

# Buenas prácticas penitenciarias en el ámbito laboral

Noviembre de 2011





# Buenas prácticas penitenciarias en el ámbito laboral

Noviembre de 2011





**Autora:** María Bengoa

**Colaboradores:** Raúl Huart y Gabriela Juanicó

**Edición:** Natalia Uval

**Corrección:** Rosanna Peveroni

**Diseño:** Sergráficos

**Foto de tapa:** Archivo de centros

**ISBN:** 978-9974-8340-1-9

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

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

## Sumario

<b>Prólogo .....</b>	<b>5</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>7</b>
<b>A qué nos referimos con “Buenas Prácticas” .....</b>	<b>9</b>
<b>Los criterios de Naciones Unidas .....</b>	<b>9</b>
<b>Puntualizaciones de buena práctica penitenciaria .....</b>	<b>10</b>
<b>Buenas Prácticas.....</b>	<b>13</b>
<b>Breve descripción del marco a nivel nacional.....</b>	<b>14</b>
<b>Centro Nacional de Rehabilitación - CNR (Montevideo): su metodología de trabajo y los protocolos de ejecución.....</b>	<b>17</b>
Contexto .....	17
Descripción de la práctica .....	17
Componentes metodológicos que afectan la práctica laboral .....	18
<b>Centro de rehabilitación Campanero (Lavalleja): las condiciones carcelarias y laborales de las mujeres, y el modelo de gestión del centro .....</b>	<b>21</b>
Contexto .....	21
Descripción práctica .....	21
<b>Piedra de los Indios (Colonia): una intervención situacional .....</b>	<b>24</b>
Contexto .....	24
Descripción de la práctica .....	25
Actividades desarrolladas por Personas Privadas de Libertad (PPL) .....	26
<b>Programa de Formación en la Industria de la Construcción para la Población del Sistema Penitenciario. Fundación UOCRA, Argentina. ....</b>	<b>28</b>
Formación para el trabajo en unidades penitenciarias .....	28

Oferta educativa para la formación continua .....	30
Beneficiarios directos del programa .....	30
Aspectos relevantes para la correcta implementación del programa .....	30
<b>Proyecto María Marías, Servicio Nacional de Aprendizaje Comercial (SENAC), Brasil .....</b>	<b>31</b>
Resultados .....	33
<b>Resumen de buenas prácticas uruguayas elegidas .....</b>	<b>35</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>41</b>
<b>De los centros visitados.....</b>	<b>41</b>
<b>Generales .....</b>	<b>41</b>
De la práctica laboral.....	41
De la política laboral.....	42
<b>Anexos .....</b>	<b>43</b>
<b>Anexo I. Protocolo de funcionamiento del Área Laboral .....</b>	<b>43</b>
<b>Anexo II. Reglamento de trabajo .....</b>	<b>47</b>
<b>Anexo III. Ficha de registro y control de ingreso y egreso de artículos.....</b>	<b>49</b>
<b>Anexo IV. Procedimiento de registro y control de actividades laborales de internos .....</b>	<b>50</b>
<b>Anexo V. Ficha de diagnóstico para elaborar Plan Individual de Trabajo .....</b>	<b>51</b>
<b>Bibliografía y fuentes utilizadas.....</b>	<b>53</b>
<b>Entrevistas realizadas.....</b>	<b>53</b>

## Prólogo

Con gran satisfacción, el Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (OIT/Cinterfor) junto al Instituto Nacional de Rehabilitación (INR) de la República Oriental del Uruguay presentan el informe de sistematización sobre “Buenas prácticas penitenciarias en el ámbito laboral”.

Este informe se generó en el marco del Proyecto L “Apoyo a la reforma de las instituciones para personas privadas de libertad”, iniciativa conjunta de cinco agencias del Sistema de Naciones Unidas (PNUD, OIT, ONU MUJERES, UNODC y UNOPS) y la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) a través de la Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional, la Junta Nacional de Drogas y el Ministerio del Interior (INR).

“Buenas prácticas penitenciarias en el ámbito laboral” tiene como objetivo sistematizar y compartir aprendizajes y recomendaciones, tanto a nivel nacional como regional, a la luz de los criterios propuestos por Naciones Unidas para la identificación de buenas prácticas y de las reglas mínimas para el tratamiento de los reclusos, también promovidas por Naciones Unidas.

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

A través de la cooperación Sur-Sur, OIT/Cinterfor actúa como núcleo articulador de una red de gestión del conocimiento; junto a sus instituciones miembros establece alianzas de colaboración para el desarrollo de capacidades, el intercambio de conocimientos técnicos, la implementación de soportes de información de calidad, el fomento de instancias de investigación, capacitación y apoyo a políticas públicas. Gracias al apoyo de esta red especializada en formación profesional ha sido posible integrar en la presente sistematización dos experiencias que se destacan en la región: el Programa de Formación en la Industria de la Construcción para la Población del Sistema Penitenciario que realiza la Fundación UOCRA de Argentina y el Proyecto María Marías desde las acciones desarrolladas por el Servicio Nacional de Aprendizaje Comercial (SENAC) de Brasil. Agradecemos especialmente a ambas instituciones por su voluntad de compartir y apoyar esta iniciativa.

En el Proyecto L, el aporte de OIT/Cinterfor estuvo orientado a fortalecer las capacidades institucionales del sistema penitenciario para la identificación y desarrollo de calificaciones de las personas privadas de libertad y así prepararlas para su inserción activa en la sociedad, una vez cumplidas las sentencias.

La implementación del Instituto Nacional de Rehabilitación como instrumento de cambio y modernización del sistema penitenciario uruguayo se encuentra enmarcado en una iniciativa del gobierno para que las unidades de internación pasen a ser auténticas oportunidades de rehabilitación e inclusión social de la población privada de libertad. Para ello se ha definido como central incluir en los dispositivos de intervención la capacitación, la preparación para el mundo del trabajo y el empleo como ejes vertebrales de este proceso.

Quisiéramos destacar el apoyo fundamental del Patronato Nacional de Encarcelados y Liberados para el desarrollo de las acciones y la generación de esta sistematización.

Esperamos que el presente material sea de utilidad y que sus contenidos y reflexiones permitan continuar avanzando.

Martha Pacheco  
Directora  
OIT/Cinterfor

Gustavo Belarra  
Coordinador Técnico  
INR



## Introducción

Este informe recoge buenas prácticas en el área laboral desarrolladas en los centros penitenciarios, con el objetivo de visualizarlas, sistematizar sus aprendizajes y transferirlas a los actores responsables de diseñar y llevar adelante políticas en esta materia.

Se presentan tres casos nacionales de buenas prácticas laborales penitenciarias –Centro Nacional de Rehabilitación (CNR) de Montevideo, Campanero de Lavalleja y Piedra de los Indios de Colonia– y dos experiencias de nuestra región: una llevada adelante por la Fundación UOCRA para la Educación de los Trabajadores Constructores en el sistema penitenciario de Argentina; la otra, desarrollada por el Servicio Nacional de Aprendizaje Comercial (SENAC), el Proyecto María Marías, del Ministerio de Justicia de Brasil en Espírito Santo, Municipio de Cariacica.

Para documentar los casos uruguayos se recogió información mediante entrevistas a informantes claves –las autoridades de los centros de reclusión, asesores e integrantes del equipo técnico del Patronato Nacional de Encarcelados y Liberados– y también se llevó a cabo una visita a los centros del interior y al ubicado en Montevideo. Para las experiencias de la región se estableció contacto con sus responsables por correo electrónico, lo que permitió realizar consultas concretas cuando interesaba. Para ambos casos se hizo revisión de documentos y bibliografía sobre la temática.

El informe, elaborado en abril de 2011, incluye un apartado en el cual se presentan algunas definiciones fundamentales para este estudio sobre las buenas prácticas y específicamente las laborales en el ámbito penitenciario.

Luego se presenta información de contexto nacional, sobre 22 centros penitenciarios de todos los departamentos del interior del país y sus actividades laborales, distribuidas por rubro y plazas generadas<sup>1</sup>.

Por último, se presentan las cinco experiencias y un apartado de síntesis y recomendaciones.

---

1 No se contó con información sistematizada para Montevideo.



# A qué nos referimos con “Buenas prácticas”

## Los criterios de Naciones Unidas

Entre los criterios a considerar para calificar a una experiencia como buena práctica destacamos los siguientes<sup>2</sup>:

- **Legitimidad:** la práctica es reconocida como exitosa por actores claves del territorio donde se ha desarrollado, entre ellos los participantes en el proyecto.
- **Impacto demostrable:** la práctica logra los objetivos y resultados previstos de mejora de las condiciones de vida de las personas de manera medible (indicadores).
- **Coordinación interinstitucional/asociación entre actores:** la práctica es resultado de un efectivo trabajo en equipo entre diferentes actores y entidades de la sociedad.
- **Igualdad de género o inclusión social:** iniciativas que acepten y respondan a la diversidad social y cultural, tomen en cuenta las diversas desigualdades sociales, promuevan la igualdad y la equidad social y reconozcan y valoren las distintas capacidades de las personas.
- **Promoción de derechos:** prácticas que promueven el goce efectivo de los derechos humanos individuales y colectivos y el cumplimiento de los diversos compromisos internacionales adoptados por los diferentes estados en el ámbito nacional, regional y local.
- **Pertinencia:** la práctica responde a las necesidades e intereses prácticos y estratégicos de las personas beneficiarias y participantes de la iniciativa.
- **Integralidad:** la intervención contempla acciones diversas para actuar sobre los problemas o necesidades identificados.

<sup>2</sup> Marco de referencia sobre las buenas prácticas para el Festival de Buenas Prácticas. Documento elaborado por el proyecto regional “América Latina Genera, gestión del conocimiento para la Igualdad de Género”. [http://www.americalatinagenera.org/documentos/bp\\_marcoreferencia20070130.doc](http://www.americalatinagenera.org/documentos/bp_marcoreferencia20070130.doc)

- **Sostenibilidad:** la práctica es sostenible a nivel social, cultural, económico y ambiental. Muestra cambios duraderos a nivel político y legal o de marcos institucionales y/o gran apropiación por parte de los actores implicados superando cambios de administración en el tiempo.

## Puntualizaciones de buena práctica penitenciaria

El Manual de Buena Práctica Penitenciaria<sup>3</sup> es un referente obligado para la implementación de políticas penitenciarias, acorde con los estándares internacionales de derechos humanos, el cual define Reglas Mínimas (RM) de operatividad.

