en las visitas a las unidades. Se estableció una coordinación periódica de entrevistas y encuentros en su lugar de trabajo buscando que se transformaran en oportunidades de conocimiento del territorio (“paisaje” humano, grupo de trabajo, entramado simbólico, etc.). Las instancias presenciales fueron complementadas por intercambios virtuales que permitieron dar continuidad al acompañamiento.

El proceso de elaboración de proyectos habilitó la identificación de problemas comunes y particulares, métodos de abordajes y estrategias del trabajo en territorio. Lejos de constituir una tarea destinada a satisfacer requerimientos legales y burocráticos, implicó la definición de un proyecto común en el que se promovió la participación de los equipos de gestión. Se trató de un proceso de reflexión y revisión conjunta con el objetivo de generar un documento original, con identidad propia, así como un marco de referencia definido. La heterogeneidad de las unidades no impidió que cada proyecto recogiera sus aspectos más vitales, expresando su identidad y sus particulares directrices de gestión.

Se trabajó con la convicción de que el proyecto podía: ser un instrumento útil para la gestión; apoyar la continuidad frente a los posibles cambios y rotaciones en los equipos de gestión; y funcionar como la mejor tarjeta de presentación frente a otras instituciones de la sociedad. La identidad de la unidad quedó documentada a partir del análisis del contexto en el que se encuentra inserta, las características de la población que atiende y los recursos con que cuenta.

La misión de cada unidad se definió en tanto su razón de ser, alineada con la misión del INR pero sin confundirse con ella. Asimismo, se revisó el concepto de visión, entendiéndola como una imagen mental del futuro estado de la unidad, posible, realizable y deseable, sin transformarla en un sueño o en una meta a corto plazo. Con la misma orientación fueron establecidos los valores.

Utilizando la técnica FODA fue definida la cultura formal de cada unidad y posteriormente las metas y criterios de actuación en tanto instituciones orientadas a la rehabilitación de las PPL.

En tanto el PC debía transformarse en una referencia funcional y operativa para cada unidad, la definición de objetivos estratégicos y operativos fue una etapa clave del proceso. Los últimos módulos

del curso estuvieron dedicados enteramente a avanzar con cada unidad en la definición de sus objetivos, coherentes con el diagnóstico y viables, buscando además que la planificación estratégica tuviera en cuenta la esencia e identidad de cada una.

Con la finalidad de optimizar y unificar los productos exigidos en la gestión de las UIPPL, se entendió pertinente que uno de los objetivos estratégicos respondiera a los compromisos de gestión anual, que forman parte de las exigencias generales del INR.

Además de docentes y tutores, los participantes del curso también intervinieron en la devolución de los proyectos de sus compañeros, en grupos de trabajo, reforzando el proceso de formulación de objetivos.

Todo el proceso anterior se sintetiza en el momento de realizar el diseño operativo del PC. Es entonces cuando se define lo que se quiere hacer, cómo se va a hacer, cuándo se va a hacer y qué se necesita para hacerlo. En esta etapa, se puso especial énfasis en la construcción de indicadores de logro que permitieran la evaluación de procesos y resultados.

Un total de 22 unidades presentaron Proyectos de Centro para su defensa y aprobación del curso. En los anexos se puede consultar la tabla con las temáticas de los proyectos presentados.

Testimonios

Directores seleccionados entre los participantes del curso, por su formación y experiencia, fueron invitados a dejar su opinión. Estas son sus palabras:

“Partiendo de la noción de que la formación de los equipos de dirección de las UIPPL es fundamental para la profesionalización de la gestión penitenciaria, el primer curso de directores constituyó un mojón histórico de avance significativo en el proceso de reforma del INR. En este sentido, a nivel técnico podemos decir que el abordaje desde la problematización y sistematización de las prácticas penitenciarias nos dejó un utillaje teórico fundamental para su utilización a la hora de pensar y articular nuestras prácticas cotidianas con el resto de los actores involucrados.

A nivel humano y profesional, este curso se constituyó en un espacio de formación y producción de conocimientos útiles para desarrollarlos en el terreno. Nos permitió dialogar con las prácticas cotidianas, en el entendido de que la formación teórica y el trabajo de campo son la cara de una misma moneda. Muchos compañeros pudimos evidenciar que si nos refugiamos en los polos opuestos de “práctica” o de la “teoría”, no es posible ni dejamos margen para la articulación de visiones y propuestas diferentes, por ello, no dialogar con las prácticas cotidianas sería un error histórico. La sistematización, en definitiva, nos ayudó a escribir y a narrar nuestras experiencias.

La profesionalidad y el nivel de los docentes que asumieron el compromiso de desarrollar el curso nos aportó un nivel altamente profesional en sus contenidos, no fue más de lo mismo...no fue un curso más.

A partir de esta experiencia formativa, se constituye en una necesidad de base replicar el curso para los equipos de dirección y no solo para los directores de unidades. Si no hay formación de los cuadros, si no existe generación de masa crítica, no es posible pensar los cambios sin la comprensión y el compromiso de las bases que ejecutan las políticas generadas en los niveles estratégicos.

El esfuerzo intelectual por parte de los cursantes en la elaboración de un proyecto de centro, estimuló la comprensión del <por qué> y el <para qué> de los procesos teóricos-metodológicos para desde ese lugar poder pensar la práctica.

Por último, la importancia estratégica de un curso de formación de cuadros de dirección, nos permite pensar una identidad más amplia y profesional. Esto implica que aunque no se tenga el poder de “decidir”, la posibilidad de generar una cantera de pensamiento crítico, profesional, serio y de nivel por parte de los cuadros de dirección, permitirá a los decisores políticos asumir los planteos de éstos, generando una legitimidad discursiva difícil de ser ignorada por parte de los responsables de la política penitenciaria del Uruguay, en el entendido de profesionalizar la práctica penitenciaria.”

Crio. Lic. Educación Gonzalo Larrosa.
Director UIPPL N° 13.

“Más allá de las distintas metodologías utilizadas por los instructores del curso, las cuales, desde el punto de vista personal, fueron algunas más efectivas que otras en lo que refiere al proceso de aprendizaje y a la aprehensión de los conceptos vertidos, la siguiente reflexión se enfocará en los aspectos humanos y técnicos valorados subjetivamente.

En primer lugar, el hecho de haber integrado a los Directores de todos los Centros Penitenciarios del país generó un espacio de intercambio entre realidades diversas ampliando y enriqueciendo los conocimientos previos al curso, además de brindar herramientas prácticas basadas en experiencias consuetudinarias que permiten gestionar eficientemente cada Unidad.

En lo que refiere al curso se deben destacar cuatro aspectos relevantes: 1) El acompañamiento constante y exclusivo por parte de tutores, funcionarios de CEFOPEN y el facilitador del curso Marcos Sarasola. El seguimiento continuo fue el eje articulador y el hilo conductor desde la primera hasta la última jornada del curso, generando el compromiso y dedicación de cada uno de los participantes y permitiendo visualizar la evolución del aprendizaje de los mismos. 2) La capacitación realizada por profesionales altamente calificados que aportaron sustentos teóricos muy ricos, sólidos y pertinentes con el objetivo final del curso. 3) Los espacios otorgados para el intercambio de ideas, saberes y posturas. Sin dudas que las discusiones generadas fueron tan enriquecedoras como generadoras de reflexiones que trastocan nuestras percepciones locales, para la comprensión de un Sistema Penitenciario Nacional lleno de diversidades. 4) ¿Hacia dónde vamos? El proyecto de Centro es la respuesta, pregunta que en muchos de los casos ni siquiera habíamos podido plantearnos ya que nuestras preocupaciones diarias se concentraban en solucionar lo inmediato sin pensar demasiado cuál era el rumbo de nuestra Unidad. Sin los aportes del curso, y la obligación que el mismo nos imponía de concentrar nuestra atención en la dirección que nosotros mismos buscábamos darle, jamás hubiéramos reflexionado, y mucho menos proyectado un modelo de Unidad Penitenciaria.

En lo personal, el curso me brindó conocimientos nuevos y la reafirmación de los ya adquiridos, cercanía y contacto con colegas que realizan la misma función en distintos puntos del país, pero lo más significativo es la sensación de sentirme más seguro al momento de gestionar la Unidad, es haber perdido el “miedo” a actuar...sin dudas que esta experiencia me hizo crecer muchísimo como profesional dentro del Sistema Penitenciario y me ha preparado para asumir otras responsabilidades dentro del mismo.

Por lo expresado anteriormente, es que entiendo necesario que esta capacitación, con idéntica organización, se extienda a otros funcionarios, en busca de profesionalizar y dignificar a la Institución que representamos”.

*Prof. Jesús Gérez
Sub Director Técnico UJPP N° 18*

Sobre la metodología propuesta

La metodología escogida permitió una experiencia interdisciplinaria enriquecedora y desafiante que debió enfrentar diversos retos: heterogeneidad de formación y experiencias de desempeño de los directores y subdirectores; diversidad de contextos y realidades de cada unidad; dispersión geográfica; necesidad de adecuación y sincronización de agendas durante el período del curso; necesidad de articulación en todos sus niveles (institucional, pedagógico, territorial).

Los encuentros de intercambio y producción colectiva fueron esenciales. A partir de ellos surgieron propuestas metodológicas e instrumentos que se aplicaron tanto en el aula como en territorio.

El proceso de elaboración del PC tuvo dos hitos: uno en el cuarto módulo y otro al final.

En el cuarto módulo, la utilización de la técnica de presentación *Pechakucha* resultó un fuerte impulso para comenzar a escribir y exponer los proyectos, generándose un ambiente de cooperación y respeto entre los expositores y el auditorio. Supuso un punto de inflexión en el trabajo, destacado por los participantes y el equipo docente, que: cerró la primera parte del proyecto referida al análisis del contexto, su población y sus planteamientos formales; preparó el camino para la siguiente etapa de definición de objetivos estratégicos y el diseño operacional; permitió compartir de forma sistemática el estado de la unidad a cargo, entre pares, no para un superior; generó sentimientos de autoconfianza en la medida que la exposición frente a los colegas resultó exitosa y fue debidamente reconocida y retroalimentada; los proveyó de una herramienta de presentación que varios participantes utilizaron con otras finalidades en el desempeño de su función.

El segundo hito fue durante la presentación final de los proyectos, porque representaba el producto de todo el proceso y porque debía ser defendido frente a un tribunal.

Sobre la participación

Se trató de un proceso vivido con intensidad.

Constituyó la primera capacitación a nivel nacional que reunió a representantes de la dirección de todas las UIPPL del INR.

La construcción colectiva de conocimiento fue compleja y al mismo tiempo fértil, debiéndose superar los obstáculos e imprevistos propios de la gestión penitenciaria. En este sentido, se observó en general el compromiso y esfuerzo de los participantes por cumplir con las exigencias del curso, a pesar de las limitaciones y particularidades tanto personales como de la unidad a la que representaban. Este compromiso, sumado a la cercanía generada con el equipo docente, posibilitó cumplir con el intenso cronograma y la complejidad del producto exigido. Vale decir que las diferencias en el grado de implicancia de los participantes se apreciaron en la asistencia dispar a los módulos del curso. Los resultados de mayor alcance fueron logrados por aquellos que participaron con continuidad.

Es necesario señalar que hubo participantes a quienes les resultó más complejo y sacrificado acceder a las instancias de capacitación, entre otras razones, porque provenían de departamentos más distantes y/o porque el tiempo que permanecían fuera de sus unidades significaba recarga de tareas al retornar, sin tener los descansos necesarios. Además, en algún caso, el inicio del curso coincidió con el ingreso al cargo de dirección de la unidad y se dieron cambios en cargos de dirección y definiciones sobre las unidades durante el transcurso de la capacitación.

El curso tuvo además otros efectos complementarios. A partir del segundo trayecto se pudo observar el afianzamiento del grupo, la generación de redes de camaradería, un clima de mayor espontaneidad e interés así como mayor predisposición para debatir y problematizar temáticas que hacen a la vida cotidiana de las unidades y al INR en general. El espacio de intercambio entre directores funcionó como catalizador de ideas y experiencias, de identificación entre pares. Por su carácter informal generó un mayor acercamiento y distensión y colaboró en gran medida no solo con los resultados pedagógicos sino también a un mejor clima de trabajo. En ese contexto se gestaron nuevos modos de resolución de problemas, de lograr “salir del encierro” en las unidades y proyectar la mirada.

Sobre las unidades

La heterogeneidad de las unidades fue una característica que determinó las acciones durante todo el proceso. Los proyectos estuvieron condicionados por el equipo profesional con el que cuenta cada unidad (formación, sentimiento de pertenencia, cooperación y trabajo en equipo, etc.) y por las características de cada institución (su historia, el contexto próximo en el que están insertas, recursos y posibilidades con los que cuentan, características de la población de PPL, etc.).

Algunas características que distinguen a las unidades son:

- el tipo de seguridad (máxima, media, mínima y confianza) y los diferentes regímenes de seguridad dentro de la misma unidad;
- su ubicación geográfica: centro de la ciudad o medio rural; proximidad o lejanía de los enclaves urbanos; zonas y regiones del interior / zona metropolitana, de contexto crítico;
- las características de los operadores: operadores insuficientes para implementar nuevas metodologías de trabajo; operadores organizados y distribuidos en forma equitativa por áreas de trabajo; operadores más afiliados a la tarea de seguridad; operadores receptivos al tratamiento de las PPL;
- los sistemas de clasificación al ingreso de las PPL: tipo de delito, primarios-reincidentes;
- el tiempo que la unidad se encuentra en la órbita del INR;
- la conformación del equipo de dirección de la unidad;
- la incorporación de personal civil como operadores penitenciarios;
- las características del personal subalterno, su procedencia y formación;
- la forma de vincularse con las PPL y sus familias;

- las características de la población privada de libertad: presencia de adultos mayores, población mixta, transexuales, extranjeros, discapacitados, PPL con familia, mujeres con hijos², personas con consumo problemático de psicofármacos y otras sustancias, entre otros;
- la naturaleza y finalidad de la unidad con sus diferentes enfoques de gestión y formas de relacionarse con la comunidad. Las unidades chacras constituyen un caso particular en este sentido.

2 | En especial la situación de aquellas unidades con mujeres PPL y sus hijos dentro de ellas. Esta no es una problemática única de las unidades Metropolitanas sino también del interior y constituye un punto neurálgico a abordar.

EVALUACIÓN

De acuerdo a los testimonios recogidos durante el curso y a los datos obtenidos en la encuesta a los directores al final de cada módulo, la instancia de formación fue valorada muy positivamente. Se visualizó como una oportunidad de formación y capacitación necesaria y hubo consenso en que estas iniciativas generan una aproximación a las distintas experiencias de las unidades en esta etapa de transición, además de la posibilidad de discusión, intercambio y unificación de criterios y visiones.

Por otra parte, se señaló la inconveniencia del centralizar todas las actividades presenciales del curso en Montevideo y el perjuicio para los equipos de dirección de las unidades más distantes a la capital a quienes les significó un esfuerzo extraordinario.

Se valoró positivamente la disposición y receptividad de los directores y demás funcionarios durante las visitas de los tutores y otros miembros del equipo docente a las unidades, destacándose su apertura al diálogo y el interés por compartir la situación de sus unidades. En general, se percibe el compromiso con la institución y la tarea pero también cierto nivel de soledad en la gestión que explica la necesidad de compartir lo que se hacen, tanto efectuando quejas o señalando carencias (fundamentalmente de recursos materiales y humanos) como manifestando orgullo por los logros alcanzados.