El propósito de estas RM es identificar “los elementos esenciales de los sistemas contemporáneos más adecuados, los principios y las reglas de una buena organización penitenciaria y de la práctica relativa al tratamiento de los reclusos”. Son compartidas por otros instrumentos de las Naciones Unidas para proteger y garantizar los derechos humanos.

A continuación, seleccionamos algunas RM sobre Trabajo en prisión que aparecen en la Sección VI-Programas para Reclusos y que consideramos deben tenerse en cuenta a la hora de definir y evaluar una buena práctica penitenciaria:

- En tanto el hacinamiento es un factor común de la vida penitenciaria, es importante proveer actividades a las personas fuera de sus celdas durante el día.
- Proteger a la persona privada de libertad de los excesos del sistema, basados en principios de independencia o lucro y contra condiciones de trabajo nocivas para la salud.
- Proporcionar a las personas un trabajo productivo, a desarrollar durante una jornada de trabajo normal, condición importante para propósitos de rehabilitación y reinserción.
- Priorizar, en la medida de lo posible, que ese trabajo contribuya a mantener o aumentar la capacidad de las personas privadas de libertad para vivir dignamente al egreso.

<sup>3</sup> Manual de Buena Práctica Penitenciaria. Implementación de las Reglas Mínimas de Naciones Unidas para el Tratamiento de los Reclusos. Reforma Penal Internacional. 2ª edición. San José, C.R. Guayacán, 2002. [www.penalreform.org/files/man2001-making-standards-work-es.pdf](http://www.penalreform.org/files/man2001-making-standards-work-es.pdf)

- Cuando la cantidad de trabajo que se requiere podría no existir o ser insuficiente para todos, pueden ser apropiadas otras actividades, como educación o capacitación.
- El trabajo en prisión tiene que brindar la oportunidad para aprender un oficio. Aun si este no le da garantías de empleo al egreso, es importante para el desarrollo personal.
- Sobre las condiciones de trabajo penitenciario, las RM plantean que su organización y métodos deberán asemejarse lo más posible a los que se aplican a un trabajo fuera del establecimiento, pues prepara para las condiciones del trabajo al egreso.
- Algunos de los trabajos disponibles en prisión pueden ser para mantener a la institución funcionando. Esto no significa que el trabajo no sea principalmente una experiencia para desarrollar hábitos y destrezas de trabajo, aunque sean rudimentarios. En la práctica, vincular en lo posible el trabajo en la prisión a la capacitación y a una calificación que sea reconocida afuera es una manera de utilizar el trabajo disponible en forma óptima. Por ejemplo, cocinar o limpiar se necesita generalmente en las instituciones; si este trabajo se supervisa como experiencia de trabajo, puede proveer al preso de un certificado de habilidades o referencia de trabajo para usar al salir en libertad.
- "Elección es un aspecto importante de asumir responsabilidades". En la realidad, la elección del trabajo puede ser severamente limitada. Cuando hay elección, es importante consultar a los presos sobre las opciones disponibles y el desarrollo de opciones de trabajo, cuando estas ocurren. En este sentido, se debe alentar el trabajo en la comunidad siempre que sea posible, para hacer la práctica más "normal" e incrementar las posibilidades al salir en libertad.
- Prevenir el abuso del trabajo en prisión y estimular la remuneración de las personas privadas de libertad.
- Determinar por ley o reglamento el número máximo de horas de trabajo para los reclusos por día y por semana, dejando un día de descanso por semana y tiempo para la capacitación y otras actividades, igualando las condiciones y estipulaciones legales existentes afuera.
- En cuanto a la remuneración del trabajo en la cárcel, debe permitir que las personas adquieran objetos de uso personal y posibilitar un apoyo a su familia.



## Buenas prácticas

Para el presente análisis, se han elegido algunas experiencias particulares de nuestro país siguiendo las pautas internacionales. Aunque ninguna de las experiencias destacadas cumple con la totalidad de los criterios señalados por Naciones Unidas, todas ellas resultan de interés por algunos aspectos que pueden ser replicables y son relevantes en esta temática.

Las experiencias seleccionadas se desarrollan en tres departamentos: Montevideo (CNR), Lavalleja (Campanero) y Colonia (Piedra de los Indios). Complementariamente, como se ha señalado, se han incluido experiencias de Argentina y de Brasil.

Se trata de experiencias que se desarrollan con poblaciones diferentes: jóvenes, mujeres y hombres adultos que tienen condiciones de seguridad distintas.

Dos de las experiencias nacionales (CNR y Campanero) se basan en un modelo explícito de gestión, mientras que la tercera (Piedra de los Indios) se desarrolla sin un modelo explícito prefijado.

Desde el punto de vista organizacional, los tres centros seleccionados son diferentes:

- CNR en el caso de los hombres seleccionaba a la población reclusa de otros centros penitenciarios de Montevideo;
- Campanero en el caso de las mujeres es la única cárcel departamental, mientras que en el caso de los hombres convive la chacra con la cárcel de Lavalleja;
- Piedra de los Indios es la única cárcel departamental en un sistema de cárcel chacra.

## Breve descripción del marco a nivel nacional

Se presenta una sistematización general sobre las actividades laborales, su distribución por categoría de trabajo, el número de plazas que se generan, el rubro de los trabajos realizados en las cárceles que están en las Jefaturas de Policía, y los tipos de emprendimientos que se llevan adelante en centros penitenciarios. La fuente de información ha sido el Patronato Nacional de Encarcelados y Liberados, que realizó un relevamiento de prácticas laborales en los 22 centros penitenciarios del interior del país a fines de 2010.

En el cuadro a continuación se pueden distinguir categorías de trabajo. Así aparece: jefatura, que refiere a las chacras de esos establecimientos; comisión, que son aquellos trabajos de servicio al propio centro de reclusión (cocina, fajina, limpieza, entre otros); emprendimientos particulares que se autogestionan dentro de los centros de reclusión; los emprendimientos del centro, organizados y dirigidos por las autoridades; y el trabajo por convenio, que refiere a acuerdos con otras instituciones, mediante los cuales las personas salen del centro a realizar las actividades laborales.

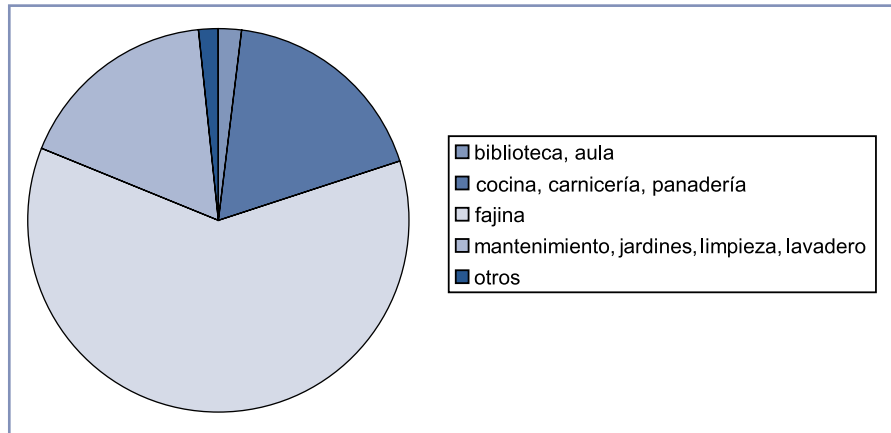
**Categoría de trabajos 2010**

Categoría	Nº de plazas laborales
Jefatura	149
Comisiones	399
Emprendimientos particulares	137
Emprendimientos del centro	118
Trabajo por convenio	36
<b>Total plazas laborales</b>	<b>839</b>

Casi la mitad de las oportunidades de trabajo generadas en el sistema son las llamadas comisiones. Por tratarse de tareas estrictamente "internas", se corre el riesgo de que estas plazas resulten precarias, de bajo contenido de aprendizaje, fundamentalmente realizadas intramuros, de poca valía en la consideración de los reclusos y del propio centro, y sin resignificación en términos de generación de destrezas sociolaborales. A lo anterior se suma la dificultad para la certificación de habilidades, dado que el "empleador" es el propio centro y se jerarquizan los aspectos de seguridad sobre los de producción o capacitación.



### Tareas realizadas en la categoría “comisiones”



Como se ve en el gráfico, la “fajina” representa la mayoría absoluta de las tareas realizadas en comisiones.

En el otro extremo de las categorías laborales, solamente el 4% de las plazas generadas son en “convenio”. Se trata de trabajos que tienen salario, generan derechos laborales, se realizan fuera del establecimiento penitenciario, son tareas consideradas socialmente como empleo, valoradas en la interna del centro y visibles en la comunidad.

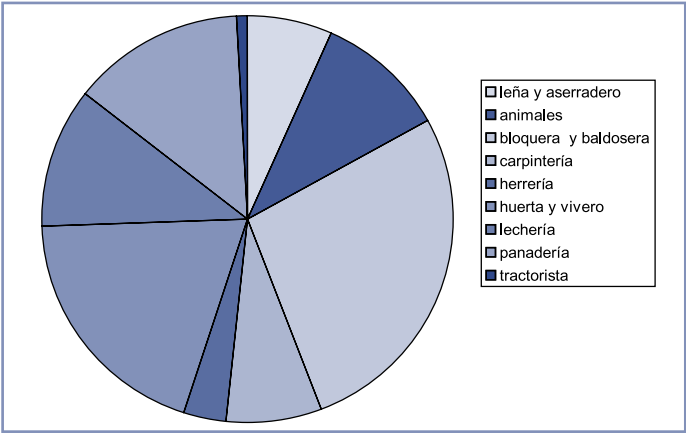
Las Jefaturas de Policía generan casi 18% de las plazas de trabajo. Como puede verse en el cuadro, la mayoría de las tareas se relacionan con las actividades de campo. Las chacras son establecimientos alejados de las ciudades; en ellas los reclusos trabajan y viven, con un régimen de baja seguridad. Su producción, en la mayoría de los casos, se vuelca a la Jefatura a cargo.

### Rubros de trabajo en las Jefaturas de Policía Departamentales 2010

Rubro	Nº de plazas laborales
Bloquera	5
Cámara frigorífica	3
Chacra	113
Fruticultura	2
Leñería	12
Quinta	14
<b>Total plazas laborales</b>	<b>149</b>

Entre las plazas generadas por el sistema, se encuentran los “emprendimientos del centro”. Ellos representan el 14% del total de las plazas. Los principales rubros de actividad son: bloques y baldosas, huerta y vivero, lechería y animales.