Se observaron durante el curso nuevas sinergias que se suman a las que ya existían a nivel regional y nacional. Por ejemplo, entre las unidades que son o cuentan con chacras o entre directores y subdirectores que se conocían de experiencias anteriores o trabajando en otras unidades y que reforzaron sus vínculos.

Si bien a lo largo de la capacitación hubo diversos imprevistos, la coordinación del curso actuó con flexibilidad, ajustando aspectos metodológicos y de contenido, con el debido respaldo y asesoramiento técnico, para permitir la continuidad del proceso.

Tanto el director de unidad como los operadores penitenciarios son esenciales para llevar adelante la reforma que se propone el IRN. Durante el curso fue posible constatar que todos coinciden en la necesidad de reducir los tiempos de privación de libertad y aumentar la oferta de actividades socioeducativas y laborales, aunque las propuestas están condicionadas por los criterios de seguridad, sus dispositivos y protocolos. Por lo tanto, su implementación y eficacia dependen, entre otros factores, de la capacidad técnica del personal para implementar la logística necesaria así como de la disponibilidad de recursos humanos, administrativos, materiales, edificios, etc.

Como estrategia, se entiende importante promover el trabajo en red con la comunidad local y otros actores, en forma organizada y sistemática, con el objetivo de cubrir los recursos faltantes. Para ello será necesaria una importante articulación interinstitucional así como implementar acciones de comunicación y difusión para dar a conocer experiencias y prácticas exitosas.

Finalmente, es de observar que en los trabajos presentados por las unidades fueron escasamente abordadas algunas temáticas como: las características particulares de algunas PPL, como discapacitados,

mujeres y niños, población LGTB; el seguimiento y el egreso de las PPL; la salud mental de los funcionarios, las PPL y sus familias.

RECOMENDACIONES

Se entiende necesario dar continuidad a estas iniciativas de capacitación que constituyen, además de una oportunidad de formación de calidad para las personas implicadas, un insumo valioso para el proceso de transformaciones que se propone el INR.

Es recomendable propiciar un proceso de formación que tenga como fundamento y consigna el trabajo en equipo, orientador de la metodología de intervención en cada unidad, y que a su vez cuente con lineamientos institucionales coherentes para su apropiación y consolidación. La proximidad y el seguimiento de las autoridades del INR constituyen garantías para este proceso.³

Asimismo, es importante promover iniciativas que fomenten la identidad y el sentido de pertenencia al INR. Por ejemplo, generar instancias para establecer acuerdos, clarificar y homogeneizar criterios, procedimientos y reglamentos, etc., con el objetivo de legitimar lineamientos y procesos de cambio así como profundizar y problematizar los contenidos que los definen.

Se deben afianzar los proyectos desarrollados durante el curso, realizar su seguimiento e incorporar los aportes, contenidos y herramientas compartidas durante la capacitación.

En aquellas unidades donde el INR ya implementó cambios significativos (infraestructura, ingreso de operadores, cambio de modelo) resulta estratégico fortalecer el proceso para se pueda consolidar, validar y legitimar la reforma. Se puede pensar en un monitoreo a distancia que, sin sustituir las instancias de encuentro presencial, evite los traslados y fortalezca el trabajo simultáneo de equipos.

Para el fortalecimiento de la reforma se recomienda además:

- Incrementar las instancias de encuentro regional de las unidades para intercambiar experiencias y prácticas exitosas, estimular la cooperación de recursos y generar proyectos regionales.
- Promover la creación y desarrollo de un sistema de gestión interna de intercambio de bienes y servicios. Esto permitirá, a través de una base de datos accesible, que todas las unidades conozcan los medios de producción y servicios con los que cuenta el sistema (chacras de producción agrícola, unidades con talleres de carpintería, aserradero, herrería, etc.) así como excedentes (herramientas, semillas, mobiliario, etc.). La idea es facilitar la distribución y el intercambio optimizando los recursos mediante una articulación eficiente e integradora.
- Revisar la reglamentación de los emprendimientos productivos de cada unidad, la distribución de recursos e ingresos generados así como su sostenibilidad y proyección.
- Generar una guía de procedimientos y prácticas de articulación con instituciones públicas y privadas, de experiencias asociativas y de gestión innovadoras, con el espíritu de colectivizar aprendizajes y aportar una orientación precisa sobre acuerdos de cooperación y articulación con públicos o privados.
- Fortalecer capacidades en temáticas de género con perspectiva inclusiva. Esto requiere de un profundo análisis y revisión del lugar de la mujer en el INR, tanto de las PPL como del personal, en

3 | A modo de sugerencia, generar instancias de evaluación participativa (al menos 2 dos al año) de avances de Proyectos de Unidad.

la medida que históricamente la mirada institucional ha sido masculina y jerárquica aumentando el desafío de las mujeres para desenvolverse dentro de la institución. Convocar a mujeres a cargos directrices del INR y/o contemplar y fortalecer los mecanismos de participación de las mujeres en los distintos ámbitos de la institución, son algunas de las políticas concretas y específicas que se podrían implementar para garantizar las mismas oportunidades y derechos.

- Planificar estratégicamente la comercialización de artesanías elaboradas por las PPL, como potencial herramienta para trabajar el preegreso y el egreso, así como el acceso de las PPL al mercado de trabajo y al empleo. En tal sentido, se podrán coordinar acciones para insertar en el mercado artesano los productos de calidad elaborados por las PPL y promover la implementación de redes entre las PPL artesanas.
- Impulsar instancias de formación en capacidad emprendedora y trabajo asociativo dirigido especialmente a las PPL y sus familias.
- Fortalecer la articulación entre el INR y las diversas instituciones, públicas y privadas, que puedan apoyar estas iniciativas. A nivel privado, incorporar empresas mediante la normativa de Responsabilidad Social Empresarial u otros instrumentos.

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

CEFOPEN	Centro de Formación Penitenciario
INR	Instituto Nacional de Rehabilitación
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OPP	Oficina de Planeamiento y Presupuesto
PC	Proyecto Centro
PJI	Programa de Justicia e Inclusión
PPL	Persona Privada de Libertad
UIPPL	Unidades de Internación de Personas Privadas de Libertad
UPGE	Unidad de Planeamiento y Gestión Educativa

ANEXOS**Anexo 1. Participantes y unidades de internación en las que se desempeñan**

Unidades	Participantes	Cargo
Unidad N°2	Lic. Diego Grau	Director
Unidad N°3	Crio. Juan Rosas	Director
Unidad N°3	Sup. Grado V Elida Samurio	S.D. Técnica
Unidad N°4	Crio. Mayor Gerardo Bidarte	Director
Unidad N°4	Crio. Gustavo De los Santos	S.D. Operativo
Unidad N°4	Crio. Silvert Mattoso	Jefe
Unidad N°4	Sup. Grado V Esteban Rodríguez	Área Educativa
Unidad N°4	Sup. Grado V Sandra Alonso	Área Jurídica
Unidad N°4	Sup. Grado V Mary González	S.D. Técnica
Unidad N°5	Sup. Grado V Leticia Salazar	Directora
Unidad N°6	Ed. Social Luis Parodi	Director
Unidad N°7	Crio. Gonzalo Larrosa	Director
Unidad N°8	Crio. Antony Vallejo	Director
Unidad N°9	Oficial Ppal. Rossi Lavega	Director
Unidad N°10	Héctor Gargano	Director
Unidad N°10	Sub Oficial Mayor Juan Camilo	S.D. Operativo
Unidad N°11	Cabo Daniel Udaquiola	Director
Unidad N°12	Crio. Aurora Percíncula	Directora
Unidad N°12	Sub Crio Alejandro Carballo	Director
Unidad N°12	Sup. Grado V Laura Raymundo	Directora
Unidad N°13	Crio. Mayor Robert Paz	Director
Unidad N°14	Sub Crio. Washington Carbajal	Director
Unidad N°15	Crio. Luis González	Director
Unidad N°15	Of. Ppal. José Carlos Pereira	S.D. Operativo
Unidad N°16	Of. Ayte. (PT) Lic Laura Dutrenit	Director
Unidad N°17	Oficial Ppal. Josua Fernández	Director
Unidad N°18	Sub Crio. Juan Lanzaro	Director
Unidad N°18	Cabo Jesús Gerez	S.D. Técnico
Unidad N°19	Oficial Ayte. Andrea Carrocio	Directora
Unidad N°20	Oficial Ppal. Miguel Catelotti	Director
Unidad N°21	Crio. Walter Da Luz	Director
Unidad N°22	Sup. Grado V Alejandro Valecka	Director
Unidad N°23	Crio. Betty Fernández	Director
Unidad N°25	Crio. Ulises Rodríguez	Director
Unidad N°26	Crio. Mayor Edison Nuñez	Director
Unidad N°26	Crio. Fabián Moreira	S.D. Operativo
Unidad N°27	Op. Grado III Wiliam Do Canto	Director
Unidad N°28	Sgto. José Luis Cures	Director
Unidad N°29	Sup. Grado V Carlos Bermudez	Director
U.I.DY D	Lic. Grado 14, Daniel Melgar	Director