Emprendimientos del centro



En cuanto a los emprendimientos particulares, que representan el 16% de las plazas de trabajo, existen varias alternativas, aunque los que generan más cupos laborales son la artesanía, un espacio de ventas denominado “shopping” (que se desarrolla en un solo centro), las chacras y las bloqueras.

Rubros de actividad de los emprendimientos particulares 2010

Emprendimiento particular	Personas ocupadas	Emprendimiento particular	Personas ocupadas
Huertas	7	Ladrillo	7
Alfombras artesanales	7	Kiosco	3
Artesanos	37	Lavado	3
Bloquera	10	Mandadera	1
Carpintería	9	Mecánica	2
Costura	5	Minipanadería y maxiquiosco	2
Dulces y conservas	1	Panadería (atención)	2
Electrónica	1	Peluquería	2
Chacra	12	Shopping	14
Guasquería	5	Tapicería	4
Herrería	2	Tornería mecánica automotriz	1
Total	96	Total	41
TOTAL personas ocupadas: 137			

## Centro Nacional de Rehabilitación - CNR (Montevideo): su metodología de trabajo y los protocolos de ejecución

El CNR se crea en 2002 como experiencia piloto que busca la rehabilitación y reinserción de hombres adultos jóvenes procesados por la justicia. Uno de sus objetivos específicos es contribuir al mejoramiento de condiciones para la integración social y laboral de los internos. Desde este informe se analizará la metodología de trabajo que se aplicó entre 2002 y 2008. Posteriormente ha habido muchas modificaciones que hacen que el modelo de gestión enfrente dificultades.

### Contexto



Desde su creación, en el marco del Programa de Seguridad Ciudadana, el CNR ha tenido que sortear diferentes desafíos. En los últimos años se ha modificado fuertemente su composición y la forma de ingreso de las personas. Hoy, por un lado se encuentran los jóvenes que han sido seleccionados para ingresar al CNR y por otro las mujeres que han sido trasladadas de Cabildo y de Canelones. Además hay un grupo de jóvenes primarios que no están siendo abordados desde las diferentes áreas de trabajo.

En el caso específico del área laboral se intenta continuar con un plan de trabajo similar con las dos poblaciones, pero diferente al que se ejecutó hasta 2008.

### Descripción de la práctica

El CNR se ha destacado por su modelo de intervención, su descripción del proceso educativo laboral y por la generación de metodología de trabajo e idoneidad de los recursos humanos para el desarrollo de dicho proceso.

La metodología se basó en la reeducación buscando un cambio actitudinal y de forma de pensar frente al trabajo. Se buscó mostrar y poner en práctica actitudes de trabajo metódico, canalización de los saberes y de trabajo en equipo.



Se enmarcó en un proceso en el que los "retrocesos" fueron tomados como parte del aprendizaje. Se buscó la similitud de parámetros con el mundo del trabajo. Un ejemplo de esto es el registro de la puntualidad y la asistencia con un reloj de marcado con tarjeta, y el posterior descuento en el peculio por incumplimiento.

La asignación de tareas a cada interno se hizo a partir de un diagnóstico realizado por el equipo laboral comenzando con una ficha laboral que los internos llenaban al ingresar: “auto administrado laboral”.

Entre las herramientas metodológicas utilizadas se consideró fundamental la evaluación basada en un protocolo con indicadores que destacan los avances y las dificultades del proceso de cada interno.

## Componentes metodológicos que afectan la práctica laboral

La metodología de trabajo del área laboral está estructurada en tres componentes: progresividad, plan individual de trabajo y protocolos de actuación y funcionamiento.

### a) Progresividad; se integra en tres fases:

- **Primera fase.** Desarrolla habilidades y destrezas laborales a través del trabajo interno en el centro. Tiene una duración de un año que se subdivide en dos semestres. En el primer semestre se produce la integración a la actividad laboral y se desarrollan las primeras habilidades laborales; opera como un aprestamiento sin remuneración. En el segundo semestre se fortalece el perfil sociolaboral mediante la asignación de actividad laboral en tareas de funcionamiento o emprendimientos del Centro. Se incorpora la remuneración con un máximo correspondiente a un peculio.
- **Segunda fase.** Incorporación plena a las actividades laborales. Tiene una duración de un año. Desarrolla competencias específicas en lo que hace a un oficio y/o especialidad técnica; se fomenta la integración a emprendimientos asociativos dentro del Centro. Acorde a la evaluación del proceso personal se selecciona para asignar una plaza laboral externa o apoyar la autogestión de emprendimientos personales y/o colectivos.
- **Tercera fase: proyecto personal de egreso.** Fomenta la gestión por parte del interno de un Proyecto Personal de Egreso Laboral.

Si bien existía un diagrama de progresividad definido, se propició contemplar procesos individuales que así lo ameritasen. Este esquema debe tener la flexibilidad necesaria para permitir que se persiga de la mejor forma el objetivo general del área: el aumento de los niveles de empleabilidad de la población objetivo<sup>4</sup>. Por lo tanto, se trata de un

<sup>4</sup> El aumento de los niveles de empleabilidad de la población objetivo refiere a la mejora del caudal de conocimientos, destrezas, habilidades y competencias del sujeto, lo cual incide directamente en su nivel de empleabilidad personal, el grado o nivel –cualitativo– que un trabajador posee respecto de su entorno de empleo –mercado– para la inserción en él.



esquema de encuadre, riguroso pero solvente y adaptable a las contingencias y las particularidades.

Como queda expresado en el cuadro, en la medida que los internos avanzan en el proceso devienen mayores niveles de confianza y autonomía en la actividad.

El siguiente cuadro sintetiza la intervención progresiva por fases y por objetivos:

Fase	Actividades	Objetivos
Fase 1. A (6 meses)	Trabajos internos de limpieza y mantenimiento con alto monitoreo, acompañamiento y seguimiento de procesos individuales Evaluación de destrezas y competencias laborales Actividades de desarrollo de competencias laborales no remuneradas	Evaluación Aprestamiento Desarrollo o aggiornamiento de habilidades  Inicio de definición de perfil ocupacional
Fase 1. B (6 meses)	Trabajos internos con niveles de autonomía mayores <sup>5</sup> Capacitación en oficios en emprendimientos instalados (tránsito hacia relaciones de dependencia) Talleres de trabajo especializados (carpintería, herrería y otros) Capacitación en competencias específicas (articulación entre cursos de UTU y otros)	Aprestamiento en competencias específicas  Desarrollo de competencias en el marco del perfil ocupacional  Integración paulatina a relaciones de dependencia laboral con terceros
Fase 2 (1 año)	Continuar con actividades previas Emprendimientos personales y/o colectivos, así como su afianzamiento y proceso de formalización Trabajo para terceros con grados mayores de autonomía	Aumento de empleabilidad
Fase 3 (egreso)	Trabajo externo (salida laboral) Trabajo interno para terceros, en dependencia Emprendimientos autogestionarios	Afianzamiento del proyecto de egreso  Inserción comunitaria asistida

<sup>5</sup> Cuando se menciona "...niveles de autonomía mayores..." se hace en referencia a lo comentado previamente respecto de "Trabajos internos de limpieza y mantenimiento con alto monitoreo...", ya que se considera que entre las habilidades que se deben desarrollar se encuentra el aumento de las responsabilidades y su ejercicio, así como la integración en el sujeto de capacidad de iniciativa

**b) Plan individual de trabajo.** Consiste en el registro de las evaluaciones, metas, objetivos y desempeño realizado a modo de informe por el equipo laboral. Allí se explicitan los objetivos para cada fase, sus medios de verificación y la fecha estimada de cambio de fase. Esto se acompaña de una valoración en términos cuantitativos de la adquisición de conocimientos y habilidades laborales, la inserción laboral (interna o externa) y generación de ingresos. Culmina con una evaluación cualitativa del cumplimiento de los objetivos para el cambio de fase (anexo V). Este informe se presenta en las reuniones de la comisión directiva, donde junto con los informes de las demás áreas se realiza la evaluación de cada interno y el reajuste del plan individual de trabajo.

**c) Protocolos establecidos.** La metodología de trabajo se apoya en protocolos de funcionamiento que se sintetizan en los siguientes instrumentos:

- Contrato de trabajo entre la institución, el interno y su familia. La etapa del diagnóstico termina a los dos meses con la firma de un contrato de trabajo entre la institución, el interno y su familia, por el cual la institución se compromete a brindar todos los elementos de que dispone para llevar a término un buen proceso y el interno se compromete a permitir que los objetivos se cumplan.
- Reglamento escrito de trabajo que pauta el comportamiento y responsabilidades, desde el clima de trabajo hasta el uso de las herramientas. Debe ser informado y aceptado por los internos (anexos I y II).
- Protocolos para la regulación del funcionamiento de las actividades que diseñó el área laboral.

Uno de los dispositivos que puso en práctica el centro y que se destacó por su aporte al funcionamiento del plan personal fue la existencia de un referente para cada interno. Esto implicaba que cada técnico (sin diferenciarse por áreas ni por formación) debía hacerle el seguimiento a un grupo de ocho o diez internos en todos los aspectos del proceso (educativo, laboral, de vida cotidiana, jurídico, etcétera). Una de las dificultades mayores del modelo fue la desconexión entre las áreas.

El funcionamiento del modelo de trabajo requiere equipos técnicos –profesionales y/o idóneos– con responsabilidades específicas, competencias previas al ingreso para el trabajo con población reclusa, formación en la tarea y espacios para la reflexión, innovación y uso flexible de los instrumentos de trabajo.

---

y compromiso con la actividad que desarrolla. La apertura a mayores niveles de autonomía es un mecanismo propiciatorio del desarrollo de habilidades.

## Centro de rehabilitación Campanero (Lavalleja): las condiciones carcelarias y laborales de las mujeres, y el modelo de gestión del centro

El establecimiento Campanero, ubicado en ruta 8 km 125 del departamento de Lavalleja, se inauguró en enero de 2006 con el objetivo de llevar a cabo un trabajo de reinserción de los reclusos a la sociedad. En 2010 comienza a funcionar el Centro de Rehabilitación Campanero Mujeres.



### Contexto

El Centro de Rehabilitación Campanero forma parte del Proyecto de Reforma Penitenciaria para el Uruguay 2011. Se propone como un camino alternativo hacia la rehabilitación de los reclusos, tanto la experiencia "extramuros" de los hombres como la "intramuros" de las mujeres. Se trata de un complejo cuyo centro es la actividad de una chacra en la que trabajan hombres en condiciones de baja seguridad y todas las mujeres recluidas del departamento.



Este centro se destaca por su modelo de gestión y por ser el único que ofrece una alternativa digna a las mujeres privadas de libertad.