Anexo 2. Equipo coordinador del curso

Referente Institucional INR
Mtro. Alberto Brusa

Director CEFOPEN
Crio. Insp. Lic. Seg. Crisoldo Caraballo

OIT-CINTERFOR
Mag. Derechos Humanos Ana Juanche (Coordinadora)
Ec. Leticia Carzoglio (Asistente Técnica)
Asist. Adm. Pilar Burgueño

Unidad de Planeamiento y Gestión Educativa - CEFOPEN
Lic. Educ. Laura Britos (Coord. docente del Curso)
Lic. Educ. Natalia Barraco
Lic. Soc. Anahí Laroca

Anexo 3. Malla curricular del curso

Curso	Fase 1	Inicio: jueves 22 de octubre de 2015 / Finalización: viernes, 4 de marzo de 2016		Bloques presenciales y a distancia obligatorios	
	Fase 2	Inicio: jueves 31 de marzo de 2016 / Finalización: viernes, 3 de junio de 2016		Bloques presenciales y a distancia obligatorios	
Total de horas curso	320 hs	Total de horas presenciales (con asistencia a los teóricos colectivos)	160 hs	Total de horas a distancia (trabajo con el tutor en UIPPL por trayecto y elaboración de propuestas de trabajo y evaluación)	160 hs
Introducción	<p>En el marco del proceso de reforma del INR es central la formación de los equipos de dirección de las UIPPL para la mayor profesionalización de la gestión penitenciaria. El desarrollo de competencias específicas y de nuevas modalidades de trabajo para optimizar la gestión integral de la privación de libertad son prioritarias para alcanzar los objetivos institucionales.</p> <p>Hace más de tres décadas que una nueva definición del trabajo comienza a imponerse progresivamente. El trabajo también es saber plantear cuáles son los problemas y solucionarlos. Esto implica distinguir el problema de la tarea que se debe llevar a cabo para resolverlo: determinar las actividades de trabajo relacionadas a cómo un individuo actúa frente a una situación no rutinaria y los procesos cognitivos puestos en juego para transformar la situación (Tripier, 1998).</p> <p>Considerar el trabajo de esta forma, obliga a reconsiderar las herramientas técnicas, los procesos de trabajo y también las reglas, normas y usos de funcionamiento de las relaciones humanas en el ámbito laboral, y las relaciones de las personas con los medios dados para resolver los problemas.</p> <p>Desde el punto de vista de la gestión, este enfoque permite identificar cuáles son las capacidades valoradas en el trabajo y cómo éstas se desarrollan. Ello implica movilizar conocimientos orientados a la resolución de problemas, por cuanto el trabajo es entendido en su dimensión de servicio y requiere competencias interactivas, cognitivas, cooperativas, entre otras. (Quiñones – Van Rompaey, 2013).</p>				
Descripción del curso	El curso se aborda desde la problematización y sistematización de las prácticas, orientado a la adquisición de herramientas para la gestión aplicadas a la formulación de un Proyecto de Centro. El Proyecto de Centro se basará en la articulación teórico-metodológica, confluyendo en una práctica contextualizada y con mayores grados de profesionalización para la planificación estratégica. Por tal motivo, el mismo es un curso con evaluación para su certificación.				
Objetivo general	Capacitar a los Directores de las Unidades de Internación de Personas Privadas de Libertad (UIPPL) desde el enfoque de competencias laborales, para el desempeño eficiente y eficaz de la función institucional en diferentes contextos y bajo distintas situaciones emergentes.				
Objetivos específicos de la Primera fase	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar competencias vinculadas a la capacidad de observación, registro, diagnóstico de situación e identificación de objetivos, en el marco del proceso de formulación de un Proyecto de Centro. • Incorporar y profundizar el desarrollo y uso de herramientas teórico-metodológicas para la gestión penitenciaria. 				
Modalidad	Semipresencial, combinando instancias presenciales de dos jornadas de duración por módulo y actividades a distancia mediadas por las tecnologías de la información.				
Metodología	<p>La capacitación tendrá como eje central el análisis de las prácticas de gestión institucional y su problematización, hacia el desarrollo de una praxis penitenciaria. La metodología de trabajo propiciará el intercambio que permita la construcción de aprendizajes significativos.</p> <p>Además de ser una metodología participativa, se propiciará la contextualización, a través de trabajo en dinámicas interactivas promoviendo la evaluación permanente de los participantes.</p> <p>Asimismo, la metodología permitirá tomar como punto de partida los intereses, necesidades e insumos que los/las participantes consideren pertinentes, así como promover el abordaje de emergentes surgidos en las diferentes instancias de trabajo durante el curso (presencial y a distancia).</p> <p>La misma se organizará en función de las necesidades de aprendizaje identificadas, así como se ajustará en función del escalafón de los participantes y las características de las unidades correspondientes.</p>				
Requisitos	Podrán participar los funcionarios del INR que al momento del inicio del curso estén cumpliendo funciones de Director de Unidad de Internación de Personas Privadas de Libertad y aspirantes al cargo a considerar por la Dirección del INR.				
Tarea previa	Presentación de un trabajo que describa las principales características de la UIPPL de referencia. Esta tarea previa servirá de insumo a los docentes del curso y como punto de partida para la autoevaluación del proceso formativo.				

Primera Fase Bloque introductorio	Trayecto 1	Fecha de inicio: jueves y viernes, 22 y 23 de octubre de 2015 Fecha de finalización: jueves y viernes, 10 y 11 de diciembre de 2015	Bloques presenciales y a distancia obligatorios
	Trayecto 2	Fecha de inicio: jueves y viernes, 4 y 5 de febrero de 2016 Fecha de finalización: jueves y viernes, 3 y 4 de marzo de 2016	Bloques presenciales y a distancia obligatorios

Módulo 1 Nuevas modalidades de gestión y comunicación organizacional: liderazgo, trabajo colaborativo y los equipos de trabajo	
<p>Competencia asociada Coordinar los equipos de trabajo, promoviendo el trabajo colaborativo. Promover una comunicación organizacional eficiente y eficaz. Fomentar el involucramiento e iniciativa para la participación y la incidencia en la toma de decisiones para la gestión del Centro y su Proyecto. Liderar acciones que integren y generen compromiso en los equipos de trabajo para el Proyecto de Centro.</p>	
<p>Competencias transversales Trabajar con transparencia y ética profesional; con responsabilidad y compromiso con su rol. Negociar y mediar con los diferentes actores para el logro de los objetivos. Tener vocación de cambio.</p>	
Contenidos	<p>Bienvenida y presentación del curso .</p> <p>Nuevas modalidades de gestión y comunicación organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> La dinamización de instancias colectivas como promotoras del diálogo, la comunicación y el intercambio en los equipos de trabajo: las juntas de tratamiento, disciplina, traslados, asesora; espacios técnicos, espacios de intercambio interinstitucional. La toma de decisiones y el trabajo colaborativo. Motivación y participación del funcionario y las PPL. Manejo de la comunicación y la información. Los distintos actores involucrados y los Derechos Humanos. <p>Proyecto de Centro:</p> <ul style="list-style-type: none"> El equipo de dirección en la construcción del Proyecto de Centro. Contextualización del Proyecto de Centro: descripción de la organización, de la normativa (reglamentos, procedimientos y protocolos) y del régimen de vida en la UIPPL (regímenes de trabajo y convivencia), formas de comunicación y toma de decisiones. Dinámicas grupales y el registro de procesos y acuerdos colectivos. Identificación, sistematización y difusión de buenas prácticas de trabajo. <p>Espacio de formación complementario:</p> <ul style="list-style-type: none"> Lineamientos Ministeriales. Los tres componentes de la gestión penitenciaria del INR: seguridad, intervención socioeducativa, administración.
Docente facilitador	<p><u>Bienvenida y presentación del curso:</u> Crio. Insp. Lic. Crisoldo Caraballo (CEFOPEN) Lic. Rosario Burghi (Asesora Ministerio del Interior) Director INR Insp. Ppal. (R) Luis Mendoza Novo (INR) Mag. en Derechos Humanos Ana Juanche (OIT/CINTERFOR) Referente institucional INR: Mtro. Alberto Brusa (INR)</p> <p><u>Docentes PC:</u> Dr. en Educación Marcos Sarasola</p> <p><u>Docentes TG:</u> Lic. Soc. Jimena Sandoya</p> <p><u>Tutores:</u> Lic. Antrop. Antonio Di Candia (Rocha, Las Rosas-Maldonado, Conventos- Cerro Largo, Treinta y Tres, Campanero-Lavalleja, Punta de Rieles-Montevideo, Libertad-San José, Centro 2-San José, Juan Soler-San José, Unidad de Ingreso derivación y diagnóstico-Montevideo, Centro 8-Montevideo) Lic. As. Soc. Andrea Jaurena (Florida, Durazno, Femenino-Montevideo, Santiago Vázquez-Montevideo, Piedras de los Indios-Colonia, Flores, Pense-Soriano, El Molino-Montevideo) Lic. As. Soc. Álvaro Rovere (Cerro Carancho-Rivera, Paso Ataque-Rivera, Tacuarembó, Tacuabé-Salto, Salto, Pintado Grande-Artigas, Artigas, Paysandú, Las Cañitas-Río Negro, Canelones)</p> <p><u>Espacio de formación complementaria:</u> Asesora Ministerio del Interior Lic. Rosario Burghi (22 de octubre, 16 a 18 hs) INR- Coordinación de Unidades de Medida y Máxima Seguridad: Mag. Psic. Rolando Arbesún (23de octubre, 16 a 18 hs)</p>
Actividades a distancia	<ul style="list-style-type: none"> Lecturas Prácticas con orientación docente-tutor
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> Propuesta de trabajo colaborativo y comunicacional con soporte teórico
Cronograma	<p>Inicio: jueves, 22 de octubre</p> <p>Finalización: viernes, 23 de octubre</p>

Módulo 2 La observación y el diagnóstico para la gestión de las Unidades de Internación y la gestión de la privación de libertad	
Competencia asociada Observar, diagnosticar y analizar los tres componentes de la gestión de la UIPLL, sus características y contexto correspondientes. Desarrollar e implementar herramientas e instrumentos para el diagnóstico, acordes a las características de la UIPLL.	Competencias transversales Trabajar con transparencia y ética profesional; con responsabilidad y compromiso con su rol. Negociar y mediar con los diferentes actores para el logro de los objetivos. Tener vocación de cambio.
Contenidos	<p>Conceptos generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Primeras aproximaciones a la gestión y al Proyecto de Centro. Las competencias asociadas a la gestión integral penitenciaria: observar, diagnosticar, planificar, evaluar, analizar, administrar, organizar, comunicar, articular, coordinar. • Conceptualizaciones sobre gestión y gestión de privación de libertad. • El enfoque de derechos humanos en la gestión de las Unidades. <p>Proyecto de Centro:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conceptualizaciones de Proyecto de Centro, etapas y componentes principales. Su importancia en el sistema penitenciario. <p>Espacio de formación complementaria:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instituciones penitenciarias, desviación y delincuencias
Docente facilitador	<p><u>Docentes PC:</u> Dr. en Educación Marcos Sarasola</p> <p><u>Docentes TG:</u> Dr. Javier Palumbo (IPPDH-Mercosur) Soc. Luciana Vaccotti (IPPDH - Mercosur)</p> <p><u>Tutores:</u> Lic. Antrop. Antonio Di Candia (Rocha, Las Rosas-Maldonado, Conventos- Cerro Largo, Treinta y Tres, Campanero-Lavalleja, Punta de Rieles-Montevideo, Libertad-San José, Centro 2-San José, Juan Soler-San José, Unidad de Ingreso derivación y diagnóstico-Montevideo, Centro 8-Montevideo) Lic. As. Soc. Andrea Jaurena (Florida, Durazno, Femenino-Montevideo, Santiago Vázquez-Montevideo, Piedras de los Indios-Colonia, Flores, Pense-Soriano, El Molino-Montevideo) Lic. As. Soc. Álvaro Rovere (Cerro Carancho-Rivera, Paso Ataque-Rivera, Tacuarembó, Tacuabé-Salto, Salto, Pintado Grande-Artigas, Artigas, Paysandú, Las Cañitas-Río Negro, Canelones) <u>Espacio de formación complementaria:</u> Lic. Soc. Mariana Amaro (5 de noviembre, 16 a 18 hs) Trabajo con tutores (6 de noviembre, 16 a 18 hs)</p>
Actividades a distancia	<ul style="list-style-type: none"> • Lecturas • Prácticas con orientación docente-tutor
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega de síntesis teórica de textos abordados
Cronograma	<p>Inicio: jueves, 5 de noviembre</p> <p>Finalización: viernes, 6 de noviembre</p>