### Descripción práctica

El nuevo modelo de gestión penitenciaria que se propone este centro tiene tres componentes fundamentales:

- **Los recursos humanos.** Tanto los operadores penitenciarios como los docentes técnicos deberían estar consustanciados y comprometidos con los objetivos del centro.
- **Instalaciones adecuadas.** Se cuenta con espacios para la rehabilitación, que son mejorados con la participación de las personas privadas de libertad, como parte del proceso.
- **Modelo de gestión multidisciplinario.** Deberá contarse con técnicos de diferentes áreas: laboral, educativa, jurídica, entre otras.

En esta propuesta se busca que la persona realice un proceso de cambio a través de la educación, la convivencia y el trabajo.





El modelo de gestión se estructura como un sistema cerrado que regula las medidas de seguridad, las terapias ocupacionales, educativas, recreativas y la contención familiar en un régimen de orden y disciplina.

Se dan diferencias explícitas en la participación de hombres y mujeres, aspecto del que podemos destacar los siguientes elementos:

HOMBRES	MUJERES
Participan en un proceso de selección en la cárcel de Lavalleja. El comportamiento del recluso es condición fundamental para participar en el programa. Los internos en Campanero constituyen aproximadamente el 32% del total de la población de reclusos del departamento.	Todas las reclusas del departamento se alojan en Campanero, más allá de su situación ante la ley y de su comportamiento.
Realizan las tareas laborales extramuros.	Tienen medidas de seguridad y realizan tareas laborales intramuros.
La mayoría de las actividades laborales están acompañadas por un operador penitenciario que conoce la tarea.	Las actividades laborales las realizan las internas y los/as operadores/as penitenciarios/as solo se encargan de tareas de seguridad.
Reciben un monto de \$ 25 diarios por toda tarea laboral, más un porcentaje si el producto es comercializado (por ejemplo, \$ 1 por baldosa). <sup>6</sup>	Reciben un monto de \$ 25 diarios por toda tarea laboral.

Hay dos tipos de tareas tanto para los hombres como para las mujeres, las de producción y las de servicios para el centro (limpieza, cocina, etcétera).

Según la dirección del centro, el trabajo es considerado terapia laboral y, por lo tanto, se asigna según las necesidades de cada interno/a.

Sin embargo, se afirma que es de vital importancia que los emprendimientos sean del centro y contribuyan en un alto porcentaje a su autosustento, por lo que no existen emprendimientos de los internos ni están basados en la producción ni en lo empresarial. Se argumenta que el trabajo es parte del tratamiento. Se busca además evitar que exista trabajo dependiente entre reclusos ni abusos entre los internos.

6 El establecimiento recibe 4 peculios por mes (1 peculio corresponde a medio salario mínimo nacional) para las tareas laborales. Esta suma se reparte entre las y los internos/as. Algunos de ellos renuncian a recibirlo, por contar con recursos propios, y ese dinero ingresa a un fondo común. Así se logra el reparto de \$ 25 diarios.







Una característica particular de este centro es que cuenta con recursos donados por la población civil o por organismos públicos. No existe una comisión de apoyo como tal, sino que funciona con varios grupos y/o personas que cooperan con el centro a partir de las necesidades de este.

Existen diversos convenios para la apoyatura tanto en las actividades productivas como en las educativas. La Intendencia de Lavalleja aporta docentes de educación física, manualidades, peluquería y tejido. El Codicen provee de docentes de huerta y de actualización educativa.

Todos los internos realizan trabajos y se distribuyen en una diversidad de rubros como se detalla en el cuadro.



Establecimiento	Cantidad PPL	Detalle Emprendimientos	Cantidad	Observaciones
Centro Campanero Lavalleja  Hombres	35	Bloquera *	4	Abastecimiento del centro
		Cocina	3	Servicios
		Aserradero*	4	Abastecimiento del centro
		Baldosera*	3	Abastecimiento del centro
		Huerta*	1	Abastecimiento del centro
		Carpintería*	1	Abastecimiento del centro
		Herrería	1	Abastecimiento del centro
		Limpieza	2	Servicios
		Parques y jardines	2	Servicios
		Albañilería	5	Abastecimiento del centro
		Porquerizas	2	Abastecimiento del centro
		Guasqueras	1	Abastecimiento del centro
		Ganadería	1	Abastecimiento del centro
		Chacra de forraje	5	Abastecimiento del centro
		Centro Campanero Lavalleja  Mujeres	9	Cocina
Limpieza	1			Servicios
Producción avícola	2			Abastecimiento del centro
Invernáculo	4			Abastecimiento del centro
Total			44	

*\* un operador penitenciario trabaja y capacita a los internos*

La administración de lo que generan los centros penitenciarios siempre ha sido una dificultad, y este caso no es la excepción. La compra de insumos, la comercialización de los productos elaborados por los emprendimientos y los incentivos a los/as internos/as se realizan de manera informal. Este caso se distingue ya que hay una concordancia entre el jefe de Policía de Lavalleja y la dirección del centro que posibilita que lo generado en Campanero sea restituido al centro y a los y las internos/as, y para ello se lleva una doble administración.

Un elemento diferencial de este complejo es el proceso que han realizado las mujeres reclusas. En primer término hay que señalar el cambio de las condiciones físicas de reclusión. Con anterioridad estaban alojadas en la cárcel de Lavalleja, en condiciones muy precarias, como ocurre en la mayoría de las cárceles del país. El año pasado fueron trasladadas a un edificio en Campanero construido para este fin. La infraestructura edilicia cuenta con espacios de alojamiento y con un área de chacra (con medidas de seguridad) donde realizan las tareas. Vale señalar que el espacio destinado a las mujeres está separado del destinado a hombres. Esto, en opinión de diversos actores, permite un funcionamiento menos conflictivo.

En el caso de Campanero destaca la toma de decisiones por parte de las mujeres de algunos aspectos relacionados al uso del espacio, la realización de actividades y cuestiones de la cotidianidad. El funcionamiento grupal de las internas es un punto alto de esta experiencia. En lo relativo al trabajo, esto se ha manifestado concretamente. Si bien al ser trasladadas al centro no se manifestaba voluntad de participar en tareas laborales, el grupo –incentivado por transformarse en un “modelo a seguir”– cambió su actitud y opera como colectivo.



## Piedra de los Indios (Colonia): una intervención situacional

Este establecimiento está ubicado 10 kilómetros al norte de Colonia del Sacramento, por ruta 21. Fue inaugurado en 1974 para albergar a una población mixta de 60 personas, como cárcel semiabierta, con explotación rural.

### Contexto

Actualmente la población carcelaria asciende a 123 internos/as, excediendo su capacidad locativa, que es de 60 personas.





De esa población, 109 son hombres y 14 mujeres; ellos representan la totalidad de la población carcelaria del departamento. Es, por tanto, responsable de presos de máxima y mínima seguridad.

Desde 2003 en la cárcel de Piedra de los Indios se desarrollan proyectos productivos que llevan adelante las personas privadas de libertad. En aquel momento se separó, en un pabellón externo, a los presos de buena conducta. Actualmente este pabellón no existe, y los reclusos/as en esa condición viven en casas precarias ubicadas en el entorno externo del muro de la cárcel.

Pese a ser un establecimiento de máxima seguridad, la chacra está ubicada en el mismo predio y cubre 64 hectáreas. Esta chacra es compartida con Jefatura, a la que corresponden diez hectáreas.

### Descripción de la práctica



El 90% de los reclusos que participan en las actividades laborales se encuentran "alojados fuera de muros de la cárcel, con medidas mínimas de seguridad y cumplen rigurosamente tanto con sus obligaciones laborales como con las normativas que se les imponen"<sup>7</sup>.

Como puede verse en el cuadro que sigue, el número de actividades y su diversidad resultan de por sí interesantes. La dirección de la cárcel se ha mostrado abierta a explorar diferentes experiencias particulares que de alguna manera establecen la posibilidad de que se produzca una progresividad en la integración de los y las reclusos/as a tareas cada vez más externas y complejas.

Así, actualmente hay un núcleo muy significativo de Personas Privadas de Libertad (PPL) que desarrollan tareas fuera del pabellón penitenciario. Se destacan por su número aquellos reclusos que trabajan en la chacra, en el invernáculo y en mantenimiento de parques. En términos de mayores niveles de autonomía y lejanía del centro de reclusión, están las personas que realizan tareas de barrido, en convenio con la Intendencia de Colonia (IC). Complementariamente, es destacable que se desarrollen varias actividades emprendedoras que resultan en beneficio exclusivo de los reclusos y las reclusas. Así se puede ver que hoy en la Cárcel de Colonia hay un quiosco y una fábrica de dulces autogestionados que se han vinculado al Ministerio de Desarrollo Social (Mides) para su potenciación. La experiencia en la fabricación de ladrillos desarrollada por un recluso que se encuentra hoy en libertad también tuvo ese carácter y contó con el apoyo del Mides.



<sup>7</sup> Según el director, comisario Rafael Assandri, en entrevista realizada el 28 de marzo de 2011.

Actividades desarrolladas por Personas Privadas de Libertad (PPL)

Cárcel Departamental de Colonia. 2011

Establecimiento	Emprendimientos	Cantidad	Observaciones
Cárcel Departamental de Colonia	Invernáculo	3	Abastecimiento del centro
	Chacra	25	Jefatura de Policía
	Fruticultura	2	Abastecimiento del centro
	Quiosco	2	Emprendimiento particular
	Cámara	3	Abastecimiento del centro
	Biblioteca	1	Comisión
	Bloquera	2	Abastecimiento del centro
	Herrería	2	Abastecimiento del centro
	Pastoreo	2	Abastecimiento del centro
	Mantenimiento parque	7	Abastecimiento del centro
	Tambo	3	Abastecimiento del centro
	Chanchos	2	Abastecimiento del centro
	Fajina	14	Comisión
	Cocina	2	Comisión
	Horno de ladrillos	1	Emprendimiento particular
	Carpintería	1	Abastecimiento del centro
	Panadería	2	Abastecimiento del centro
	Dulces y conservas	1	Emprendimiento particular
	Pasantía en la IC	8	Pasantías
Total		83	

Respecto a la progresividad de la complejidad de las tareas, también se ve reflejada en los resultados que se van obteniendo. Como se ve en el cuadro, se destacan la cría de chanchos, la carpintería, el tambo y el pastoreo de ovejas que involucra a 8 personas. Además de estos rubros, que se mencionan especialmente por ser relativamente especializados, se realizan otras actividades –más frecuentes en los establecimientos penitenciarios– como herrería y panadería, entre otras.