Módulo 3 Las dimensiones para la gestión integral de la privación de libertad: humana, financiera y logística	
Competencia asociada Identificar y articular los recursos humanos para la gestión integral de la UIPLL. Identificar y articular los recursos financieros y logísticos para la gestión integral de la UIPLL. Planificar para la gestión integral de la privación de libertad.	Competencias transversales Trabajar con transparencia y ética profesional; con responsabilidad y compromiso con su rol. Negociar y mediar con los diferentes actores para el logro de los objetivos. Tener vocación de cambio.
Contenidos	<p>El enfoque de derechos humanos en la gestión de las Unidades. La gestión integral de la privación de libertad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los diferentes núcleos de la gestión integral: seguridad humana, intervención socioeducativa, la profesionalización del personal penitenciario y la dignificación de la tarea. • La dimensión humana de la intervención y la gestión. • Privación de libertad: el enfoque integral en la ejecución de la medida penal, la persona privada de libertad como sujeto de derecho. • Instituciones penitenciarias e interacciones con el contexto. • La gestión integral desde el enfoque de Derechos Humanos. <p>Áreas prioritarias de la gestión penitenciaria en el INR:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Área de recursos humanos: personas privadas de libertad y funcionario: perfiles, roles, relaciones, comunicación e información, organización del trabajo desde el nuevo enfoque de intervención penitenciaria. • Área financiera y logística: prioridades en la administración de los recursos y espacios para la gestión integral y el desarrollo de la encomienda institucional, en función de las particularidades de la UIPLL. <p>Presentación de Perfil de Directores (Programa de Justicia e Inclusión-INR)</p> <p>Proyecto de Centro:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Primeras etapas del Proyecto de Centro: Observación y diagnóstico de los componentes y las áreas de gestión penitenciaria abordadas. <p>Cierre de Trayecto 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentación con devolución y recomendaciones de observación diagnóstico de UIPLL. <p>Espacios de formación complementaria:</p> <ul style="list-style-type: none"> • POA y Compromisos de Gestión (MI). • Salud integral (con énfasis en Salud Ocupacional) y Género (con énfasis en protocolos contra la violencia doméstica, acoso laboral).
Docente facilitador	<p><u>Docentes PC:</u> Dr. en Educación Marcos Sarasola</p> <p><u>Docentes TG:</u> Mag. en Derechos Humanos Ana Juanche Dr. Gianni Di Palma (INDDHH - Comisión Honoraria PNEL) Soc. Jimena Sandoya</p> <p><u>Tutores:</u> Lic. Antrop. Antonio Di Candia (Rocha, Las Rosas-Maldonado, Conventos- Cerro Largo, Treinta y Tres, Campanero-Lavalleja, Punta de Rieles-Montevideo, Libertad-San José, Centro 2-San José, Juan Soler-San José, Unidad de Ingreso derivación y diagnóstico-Montevideo, Centro 8-Montevideo) Lic. As. Soc. Andrea Jaurena (Florida, Durazno, Femenino-Montevideo, Santiago Vázquez-Montevideo, Piedras de los Indios-Colonia, Flores, Pense-Soriano, El Molino-Montevideo) Lic. As. Soc. Álvaro Rovere (Cerro Carancho-Rivera, Paso Ataque-Rivera, Tacuarembó, Tacuabé-Salto, Salto, Pintado Grande-Artigas, Artigas, Paysandú, Las Cañitas-Río Negro, Canelones) <u>Espacios de formación complementaria:</u> Ministerio del Interior-Área de Gestión y Seguimiento presupuestal: Cra. Gabriela Valverde y Mag. Alejandro Vila (26 de noviembre, 16 a 18 hs) INR-CEFOPEN: Docente Tec. Prev. Walter Miglónico (27 de noviembre, 16 a 18 hs) Ministerio del Interior-Políticas de Género: Dir. Lic. Psic. July Zabaleta -INR-Comisión de Género Dra. Paula Lacaño (10 de diciembre, 16 a 18 hs)</p>
Actividades a distancia	<ul style="list-style-type: none"> • Lecturas • Prácticas con orientación docente-tutor
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico primario con explicitación de ítems observados, modalidad de registro y sistematización, resultados y análisis de los mismos • Defensa del avance de Proyecto de Centro (Trayecto 1)
Cronograma	<p>Inicio: jueves, 26 y 27 de noviembre</p> <p>Finalización: viernes, 10 y 11 de diciembre</p>

Módulo 4 La intervención técnica como eje articulador para la construcción de los objetivos del Proyecto de Centro	
Competencia asociada Planificar los objetivos para la implementación de políticas de intervención técnico-penitenciaria y el acompañamiento individualizado a las PPL. Promover y difundir la importancia de la educación, el trabajo, el deporte, la recreación, la cultura, la salud y los programas específicos, en los procesos de rehabilitación e inserción social de las PPL.	Competencias transversales Trabajar con transparencia y ética profesional; con responsabilidad y compromiso con su rol. Negociar y mediar con los diferentes actores para el logro de los objetivos. Tener vocación de cambio.
Contenidos	Lineamientos de intervención técnico-penitenciaria y su planificación contextualizada: <ul style="list-style-type: none"> La intervención socioeducativa como eje para la planificación: las áreas técnicas, el Plan Individual de Trabajo (PIT). La intervención socioeducativa como garante de los Derechos Humanos. Rol del Director y el equipo de Dirección en la gestión e implementación del mandato institucional vinculado a las políticas de rehabilitación e inserción social de las PPL. El funcionario y el nuevo rol penitenciario. Proyecto de Centro: <ul style="list-style-type: none"> Planificación de los objetivos vinculados a la intervención socioeducativa. Articulación de la gestión de las Subdirecciones en el marco de los objetivos delineados. Espacio de formación complementaria: <ul style="list-style-type: none"> Régimen de progresividad, gestión educativa y cultural, laboral, salud, recreación y deporte; redención de pena y pre-egreso; convivencia. Sistema de Gestión Carcelaria (SGC), documentación.
Docente facilitador	Docentes PC: Dr. en Educación Marcos Sarasola Docentes TG: Dr. en Educación Pablo Martinis a confirmar Tutores: Lic. Antrop. Antonio Di Candia (Rocha, Las Rosas-Maldonado, Conventos- Cerro Largo, Treinta y Tres, Campanero-Lavalleja, Punta de Rieles-Montevideo, Libertad-San José, Centro 2-San José, Juan Soler-San José, Unidad de Ingreso derivación y diagnóstico-Montevideo, Centro 8-Montevideo) Lic. As. Soc. Andrea Jaurena (Florida, Durazno, Femenino-Montevideo, Santiago Vázquez-Montevideo, Piedras de los Indios-Colonia, Flores, Pense-Soriano, El Molino-Montevideo) Lic. As. Soc. Álvaro Rovere (Cerro Carancho-Rivera, Paso Ataque-Rivera, Tacuarembó, Tacuabé-Salto, Salto, Pintado Grande-Artigas, Artigas, Paysandú, Las Cañitas-Río Negro, Canelones) Espacio de formación complementaria: Ministerio del Interior – INR – Subdirección Nacional Técnica: Soc. Gustavo Belarra (4 de febrero, 16 a 18 hs) Ministerio del Interior - SGC: Ofi. Sub Ayte. Fabián Rosano (5 de febrero, 16 a 18 hs)
Actividades a distancia	<ul style="list-style-type: none"> Lecturas Prácticas con orientación docente-tutor
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> Propuesta de objetivos de intervención socioeducativa vinculado a las características de la UIPPL
Cronograma	Inicio: jueves, 4 de febrero de 2016 Finalización: viernes, 5 de febrero de 2016

Módulo 5 La seguridad humana en las UIPPL	
Competencia asociada Promover el efectivo cumplimiento del régimen penitenciario y de las normas de seguridad integral. Planificar estrategias integrales y humanas en materia de seguridad penitenciaria.	Competencias transversales Trabajar con transparencia y ética profesional; con responsabilidad y compromiso con su rol. Negociar y mediar con los diferentes actores para el logro de los objetivos. Tener vocación de cambio.
Contenidos	Concepciones de Seguridad. Seguridad humana desde el enfoque de los Derechos Humanos. Marco conceptual y legal. Dimensiones: Seguridad Pública y Seguridad Ciudadana. La Seguridad Penitenciaria en el marco de la Seguridad Ciudadana. La seguridad integral dentro de lo Penitenciario. Importancia de su aplicación, reglamentación, protocolos, marco legal en el contexto penitenciario. Técnicas de abordaje del conflicto. Negociación y mediación. Obligaciones del Sistema Penitenciario y protocolos de actuación: <ul style="list-style-type: none"> Contención, obligación de evitar fugas, impedir desórdenes y motines. Trato humano digno y equitativo, sustentado en programas de rehabilitación e inserción social, que promuevan la convivencia y seguridad. Proyecto de Centro: <ul style="list-style-type: none"> Cómo transversaliza la seguridad humana los objetivos de gestión. Articulación de la gestión de las Subdirecciones en el marco de los objetivos delineados. Cierre de Trayecto 2: Presentación con devolución y recomendaciones de formulación de objetivos en el Proyecto de Centro de UIPPL. Espacio de formación complementaria: <ul style="list-style-type: none"> Los programas de intervención socioeducativa desde la perspectiva de seguridad.
Docente facilitador	Docentes PC: Dr. en Educación Marcos Sarasola Docentes TG: Dr. Juan Faroppa Tutores: Lic. Antrop. Antonio Di Candia (Rocha, Las Rosas-Maldonado, Conventos- Cerro Largo, Treinta y Tres, Campanero-Lavalleja, Punta de Rieles-Montevideo, Libertad-San José, Centro 2-San José, Juan Soler-San José, Unidad de Ingreso derivación y diagnóstico-Montevideo, Centro 8-Montevideo) Lic. As. Soc. Andrea Jaurena (Florida, Durazno, Femenino-Montevideo, Santiago Vázquez-Montevideo, Piedras de los Indios-Colonia, Flores, Pense-Soriano, El Molino-Montevideo) Lic. As. Soc. Álvaro Rovere (Cerro Carancho-Rivera, Paso Ataque-Rivera, Tacuarembó, Tacuabé-Salto, Salto, Pintado Grande-Artigas, Artigas, Paysandú, Las Cañitas-Río Negro, Canelones) Espacio de formación complementaria: Ministerio del Interior -INR-Subdirección Nacional Operativa: Insp. May. Orestes Leles Da Silva (a confirmar fecha, de 16 a 18hs.) Dra. Andrea Díaz (a confirmar fecha, de 16 a 18hs.)
Actividades a distancia	<ul style="list-style-type: none"> Lecturas Prácticas con orientación docente-tutor
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> Propuesta de objetivos de seguridad acorde a las características de la UIPPL Defensa del avance de Proyecto de Centro (Trayecto 2)
Cronograma	Inicio: jueves, 3 de marzo de 2016 Finalización: viernes, 4 de marzo de 2016

Segunda Fase Bloque introductorio	Trayecto 3	Fecha de inicio: jueves y viernes, 31 de marzo y 1 de abril de 2016. Fecha de finalización: jueves y viernes, 2 y 3 de junio de 2016.	Bloques presenciales y a distancia obligatorios
--------------------------------------	------------	--	---

Módulo 6 Planificación Metodológica	
<p>Competencia asociada Planificar las estrategias metodológicas para la implementación del Proyecto de Centro.</p> <p>Competencias transversales Trabajar con transparencia y ética profesional; con responsabilidad y compromiso con su rol. Negociar y mediar con los diferentes actores para el logro de los objetivos. Tener vocación de cambio.</p>	
<p>Contenidos</p>	<p>Planificación de estrategia metodológica:</p> <ul style="list-style-type: none"> Diseño de plan de actividades. Diseño flexible y establecimiento de pautas de acción estratégica. Identificación de las capacidades individuales y colectivas del funcionariado para el desarrollo de actividades y distribución de roles. Planificación de la articulación interinstitucional e intrainstitucional para la identificación de recursos, desarrollo de actividades, identificación de responsabilidades y competencias de los actores participantes. Planificación de tiempos (etapas, cronograma) y espacios (uso, organización y distribución). Optimización de los recursos (humanos, materiales y logísticos) y acceso a los mismos. Proyecto de Centro: Elaboración de estrategia metodológica (actividades, recursos, actores, niveles y ámbitos de intervención), etapas y cronograma. <p>Espacio de formación complementaria:</p> <ul style="list-style-type: none"> Instrumentos para la presentación y solicitud de recursos.
<p>Docente facilitador</p>	<p><u>Docentes PC:</u> Dr. en Educación Marcos Sarasola</p> <p><u>Docentes TG:</u> a confirmar Guido Fernández de Velasco</p> <p><u>Tutores:</u> Lic. Antrop. Antonio Di Candia (Rocha, Las Rosas-Maldonado, Conventos- Cerro Largo, Treinta y Tres, Campanero-Lavalleja, Punta de Rieles-Montevideo, Libertad-San José, Centro 2-San José, Juan Soler-San José, Unidad de Ingreso derivación y diagnóstico-Montevideo, Centro 8-Montevideo) Lic. As. Soc. Andrea Jaurena (Florida, Durazno, Femenino-Montevideo, Santiago Vázquez-Montevideo, Piedras de los Indios-Colonia, Flores, Pense-Soriano, El Molino-Montevideo) Lic. As. Soc. Álvaro Rovere (Cerro Carancho-Rivera, Paso Ataque-Rivera, Tacuarembó, Tacuabé-Salto, Salto, Pintado Grande-Artigas, Artigas, Paysandú, Las Cañitas-Río Negro, Canelones)</p> <p><u>Espacio de formación complementaria:</u> Trabajo con tutores (a confirmar fecha, de 16 a 18hs.)</p>
<p>Actividades a distancia</p>	<ul style="list-style-type: none"> Lecturas Prácticas con orientación docente-tutor
<p>Evaluación</p>	<ul style="list-style-type: none"> Propuesta de actividades en el marco de la estrategia metodológica con identificación de actores, secuencia de acciones, recursos materiales y logísticos, uso de los espacios, tentativa de cronograma y/o fases de ejecución
<p>Cronograma</p>	<p>Inicio: jueves y viernes, 31 de marzo y 1 de abril</p> <p>Finalización: jueves y viernes, 21 y 22 de abril</p>

Módulo 7 Planificación de estrategias de seguimiento y evaluación	
<p>Competencia asociada Planificar estrategias de seguimiento y evaluación de Proyecto de Centro. Capacidad de ajuste en la planificación estratégica. Difundir y dar visibilidad al Proyecto de Centro.</p>	
<p>Competencias transversales Trabajar con transparencia y ética profesional; con responsabilidad y compromiso con su rol. Negociar y mediar con los diferentes actores para el logro de los objetivos. Tener vocación de cambio.</p>	
<p>Contenidos</p>	<p>Estrategias de seguimiento y evaluación:</p> <ul style="list-style-type: none"> Instrumentos de monitoreo, evaluación, registro y sistematización. Difusión, visibilidad e interacción con el contexto. <p>Proyecto de Centro:</p> <ul style="list-style-type: none"> Seguimiento y evaluación del Proyecto de Centro para ajustes en la planificación estratégica. Presentación y difusión para la apropiación de actores involucrados. Defensa de Proyecto de Centro. <p>Cierre de Trayecto 3:</p> <ul style="list-style-type: none"> Presentación con devolución de propuesta final de Proyecto de Centro. <p>Espacios de formación complementaria:</p> <ul style="list-style-type: none"> Índices e indicadores de evaluación. Plan de comunicación externo.
<p>Docente facilitador</p>	<p><u>Docentes PC:</u> Dr. en Educación Marcos Sarasola</p> <p><u>Docentes TG:</u> Guido Fernandez Velazco</p> <p><u>Tutores:</u> Lic. Antrop. Antonio Di Candia (Rocha, Las Rosas-Maldonado, Conventos- Cerro Largo, Treinta y Tres, Campanero-Lavalleja, Punta de Rieles-Montevideo, Libertad-San José, Centro 2-San José, Juan Soler-San José, Unidad de Ingreso derivación y diagnóstico-Montevideo, Centro 8-Montevideo) Lic. As. Soc. Andrea Jaurena (Florida, Durazno, Femenino-Montevideo, Santiago Vázquez-Montevideo, Piedras de los Indios-Colonia, Flores, Pense-Soriano, El Molino-Montevideo) Lic. As. Soc. Álvaro Rovere (Cerro Carancho-Rivera, Paso Ataque-Rivera, Tacuarembó, Tacuabé-Salto, Salto, Pintado Grande-Artigas, Artigas, Paysandú, Las Cañitas-Río Negro, Canelones)</p> <p><u>Espacios de formación complementaria:</u> Trabajo con equipo docente</p>
<p>Actividades a distancia</p>	<ul style="list-style-type: none"> Lecturas Prácticas con orientación docente-tutor
<p>Evaluación</p>	<ul style="list-style-type: none"> Propuesta de seguimiento y evaluación Propuesta de difusión Defensa final del Proyecto de Centro (Trayecto 3)

Cronograma	Inicio: jueves y viernes, 12 y 13 de mayo	Finalización: jueves y viernes, 2 y 3 de junio
-------------------	--	---

Régimen de evaluación y acreditación

El curso *Gestión de dirección de UIPPL* es una formación con un régimen específico de evaluación y aprobación para su certificación.