La progresividad aplicada en Piedra de los Indios implica la articulación en el espacio/ vivienda donde se cumple la pena y el tipo de actividad laboral al que se puede acceder en una escala de menor a mayor confianza:

- Intramuros sin plaza laboral
- Intramuros con plaza laboral intramuros







- Intramuros con plaza laboral extramuros dentro del establecimiento penitenciario
- Extramuros con plaza laboral extramuros (este nivel cuenta además con una gradualidad expresada en la distancia del muro donde se vive y donde se trabaja).
- Extramuros con plaza laboral en la comunidad (fuera del sistema penitenciario)

Un elemento a destacar es que ninguna PPL que realiza tareas específicas recibe pago en dinero por ellas. Las emprendedoras, que hoy son la que realiza dulces y la que gestiona el quiosco, aportan un canon en mercadería que se reparte entre los reclusos y las reclusas que desarrollan distintos trabajos. Solo aquellas cuadrillas que cumplen tareas de barrido tienen un salario mínimo por tres meses. Estas cuadrillas son rotativas, lo que permite una participación mayor. Sin embargo, dadas las condiciones de este trabajo, en ocasiones no puede realizarse la rotación porque no hay quienes cumplan los requisitos exigibles, entre otros tener seis meses privados de libertad y haber pasado por otras instancias de trabajo de forma satisfactoria.



Las estrategias de inclusión en diversas actividades laborales –atendiendo a grados de autonomía y especialización– que implican desarrollo de destrezas y mejoras de la calidad de vida no han sido explicitadas en un modelo de gestión. Sin embargo, este emerge de la implementación, en función de la observación atenta de la población con la que se trabaja, sus aptitudes, actitudes, desempeño y sostenibilidad de las tareas. Se trata, por decirlo de algún modo, de un modelo situacional. Es posible que surja como primera respuesta al hacinamiento de la PPL; pero en su desarrollo va planteando desafíos y posibilidades. Como señala Serpaj<sup>8</sup>, se ha elaborado con un criterio uniforme las normas que se aplican en el establecimiento.



Si bien no se ha formalizado esta experiencia como modelo, esto no debe invalidarla para su replicabilidad, esencialmente por los resultados que obtiene, en condiciones similares o aun peores que las de otros centros del interior del país.

Se ha seleccionado esta experiencia, entre otras razones, porque 66% de las personas recluidas realizan actividades laborales, y un alto porcentaje de ellas lo hace en condiciones tales que mejoran las condiciones de reclusión sustantivamente. Cabe decir que, pese a que la mitad de las PPL se alojan en viviendas precarias, extramuros de la cárcel, no ha habido fugas ni intento de fugas en los últimos años.

Las condiciones de vida de las PPL que realizan tareas laborales y viven fuera del establecimiento de máxima seguridad han mejorado de manera sustantiva. Son ejemplo de ello las mejoras de la vivienda y el aprendizaje respecto al cuidado de

<sup>8</sup> Serpaj, IV Seminario sobre cárceles, Ed. Konrad Adenauer, Montevideo, 2003.

sus fuentes laborales. Complementariamente, esta experiencia logró descomprimir la situación general de la cárcel, en tanto que disminuyó el hacinamiento y con él sus consecuencias conocidas.

## Programa de Formación en la Industria de la Construcción para la Población del Sistema Penitenciario. Fundación UOCRA, Argentina.

La Fundación UOCRA para la Educación de los Trabajadores Constructores es una ONG que pertenece a la Red Social UOCRA y desde hace más de 17 años desarrolla diversas actividades con el objetivo de promover y brindar una educación de excelencia y actualizada que mejore la calidad de vida de los trabajadores de la construcción.

### Formación para el trabajo en unidades penitenciarias

La Fundación UOCRA desarrolló un programa a través del cual se dicta formación para la población del sistema penitenciario, con o sin experiencia en la industria de la construcción.

El objetivo de la formación es brindar las capacidades necesarias para que los internos puedan reinserirse laboralmente en la sociedad cuando recuperan su libertad y contribuir activamente con ella.

En este sentido cabe destacar que se lleva adelante el programa tanto en unidades penitenciarias como en unidades asistenciales y de tratamiento, y en complejos que albergan tanto población femenina como masculina.

Para ello Fundación UOCRA selecciona al coordinador e instructor, confecciona los diseños curriculares y los materiales didácticos para los alumnos, además de gestionar la documentación administrativa necesaria. A los participantes del curso se les entrega como parte integrante del material didáctico un manual básico de salud y seguridad en el trabajo y otro de relaciones laborales, que informa sobre los elementos típicos del contrato de trabajo en la industria de la construcción.

Las capacitaciones implementadas o a implementarse tienen una duración de 160 horas reloj, que se dictan de lunes a viernes a razón de cuatro horas diarias en dos meses, y existe la posibilidad de completar un segundo trayecto de formación de otras 80 horas. El diagrama de los cursos en algunas ocasiones debe ajustarse a las





posibilidades de los participantes, ya que al encontrarse en la etapa previa a la libertad, la ley los habilita a realizar salidas transitorias.

Un tema importante es la selección de los participantes. En todos los casos, personal de la unidad, generalmente asistentes sociales y los jefes de Tratamiento de cada unidad, junto con el Patronato del Liberado, convocan a todos los internos que se encuentran próximos a recuperar la libertad y que tienen interés en capacitarse en oficios de la construcción. En algunos casos se ha realizado la experiencia de contar entre los participantes del curso con el mismo personal penitenciario (guardias). Esta actividad conjunta ha mejorado la relación entre los internos y los guardias, ayudando a la convivencia y permitiendo que los funcionarios del servicio adquieran los conocimientos necesarios para luego organizar y dirigir los trabajos de mantenimiento que habitualmente se llevan a cabo en las unidades.

Asimismo, se trabaja en el desarrollo de cursos orientados a trabajadores que se encuentran ocupados por empresas que han licitado obras dentro de las unidades, y requieren mano de obra. Los internos son empleados por dichas empresas y en este contexto se desarrolla la capacitación de aquellos trabajadores/interinos que demuestren actitudes y aptitudes para ser promovidos.



La empresa interesada en capacitar a sus trabajadores destinará un sector para que puedan realizar las tareas de formación y práctica, las que siempre contarán con la supervisión de la Fundación UOCRA, que previamente acordará con el director de obra o capataz las actividades que desempeñarán los trabajadores, con el objeto de garantizar un mejor aprendizaje, evitando entorpecer las actividades de la jornada laboral.

Esta capacitación es de similares características a aquella que se desarrolla con los trabajadores ocupados del sector en empresas constructoras que desarrollan su actividad en el medio libre.

Todas las acciones formativas cuentan con dos módulos transversales: uno de salud y seguridad y otro de relaciones laborales.

Los cursos tienen un gran contenido práctico. Por tal motivo los referentes de cada unidad penitenciaria son quienes determinan el espacio físico donde se realizarán las actividades. La práctica tiene un doble objetivo: en principio, que las personas puedan ejercitar las tareas propias del oficio que están aprendiendo; por otra parte, que se produzca una mejora edilicia en el espacio en el que conviven.

Durante la ejecución del curso el instructor realiza una evaluación permanente de los participantes. Los alumnos aprobados reciben un certificado y la Credencial de Registro Laboral que emite el Instituto de Estadística y Registro de la Industria de la Construcción (IERIC), instrumento legal necesario para tener acceso a un empleo

registrado en esta industria. De acuerdo a la normativa vigente, estas certificaciones y credenciales no contienen referencia alguna al lugar en el que se participó en la capacitación y/o condición del participante.

Los datos de los participantes de los cursos son enviados al IERIC para facilitar su posterior inserción laboral. Este instituto lleva adelante un proceso de orientación e intermediación laboral mediante la figura de “articuladores” que visitan las empresas del sector haciendo entrega de los datos de los participantes del programa para su contratación.

### **Oferta educativa para la formación continua**

El proyecto desarrollado tiene una doble dinámica. En principio, un primer contacto con la industria de la construcción mediante la capacitación en alguno de los oficios cuando los internos residen en las unidades del sistema penitenciario.

En un segundo momento, los egresados y liberados del sistema penitenciario cuentan con la posibilidad de dar continuidad al trayecto formativo iniciado en las unidades en alguno de los establecimientos educativos pertenecientes a la Red de Instituciones de Educación Trabajo conformada por la Fundación UOCRA. Así, con la participación del Patronato del Liberado de cada departamento judicial y la intermediación de los articuladores sectoriales, se facilita la derivación de los egresados y liberados a la institución educativa más cercana a su domicilio.

La Red de Instituciones de Educación Trabajo se compone de establecimientos educativos distribuidos en las distintas regiones del país, en las que se ofrece formación certificada por las jurisdicciones correspondientes, gratuita y abierta a la comunidad.



### **Beneficiarios directos del programa**

Internos/as del sistema penitenciario, intra/extramuros; egresados/as del sistema penitenciario; personal dependiente del sistema penitenciario.

### **Aspectos relevantes para la correcta implementación del programa**

La experiencia indica que hay cuestiones relevantes que hacen a una correcta ejecución del programa, teniendo en cuenta las particularidades del lugar en el que se desarrolla.



Así, se ha podido relevar que las siguientes prácticas deberán ser previstas previo al inicio de cada acción:

- Canales correctos de comunicación en cada unidad (por intermedio de jefes de Servicio, jefes de Tratamiento, jefes de Pabellón y los referentes de la institución de formación);
- Adecuada selección de participantes, teniendo en cuenta sus posibilidades de traslados inminentes;
- Régimen de requisas para coordinadores, docentes y auditores de las instituciones participantes;
- Especial atención para el ingreso de material didáctico, insumos y elementos de protección personal a cada unidad;
- Preferentemente las prácticas deben ser realizadas en espacios de uso común;
- Régimen de visitas establecido para cada unidad y para cada pabellón de internos;
- Medidas de seguridad suficientes para el uso de herramientas de trabajo.



## Proyecto María Marías, Servicio Nacional de Aprendizaje Comercial (SENAC), Brasil

El proyecto María Marías fue creado en 2006 por la Secretaría de Estado de la Justicia (Sejus) en un acuerdo con el Ministerio de Justicia de Brasil (Departamento Penitenciario Nacional, Depen). El proyecto se articula con el SESI, SENAI, SENAC, SEBRAE, con el objetivo de promover acciones socioeducativas, profesionales, culturales y emprendedoras que permitan a las mujeres detenidas recuperar su ciudadanía y su valor productivo, contribuyendo así en su reintegración en la sociedad. La fase piloto se desarrolló en la Penitenciaría Femenina del estado de Espírito Santo en Tucumán, en el municipio de Cariacica.



“Una nueva oportunidad de vida para miles de mujeres” es la premisa de María Marías, un proyecto destinado a calificar profesionalmente a mujeres detenidas y a apoyar su integración en la sociedad. Si bien existían en el país acciones destinadas a esta población, es la primera vez que un proyecto se realiza en el ámbito nacional. El nombre del proyecto surgió de la necesidad de representar a las mujeres detenidas, su particularidad en cuanto mujer, madre, compañera, trabajadora. Marías, en plural, son todas las mujeres, mujeres con deseos, de derecho y ciudadanía. María Marías

se propone cambiar la historia de todas las Marías de la penitenciaría femenina apuntando a perspectivas de inclusión social, rescate de la autoestima y, sobre todo, el valor de la mujer.

María Marías propone un concepto de resocialización enfocado en el trabajo, el emprendedurismo y el fortalecimiento del vínculo familiar, minimizando los efectos del encarcelamiento y rescatando el potencial de la mujer en su condición de madre, trabajadora, emprendedora, educadora, administradora del hogar, compañera y ciudadana.

En el marco del Proyecto L se ofrece compartir la experiencia desarrollada por intermedio de María Marías por una de las instituciones involucradas, el SENAC, cuyas acciones están dirigidas a promover y administrar cursos de capacitación y perfeccionamiento para la población reclusa femenina. Estas acciones se desarrollan con base en una demanda previamente identificada, ofreciendo programas con una estructura curricular y carga horaria compatible con el perfil profesional definido, ofreciendo a la participante una formación amplia que trascienda la dimensión estrictamente técnica y que garantice el desarrollo de conceptos como ciudadanía, ética y vida en sociedad.

En el proceso de educación, la preocupación está centrada en desarrollar la reinserción social una vez lograda la libertad. Por eso, la realización de capacitaciones en diversas áreas, la implementación de actividades productivas y el desarrollo de la cultura emprendedora son preocupaciones fundamentales para el SENAC. Su experiencia confirma la visión de que la educación para el trabajo ayuda a transformar actitudes, potencia la capacidad integradora y facilita la reintegración a la vida extramuros.

Uno de los factores clave del éxito de la experiencia ha sido contar con el apoyo activo de los funcionarios de la Penitenciaría de Tucumán, principalmente de los trabajadores sociales que llevaron a cabo el proceso de selección de las reclusas y el acompañamiento pedagógico in situ realizado por profesionales del Senac de la zona.

Entre las acciones desarrolladas se destaca como innovador el uso de una Unidad Móvil de Educación Profesional, equipada con las herramientas necesarias para la aplicación de los cursos, la realización de clases prácticas, la distribución de material didáctico y un equipo de profesionales que cuenta con todas las herramientas para la práctica profesional.

## Resultados

Entre los resultados obtenidos se destaca que mediante la Unidad Móvil de Formación Profesional se puso a disposición la "Carreta de la Moda y Belleza", instalada en el





patio de la penitenciaría, para la realización del curso de Depilación, que se dictó en cuatro grupos, con un total de 62 estudiantes. Hubo también un curso de formación en Costo, Precio y Venta del Producto que benefició a un total de 78 mujeres distribuidas en cuatro grupos.

El proyecto está en condiciones de ser replicado en otras penitenciarías del país por intermedio de Depen.





## Resumen de buenas prácticas uruguayas elegidas

EL CNR se destaca como buena práctica especialmente por la progresividad, plan individual de trabajo y protocolos de actuación y funcionamiento. También son relevantes la participación, el involucramiento de los internos en la elección y planificación del trabajo, y la búsqueda permanente de cumplir con condiciones similares a las que se dan en el mundo del trabajo fuera del establecimiento.

Uno de los puntos de debilidad de este modelo es que siempre estuvo “fuera” del sistema y que se consideraba que las condiciones generales para su funcionamiento eran excesivas.

De manera resumida se puede decir que la experiencia de Campanero es una buena práctica, destacable fundamentalmente por la consideración de las condiciones de reclusión de las mujeres. El acondicionamiento físico de un espacio específico para ellas, con dignidad en su construcción y equipamiento, constituye una diferencia notable respecto a otros centros penitenciarios. Complementariamente, la existencia de áreas de trabajo de uso exclusivo ha habilitado que se asuman responsabilidades y se tomen decisiones grupales que refuerzan las actividades y permiten la mejora de la calidad de vida.

El modelo de Campanero es un sistema cerrado. Sin embargo, se propone un desarrollo personal –específicamente en lo laboral– en el que no se visualiza la forma concreta de participación de los y las internos/as y que se apoya en las propias inclinaciones. Esta tensión entre la formalización del modelo y la flexibilidad para captar las circunstancias y las predisposiciones parecen mejor resueltas con las mujeres. Cabría preguntarse si uno de los factores claves de esta diferencia puede estar en el grupo más que en la institucionalidad.

Piedra de los Indios tiene como aspectos sobresalientes de buena práctica la diversidad de tipos de trabajo (comisiones, emprendimientos del centro, emprendimientos particulares y pasantías) y la generación de respuestas alternativas al encierro en un centro penitenciario departamental: intramuros, extramuros y salidas a la comunidad, donde se combinan lugar de vivienda y tipo de trabajo. Cabe preguntarse cuánto influyen en el sostenimiento del sistema la convivencia y la contradicción del “adentro y afuera” como presencia permanente.

Por último, si analizamos los ítems de buenas prácticas que se expusieron podríamos encontrar algunos aspectos de las experiencias que aportan en este sentido:

- **Pertinencia:** la práctica responde a las necesidades e intereses prácticos y estratégicos de las personas beneficiarias y participantes de la iniciativa.
- **Legitimidad:** la práctica es reconocida como exitosa por actores claves del territorio donde se ha desarrollado, entre ellos los participantes en el proyecto.

Centro	Alcances
CNR	Modelo de intervención integral. Descripción del proceso educativo laboral. Generación de metodología de trabajo e idoneidad de los recursos humanos. Valoración positiva de agentes externos al sistema (instituciones y expertos). Niveles de conformidad por parte de los/as internos/as. Generación de Asociación de familiares de internos.
Campanero	Existencia de modelo de intervención. Vinculación con la sociedad civil. Éxito de los emprendimientos productivos. Coordinación de la administración del Centro con Jefatura. Niveles de conformidad por parte de los/as internos/as.
Piedra de los Indios	Se reconoce el buen desempeño del Director. Vinculación con la sociedad civil. Éxito de los emprendimientos productivos. Niveles de conformidad por parte de los/as internos/as.

- **Impacto demostrable:** la práctica logra los objetivos y resultados previstos de mejora de las condiciones de vida de las personas de manera medible (indicadores).

Centro	Alcances
CNR	Se monitoreó, se evaluó y se registró una reincidencia muy baja. La evaluación se basó en protocolos con indicadores que destacasen los avances y dificultades del proceso de los emprendimientos y el de cada interno.
Campanero	Es nuevo y abarca al 100% de las mujeres privadas de libertad del departamento con cupos laborales.
Piedra de los Indios	80% de plazas laborales. 4 modalidades de trabajo y gran diversidad de tareas.

- **Coordinación interinstitucional/asociación entre actores:** la práctica es resultado de un efectivo trabajo en equipo entre diferentes actores y entidades de la sociedad.

Centro	Alcances
CNR	Fluida relación con diversos actores públicos y privados para capacitación, comercialización e inserción laboral.
Campanero	Fluida relación con diversos actores públicos y privados para capacitación, producción y comercialización. Apoyo multiactoral en la construcción del Centro.
Piedra de los Indios	Niveles de relación a nivel público (Mides e IM Colonia). Cambio de normativa departamental para permitir la participación de internos/as en las pasantías.

- **Igualdad de género e inclusión social:** iniciativas que acepten y respondan a la diversidad social y cultural, tomen en cuenta las diversas desigualdades sociales, promuevan la igualdad y la equidad social y reconozcan y valoren las distintas capacidades de las personas

Centro	Alcances
CNR	No había mujeres privadas de libertad. Equipo técnico mixto en el contacto directo con los internos.
Campanero	Modelo de trabajo específico para mujeres. Condiciones dignas.
Piedra de los Indios	Las mujeres participan en las propuestas laborales.



- **Promoción de derechos:** prácticas que promueven el goce efectivo de los derechos humanos individuales y colectivos y el cumplimiento de los diversos compromisos internacionales adoptados por los diferentes estados en el ámbito nacional, regional y local.

Centro	Alcances
CNR	Está explicitado en el diseño del modelo de intervención.
Campanero	Está como propósito en el modelo de intervención.
Piedra de los Indios	No está enunciado como tal.

- **Integralidad:** la intervención contempla acciones diversas para actuar sobre los problemas o necesidades identificados.

Centro	Alcances
CNR	Sistema integral de atención (educativo, laboral, vínculos, vida cotidiana, recreativo).
Campanero	Capacitación laboral y oferta educativa. No se observa en este estudio otros niveles.
Piedra de los Indios	Oferta educativa. No se observa en este estudio otros niveles.

- **Sostenibilidad:** la práctica es sostenible a nivel social, cultural, económico y ambiental. Muestra cambios duraderos a nivel político y legal o de marcos institucionales y/o gran apropiación por parte de los actores implicados superando cambios de administración en el tiempo.

Centro	Alcances
CNR	Modelo.
Campanero	Modelo.
Piedra de los Indios	Intervención.

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

Centro	Alcances
CNR	Se monitoreó, se evaluó y se introdujeron cambios.
Campanero	Es nuevo y carece de sistema de monitoreo.
Piedra de los Indios	No está sistematizado.



- **Elementos transferibles:** la práctica ha generado elementos (experiencias, procedimientos, políticas, ideas, etc.) que pueden ser transferibles y resultar ejemplos útiles para adaptar a otras prácticas en otros contextos, tomando en cuenta sus particularidades.

Centro	Alcances
CNR	Modelo de fases y protocolos.
Campanero	Modelo con internas.
Piedra de los Indios	Diversidad de propuestas laborales.

Según las Reglas Mínimas de Naciones Unidas

- Proporcionar a las personas un trabajo productivo a desarrollar durante una jornada de trabajo normal, condición importante para propósitos de rehabilitación y reinserción.

Centro	Alcances
CNR	Todos los internos realizan trabajos.
Campanero	Todos los internos realizan trabajos.
Piedra de los Indios	El 65% realiza tareas laborales.

- En tanto el hacinamiento es un factor común de la vida penitenciaria, es importante proveer actividades a las personas fuera de sus celdas durante el día.

Centro	Alcances
CNR	Es parte del modelo.
Campanero	Es parte del modelo.
Piedra de los Indios	Es un objetivo central del Centro aunque no se llega a toda la población.

- Priorizar, en la medida de lo posible, que ese trabajo contribuya a mantener o aumentar la capacidad de las personas privadas de libertad para vivir dignamente al egreso.

Centro	Alcances
CNR	Plan personal de egreso con capacitación, trabajo y, en algunos casos, empleos o pasantías.
Campanero	Capacitación práctica en oficios. Concebido como terapia laboral más que centrado en la inserción posterior.
Piedra de los Indios	Centrado en el trabajo durante la reclusión.

- Sobre las condiciones de trabajo penitenciario las RM plantean que su organización y métodos deberán asemejarse lo más posible a los que se aplican a un trabajo fuera del establecimiento, pues prepara para las condiciones del trabajo al egreso.

Centro	Alcances
CNR	Es parte del modelo y se incorporaron elementos de monitoreo y evaluación en ese sentido.
Campanero	Pensado como terapia laboral más que centrado en la inserción posterior.
Piedra de los Indios	Centrado en el trabajo durante la reclusión.

## Recomendaciones

### De los centros visitados

Extender el modelo del Centro de Rehabilitación “Campanero Mujeres” a todos los departamentos del interior con adaptaciones a la realidad local.

Que los centros penitenciarios apliquen un modelo de fases y protocolos de funcionamiento.

Que haya en los centros penitenciarios diversidad de modelos laborales.

### Generales

Para estas recomendaciones se toma como marco las Reglas Mínimas de Naciones Unidas y la observación de las prácticas de los centros visitados. Destacamos aquellos ítems que consideramos relevantes para el abordaje laboral y menos visibilizados en las experiencias analizadas.

### De la práctica laboral

Que los trabajos realizados tengan un plan de aprendizaje tanto en competencias específicas como transversales aunque no sean muy valorados dentro del Centro. Por ejemplo, los que cocinan pueden obtener un certificado o una referencia de desempeño si tienen apoyatura técnica y se integran a programas transversales.

Que se busque la mayor vinculación posible con el trabajo, que las PPL tengan posibilidades de empleo o autoempleo una vez que sean puestas en libertad.

Que los internos tengan posibilidades de elección del trabajo a realizar y sean consultados sobre las opciones disponibles, o posibilidades de desarrollar oportunidades a partir de sus conocimientos y/o gustos.

Que se generen todas las oportunidades posibles de trabajo fuera del centro como forma de realizar un trabajo similar al de otras personas y que facilite además generar más posibilidades de salir en libertad.

Que se provea de remuneración acorde a la tarea realizada, y que se valore el desempeño con parámetros similares a los del mercado de trabajo.

Que la remuneración que se reciba permita adquirir elementos de usufructo propio y ayudar a la familia, y que se acumule para su salida en libertad.

Que las condiciones de trabajo (salud laboral, carga horaria, etcétera) y disposiciones legales sean similares a las que se dan fuera de los centros.

## **De la política laboral**

Que el proceso que hace el interno sea medible por medio de indicadores precisos.

Que exista un marco legal que regule derechos y funcionamiento.

Que existan planes de capacitación permanente para operadores/as penitenciarios/as.

Que se asegure la intervención coordinada de actores públicos y privados en los centros.

Que exista una planificación de los centros flexible a la incorporación de ajustes y mejoras que surjan de procesos de implementación y evaluación.

## Anexos

### Anexo I Protocolo de funcionamiento del Área Laboral

#### Protocolo de funcionamiento del área - CNR

Este protocolo tiene por objetivo brindar un encuadre general respecto de la actividad laboral interna en el CNR y se encuentra en consonancia con el Reglamento del Área Laboral definido. Contar con los dos instrumentos es central para lograr un encuadre general de la tarea.

##### 1. Horarios de actividad

La actividad laboral cuenta con dos horarios de trabajo durante la jornada, de lunes a viernes. El espacio matutino funciona de 8.00 a 12.00, y el vespertino va desde las 14.00 hasta las 17.00.<sup>1</sup>

##### 2. Coordinación intercomponentes y áreas

Se promoverá una fuerte y sólida coordinación entre las distintas áreas involucradas en la dinámica laboral, tanto en lo que hace a las dimensiones de gestión de la seguridad como a las estrategias y acciones concretas de intervención socioeducativa.

Por lo tanto, se mantendrá permanente comunicación.

---

<sup>1</sup> Algunas actividades laborales de larga extensión se pueden realizar en forma continua en el horario de la mañana y el de la tarde; asimismo, el tope de horario vespertino puede ser mayor de acuerdo a las necesidades de la tarea. Por ejemplo, fábrica de pastas, criadero de chanchos, etcétera.

### 3. Inicio de las actividades

La actividad laboral se iniciará en la mañana, de la siguiente forma:

- Se aguardará que los internos bajen de los diferentes pisos en el sector del Ala Educativa –Elipse–, cerrando las esclusas 6 y 7 a las 8.30. Al menos dos funcionarios del Área Laboral permanecerán en cada esclusa. En ese momento se realizará un conteo de la cantidad de internos que asisten a la actividad. Dicha información será transmitida al jefe de turno del Área Convivencia y Disciplina y al Área de Seguridad.
- De acuerdo a como se indica en el Reglamento del Área Laboral, cada interno deberá tener una actividad asignada, a la que deberá concurrir durante la jornada laboral y desarrollar su actividad en ese lugar.
- Los distintos actores y áreas del centro tendrán conocimiento de las actividades que se realizan, cómo están organizadas y las tareas encomendadas a cada interno: lugar de trabajo, tarea a desempeñar y horario.
- Todas las áreas deberán informarse mutuamente de las novedades antes, durante y finalizada la jornada de trabajo. Entre otras, la oficina de seguridad deberá informar acerca de roturas de alambrado antes del comienzo de la actividad laboral si correspondiere.
- En términos generales, el criterio a aplicar es mantener un eficiente control de cuántos y qué internos bajan a realizar cada una de las actividades del área, y este hecho deberá estar en conocimiento de las distintas áreas vinculadas.

### 4. Operatividad durante la jornada matutina

- En virtud de que la tarea de intervención socioeducativa no permite mantener un contacto permanente con todos los internos que realizan actividades laborales durante esa jornada, el Área de Seguridad mantendrá un contacto visual con las actividades que se llevan a cabo y tendrá en su conocimiento, como indica el apartado anterior (punto 3), los espacios laborales y los internos que realizan tareas en cada uno de ellos.
- En virtud de mantener un eficaz y eficiente manejo de procedimientos, es fundamental mantener comunicación fluida durante la jornada laboral matutina; por lo tanto, los responsables de la actividad laboral deberán mantener informadas a las otras áreas y viceversa, con el objetivo de que todos tengan conocimiento acerca de la movilidad de los internos, las actividades que realizan, las intervenciones realizadas durante la jornada, y otros referidos a un adecuado monitoreo y seguimiento del proceso educativo de cada interno.

- Los internos deberán permanecer en su lugar de trabajo y adecuarse a las normas del área y de la institución. Asimismo, no podrán acercarse al alambrado del Primer Perímetro salvo que la actividad así lo determine, y en ese caso el responsable del Área Laboral deberá autorizar y comunicar la decisión al Puesto 1 para conocimiento del Área de Seguridad. En consecuencia, no se permite el diálogo o contacto con terceros a través del alambrado.
- Los internos deberán ajustarse al Reglamento Interno.

## **5. Finalización de la jornada**

- La jornada matutina finaliza a las 12.00-12.30. A esa hora los internos deberán concurrir al sector de ingreso al Módulo, en donde el/los responsable/s de la actividad laboral deberán hacer un conteo similar al de la mañana para cotejar.

## **6. De las autorizaciones especiales y su coordinación**

- En algunas oportunidades, por diferentes circunstancias los internos deberán ingresar antes del horario establecido para la actividad laboral, así como por diferentes circunstancias deberán finalizar la actividad antes de lo previsto. En estos casos se debe efectuar las correspondientes comunicaciones a las diferentes áreas, informar al respecto y asentar los detalles en la correspondiente planilla de novedades.
- Existirán autorizaciones especiales para el cumplimiento de las distintas actividades en horarios diferenciales, así como en lugares especiales. Esto estará determinado por el tipo de actividad; tal es el caso del riego de huertas en la tarde, como también lo pueden ser aquellas actividades que involucran a terceros e implican una alta disponibilidad hacia la tarea, y la limpieza entre alambrados. Se determinará por criterios técnicos (Fase de Intervención, monitoreo, etcétera) y por criterios de seguridad quiénes son los internos autorizados a realizar cada una de las actividades. Estas autorizaciones se deberán mantener actualizadas a todas las direcciones y áreas. El acompañamiento socioeducativo de estas actividades será intermitente, por lo tanto la coordinación entre áreas en la línea de lo antes mencionado es fundamental.

## **7. Herramientas e insumos**

- Salvo expresa autorización, los internos no están autorizados a subir a las habitaciones con herramientas y/o insumos del Área Laboral.

8 Instrumentos de monitoreo y seguimiento

- El Área Laboral deberá mantener registro diario de las actividades, incluyendo las novedades y una descripción operativa de la jornada; para ello se cuenta con el instrumento de Registro Semanal que se deberá mantener actualizado diariamente y que deberá ser entregado a la Dirección al finalizar cada jornada.

Síntesis de operatividad para la actividad laboral

<b>Inicio de actividades laborales matutinas (de lunes a viernes)</b>	8.00 – 8.30 hs. <ul style="list-style-type: none"><li>- Coordinación permanente entre áreas de Laboral Interno, Seguridad y Convivencia y Disciplina.</li><li>- Conteo de internos que bajan a predio.</li></ul>
<b>Operatividad de la jornada</b>	8.30 – 12.00 <ul style="list-style-type: none"><li>- Los internos deberán permanecer en su lugar de trabajo.</li><li>- Toda la circulación de internos en el predio y con el Piso será informada y coordinada entre las áreas.</li></ul>
<b>Finalización de la jornada matutina</b>	12.00 – 12.30 <ul style="list-style-type: none"><li>- Conteo de internos.</li><li>- Subida al piso.</li></ul>
<b>Autorizaciones especiales</b>	Todas las autorizaciones especiales que se libren estarán coordinadas con las diferentes áreas, y toda la institución deberá tener conocimiento de ellas. Cuando los internos bajen a la actividad fuera de horario el jefe de turno comunicará a la Oficina de Seguridad qué internos y a qué actividad concurren.



## Anexo II

### Reglamento de trabajo

#### Normas de trabajo interno

El siguiente reglamento de trabajo interno rige para las actividades laborales realizadas por los internos del CNR.

#### Consideraciones

El trabajo interno es una de las tareas a realizar en el marco del sistema de fases diseñado institucionalmente. Como proceso progresivo el sistema de fases tiene por objetivo en cada una de las fases:

**Primera fase.** Desarrollar habilidades y destrezas laborales mediante el trabajo interno.

**Segunda fase.** Desarrollar competencias específicas en lo que hace a un oficio y/o especialidad técnica, propendiendo a la integración a emprendimientos asociativos dentro del centro; integrar, en los casos que se determine en la evaluación, una plaza laboral externa.

**Proyecto personal.** Fomentar la gestión por parte del interno de un Proyecto Personal de Egreso Laboral.

Si bien existe un diagrama de progresividad determinante, se propiciará contemplar procesos individuales que así lo ameriten.

**En la medida en que los internos avancen en el proceso se generarán mayores niveles de confianza y autonomía en la actividad.**

#### Reglamento

Normativa de trabajo

1. El Área Laboral buscará que la mayoría de los internos pueda acceder a una actividad laboral interna, con el objetivo de mejorar las habilidades y destrezas laborales de cada uno.

2. Durante los primeros seis meses posteriores al diagnóstico no existirá remuneración por la tarea. Una vez transcurrido ese lapso, la remuneración podrá ser la correspondiente a un peculio.
3. Se procurará que a todos los internos se les asigne una actividad laboral, y que esta esté comprendida en la ley N° 17.897, en referencia a la Redención de la Pena por Trabajo y por Estudio.
4. Las tareas deberán ser desarrolladas en un clima de respeto tanto entre los internos como con todo el personal y funcionarios de la institución.
5. Debe cumplirse el horario establecido para cada tarea. Se debe concurrir al espacio de trabajo a la hora acordada y no se podrá abandonar el lugar de trabajo sin expresa autorización. La no concurrencia en tiempo a la tarea o el abandono de esta implicará el descuento del peculio si corresponde. Solo se verán exentos de dicho descuento aquellos que justifiquen por razones médicas (certificado) u otras avaladas debidamente.
6. Los internos deberán permanecer con el torso cubierto durante la actividad laboral.
7. El interno que se retire de la actividad antes de la hora establecida sin autorización previa del coordinador de área será pasible de sanción.
8. Los materiales serán responsabilidad de los internos. Los internos serán pasibles de sanción o descuento del peculio en aquellas situaciones en que los materiales no sean debidamente utilizados.
9. El cese o la redistribución de la actividad deberá ser previamente acordado y autorizado por la dirección del área.
10. No se podrá comer durante la actividad laboral, y los responsables del Área Laboral determinarán aquellos casos en los cuales no se autorice bajar con termo y mate a la actividad, promoviendo que el consumo de mate no interfiera en la realización de la tarea.
11. La evaluación de la tarea y del proceso de trabajo estará a cargo del coordinador de la actividad laboral.
12. Los cambios de asignación laboral se realizarán exclusivamente una vez al mes y deberán estar autorizados por la dirección.
13. La tarea será planificada por el coordinador del área, quien tendrá a su cargo además la coordinación con los internos involucrados.
14. El no cumplimiento por parte del interno de la tarea pactada por razón injustificada, la negligencia frente a la actividad, el uso indebido de herramientas de trabajo, el tránsito indebido y sin autorización por sectores ajenos a la actividad, así como

el no cumplimiento de normas básicas de convivencia en el área de trabajo, será objeto de sanción para el interno.

15. Sanciones. Las sanciones serán las siguientes, en orden de progresividad: 1. Observación verbal, 2. Observación escrita, 3. Suspensión de actividad laboral durante tres días sin goce de peculio, 4. Suspensión de actividad laboral. A estas se suman otras medidas que el área determine técnicamente, y en caso de corresponder se informará para resolución sobre la sanción a aplicar por parte del Comité de Disciplina.
16. En el caso de maquinaria especializada, su uso deberá ser autorizado previamente por la Dirección y comunicado al Banco de Seguros del Estado.

Anexo III

Ficha de registro y control de ingreso y egreso de artículos

Fecha \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20....      Llenar la columna que corresponda.-

Artículo a ingresar	Artículo a egresar
A. Descripción	A. Descripción
B. Procedencia	B. Responsable de Fabricación
C. Finalidad	C. Insumos o materiales utilizados. Detallar procedencia y fecha de ingreso:
D. Responsable de Ingreso (interno / familiar / particular)	D. En el caso de venta y/o trueque de artículos detallar: precio de venta / materiales a reintegrar...
	E. Quién retira el artículo
	F. Fecha de retiro

Autorización del Área Laboral / Componente II

\_\_\_\_\_

Aclaración:

Vía 1 recibido Seguridad \_\_\_\_\_

Vía 2 Área Laboral \_\_\_\_\_

## Anexo IV

### Procedimiento de registro y control de actividades laborales de internos

#### Sistema de registro

- 1) Planilla de autorregistro y asistencia:** Se ha proporcionado a cada interno una hoja membretada e impresa donde figura su nombre y la actividad que desarrolla; deben registrar en ella el día, la hora en que concurren a la actividad, y firmar. La necesidad de la firma y del registro está determinada por la ley N°, porque en caso de justificar la asistencia o inasistencia, la institución ante una solicitud del juez debe proporcionarla.
  - 2) Planilla de conteo:** Laboral Interno cuenta con una planilla de conteo que le permite computar los internos que han concurrido a la actividad y la inasistencia en el caso de que así fuera.
  - 3) Control y verificación durante la actividad:** Al ingresar a la actividad laboral los internos entregan su planilla. Esta se coloca en una carpeta que permanece en poder de los educadores de Laboral mientras dura la jornada. Esto garantiza a quien esté en la actividad que su planilla esté en la carpeta y luego sea pasada al registro de PLANILLA DE CONTEO.
- Propuesta:** Que durante las horas de la tarde y los fines de semana una carpeta, debidamente identificada, permanezca en Sala de Educadores/as (tercer piso).

**Anexo V**

**Ficha de diagnóstico para elaborar  
Plan Individual de Trabajo**

**Informe de diagnóstico para construcción  
del plan individual de trabajo**

PROGRAMA	VIDA COTIDIANA ---- DEPARTAMENTO LABORAL										
Director o responsable											
Interno					Nº caso						
Fecha de ingreso					Fecha de informe	13	07	05			
Asesor Individual											

Plan individual de trabajo			
Fase	Objetivos	Medios de Verificación	Fecha estimada cambio de fase
1	A. B.		15/07/2006
2	A. B.		15/07/2007
3	A.		A DETERMINAR

Diagnóstico cuantitativo						
<b>3.1. Adquisición de conocimientos y habilidades para la inserción laboral.</b> (Escala de 5 valores. 1=bajo, 2=medio bajo, 3=medio, 4=medio alto, 5=alto). Mediación realizada a través de trayectoria sociolaboral que el interno indica en su entrevista de Diagnóstico Inicial, así como otros datos obtenidos en:						
<i>Habilidades Básicas</i>						
<i>Competencias Específicas</i>						
<i>Actitudes</i>						
<i>Escala total 1 a 15 (Sumatoria simple)</i>						
<i>Análisis cualitativo</i>						
<b>3.2 Inserción laboral y generación de ingresos</b>	<b>Muy bajo</b>	<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>	<b>Muy alto</b>	<b>No se inserta</b>
1. Trabajo interno.						
2. Trabajo interno para el exterior.						
3. Trabajo externo.						
Escala total 1 a 15 (Sumatoria simple).						
Análisis cualitativo.						

Diagnóstico cualitativo





## Bibliografía y fuentes utilizadas

*Mujeres privadas de libertad en Uruguay. Informe sobre condiciones de reclusión.*

Informe elaborado por el Ministerio del Interior, Ministerio de Salud Pública, Comisionado Parlamentario, Consejo de Educación Secundaria, Dirección Nacional de Cárceles, Patronato Nacional de Encarcelados y Liberados, Patronato Departamental de Canelones, Servicio de Paz y Justicia y la ONG Ánima. Setiembre de 2006.

Marco de referencia sobre las buenas prácticas para el Festival de Buenas Prácticas. Documento elaborado por América Latina Genera. [http://www.americalatinagenera.org/documentos/bp\\_marcoreferencia20070130.doc](http://www.americalatinagenera.org/documentos/bp_marcoreferencia20070130.doc)

Manual de Buena Práctica Penitenciaria. Implementación de las Reglas Mínimas de Naciones Unidas para el Tratamiento de los Reclusos. Reforma Penal Internacional. 2ª edición. San José, C.R. Guayacán, 2002.

Relevamiento de 22 centros penitenciarios del interior del país realizado por el Patronato Nacional de Encarcelados y Liberados, 2010.

## Entrevistas realizadas

Comisario Rodolfo Machado, Director del Centro de Rehabilitación Campanero, marzo de 2010.

Psicólogo Daniel Melgar, CNR, marzo de 2010.

Comisario inspector Rafael Assandri, Director del Centro Penitenciario Piedra de los Indios, marzo de 2010.



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

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

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


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

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

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







El sistema penitenciario uruguayo tiene mucho para aprender de sus propias experiencias. En diversos centros del país existen prácticas en el ámbito laboral que vale la pena recuperar. Este informe se propuso sistematizarlas, de forma de hacerlas visibles para los actores encargados de llevar adelante políticas de formación y trabajo en el ámbito carcelario.

Se presentan en particular casos del Centro Nacional de Rehabilitación, Campanero y Piedra de los Indios, y se complementa el estudio con información sobre dos experiencias en Argentina y Brasil. La síntesis permite arrojar luz sobre el papel del trabajo en la rehabilitación de las personas privadas de libertad en Uruguay, y en particular de las mujeres, y habilita a realizar recomendaciones para el diseño de políticas que apunten a mejores prácticas en materia laboral.

PROYECTO L

“Apoyo a la reforma de las instituciones para personas privadas de libertad”



Naciones Unidas Uruguay  
united in action



ONU MUJERES  
United Nations Women



CINTERFOR  
Inter-American Commission on Human Rights



UNODC  
United Nations Office on Drugs and Crime



UNOPS  
United Nations Office for Project Cooperation



UNFPA  
United Nations Population Fund



UNDP  
United Nations Development Programme