- Todas las actividades formativas y de evaluación son entendidas como habilitantes del proceso formativo y recomendadas para el mejor aprovechamiento del curso.
- Las mismas podrán tener carácter obligatorio y no obligatorio.

Sobre las actividades de evaluación con carácter obligatorio:

- Las evaluaciones de presentación de avance de Proyecto de Centro por Trayecto, siguiendo las pautas establecidas por el colectivo docente.
- Las evaluaciones de los avances de Proyecto de Centro serán calificadas en una escala de 100, no siendo excluyente su aprobación para la continuidad del proceso formativo.
- La defensa final de Proyecto de Centro deberá ser aprobada ante instancia tribunalizada.
- El régimen de calificaciones se realizará en una escala de 100, donde el umbral mínimo de aprobación para el Proyecto final será de 60 puntos en 100.

La acreditación del curso estará sujeta a:

- la realización de las evaluaciones obligatorias (propuestas de avance y final de Proyecto de Centro),
- la aprobación de la propuesta final de Proyecto de Centro,
- la participación de al menos un 80% de las asistencias fictas en actividades presenciales,
- la realización del 100 % de actividades tuteladas en UIPP,
- la presentación del 100% de los trabajos obligatorios y del 60% de los trabajos no obligatorios propuestos.

Sobre las inasistencias:

- Los motivos de inasistencias deberán ser presentados en CEFOPEN, las que se justificarán mediante certificado o declaración ante razones de fuerza mayor debidamente fundamentadas.

Sobre la certificación:

- El curso aprobado será certificado con la carga horaria, el programa y la calificación obtenida.
- En caso de cumplir con los requisitos del curso antes descritos, pero no haber aprobado el trabajo final, se podrá extender a pedido del interesado, certificado de asistencia.

Bibliografía

La bibliografía será presentada en cada módulo por los docentes a cargo. Los materiales de lectura que se encuentren en formato electrónico serán incorporados al pendrive que se le adjudicará a cada participante del curso.

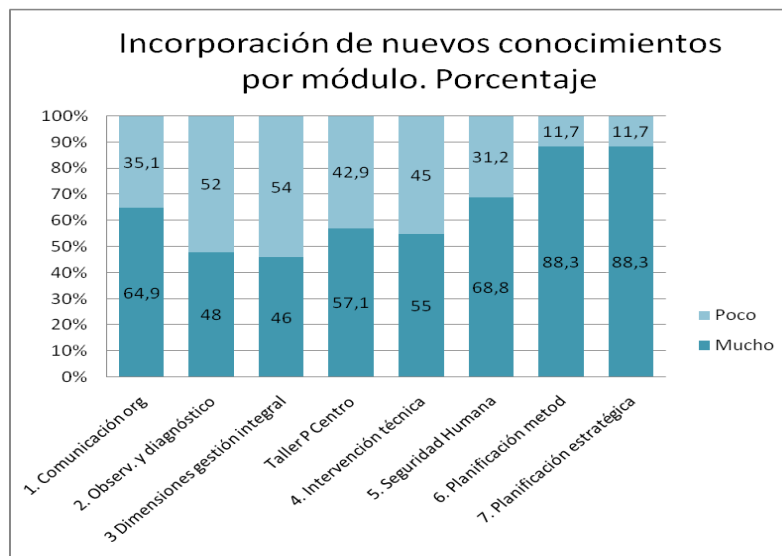
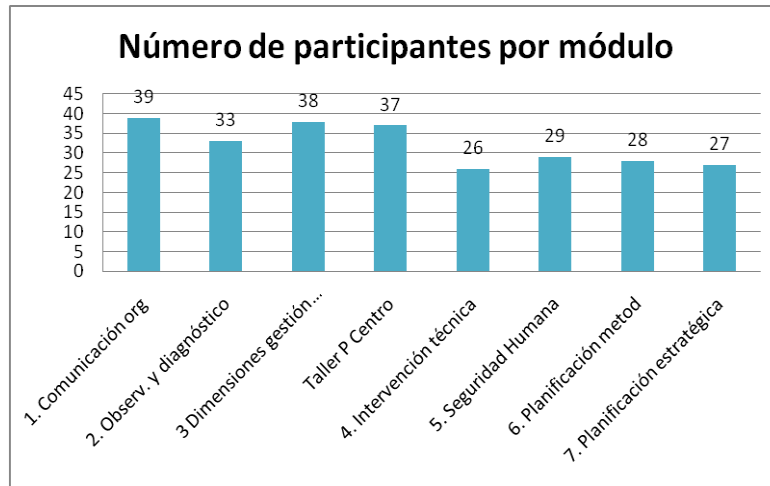
Información de contacto

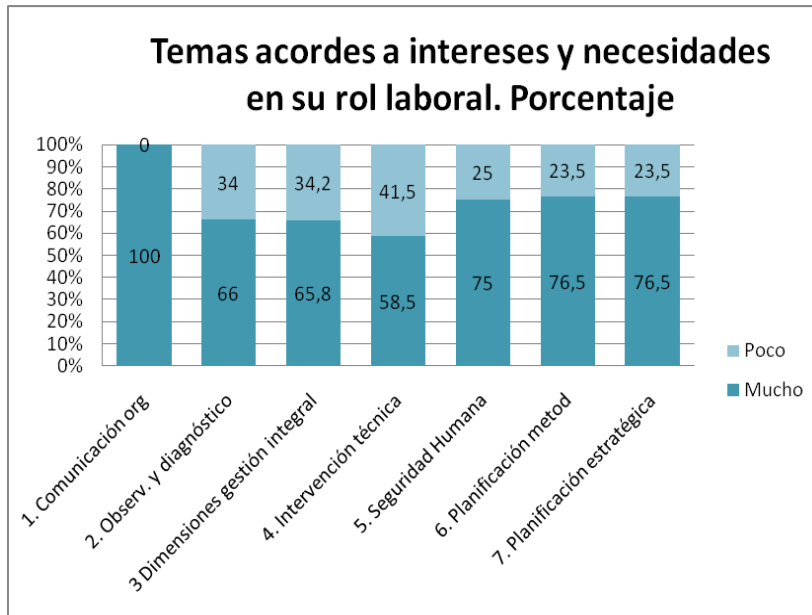
E-mail del curso: cursogestiondir.2015@gmail.com
 Teléfono/fax de Bedelía CEFOPEN: 24085723 (Encargada Natalia Castro)

Anexo 4. Tabla de clasificación de los PC presentados, según líneas temáticas

Líneas temáticas		Unidades	Total
Fortalecimiento de capacidades	Operadores y policías	U7; U12; U16; U17; U19	5
	Personas privadas de libertad	U2; U3; U6; U7; U8; U12; U13; U14; U16; U19; U20; U21; U22; U26; U28; U29	16
Tratamiento y progresividad	Perfiles	CID; U3; U5; U17; U18	5
	Convivencia	CID; U4; U5; U7; U13; U18; U26	5
Eficiencia	Procedimientos	U3; U6; U7	3
	Instrumentos	U13; U17; U18; U22; U28	5
	Productividad	U2; U14; U20	3
Infraestructura y equipamiento		U3; U4; U5; U13; U19; U20; U26 U29	8
Articulación		U4; U18; U20; U21; U25	5
Promoción de Salud		U6; U25	2

Anexo 5. Resultados del curso





Objetivos estratégicos de los Proyectos de Centro:

