

ANALISIS DE LA INSTITUCION PENITENCIARIA

PRINCIPIOS INSTITUCIONALES

Al 8 de mayo de 1982, Costa Rica contaba con la infraestructura arquitectónica y el personal técnico, administrativo y de custodia para poder cumplir con los principios fundamentales de la “buena condición penitenciaria”.

Tales principios fueron formulados por primera vez en Europa hará pronto 150 años y han sido recomendados reiteradamente después en Congresos y Seminarios sin que, por lo demás, eso haya permitido su concreción, por lo menos en la enorme mayoría de los países en vías de desarrollo o del Tercer Mundo. Como todo producto cultural, dichos principios son instrumentos que cobran especificidad sólo en función de los objetivos políticos y el equipo humano con que se pretenda llevarlos a cabo.

No cabe duda de que, en este momento histórico-político de Costa Rica, el objetivo de la Administración de Justicia es el hombre, lo que significa la obligatoriedad del sistema penitenciario de entrar en contacto con los internos, objeto único de su trabajo, para responder en forma adecuada a las carencias que resultaron de sus necesidades no satisfechas. Sin embargo, la realidad institucional nos muestra una lucha permanente para imponer esta concepción progresista, frente a una ideología que se expresa con una firme actitud conservadora de resistencia al cambio. Creemos encontrar razón para esta actitud en el miedo que genera toda relación de compromiso directo con la realidad desde una perspectiva liberadora. Este enfrentamiento tiene también su expresión en las polémicas y prácticas generadas respecto a estilos de gobierno y a formas de concreción de los programas políticos. Poniendo de manifiesto esto, en ocasión de evaluar las conquistas sociales y el arraigo de la democracia social, en el año 1977 se formularon desde la casa presidencial, referidas a los ataques contra los programas y estilos de gobierno, las siguientes consideraciones que estimamos ejemplifican los distintos modelos: Ese señor expresidente tiene una ideología distinta. El es conservador dentro de la democracia, yo soy más progresista, más socialista dentro de la democracia, él cree que un Presidente debe gobernar sentado en la Casa Presidencial, yo creo que un Presidente debe gobernar o en la Casa Presidencial o en el campo, o en el taller o en el colegio o en donde haga mas efectiva su forma de gobernar y la vigilancia de sus programas. El cree que todo lo importante en la vida es tener un presupuesto balanceado, yo creo que lo más importante

en la vida es evitar que haya más injusticia social y lograr que haya menos injusticia social. Yo creo que hay que gobernar para las clases populares, para los que están más afectados por la crisis: el campesino, el habitante del tugurio, el obrero, el profesional, el hombre y la mujer de la clase media. El cree, o creyó como Presidente, que debía de gobernar para los grupos económicos fuertes que lo hicieron Presidente. Eso se llama diferencia en el estila personal de gobernar.

En la Administración de Justicia, las distintas actitudes frente a los problemas, no son sino el reflejo de diferentes ideologías y sus respectivas concepciones del hombre y el mundo, y condicionan el grado de salud moral del país.

Examinaremos a continuación, las posibilidades que ofrecen los principios de la “buena condición penitenciaria” según la ideología que los oriente, adoptando para cada actitud la expresada calificación de progresistas y conservador.

1. El principio de Corrección

El principio de corrección surge alternativa ante la función puramente represiva de la pena, en el momento en que los recursos sociales disponibles hacen suponer que existen posibilidades de readaptar a la persona que ha delinquido. El proceso por el cual se produciría esa readaptación si ha denominado “tratamiento”. El tratamiento es un trato regulado y programado de un sujeto, o grupo de sujetos, con la finalidad operativa de su transformación mediante el uso de recursos técnicos.

La actitud conservadora aplicada en el ámbito del tratamiento penitenciario, produce una adaptación pasiva que no modifica los aspectos fundamentales de la motivación delictiva, pues su incidencia se reduce al tiempo de permanencia del individuo en la cárcel. El orden, la disciplina, la limpieza y el acatamiento, son la forma de justificar la existencia de la institución y sus “métodos”. La apariencia es el parámetro del “buen funcionamiento” del establecimiento y de la “eficacia” de sus funcionarios. Estas condiciones hacen que exista una distancia tal entre la institución y la persona recluida que el diálogo entre ambos se hace imposible. Así, la institución no responde a la demanda real de los internos, sino a objetivos que, al no responder a la demanda real de los internos, sino a objetivos que, al no incluirlos, ratifican su extrañamiento como personas.

Si bien el tratamiento es aceptado y promulgado desde la perspectiva conservadora, debido a la resistencia al cambio que le es propia, queda reducido a sus aspectos formales y vacío de contenido, ya que sólo posibilita la existencia de un aparato burocrático que produce trabajo y poder a los custodios. Su proyección en la realidad sólo refleja la protección de la sociedad ante los delincuentes que perturban su orden y no la aspiración a un cambio positivo de éstos para su incorporación consciente al sistema productivo.

Al reemplazarse la palabra del interno por la disposición del técnico, aquél vive la regla como arbitraria, pero la acata sin aceptarla internamente. Simulando un “cambio” le es posible acceder a beneficios que, como premios la institución ofrece. Como consecuencia de esta situación, la institución favorece la masificación y el deterioro de la individualidad, pues no permite al interno el reconocimiento consciente de las necesidades propias y ajenas, lo cual, desde nuestra perspectiva, debe ser uno de los objetivos fundamentales del tratamiento penitenciario.

Nosotros sostenemos la idea de que la pena (tiempo de segregación) debe aprovecharse para tratar de cubrir las carencias que la persona detenida ha sufrido en su desarrollo. Se busca, en consecuencia, una adaptación activa que, cuestionando la conducta propia y ajena, permita entender críticamente la realidad.

El criterio de adaptación activa propone, en forma explícita la participación en los diferentes niveles de relación: comunitarios, grupales e individuales, donde la persona vaya adquiriendo su autorespeto y el respeto a los otros como obligación y como derecho. El elemento esencial para llevar adelante estos objetivos es la valoración de la palabra propia y ajena, lo cual le permite expresar la demanda y ejercitar el respeto de la misma. Este hecho posibilita la satisfacción de muchas de sus necesidades inmediatas sin ejercer ninguna forma de violación frente al otro, al permitir una correcta apreciación de las posibilidades y de las vías para alcanzarlas.

Este aspecto ha sido descuidado en la “buena condición penitenciaria” y, sin embargo, es vital para el logro de los objetivos de rehabilitación o readaptación social en un orden de libertad política y social... Pero es que hacerlo requiere de una actitud totalmente distinta en el personal, actitud que evite el encadenamiento institucional generado por la “apariencia”. Las instituciones – escribe Hlich – crean seguridades y desde el momento en que se aceptan, las pasiones se calman y la imaginación se encadena. La estructura de toda institución tiene como función la conservación de una experiencia, con la finalidad de reproducir la herencia recibida... El peso de la rutina administrativa – del que no se puede librar ninguna institución- tiende a crear una situación que imposibilita la dialéctica. Se crean estructuras con las que la institución se defiende de los efectos de toda palabra llamada libre. La palabra “liberada” no entra en ningún proceso de transformación en la medida en que se perciba como “patógena” y es porque esta palabra (patógena) esta destinada a ser arrojada, desechada por los que la reciben.

Al margen de la rigidez burocrática-administrativa propia de las instituciones conservadoras, la génesis de un espacio que permita libertad de expresión y de acción regulada, fortalece las normas de convivencia al ser éstas recreadas por el grupo y se constituye en el instrumento dominante, si bien no único, de la readaptación social.

Al responsabilizarse al interno como persona y dejarle “apropiarse” de sus decisiones, en lugar de convertirlo en un receptor pasivo de las consignas y consejos de los técnicos y del personal, se le facilita la autogestión en las actividades institucionales. El grupo será el que imponga los límites de su comportamiento y esto traerá como consecuencia la responsabilidad autónoma de los individuos y la adquisición del respeto social. Los actos de las individuos cobran sentido al ser requeridos y señalados en forma permanente por el grupo, el cual se constituye, no sólo por los internos sino por todo el personal que participa en la convivencia institucional.

Es necesario recalcar que estas consideraciones no desplazan la importancia de los ejes trabajo-educación. Sin embargo, cambian su sentido al transformarlos de simples automatismos en actos críticos conscientes y verbalizables. El trabajo y la educación formal han sido tradicionalmente la forma de encarar la readaptación social en las distintas formaciones económico-sociales recientes. Se convierte en un proceso mecánico de adquisición de algunos hábitos que no modifican sustancialmente al interno, por el contrario, promueven la consolidación de una estructura burocrática que reafirma, en la ineficacia de su metodología, la “irrecuperabilidad del delincuente”, confundiendo lo inapropiado de su técnica con la capacidad de aprendizaje de las personas.

Frente a estas críticas podemos oír una defensa basada en la no reincidencia de un porcentaje bastante alto de internos. El proceso de aniquilamiento mental y social al que se hayan sometido quienes sólo responden a la arbitrariedad de quien no entiende, determina una adaptación pasiva que anula su voluntad de hacer y de producir como hombre libre en una sociedad libre. Aunque, eventualmente, no reincida, este hombre no es el hombre que el Estado de democracia social pretende producir. Es una mera reproducción, más sofisticada, del mutilado o del segregado de la ya obsoleta Administración de Justicia de nuestro pasado.

2. El Principio de Clasificación

Aceptado el principio de Corrección, se hace necesario, como primer paso organizativo, determinar agrupaciones, clases, que permitan diseñar una ubicación diferenciada para el interno, generalmente con base en la mayor o menor peligrosidad para sí mismo o para con los otros.

También el esquema de clasificación refleja en sí las actitudes conservadoras o progresistas de quienes lo han diseñado y lo van a utilizar. Así pues, un modelo de clasificación sirve para generar y consolidar la burocracia cuando el diagnóstico tiene como único fin establecer un “rótulo” para ubicar a la persona en un lugar específico, avalando el tipo de tratamiento que la institución ofrece, y que se justifica con la elaboración estadística de trabajos de publicación “científica”.

Por otro lado, el diagnóstico puede tener como objetivo el tratamiento y, por lo tanto, permitir al Estado social conocer de qué modo sus deficiencias han “marcado” a cada uno de los individuos que llegan a sus instituciones y así determinar, sin perjuicio de establecer la responsabilidad individual, la responsabilidad social que cabe al acto infractor. Por un lado, de esta manera se planifica el tiempo de segregación y la estrategia de tratamiento a seguir para atender las carencias individuales. Por otro, permite determinar los elementos dominantes de los actos delictivos en el ámbito social para realizar una correcta prevención primaria.

Técnicamente, y desde una perspectiva científica, ambos modelos de diagnóstico tienen justificación. De nuevo, sin embargo, el problema es político.

Automáticamente, la actitud conservadora en la clasificación convierte al delincuente en objeto de la criminología. El circunscribirse el acto delictivo como eje de la existencia de ese hombre, le niega su carácter histórico-social y con ello su individualidad como producto de un totalidad de procesos. Sirve entonces, la ideología científica para fijar en términos absolutos los elementos de su competencia: crimen y criminal. Al reducir su tarea al acto y al individuo, los hace aparecer como fenómenos naturales, revistiéndose de una “realidad nacional” mediante una mención tangencial a la “sociedad de nuestros días”.

La mayoría de los delincuentes son proletariados o subproletarios (lumpenproletarios) y eso no es por casualidad. Para nosotros, éste es un dato obvio, pues es la gente que no ha tenido acceso, o lo ha tenido en muy escaso grado, a los derechos del Estado de democracia social. La actitud conservadora, sin embargo, obliga a que este dato se verifique. El delincuente pobre es delincuente por naturaleza, su historia es la historia de sus delitos y de sus antecedentes penales. El delincuente burgués es “delincuente de accidente”: su delito ha sido producto de contingencias sociales de las cuales no pudo sustraerse. Así, mientras que el delito cometido por éste es un producto histórico-social, el delito del “pobre diablo” es un producto de una predeterminación contra la cual el hombre puede tan poco como la ciencia. Mientras que el burgués necesita una oportunidad, el pobre necesita que se le segregue para contener su naturaleza. Esto lo refleja muy bien la “justicia”. Tenemos 2500 casos en manos y una población de dos millones de habitantes. Para mí en la misma forma que me preocupó la parasitosis del niño de las costas o las tierras calientes, me preocupa la criminalidad en todo el territorio nacional, y siempre con la gran tristeza de saber que cuando se tiene cierto “STATUS” social, y cierto nombre de familia, no cabe la palabra criminalidad y los mismos tribunales se encuentran casi siempre predispuestos a absolver a quien esté en esa clase social. Se está combinado el concepto, vamos más allá, hacia una sociedad igualitaria y vamos más y más a una sociedad científica hecha posible hoy en Costa Rica por el gran avance nacional de la tecnología, y por el gran avance de la educación superior.

Como respuestas científica a la corriente política del Estado de democracia-social, la clasificación y el diagnóstico buscan reflejar las determinaciones históricas sociales del acto delictivo, sin obviar las motivaciones en el plano individual, pero encuadrándolas dentro de aquéllas. Como decíamos arriba, este modelo ejerce un doble efecto: por un lado sabemos cuáles son las carencias que han afectado al individuo y lo han llevado al acto infractor y, por otro, obtenemos un panorama real que nos permite formular programas realistas y objetivos de prevención del delito.

Nuestro modelo parte de una realidad presente. En el momento en que comenzamos nuestro trabajo, ya hay personas que han delinquido un o varias veces. Este hecho nos ubica frente a una primera aproximación: hay repetición del accionar infractor o no. Cuando el episodio es único, generalmente podemos decir que el acto delictivo fue ocasional (prácticamente irrepitable, ej.: crimen pasional), o situacional, (requiere de varias condiciones para que se repita, ej.: crimen político) o culposo (no hay intencionalidad en el acto, ej.: accidente automovilístico).

En una segunda aproximación, buscamos determinar los factores dominantes y subsidiarios en la motivación delictiva. El primer factor considerado es la patología individual, la cual comprende desde los casos con trastorno cerebral de alguna intensidad hasta cuadros psicóticos grave. Sin pretender dejar de lado los factores genéticos que pueden contribuir a producir estos cuadros, queremos señalar la determinación social de

los mismos. Ellos constituyen un índice válido para establecer la responsabilidad social, puesto que la justicia considera como inimputable al individuo afectado. Entre otros factores, es necesario señalar, por ejemplo, las condiciones de embarazo y crianza, la desnutrición o subalimentación tanto del niño como de la madre, las condiciones insalubres de trabajo, el uso de drogas, los malos tratos, la ausencia de control tanto médico como psicológico.

El segundo factor a considerar en la motivación delictiva es el condicionamiento neurótico del infractor, el cual es producto de la relación de éste con sus grupos primarios. Siendo el más importante de estos grupos el familiar y reconociendo su incidencia en la conformación de la personalidad infractora, vamos a exponer rápidamente esta institución para explicar las causas que hemos encontrado.

La realidad de nuestro país muestra la rápida sucesión de grupos familiares: de la familia tradicional extendida (padre, madre, abuelos, tíos, hijos), a la familia nuclear (padre, madre, hijos) producto de la industrialización, la urbanización, la migración campo-ciudad por la insistencia en el crecimiento económico. Esto ha provocado sensibles modificaciones tanto cuantitativas como cualitativas en los fenómenos sociales en general y en los fenómenos delictivos en particular.

Dado su tamaño, la familia nuclear contribuye a una mejor discriminación en cuanto a identificaciones (adquisición de modelos de comportamiento social) y a una mayor atención a cada uno de sus miembros. Sin embargo, esta familia crea una mayor dependencia por lo difícilmente reemplazable de cada figura cuando se produce la separación, ya sea por muerte, enfermedad, trabajo, etc., o cuando existe una manifiesta insuficiencia en el desempeño de los roles familiares. Al cobrar mayor significación las figuras padre-madre, se genera una dependencia que hace que el grado de ansiedad aumente y se incremente en los dependientes la sensación de malestar y angustia. La menor disponibilidad de estas figuras, producto de la necesidad de que ambos cónyuges trabajen para cubrir las necesidades materiales de la familia, hace que disminuya su potencialidad como factor de control social y disminuya, también, su capacidad para transmitir los valores de la sociedad. Por las razones apuntadas, esta familia fomenta las conductas evitativas tales como drogadicción, el alcoholismo, la deambulación, etc., y el afán de encontrar grupos de pertenencia sustitutivos. Buen ejemplo de esto último es la pandilla, que se constituye en un punto de anclaje de afectos no siempre discriminados y conscientes. Esto hace que centenares de niños y jóvenes deambulen por las calles sin otro objetivo que sobrevivir, sin apoyo ni esperanza, sujetos solamente a la presión del grupo de sus iguales.

Como consecuencia de todo lo anteriormente descrito así como de algunos otros factores coadyuvantes (v.g. el tipo de escuela a la que deben asistir y que de inmediato abandonan por no ser continente para ellos ni su modalidad ni su contenido), el diagnóstico del condicionamiento neurótico muestra un progresivo desplazamiento hacia índices mayores de disgregación de la personalidad y conformación de estructuras psicológicas sociopáticas, neuróticas y psicóticas.

Como consecuencia de todo lo anteriormente descrito así como de algunos otros factores coadyuvantes (v.g. el tipo de escuela a la que deben asistir y que de inmediato abandonan por no ser continente para ellos ni su modalidad ni su contenido), el diagnóstico del condicionamiento neurótico muestra un progresivo desplazamiento hacia

índices mayores de disgregación de la personalidad y conformación de estructuras psicológicas sociopáticas, neuróticas y psicóticas.

La contaminación antisocial es el tercer factor que es importante determinar en nuestro modelo de diagnóstico. No necesariamente responde a una clase social, si bien existe un manifiesto predominio de los sectores de menores recursos en la población penitenciaria. Directamente vinculado a un grupo familiar, y a otros grupos de pertenencia, que refuerzan y aplauden los actos delictivos, estos infractores van estructurando, como un elemento de reconocimiento afectivo, la infracción a la ley.

Decimos que la clase social tiene relativa significación porque se puede ver fácilmente que los llamados delitos de cuello blanco, los delitos dorados, las formas de adicción a drogas heroicas, etc., son patrimonio exclusivo de estratos sociales medios y altos, aunque estos evaden la sanción legal con mucha mayor frecuencia.

En la contaminación antisocial suele presentarse un grupo familiar endeble o carente de posibilidades para influir sobre sus dependientes y protegerlos. Esto los deja a merced de grupos de efectos contaminantes, delictivos o pre-delictivos, en los cuales líderes “negativos” ocupan los espacios vacíos dejados por figura de identificación.

El estudio factor de motivación delictiva en nuestro modelo es la propia institucionalización. El Estado de democracia social preveé la atención de muchas necesidades por medio de instituciones que podríamos denominar de compensación social o de ayuda social. En muchos casos, la influencia de ellas se extiende desde las más tempranas edades de sus destinatarios, como es el caso de las instituciones para menores abandonados. Si ya hemos hecho notar la importancia de los primeros años de vida en el desarrollo de la personalidad y, por consiguiente, en la problemática infractora, no puede soslayarse una pregunta: Siendo estas instituciones lugares de atención presuntamente especializadas, por que no producen los resultados esperados, sino que, por el contrario, se convierten en patógenas.

Es muy frecuente escuchar que la institución estatal no sirve para atender las necesidades básicas de salud, educación, recreación, seguridad social amor y comprensión. Nosotros sostenemos que no se trata de que la institución no sirve, sino que los métodos que en ellas se aplican son inadecuados. En su gran mayoría, las instituciones han trabajado bajo un modelo burocrático, conservador, adialógico, que cristaliza las carencias de sus internos al no satisfacer nunca sus demandas. La verdad es que las más de las veces, no se preocupan por conocerlas. Su efecto, entonces, es pernicioso: cuanto más tiempo permanece la persona en ellas, más vejámenes y estigmatizaciones recibe, la cual produce una mayor deficiencia en la integración de la personalidad y el consiguiente resentimiento. Al no posibilitar un modelo de tratamiento que permita a las personas institucionalizadas ajustarse a la realidad externa, aumentan su nivel de sugestionabilidad (contaminación antisocial), evitan la formación de un sistema apropiado de valores y los transforma en auténticos minusválidos.

Para concluir, es importante señalar que cuatro factores con que trabajamos en la profundización de nuestro diagnóstico, no son excluyentes entre sí. Podemos afirmar que siempre se dan dos o más de ellos en forma simultánea, si bien con distinto grado de incidencia en la comisión del acto infractor. Nunca pensamos en términos de causa-efecto sino, en actos sobredeterminados por diversas circunstancias de las cuales algunas serán dominantes y otras subsidiarias, y eso es lo que nos interesa establecer en nuestro trabajo para elaborar el programa de tratamiento.

3. El Principio de Modulación de la Pena

Al ser la recuperación social del individuo el objetivo último de la pena, su modulación es el principio según el cual la pena debe poder modificarse de acuerdo con la transformación de la persona dentro de la institución que le proporciona el tratamiento. Este principio es el eje fundamental del sistema progresivo de tratamiento penitenciario, sistema mediante el cual el interno avanza desde distintas etapas, según su diagnóstico y clasificación, hasta la libertad en régimen de prueba.

El sistema progresivo, con pruebas graduadas de libertad que aseguren un adecuada reincorporación social, es la única alternativa viable en un Estado que pretenda mantener en privación total de libertad a la menor cantidad posible de personas. Sin poner en peligro la seguridad pública, el Estado de democracia social debe tratar de no menoscabar ni deteriorar la fuerza productiva de la población, la que debe, según sus principios ideológicos, ser empleada en atender las necesidades de los habitantes del país.

Por otro lado, el sistema progresivo de tratamiento es el único sistema que permite una participación activa del interno en su tratamiento, pues gracias a sus avances o retrocesos, lo hace reconocer la capacidad que ha logrado para manejar sus impulsos y el grado de capacitación que ha obtenido para poder desenvolverse en la sociedad.

A la luz de estas consideraciones generales, es evidente que puede encararse la tarea desde las dos posiciones ya conocidas. El sistema progresivo requiere de la evaluación de los internos para determinar si éstos deben o no acceder a las diferentes etapas. La actitud conservadora, en su afán no participativo hace de este sistema un modelo mecanicista que evalúa al interno desde la observación distante y el estudio intensivo aunque de corta duración. Ciertamente, el estudio de evaluación debe realizarse según los reglamentos en momentos prefijados y distanciados en el tiempo. La lógica operativa de esta actitud requiere del ordenamiento y la inspección jerárquica la cual mediante una investigación que debe quedar plasmada en el papel y que es producto del momento de la evaluación (tal vez dos horas de contacto con el interno), establece la “verdad”

Al convertirse el interno en objeto del conocimiento de disciplinas técnicas se ve sometido a un despliegue de fuerza que se realiza por parte del técnico, en el ejercicio de su poder basado en el saber. Al hacer entrar la individualidad del interno en un campo documental, se le convierte en un “caso” donde se codifican y determinan los comportamientos, pero no sobre la base de las necesidades del interno, sino sobre las necesidades del “sistema”.

La verdad así establecida, en la cual el interno no tiene ninguna participación, a pesar de que ella condiciona su situación carcelaria, hace experimentar sentimientos de injusticia, pues el interno se siente expuesto a sufrimientos que la ley no ha ordenado ni previsto. Esta arbitrariedad de la Administración le hace acusar a la propia justicia, representada por los técnicos en la forma descrita.

Rescatando el sistema de progresividad para la modulación de la pena, nuestra propuesta hace especial hincapié en los fenómenos de convivencia evaluados mediante dinámicas grupales.

La dinámica grupal, en la cual participa todo el grupo de convivencia (internos, técnicos, custodios, etc.) permite el esclarecimiento constante de los conflictos y examina, permanentemente y en situaciones reguladas, la modificación que se va operando en la persona durante su permanencia en la institución.

El grupo de convivencia institucional no sólo remite a un momento específico de estudio, sino a todos los momentos en que el individuo actúa dentro del internado (trabajo, recreación, educación, etc.). Por otro lado, la participación de la persona en el grupo le permite tomar conciencia de por que avanza o no en las distintas etapas del sistema progresivo, pues al ser sus actos constantemente reflejados les encuentra significación y sentido. Al mismo tiempo, en caso de disconformidad, el grupo le da la posibilidad de expresarla y el derecho a exigir una explicación en cualquier caso, de las razones por las cuales se tomó una decisión.

Si la esencia de la democracia está, como dice Jiménez de Asúa en el derecho a disentir, en tanto y en cuanto esta disidencia se exprese sin ejercer violencia innecesaria sobre los otros, tendremos que dejar establecido que estos grupos de convivencia se constituyen en un método pedagógico y terapéutico par evaluar a los internos y en un ámbito par la enseñanza de la democracia social.

4. El principio de trabajo

Nadie podría negar que el fin último del tratamiento penitenciario es la reincorporación social del individuo de manera que pueda, frente a sus necesidades y las de su familia, proveer por sí mismo a la satisfacción de las mismas, sin quebrantar las normas de convivencia social y los bienes jurídicos que la legislación protege. Bajo la actitud conservadora de administración penitenciaria, el trabajo, que entraña el poder del hombre para lograr este objetivo, desaparece como tal.

El definir el trabajo como labor-terapia y no como fuerza productiva, dicha actitud considera únicamente los efectos que puedan ejercerse sobre la mecánica humana. El trabajo es, entonces, concebido como si fuera de por sí un instrumento que hace del interno, agitado e irreflexivo, una pieza que desempeña su papel con una regularidad perfecta. Al inhibir la participación activa del interno e imposibilitar su recreación en el trabajo, el efecto que se produce es enajenante, pues este carácter falso que se le imprime contribuye a la sensación de extrañamiento.

Sin embargo, cuando la burocracia está al frente de los programas laborales de los centros penitenciarios, por su incapacidad y pereza hace algo todavía peor. Por un lado, ocupa a os internos con el sólo fin de “llenarles” el tiempo, los hace jugar a ser trabajadores, como “los de afuera”. Pero, ni la significación del trabajo ni su remuneración permiten considerar la tarea mas allá del simple entrenamiento (entretenimiento). Por otro lado, se “emplean” internos para cumplir funciones remuneradas, aunque sea con sumas ridículas, para que se estén tranquilos.

Al manejarse de esta manera, los presuntos hábitos que se favorecían con la aplicación del modelo labor-terapia, producen exactamente el efecto contrario. La utilidad del trabajo como elemento rehabilitador desaparece bajo la forma burocratizada de los planificadores de los programas laborales en la institución de la Apariencia.

La presión de las crisis económicas, como la que actualmente vive Costa Rica, aparte de la ideología que le da impulso a nuestras propuestas, avala nuestro modelo de trabajo penitenciario como elemento de capacitación personal productiva en función social y socializadora.

Este modelo recobra el carácter real del trabajo: fuerza productiva con un valor individual y un significado social. El valor individual del trabajo lo recobra al asegurar la justa compensación del esfuerzo de cada uno, su significación social, al dignificar al trabajador mediante el reconocimiento de que contribuye con su esfuerzo al mantenimiento y bienestar de sus semejantes.

Se trata de entrar en el proceso productivo del país, convirtiendo a esta población en un activo útil. En primer lugar, porque es la única manera de que el trabajo se convierta en un instrumento de transformación positiva del individuo. En segundo lugar, porque el país no puede ni debe subutilizar a estos costarricenses.

La actitud conservadora basa su modalidad en la existencia de un presupuesto de gobierno gracias al cual se abastece de lo necesario para su desempeño institucional, al mismo tiempo que le permite satisfacer las necesidades materiales mínimas de los internos: alimentación, utensilios de limpieza y hasta el dinero con que se les paga su "labor". Este criterio da el traste con cualquier intención de brindar tratamiento penitenciario, pues se crea un ámbito donde la cuestión es la misma que la del ocio en la sociedad: los internos tienen que vivir del trabajo de los demás (y de las actividades ilícitas), pues no se mantienen con el propio. Este hecho no sólo hace inoperante cualquier propuesta transformadora, sino que incrementa el resentimiento social del resto de la sociedad.

La situación económica de los países en desarrollo hace que el presupuesto ya no tenga el contenido necesario para cumplir las exigencias de un sistema penitenciario que respete los derechos humanos, dentro de la actitud conservadora. Lejos de solicitar presupuestos extraordinarios, nosotros consideramos que, en cualquier caso e incluso para cumplir con los programas que van a producir hombres libres y útiles a la sociedad, lo pertinente es continuar con las políticas (ya iniciadas) de participar en el proceso productivo nacional mediante la utilización racional de los recursos humanos y materiales con que cuenta la institución.

Sus fincas, que podían ser más si se coordinan con las instituciones atinentes, y sus talleres industriales, cuya relación con la empresa privada y estatal puede generar sensibles ganancias, si se les administra técnicamente y nunca al modo de la burocracia, pueden ser suficientes tanto para alimentar a toda la población penal como para, a la manera de un factor adicional de riqueza, satisfacer sus otras necesidades materiales.

En esta forma, la capacitación laboral del interno, objetivo último del trabajo que se realiza dentro de la institución, además de los cursos específicos de adiestramiento, se llevaría a cabo dentro de un marco de solidaridad y eficiencia propio del Estado de democracia social. Este marco es el que va a enseñar la responsabilidad social del trabajo y el concepto de "bien común", pues del trabajo de cada interno se satisfarán las necesidades de la población y será la productividad del grupo la que proporcione a todos y cada uno las normas de vida institucional más elevadas.

5. El Principio de la Educación

En primera instancia este principio es compartido por todos los que de algún modo trabajan en el ámbito penitenciario. Sin embargo, el problema de las actitudes y su trasfondo ideológico sigue vigente.

La actitud conservadora hace valer sobre este principio un criterio reduccionista. Considera el aprendizaje según el modelo tradicional de los Ministerios de Educación que imparten conocimientos con poca significación para la integración activa de los educandos en el proceso productivo del país. Como un elemento aislado de la realidad nacional y de sus aspiraciones sociales y culturales, la Educación dentro de los centros penitenciarios se transforma en otra manera de llenar el tiempo. De este modo, su incidencia transformadora desaparece y se separa radicalmente del interno al no guardar ninguna correlación con su vida.

Al corresponderse esta actitud con la idea del hombre como ser individual y no como ser social, la educación se percibe y se vive no como una necesidad real, sino como una exigencia circunstancial.

Reducida a un ámbito excluyente y basada en el aprendizaje de conocimientos generales de poco valor para insertarse en una praxis concreta, en una realidad socio-económica dada, la adquisición de conocimientos conduce necesariamente a la desmotivación, el resentimiento, la frustración y la ociosidad por parte de quienes la reciben.

Las personas encargadas de impartir esta educación se convierte así en meros transmisores de frente a receptores pasivos. La transformación que la educación lleva implícita deja paso a la repetición de conocimientos que serán valorados, no por el mejoramiento integral del individuo o el desarrollo de su capacidad, sino con el examen de la memorización o de la aplicación mecánica de los mismos. Sin embargo, el único factor a considerar para creer en el éxito de los programas educativos es el de la asistencia a los cursos. Como señalamos más arriba, en última instancia su objeto es llenar el tiempo de los internos. Esta actitud se refleja en los informes que son solicitados por las autoridades penitenciarias al personal encargado de la educación. Si un tanto por ciento de la población penal asiste a los cursos, se dan por satisfechos. Nunca se preguntarán si los internos asisten porque han encontrado necesidad de educarse, único y último valor de la educación formal, o si lo hacen porque esto podría significar la posibilidad de obtener un “informe” que permita acceder a una etapa del sistema de mayor confianza. La gravedad de esta situación, si lo último es el caso (que lo es), resulta obvia.

Por el contrario, la actitud progresiva frente a la educación pretende enseñar al sujeto a aprehender correctamente su realidad individual y social por medio de una participación activa en el conocimiento la cual le haga aspirar a su desarrollo integral: individual, social y cultural. Desde esta perspectiva, la educación no se reduce a un ámbito exclusivo sino que abarca la capacitación para el trabajo, para la recreación y para la convivencia con sus semejantes. Los ejes fundamentales de la propuesta son la participación que comprende el diálogo, la discusión y la acción, y la aplicación integral de ella que incluye la adquisición de conocimientos en las en las áreas señaladas. El objetivo es crear las condiciones que permitan al educando detectar sus necesidades y adquirir los elementos conceptuales e instrumentales para poder atenderlas. Estos elementos deben ser los adecuados a la realidad del momento socio-económico que viva el país: educar para el trabajo acorde con las necesidades y posibilidades que brinde el

proceso productivo nacional, educar para la recreación de manera que la persona pueda hacer un uso provechoso y positivo del ocio, educar para la convivencia, pues comprometiéndose en todos los otros ámbitos se educa para la libertad, entendida como el logro de la responsabilidad autónoma del individuo y su noción de respeto social.

Así se proporciona una instrucción escolar mediante cursos de alfabetización, educación primaria y bachillerato por madurez. Estos deben mantener, necesariamente, estrecha vinculación con los servicios laborales, industriales, agropecuarios, etc. De modo que se desarrollen las aptitudes y se favorezca la capacitación.

En este marco, si organizan conferencias, charlas, actividades artísticas, culturales y deportivas cuyos objetivos son el mejoramiento de la condición cultural y física de los internos. El proceso operativo de estas actividades, la interacción y la dinámica grupal, hacen que se desarrolle la sensibilidad de los internos por medio de la adquisición consciente de los valores morales, culturales y sociales, del mismo modo ellos hacen que se habitúen a las relaciones mediatizadas por normas y reglas de convivencia.

6. El Principio del Control Técnico

El principio de corrección debe ser puesto en práctica a través de recursos técnicos para la transformación del individuo. El control técnico es el único medio por el cual se aseguran el cumplimiento penitenciario.

La evolución histórica de las instituciones penitenciarias muestran dos momentos. Un primer momento en que los internos son “atendidos” con base en un personal de seguridad y administración, con la presencia de un asesoramiento religioso o espiritual, que convalida creencia clasista de la predeterminación del delincuente.

Un segundo momento en que aparece un Control Técnico propiamente dicho. En la primera etapa se incorporan las figuras de las profesiones tradicionales: médicos, abogados, maestros. Por este medio, se adecua la institución penitenciaria a los esquemas ideológicos predominantes en la época (el positivismo), donde la ciencia es el método del control social y la predeterminación aparece como ligada a la naturaleza individual.

En la segunda etapa, se incorporan las profesiones de las ciencias sociales: trabajadores sociales, psicólogos, antropólogos, etc. Con base en la concepción del hombre como ser social y producto de esa ideología, se buscan los caminos para lograr la rehabilitación de los delincuentes.

La sola presencia de los técnicos en la institución no garantiza el principio del control técnico ni mucho menos el progreso moral que el tránsito histórico de lo administrativo a lo técnico debe definir en la Administración de Justicia. La llegada de las disciplinas propias de las ciencias del hombre, nacidas en razón del hombre y de su liberación, genera una lucha interna por el poder institucional, la cual sólo puede resolver la voluntad y la decisión política. La actitud conservadora de la burocracia establecida, reacia a los cambios provenientes de la nueva orientación, busca, dentro de su misma organización, la manera de mantener el control institucional. El orden administrativo provee esta posibilidad por ser de su competencia el manejo de los presupuestos y al ser su “administración” la que define los caminos por los cuales la institución va a desarrollarse se esteriliza la actividad técnica al perder su carácter esencial y convertirse

en respuesta a exigencias de una ley económica que desconoce. La institución que esta práctica propicia es la respuesta a las necesidades de una administración cuya eficiencia y prestigio en los servicios públicos es sinónimo de su capacidad de subutilizar (si esto es posible), el presupuesto del organismo. Sin ningún interés por acrecentar los recursos económicos que posibiliten el desarrollo adecuado de una institución cuyo objetivo manifiesto es la rehabilitación social del delincuente, el modelo que ellos producen parece más bien una empresa de capitales donde los internos son sólo un elemento más dentro de los cálculos presupuestarios. De esa manera ahoga cualquier intento de renovación y reforma, el centrar sus esfuerzos en algo que le impide tener una visión clara de los sistemas de tratamiento y sus objetivos. En los hechos niegan lo técnico, aunque su discurso diga lo contrario. Son los avaladores del sistema burocrático “anterior” y los líderes de la resistencia al cambio.

La actitud progresiva en la administración entrega el control constitucional a los técnicos y centra su tarea en la planificación y ejecución de su labor en función de los objetivos que aquellos le señalan. Propiciando la utilización racional de los recursos sin obstaculizar los requerimientos de los técnicos, posibilita una mejor distribución de los presupuestos. De esta manera, el técnico encuentra el ámbito apropiado para su labor, ya que en la tarea interdisciplinaria que se realiza, conoce la realidad administrativo-financiera de la misma y le permite incorporar la problemática de la institución, reflejo de la problemática del país, en el tratamiento de resocialización de los internos.

Sin embargo, la actitud progresista en lo administrativo choca con el Control Técnico que quiera sostener una posición conservadora burocrática. Contra la que muchos creen, el problema de las actitudes también está presente en los técnicos. Encontramos técnicos que, por su actitud conservadora, se transforman en verdaderos “burócratas de la marginalidad”. Su función parece ser subordinar la ciencia a sus intereses, propiciando una situación opuesta a los fines del Estado de democracia social, pues el resultado de su acción es el marginar, aún más, a la marginalidad, consolidando así su “fuente de trabajo”.

Coherente con las “instituciones de la Apariencia” que propicia la actitud conservadora en las autoridades penitenciarias, el técnico burócrata trata de esconder los “síntomas” de los internos en lugar de tratarlos. Así, denomina tratamiento al condicionamiento y a la modificación superficial de las conductas, de modo tal que sus efectos no alteren su rutina laboral dentro de los Centros. Su tarea consiste fundamentalmente en señalar, formal y casuísticamente, lo “anormal” a los efectos de ejercer el control del cuerpo, de las acciones, y de la palabra para “normalizar” por medio de castigos, al interno delincuente. Tomándose a sí mismo como parámetro de la conducta normal, evalúa al interno sin tomar en consideración las propuestas del otro o sus necesidades.

El efecto será, como lo señalamos en el apartado sobre el Principio de Corrección, el aniquilamiento de la persona como ser individual, al ser reemplazada su elección por la elección del técnico. De ese modo, se subsume el interno en una masificación amorfa donde la creatividad productiva y las aspiraciones personales, desaparecen.

Los efectos aquí descritos no responden a una planificación consciente en tal sentido, sino que son el resultado de la modalidad de acción de la burocracia. Como bien los describe el Dr. Elías Neuman. Estos especímenes viven engolfados en sus propias esencias y excrecencias detrás de sus escritos mientras la vida toda pasa por delante de sus narices. Recuerdan bastante a esos penalistas dogmáticos que hablan de delincuentes

y perfeccionan el rigor penal (o lo que es lo mismo, la ley) sin haber conocido a uno de ellos personalmente y si acaso, por fotografía.

La actitud burocrática rechaza el trabajo “cara a cara” con el interno. Para evitar la confrontación que lo culpabiliza, pues eso cuestionaría su gestión y el status adquirido por su función profesional, pone la suficiente distancia ante la presencia cuestionadora del interno, que reclama derechos y plantea problemas válidos. No acepta realmente la concepción del delito como respuesta individual a circunstancias sociales sino que prefiere seguir viéndolo como fenómeno natural. Permanece distanciado y escondido para no tener que resolver la contradicción que se le genera entre el aspecto liberador de toda práctica científica bien fundada y su función de profesional liberal, con el modelo y la actitud clasista que de él derivan.

Los logros del interno no son, por estas razones, resultado de la interacción técnica concreta, sino que aparecen como gracias otorgadas por el profesional, que transforma así la labor técnica en beneficencia.

El eje científico de su labor son las evaluaciones teóricas plasmadas en informes, donde se une el ejercicio del poder y la forma de la experiencia realizada, que se transforman en un despliegue de fuerza con un criterio de verdad indiscutible. Por lo repetido de su ejercicio, esos informes cobran características de ritual estereotipado. Es en el momento de la evaluación como bien lo aclaramos en el apartado sobre el Principio de la Modulación de la Pena, cuando el interno cobra una dimensión especial y diferente, pero siempre en forma de “caso”.

Como se desprende de lo expuesto, el control técnico en el modelo conservador, se ejerce a través de una jerarquización verticalista y rígida que excluye el diálogo y que favorece la arbitrariedad y discrecionalidad en las decisiones. Al dejar de lado las necesidades primarias de los internos por la creación de necesidades artificiales, se determina un ritmo institucional cuyo respaldo reposa en los privilegios que se consolidan. Se genera un plus de poder subyacente que recae sobre los últimos niveles de la jerarquía institucional: los agentes de seguridad y los internos. Esta circunstancia hace que la agresión que se desprende del modelo se focalice y se exacerbe sobre los internos y se ejerza por parte de los agentes de seguridad. Se favorece así una espiral de violencia entre ambos grupos de la que permanecen alejados los otros estamentos que, paradójicamente, son quienes mediante el cambio de métodos, hubieran podido modificar la situación.

En nuestra propuesta, la metodología produce la ruptura de la verticalidad rígida y promueve situaciones dialógicas que permiten una disciplina permanente y cogestionaria. Para nosotros, que asumimos la actitud progresista, este es el único y verdadero control técnico en una institución. Modificamos el sentido de la institución al trasformarla en un ámbito pedagógico cuyo principio es, como lo postulaba Montecinos, que a las cárceles entran hombres y el delito queda en la puerta.

El técnico que asume esta actitud se transforma, en su acción, en un *militante de la justicia social*. Su relación de permanente convivencia y su contacto cara a cara le permite entender la realidad del interno, y busca modificarla junto con el mismo, en una verdadera cogestión. Esta actividad modifica al profesional en forma simultánea, en una dialéctica de aprendizaje que lo va tornando cada vez más útil para sí y para los objetivos del Estado de democracia social. Se convierte en un verdadero receptor de necesidades permitiendo la expresión de los síntomas de los internos. Esos síntomas, lejos de ser tomados tan sólo

como una forma de atentar contra la institución, se constituyen en señales que permiten la correcta lectura de las demandas, adecuar estas al principio de realidad y devolverlas al interno como acción posible. De ese modo, la labor profesional, al convertirse en servicio, tiene un efecto liberador. Este trabajo, sin embargo, no puede ser realizado por el técnico en forma individual y aislada. Debe organizarse todo un sistema que le permita entender y accionar en concordancia con el funcionamiento de la institución como un todo. Para lograr este objetivo, nosotros planificamos en conjunto las actividades que se desarrollan en cada ámbito, ofreciendo, con esto, un marco de referencia permanentemente actualizado.

El análisis institucional, instancia organizativa que permite la lectura de los acontecimientos ocurridos en una unidad de tiempo determinada en los distintos campos de acción, es el instrumento por medio del cual se ejerce el control técnico de la institución. Al integrar dentro de nuestra metodología los distintos incidentes producto de la dinámica de internamiento (motines, fugas, agresiones, etc.) hacemos de los síntomas índices evaluativos de la marcha de la institución. El análisis institucional busca los focos de conflicto y analiza la etiología de los mismos para elaborar una respuesta acorde con las demandas que pudieran ser elementos causales de la actuación. Este análisis, en lugar de reprimir (controlar) las manifestaciones de los internos, las toma como indicadores que llevan a encontrar fenómenos estructurales que rompen la secuencia normal y prevista del funcionamiento institucional. Así, el control se ejerce sobre la interacción interno-institución, enmarcada en los principios técnicos y metodológicos de nuestros programas, y no sobre los internos mismos, lo que no implica negar el significado de la conducta a nivel individual o grupal.

La planificación necesaria para crear el sistema donde impera la lógica operativa de nuestro tratamiento requiere, además, de la existencia de un organismo de control y supervisión que continuamente verifique el cumplimiento de los programas en cada unidad, incluso las más alejadas, detectando necesidades y satisfaciendo demandas a nivel institucional. Este organismo, integrado por los responsables de los diferentes ámbitos operativos, técnicos, administrativos, de seguridad, etc., provee las bases programáticas y materiales para el funcionamiento correcto de la institución, lo que redundará en un evidente y sensible mejoramiento en la atención de los internos.

7. El Principio de las Instituciones anexas

El Estado de democracia social crea instituciones cuyo objetivo es promover, en sus diferentes aspectos, grupos humanos que han carecido, en su desarrollo, de los beneficios a que tienen derecho como integrantes de la sociedad. Como es lógico suponer, estas instituciones, al especificidad de su función.

El trabajo interinstitucional favorece en distintas áreas el proceso de reinserción social. Este principio procura una acción integradora de manera que todas estas instituciones permitan ejercer su efecto modificador complementario, al suplir las carencias materiales que el sujeto puede tener, como producto de su situación social y la segregación temporal que de hecho sufre durante el internamiento. Se garantiza la orientación al interno de modo que, mediante los servicios de las instituciones estatales, mixtas o privadas, canalice la atención de sus necesidades y las de sus familiares en salud, vivienda, educación, trabajo, etc. en un proceso de autogestión personal.

En forma similar a lo expresado por los anteriores principios, la actitud con la cual se trate de llevar adelante la coordinación interinstitucional va a depender de las premisas ideológicas frente a los problemas sociales.

En primer lugar, la posición conservadora pretendería disminuir los programas de ayuda social y hacer que el marginado resuelva sus problemas de modo totalmente individual. En el mejor de los casos busca proporcionarle un trabajo, cualquiera que sea, dejando librado al azar su futuro en los restantes aspectos.

Al mismo tiempo la actitud conservadora dentro de las instituciones anexas, hace de las mismas compartimentos estancos donde cada cual queda sumergida en su propia dinámica, al margen del funcionamiento y de las necesidades de las otras instituciones. Parcela su fin último, y , los objetivos que constituyen el fundamento de su creación, quedan desvirtuados, pues la institución se transforma en una entidad cuyo fin es sostener el aparato que genera su actividad. Este fenómeno que corre paralelo al crecimiento de la burocracia, determina que la acción interinstitucional y la creación de coordinadoras inoperantes. El mantenimiento de estos pequeños “feudos”, hace que no exista ni sea posible un verdadero trabajo mancomunado.

Este se percibe como una “distracción de recursos de la función específica”, que racionalizan de este modo, el verdadero extrañamiento de los objetivos para los que fueron creadas. Cuando la presión política las obliga a asumir responsabilidades, su acción se ve entorpecida por la pseudoformalidad que encubre el “tortuguismo”, el ocultamiento de información y el resto de fenómenos propios de la resistencia al cambio que paralizan la tarea o la tornan estéril. Para la Buena Condición Penitenciaria estos hechos imposibilitan la reinserción adecuada e integral del individuo que ha sido sometido a un tratamiento de resocialización, la que favorece, en muchos casos, la reincidencia delictiva. Se convierten así en un obstáculo para los objetivos específicos de la institución penitenciaria de un democracia social.

Cuando se tiene claro que la creación de la institución obedece a un planteo político general y que su objetivo fundamental es la prestación de servicios para combatir la desigualdad social, lo que sólo reconoce una actitud progresista, entonces la organización interinstitucional es totalmente distinta.

Se busca una programación conjunta de las diferentes instituciones par evitar las desviaciones del logro del objetivo político, la innecesaria y antieconómica duplicidad de funciones y concretar su acción positiva. Es necesario señalar que nuestra experiencia fue realizada en un momento en que la actitud conservadora enmarcaba toda la actitud interinstitucional. A pesar de que se pudieron establecer significativos avances en la planificación conjunta en el ámbito de la adaptación social, la resistencia al cambio proveniente de los sectores burocráticos no permitió alcanzar las metas que nos habíamos propuesto.

A manera de ejemplo, esta falencia se hizo especialmente notoria en el terreno a la atención de los menores marginales, tanto abandonados como infractores. La propuesta de un Centro Unico de Admisión, que diera coherencia y científicidad a la ubicación de estos menores en las diferentes instituciones de este ámbito, a la acción legal y a la reinserción social, una vez aprobada por la Comisión Interinstitucional pasó a ser un tema más de conversación semanal. La reticencia puesta de manifiesto en el momento de la cesión de recursos técnicos y económicos –que además tenía un rédito muy favorable acorto plazo-

y pese a la disponibilidad de infraestructura en construcción, dejó en el papel todos nuestros esfuerzos.

EL MODELO DE ACCION Y LOS INTERNADOS DE MENORES

A. PROGRAMA DE MENORES INFRACTORES

Tierra Blanca

La adecuación del programa Patarrá en una institución en funcionamiento (la ya descrita Institución de Permanencia) presentó dificultades, en esos momentos imprevistas, las cuales de tratamiento. La experiencia nos demostró que la diferencia se basa no sólo en los objetivos institucionales, sino también en las actividades generadas por los diferentes modelos de funcionamiento institucional.

Por medio de la capacitación teórica y práctica, nuestra intención fue transmitir al personal técnico de Tierra Blanca la experiencia realizada en Patarrá. Esto, que sólo podía ejecutarse mediante la puesta en marcha del programa debido a los cambios que tenían que darse en la organización institucional, hizo que la reacción se presentara de inmediato. Las reuniones de comunidad, las cuales según nuestro modelo, eran el elemento organizativo esencial, pues esclarecían la relación de los menores con el personal técnico, administrativo y de seguridad, fueron postergadas reiteradamente por los responsables. Se ofrecían excusas tales como la carencia de elementos técnicos para llevarlas a cabo, lo cual sin embargo, era desvirtuado incesantemente por nuestro conocimiento de que el único requisito necesario para iniciar una reunión de comunidad era que el técnico aceptara a los menores tal y como eran y les permitiera la expresión espontánea.

El día en que se impuso por autoridad la orden de iniciar dichas reuniones, encontramos una última resistencia que fue la que permitió conocer el elemento clave del obstáculo: el pacto secreto (implícito) que nos hablaba de la contradicción represión-afecto, modus operandi de la institución en ese momento. Un técnico que aisladamente se había atrevido a poner en práctica las instituciones, nos quiso hacer ver la imposibilidad y la inoperancia de dichas reuniones, ya que la convocada por él motivó una violenta reacción contra los menores por parte del personal de vigilancia. La discusión y el análisis de este hecho hizo reconocer a los técnicos su incapacidad de manejar la institución, pues el personal de custodia movilizaba a los menores contra cualquier modificación que afectara la posición de ese personal en el Centro. La reunión de comunidad “no podía hacerse” porque surgían elementos que, aún siendo conocidos no podían ser controlados.

Dentro de la discusión surgió una anécdota referida por la Directora del Centro. Habiendo resuelto formar grupos determinados y operativos dentro de su sección, esa funcionaria lo comunicó al encargado de seguridad y éste la tiró a la cara los papeles diciéndole: “esto no sirve”. Cuando le señalamos que tolerar este episodio cuestionaba su autoridad y que debía de haber despedido al funcionario, alegó su imposibilidad ya que en circunstancias similares, el pretender sancionar a la vigilancia, ésta puso a los menores en huelga y se llegó a situaciones de violencia que se prolongaron por varios días.

Lo anterior hizo evidente que en la institución existía una delimitación de “territorios” fijada por la vigilancia y tolerancia por los técnicos a efectos de conservar su trabajo, el cual podía verse cuestionado por incidentes de este tipo.

Nuestra conclusión fue que, para poder seguir adelante con el programa, se requería revertir totalmente esa situación y, para ello, era necesario y obligatorio cambiar la totalidad del personal de custodia y parte del personal administrativo el cual, de acuerdo con lo visto, procedía con igual violencia en contra del menor.

A esa altura del proceso, no sin sorpresa para nosotros, se presentó una reacción de los técnicos la cual podríamos tipificar como de temor racionalizado, puesto que los cambios los ponían en evidencia. Así fue como llegamos a oír el reclamo que nos hablaba de que “les van a quitar a los menores todo lo que ellos tienen”, “no se los puede dejar sin nada”, “no se puede cambiar todo esto”, etc. Al insistir en que era necesario llevar a cabo el cambio, elaboraron lista de quienes debían quedarse y quienes debían irse, y ello dio lugar a una lucha interna. Esta polea sacó a la luz pactos encubiertos entre el personal técnico y el personal de custodia pactos que trascendían el plano laboral y facilitaban el encubrimiento de graves irregularidades, tales como el trato sexual con los menores.

Este estado cosas hizo que aceleráramos el proceso de cambio. A fin de evitar que se utilizara a los menores para resistir la disposición y se entorpeciera el inicio del programa, el cambio se realizó en forma inesperada para el personal del Centro. Lo correcto de esta acción se hizo manifiesto cuando, al producirse el relevo, observamos al personal saliente incitar a los menores a la fuga. A pesar de que los menores nunca quedaron solos, pues aseguramos la presencia del personal nuevo en todo lugar, el personal saliente los amenazaba, si se quedaban en el Centro, con los castigos de represión de que iban a ser objeto por parte del nuevo personal. Este gesto buscaba intimidar a los menores con el mito de los malos tratos propios de los centros de reclusión de adultos.

A partir del Centro, y desde el vehículo que los transportaba a la ciudad, gritaban a los menores que los siguieran.

La fuga masiva se logró detener mediante un cordón de seguridad que se levantó alrededor del Centro. El personal de relevo se había escogido cuidadosamente y se había capacitado para llevar adelante el programa, entendiendo la función que le correspondía desempeñar en cada caso y dentro del plan general. El desmantelamiento del anterior aparato de poder permitió dar inicio a las reuniones de comunidad. Al romper el cerco del silencio, ellas se constituyeron en el eje central del programa y se transformaron en el verdadero elemento regulador de la autoridad y control.

Al desaparecer el obstáculo principal, se iniciaron las reuniones de comunidad que se celebraban en forma periódica. Al mismo tiempo se cerraron las oficinas de los técnicos, quienes pasaron a ocupar su posición dentro de una institución organizada en pequeños grupos y con conocimiento de cada uno de sus miembros.

A esta altura se puso en evidencia un segundo e importante obstáculo: la resistencia del técnico a entrar en contacto directo con los menores. Hasta ese momento su función era llevada a cabo a distancia de los menores y se limitaba al psicodiagnóstico y las consultas individuales, dejando la convivencia cotidiana a los agentes de seguridad, los maestros instructores y las encargadas de hogar. Así reafirmaban el status de su “rol profesional”.

Frente al cambio y una vez en contacto con los menores, comenzaron a vivir una sensación de degradación y de contaminación: “los piojos” las horas de comida, la falta

de utensilios, la mala alimentación, etc. Es evidente que si los técnicos no hubieran participado con los menores de su diario quehacer, nunca se hubiera dado la debida atención a éstos problemas, atención que es el centro de nuestro programa. Sin embargo, a pesar de los beneficios que este primer contacto produjo para los menores y para su propia capacitación, la reacción evitativa y elitista de los técnicos y sólo se controló por medio de la imposición de nuestra autoridad. Por otro lado la falta de conocimientos de las actitudes de estos menores y el tipo de vínculo que habían creado con ellos producían un miedo que les impedía poner límites y establecer el orden. Recordemos que la vinculación se caracteriza por un efecto superficial que se traducía en obsequios, concesiones, etc., que incluían desde el regalo de un confite hasta llevarlos a dormir a sus casas y que la puesta de límites nunca había sido realizada por ellos. Además, esta modalidad permitía que se establecieran preferencias entre los menores, lo que creaba descontento y desconfianza por parte de los no favorecidos.

La indiscriminación generada por esas actitudes favorecía la consolidación de aspectos desestructuradores de los menores. Se erotizaban innecesariamente las relaciones por falta de discriminación en el contacto físico y en los mensajes verbales. Dado el momento, el sexo de los técnicos (todas eran mujeres) y el punto de desarrollo psico-sexual de los menores, la falta de claridad en los requerimientos constituían una verdadera seducción.

El nuevo planteamiento buscaba el manejo de los muchachos por métodos no arbitrarios, estructurantes y continentales, lo que hizo que se invalidaran los mecanismos habituales y se vieran como obligatorios, pero no compartidos, nuestros lineamientos. Al no hacernos eco de sus resistencias, perdimos el carácter de interlocutores por convertirnos en sus “perseguidores”. Este papel se vio reafirmado permanentemente, ya que nuestro interés era controlar cualquier desviación del modelo: a) las preferencias que obstaculizaban el desarrollo normal de las reuniones de comunidad, puesto que generaban situaciones agresivas al orientar dichas reuniones hacia el beneficio de los “preferidos”, b) la tendencia a buscar en las nuevas unidades el equivalente de las oficinas protectoras, rehusándose a la convivencia necesaria para el buen desarrollo del modelo, c) la negativa al análisis permanente de lo que acontecía para buscar la modificación de las actividades y los errores. En este sentido, cuando se mencionó la erotización innecesaria de los menores por parte de ellas, se fingió una aceptación de la crítica que acabó con el diálogo.

Así surgió el tercer obstáculo: “el sabotaje”. Este tomó dos rumbos: a) el desacato de las instrucciones cuando no estábamos en el Centro y b) el establecimiento de contactos marginales con quienes podían disponer el cambio de la dirección del programa que solicitaban para sí. Este último fue producto del fracaso del primero, ya que en las reuniones de comunidad surgían con claridad los efectos de dichas situaciones, lo que nos obligó a ampliar nuestros horarios para una más ajustada supervisión y control. Frente a esas circunstancias, el equipo técnico solicitó una cita con la autoridad superior del Ministerio en la que plantearon nuestra supervisión y control como maltrato y nuestros argumentos técnicos como insultos (hicieron especial mención a que se les había acusado de “masturbar” a los menores). Se planteó así una contradicción insalvable, la permanencia y complementación de dos equipos con actitudes y objetivos distintos. Este hecho, conflictivo en sí, permitió, sin embargo, el desarrollo y la puesta en práctica, dentro de sus postulados esenciales, del programa.

De esa experiencia aprendimos que mantener este tipo de relaciones entre posiciones contradictorias en la institución, sólo significaba una pérdida de esfuerzos, de tiempo y un agotamiento en el cual el mayor perjudicado es el propio interno. Esto no significa necesariamente que la actitud sea inherente al funcionario, sino que está

sobredeterminada por el tipo de institución y el grupo de pertenencia que ha generado la misma. Tuvimos esa experiencia cuando fueron reubicados algunos de los miembros del viejo personal con excelentes resultados en otras instituciones del sistema donde no existían estructuras operando (y que se iniciaron de acuerdo al nuevo programa, Programa de Admisión, Programa de Regionalización, inaugurados después de junio de 1981).

Ratificada la confianza en el nuevo programa, el Ministerio procedió a integrar un nuevo equipo técnico. Se buscó personal que no había tenido contacto anteriores con esa institución, pero que pertenecía al sistema, y personal totalmente nuevo que se seleccionó dentro de las pautas que señalamos para Patarrà. Pese a que esto podía parecer muy abrupto y que la capacidad de los nuevos funcionarios llevaría mucho tiempo, la experiencia evidenció lo contrario y reafirmó nuestra concepción de que la capacidad debe hacerse en servicio, conceptualizando y teorizando sobre la experiencia concreta.

Los menores mantuvieron una actitud expectante pero positiva mientras se desarrolló el conflicto. El cambio del personal de seguridad abrió un importante compás de espera, gracias a la distensión que provocó. A pesar de que el nuevo personal de vigilancia entró precedido de fama de “dureza”, que era cierta, nunca ejerció su autoridad en forma arbitraria. Esta confianza favoreció la solución de los vínculos que fueron lesionados se integró plenamente al equipo.

Es importante señalar que el personal docente también debió ser separado de sus funciones en la Institución. Su metodología de trabajo no sólo respondía a un educación inoperante y frustradora, sino que, además, era acompañada de una actitud de rechazo y temor que, naturalmente, era poco motivadora para los menores.

A partir de ese momento se comenzó a trabajar en dos ámbitos.

En primer lugar, el de los menores. El señalamiento de límites claros y concretos, el cambio de modalidad educativa, la reorientación de la capacitación laboral, la nueva política de salidas (pruebas graduadas de libertad) y la orientación general hacia un egreso de la institución en condiciones adecuadas, fueron elaboradas a través de las reuniones de comunidad en las cuales se iba dando respuesta a sus inquietudes y demandas haciéndolos corresponsables de la buena marcha de la institución. Para el esclarecimiento de este hecho, creemos importante destacar un episodio que fue para nosotros clave de la disposición positiva que estos menores adquirieron. Dado que en ese momento, como respuesta a la reglamentación de las salidas y la finalización de los paseos, había aumentado el número de evasiones, llamamos a una Reunión general de Comunidad, con todos los menores y el total del personal, para encontrar solución a un hecho que afectaba los programas de tratamiento. La reunión, que se prolongó por varias horas ya que opinaban más de 150 personas, fue finalizada por iniciativa de los menores quienes propusieron formar una Comisión donde cada una de las secciones estuviera representada y cuya tarea sería buscar la solución apropiada para el problema. Este hecho resulta tanto más significativo cuando esa Comisión -integrada por menores, incluso algunos bastante problemáticos- llegó con sus propuestas: las fugas no se iban a evitar mientras no existiera una sanción para quien las cometiera. Su solución era abrir los cuartos de aislamiento que habían sido cerrados cuando las autoridades hicieron desaparecer la institución represiva. Frente a nuestro argumento de que eso atentaba contra la práctica que el Ministerio se había fijado para con ellos, respondieron: “ustedes nos preguntaron a nosotros y esto es lo que decimos nosotros, si no nos quieren hacer caso, vaya a preguntarle a la Ministra”. Por supuesto abrimos los “bochos”. Para que estos cambiaran el sentido que habían tenido en otro momento, (arbitrariedad y abuso) propusimos elaborar de manera conjunta un

reglamento que se discutiría en las reuniones de comunidad cada sección. Se resolvió, a través de estas discusiones, que la aplicación del mismo estuviera en manos de un equipo integrado por técnicos y el jefe de seguridad y que se notificara en las reuniones semanales el por qué de la aplicación de las sanciones. A pesar de que hubo objeciones y manifestaciones acaloradas, una vez que el reglamento entró en vigencia, fue aceptado y la aplicación se realizó sin problemas. Habíamos creado en una forma conjunta reglas de juego claras y precisas.

El segundo de los ámbitos claves para el programa fue el de la capacitación del personal. La capacitación se orientaba a que cada uno de los grupos fueran entendiendo el papel que desempeñaban los otros. Esto permitía, al mismo tiempo, crear una situación que eliminaba la arbitrariedad y la obstacualización generada entre aquellos equipos que, por razones de índole personal, pretendían privilegios que afectaban la marcha de la institución al crear sectores marginados de las decisiones. Por esa circunstancia, dichos elementos efectuaban una resistencia pasiva.

Por otro lado, cada grupo específico era instruido acerca de los objetivos generales del programa, su papel en él y su significado político para el país. Así mismo, se permitió que el grupo expresara las ansiedades y preocupaciones generadas por la tarea. Por ejemplo, la necesidad de que los agentes de seguridad estuvieran próximos durante la psicoterapia, pero sin participar de la misma, ni siquiera oír lo que se decía, despertó en éstos ansiedades paranoides importantes con las consiguientes críticas hacia los técnicos y el ámbito de permisividad que se creaba. Una vez que se fue aclarando en la discusión que el ámbito de la psicoterapia es un lugar en el cual se permite decir, y, a veces hacer, cosas que no se permiten en otros momentos o lugares, y que su finalidad era que los menores “sacaran todo” para analizarlo y para que pudieran tener conciencia del por qué de su conducta, uno de los funcionarios de seguridad dijo: ¡Ah, es como darle a los muchachos un espejo!

A la vez, ese intercambio permitió opera en un proceso de regulaciones mutuas, el cual se hizo notar cuando algunos de los funcionarios, de modo consciente y como producto de la misma dinámica institucional, actuaban en forma inapropiada (hostilidad, erotización, hostigamiento, indiferencia, etc.). Se dio el caso de que agentes de seguridad que notaban algún problema, indicaban factores en el personal, que podían haber incidido en ese comportamiento.

La capacitación del personal era asegurada mediante el análisis institucional. Este se realizaba en forma periódica siguiendo distintos índices que permitían señalar, semana a semana, las disfunciones. Se ejercían efectos correctores, críticos y autocríticos, antes de que se produjeran episodios que pudieran no ser asimilados por la institución. El objetivo era para evitar que tomaran características institucionales. Al modificar lo que generaba el conflicto, evitábamos tener que llegar a medidas coercitivas de represión. Estas medidas, hubieran acabado con la lógica de nuestros planteamientos, al cuestionarlos en sus fundamentos mismos. Buscábamos, de ese modo, encontrar el equilibrio perdido, recurriendo a dar respuesta a la necesidad que había provocado la reacción. Destaquemos, a manera de ejemplo, que en una ocasión, al realizar el análisis institucional, verificamos una situación de profundo conflicto, la cual se reflejaba claramente en el aumento de las fugas, de los intentos de fuga y en la necesidad de aplicación de medidas disciplinarias. Nuestra indagación de los fenómenos en los lugares donde ellos se presentaban, permitió ver que el índice de violencia era la reacción de los menores ante la agresión de un funcionario de seguridad y custodia que recién se iniciaba en las labores. La ansiedad que le produjo el contacto con los menores, le hizo reaccionar violentamente. Esto, aparejado con la circunstancia ocasional de la ausencia de los funcionarios de

suguridad de mayor autoridad y experiencia, permitió que esa situación se convirtiera en una espiral de violencia en que participaban cada vez más funcionarios. Al separar al funcionario de su puesto y encontrar la solución al verdadero problema, el cual era la necesidad de una mejor definición de las funciones y responsabilidades de este personal, por un lado, y, por otro, la facilitación de la expresión de las demandas de los menores, el problema desapareció. Como bien se puede ver, si simplemente hubiéramos procedido a reprimir las acciones y conductas de los menores evidentemente hubiéramos atribuído a la “indisciplina” un carácter casual y no sintomático de un fenómeno estructural mucho más importante. De haber sido así, en un plazo no muy grande hubieran aparecido otros fenómenos que habrían incrementado los niveles de violencia tanto en los menores como en los custodios. El señalamiento de los fenómenos especiales permitió formular una explicación teórica y práctica de las circunstancias que estaban conectadas con esas situaciones. Se encontró en los funcionarios un eco mucho mayor al responder a una necesidad inmediata que lo que hubiera podido deivar de un explicación y pseudo solución linesl al conflicto. Debemos aclarar que en este nivel de análisis institucional, la conducta de los menores, de los técnicos y de los grupos en su interacción era leída como un síntoma de la institución, sin que esto implicara negar el significado de las mismas a nivel individual y grupal.

El reforzamiento de la personalidad, necesario para afrontar las circunstancias adversas externas, tenía, como elemento fundamental, la psicoterapia grupal. Dadas las características de estos menores, esta técnica ofrecía dificultades metodológicas importantes y requería condiciones personales especiales en los terapeuta. El alto grado de indiscriminación obligaba a que la supervisión de los psicólogos fuera semanal y reelizada por personal de mucha experiencia. Nuestra práctica demostró que era factible realizar este trabajo es forma eficiente, pese a la opinión contraria de un gran número de autores.

Todas las medidas operativas hasta aquí descritas, más otra serie de métodos y procedimientos que no hemos detallado, tenían un único fin: lograr el egreso del menor en las mejores condiciones de acuerdo con sus posibilidades. Para ello, efectuábamos un pre-diagnóstico tendientes a evitar ubicaciones inapropiadas que pudieran significar una dificultad más para el menor que ingresaba. Al mismo tiempo, eso permitía personalizarlo y así iniciar de inmediato un trabajo conjunto con él para formular un programa de egreso. Este primer trabajo lo hicimos mediante el refuerzo de Equipos Técnicos de Guardia, los cuales funcionaban durante todo el día y fines de semana. En ellos participaba rotativamente todo el personal técnico de la institución, quedando unificado, de ese modo, el diagnóstico al tratamiento integral. Se evitaba desde un inicio la masificación y, por consiguiente, el anonimato, circunstancia harto común en las instituciones cerradas y características del menor infractor en su condición marginal. El equipo de diagnóstico fue una verdadera conquista, pues hasta ese momento, a pesar de que el diagnóstico era la actividad predominante del equipo técnico y de que las técnicas utilizadas eran las corrientes, la despersonalización inherente a su modalidad de aplicación servía sólo para etiquetar al menor y fijarlo en su estereotipo infractor.

Para ilustrar lo expuesto, veamos algunos ejemplos. A nuestra llegada a la institución, cuando se realizaba el examen de los expedientes de diagnóstico, encontramos casos tales como el estudio de un menor que tenía nueve años cuando ingresó y en cuyo pronóstico figuraba esta lapidaria consideración: “permanecer en la institución hasta los diecisiete años”. Este hecho pone de minifiesto la concepción implícita en los técnicos con respecto de las necesidades de modificación y denuncia un modelo institucional cuya tendencia provoca el fenómeno de alto nivel de institucionalización, que describiéramos en el capítulo anterior.

Otro hecho interesante fue un comentario que surgió en forma de amergente cuando procedíamos a evaluar un año de trabajo. Al rememorar la institución tradicional y al expresar los funcionarios, qué habían sentido con nuestra llegada y con nuestra metodología de trabajo, se dijo: *Teníamos mucho miedo a entrar en contacto con el menor. Nosotros sólo hacíamos pruebas de diagnóstico. Desconocíamos la problemática del menor.* Este tipo de diagnóstico estigmatizaba al menor y era inoperante para su readaptación. Era solo una barniz de cientificidad que ocultaba la verdadera situación de desprotección de los internos. En nuestra metodología, la profundización del diagnóstico, se iba haciendo en forma progresiva y el contacto cotidiano con el menor y el pronóstico se integraba al programa de egreso de manera coherente y flexible.

Habiendo comunicado al menor en una forma adecuada lo que se pensaba de él y de sus circunstancias, djábamos en sus manos una primera hipótesis acerca de como debía de producirse su egreso de la institución. Naturalmente, ella adolecía de objetividad por la presencia de múltiples fantasías que venían a sobreestimar o subestimar las circunstancias. Se ejercía sobre este programa un proceso de discusión hasta lograr un acuerdo aceptable dentro de una estimación más o menos realista. Periódicamente, y de común acuerdo también, se analizaba si la programación elaborada iba en un rumbo correcto o si debían efectuarse adecuaciones. Este acuerdo constituía un marco referencial válido tanto para el menor como para la institución e incluía la capacitación laboral, la educación y el control personal. El trabajo cogestionario, como parte del tratamiento dio resultados absolutamente positivos. Uno de los casos que más nos sorprendió, y que probaba en extenso la eficacia del método, fue el caso de Pablo. Este menor, catalogado como psicótico, contaba con múltiples internamientos en el centro y en hospitales psiquiátricos. Su conducta era tan difícil del manejar, que había sido trasladado frecuentemente a centros de adultos, e incluso a la isla de San Lucas sin encontrar una solución. No sin cierto escepticismo, el equipo técnico encargado de Pablo, se abocó a laborar con él su programa de egreso. Con gran sorpresa y luego de un gran esfuerzo, se observó un mejoramiento progresivo y Pablo empezó a alcanzar las metas acordadas hasta cumplir efectivamente su programa de egreso. Los primeros éxitos de Pablo reafirmaron su autoestima y entusiasmaron al equipo técnico. En una permanente realimentación, lograron sacar adelante un caso etiquetado como crónico e incurable.

De la práctica de los programas de egreso, surgió como necesidad una modificación de la infraestructura vigente hasta ese momento. Nos dimos cuenta de que la última etapa del egreso requiere de un ámbito específico, pues es una tarea específica. Se hizo necesaria la apertura de albergues de egreso donde se continuaban las técnicas y prácticas ya señaladas, pero ajustadas al hecho de que el menor permanecía durante todo el día fuera de la institución y, al mismo tiempo, participaba de las actividades comunes de la sociedad fuera del internado. Este albergue permitía elaborar las ansiedades producidas por el reintegro a la sociedad las cuales suelen ser uno de los principales elementos generadores de fracasos en los programas de este tipo. La reincorporación paulatina del menor a su grupo familiar o sustituto, favorece una acomodación sin rechazos o con la posibilidad de elaboración de los mismos, lo cual evita la reaparición del síntoma (infracción, inhalación, deambulación, etc.). Es importante señalar, que cuando los menores muestran cierta inseguridad, a pesar de que se pueda observar su capacidad de egresar de la institución, no es conveniente apresurarlos. En los casos en que así lo hicimos, vimos que incurrían inconscientemente en problemas que hacían obligatorio su regreso al centro de tratamiento, como ellos mismos nos lo habían hecho ver.

El egreso del menor en condiciones adecuadas para su reinscripción social, con una personalidad reafirmada por su autoestima y autorespeto, con capacidad de acción social consciente por la adquisición del instrumento necesario para su autoabastecimiento, le

confiere la libertad. Libertad que no sólo significa la posibilidad de abandonar el centro, sino la posibilidad de elegir y ser responsable de sus actos. El último vínculo que el menor debe ser capaz de cortar y elaborar para que su libertad sea completa, es el vínculo externo con la institución, su dependencia de ella.

Ciertamente, el proceso de institucionalización hace necesario, obligatoriamente, que se permita la discriminación que haga posible su total desinstitucionalización.

B. PROGRAMA DE MENORES INFRACTORAS

San Luis

A la fecha, la experiencia de Tierra Blanca, actualmente en desarrollo en el nuevo centro de tratamiento en San Rafael de Ojo de Agua, puede considerarse exitosa. No obstante, por apego a la verdad, debemos señalar también otra experiencia cuya ejecución no contó con las condiciones necesarias para que pudieran lograrse los objetivos del programa. En este caso, el obstáculo insalvable fué la presencia de una institución dentro de la institución. El centro de San Luis de Santo Domingo estaba definido en la Dirección General de Adaptación Social, como centro de orientación de menores infractoras y la tarea había sido encargada a la religiosa del Buen Pastor.

Este centro alberga menores que, al igual que los menores infractores pueden caracterizarse de la siguiente manera. Las menores internas pertenecen a estratos sociales bajos, principalmente de extracción urbana provenientes de los barrios marginales que constituyen los “cordones de miseria” de la capital. En su gran mayoría, no conviven con su grupo familiar de origen, ya que éste carece de posibilidades de contención económica y afectiva. Sin embargo, para estas menores la agresión física por parte de su grupo de pertenencia se acentúa debido a que tolera el efecto centrífugo de una familia no continente. Esto obedece a una dependencia culturalmente arraigada que le impide subsistir bajo las formas de subempleo o infracción que sí permiten al varón huir de su casa y sobrevivir. Así, son objeto de la violencia que se genera en los grupos marginales y sufren agresiones que van desde las quemaduras, los amarres, etc., hasta los abusos sexuales. Predomina la violación que es realizada con la complicidad de la madre, quien por su dependencia económica y, algunas veces, afectiva con los agresores, oculta el hecho. El resentimiento y la sensación de desprotección que se manifiesta día a día, es producto de esa actitud maternal y de la dinámica familiar en la que se desarrolla.

Su historia vital es la agresión física y sexual, ya que ni la huída temporal o permanente del hogar la sustrae de ser un objeto sexual denigrado. Los lugares a los que pueden recurrir cuando abandonan sus casas son, por las características de los que ahí se encuentran, focos de agresión y de violencia. El testimonio de un infractor interrogado con respecto a las menores que acuden a los sitios de reunión de los deambulantes, puede ilustrar este hecho: *Recuerdo que las primeras veces que vino, la empezaron a manosear y a decirles cosas greseras. Al principio yo también lo hice, pero después me dió rabia y empecé a hablar con ella. Ella me dijo que aguantaba todo eso y seguía volviendo, porque al final era mejor que estar en la casa.* Para acabar con la situación de víctima las menores se integran a las pandillas. Sin embargo, para ello deben pasar por ritos de iniciación, en los cuales se incluye su sometimiento sexual a los miembros de esa pandilla. Por otro lado, es interesante señalar que entre los ritos de iniciación de los menores infractores está el de agredir sexualmente a las mujeres de las otras pandillas.

La debilidad física y los condicionamientos culturales impiden a las menores realizar tareas que las dignifiquen, y así ofrecen su cuerpo, ya denigrado, como forma de satisfacer sus necesidades materiales. La prostitución se constituye en el principal modo de supervivencia de estas menores. La detención, consecuencia inmediata de esa práctica ilícita, se transforma en otra forma de abuso. Hay cientos de testimonios en contra de las autoridades, las cuales hablan de verdaderos chantajes a los que son sometidas.

El ingreso como infractora al Centro de Orientación, constituye una agresión más a su ya inexistente autoestima. Allí se formaliza su transformación de víctima en victimario y sin entender cómo ni por qué, de agredida se convierte en agresora a la que hay que castigar. La violación a la persona desde sus orígenes, es ocultada por las figuras legales de irrespeto a la autoridad, deambulación, estado de peligrosidad social o prostitución.

Dada esta realidad tan frustrante, progresivamente se va incorporando al *modus vivendi* de la pandilla y a la droga, forma primordial de escape y estimulante para la acción infractora. Como vemos, su circunstancia social ocasiona carencias que, si bien en el caso del menor varón provocan agresiones al otro, en el caso de la mujer provocan el ser permanentemente agredidas. Aún la pertenencia a la pandilla tiene como condición su sometimiento: la menor muestra de rebeldía o autoafirmación frente a los otros la convierte en objeto de agresión física o sexual. Recordemos el caso de una menor que fue puesta en libertad de manera apresurada, ya que si bien su condición personal era muy aceptable, en su reintegro a la sociedad no fue estudiada suficientemente la existencia de su pandilla. Su intento de alejarse de la pandilla fue sancionado con una crueldad exagerada (golpes y vejaciones) que la obligaron a reincorporarse a ella con la consiguiente reincidencia infractora.

La institución que nosotros encontramos en agosto de 1981, tenía como objeto explícito la reeducación, resocialización y reinserción social de la menor infractora. Este planteamiento, como lo vimos en el Cap. III, supone la convicción de que la sociedad asume su parte de responsabilidad en la aparición del delito y, así, busca las técnicas apropiadas para cubrir las deficiencias sociales en las que se desarrolló la conducta antisocial. Sin embargo, en esta institución, los objetivos estaban sobredeterminados por el enfoque teórico de una orden religiosa, fundada en el siglo XVIII por Santa Eufrasia. Encuadrado en este pensamiento, la conducta antisocial no era considerada el resultado de la dinámica social, sino como un problema de la voluntad individual que se ha apartado del camino que conduce a Dios. El tratamiento que se ofrecía era, entonces, la consolidación y el perdón por medio de la fe religiosa y la búsqueda del arrepentimiento que conduciría a la rectificación de esa voluntad. De esta manera, la vida cotidiana de la institución se veía inundada de circunstancias que no reflejaban la realidad habitual de nuestro medio y, menos aún, la realidad habitual de las menores.

Junto a la práctica que se deriva de lo señalado, existía en la institución un revestimiento de cientificidad social dado por la presencia de técnicos de las ciencias sociales y humanas, cuya función era meramente asistencial y de apoyo. No existían programas integrados de tratamiento para estas menores, con las que además no se realizaba la convivencia necesaria para entenderlas a atenderlas.

Los objetivos de la institución se consideraban cumplidos con la indudable eficacia en la ejecución de tareas administrativas y de seguridad que permitían mostrar edificaciones bien cuidadas, limpias y ordenadas y pocas evasiones (en apariencia). El “miedo del afuera” sustentaba una institución de permanencia que no permitía ni siquiera la aplicación del sistema de pruebas graduadas de libertad, necesario para el tratamiento

que conduce a la reinserción social. La permanencia rea justificada por el temor al embarazo de las menores, (a quienes nunca se les explicó que era evitarlo) y al contacto con los “otros” que favorecían su condición de “descarriadas”.

Existía una orientación fundamentalmente religiosa tendiente a establecer en la menor normas morales de convivencia mediante una disciplina más estricta que eficiente en proyección futura, que el personal imponía de acuerdo con su formación. Al mismo tiempo, las normas establecidas eran superficiales y buscaban más bien regular el funcionamiento en la institución de la Apariencia (“Donde hay orden está Dios”). La mala presentación física podía significar sanción, el lenguaje que en su pobreza y violencia reflejaba el medio de donde provenían las menores, era considerado grosero y vulgar y requería castigos severos, la imagen de seriedad y puerilidad de la institución podía verse afectada por esos detalles. Todo esto era expresión clara de lo inapropiado de un marco de acción que, al dejar de lado la procedencia socio-económica de la menor, pierde el contacto con su individualidad y la masifica alrededor de una categoría moral-valorativa: “más buena o más malas”. Así, se fijaba el modelo de las ovejas descarriadas que responden al Buen Pastor.

Ese sólo hecho era determinante. Producía un distanciamiento que se hacía evidente incluso en los códigos de comunicación, cuyo uso cotidiano en las menores producía sanciones severas por parte del personal. Las actitudes de la menor provocaban un sentimiento de rechazo por lo que “ella es” buscándose una “cambio” fundamental por medio de la represión. Esto determinaba el sometimiento de la menor al sistema, pues debía aceptar las condiciones, aunque no las entendiera, como único medio de paliar su estancia en el Centro.

El programa de tratamiento recurría a “cuartitos de reflexión” (calabozos individuales), escuela tradicional, sanciones severas, verticalidad en el mando y acatamiento pasivo como instrumentos. Escuchar el consejo, la aceptación de la culpa, la resignación frente a sus condiciones y el arrepentimiento, más la formación en quehaceres domésticos y cierta escolaridad, eran los criterios de éxito de este modelo. Los sistemas de premio-gratificación que existían, mantenían el equilibrio y el orden requerido.

Por lo tanto, las menores se veían sometidas a la realidad de las noches, donde reinaba la ley de la más fuerte. Las violaciones, los robos, las entregas forzadas de pertenencias, el miedo, eran lo usual y cotidiano. Por las noches, las muchachas quedaban solas en sus lormitorios colectivos, mientras las religiosas se retiraban a sus cuartos.

Como se puede ver, el producto de este modelo es, en el mejor de los casos, una persona que se sujeta sin mayor convicción a quien aparezca como imagen de autoridad, ya que sólo se ha fomentado en ella la dependencia, negándosele libertad de pensamiento, libertad de expresión y posibilidad de independencia económica.

Nuestra alternativa, basada en el modelo Patarrá ya descrito, proponía revertir totalmente la modalidad de tratamiento mediante la individualización de la menor. Esta se basaba en el reconocimiento consciente de su historia vital y de su situación socio-económica, evitando hacer valoraciones morales, ya que estimábamos que el cuadro de valores que internaliza una persona es el resultado de sus experiencias vitales. Otro medio que proponíamos era la aceptación de la menor, repetándole su expresión y devolviéndole el mensaje con una adecuada explicación que le permitiera entender el por qué de sus reacciones y poder modificarlas de acuerdo con sus recursos y necesidades. Ello

implicaba reprimir, ya que la sanción no es ajena a nuestro modelo. Pero significaba aplicar únicamente cuando la acción de la menor rompe límites debidamente especificados y, en gran parte de los casos, acordados con ellas mismas en las reuniones de comunidad.

Por otro lado, el objetivo era la obtención de la libertad, luego de pruebas graduadas que permitieran establecer el grado de interiorización consciente de las normas comprendidas y establecidas, lo que conduce a una adaptación activa que implicaba participación en su propio proceso de resocialización y la concientización de sus necesidades y sus posibilidades, más la dotación de instrumentos laborales e intelectuales como forma de autoabastecerse.

Aún a riesgo de repetirnos, señalaremos los instrumentos en que nos basábamos para lograr nuestros objetivos, por una parte, las reuniones de comunidad, para exteriorizar los conflictos de permanencia, para que las menores cobraran sentido de sus actos a través de la discusión con el grupo y con el personal que convivía con ellas y para crear, en un momento dado, una relación horizontal entre menores y personal. La cual permitiera romper la rigidez jerárquica. Por otra parte, psicoterapias grupales, para permitir elaborar conflictos personales, expresar sus emociones, entender a los demás y entenderse a sí mismas. Finalmente, capacitación educativa y laboral con vistas a su egreso e incorporación a la estructura productiva de la sociedad, con posibilidades de autoabastecerse económicamente.

De octubre de 1980 a enero de 1981, se cumplió una primera etapa de adecuación del programa. Consistía dicha etapa en tomar conocimiento de la dinámica institucional y reorganizar y redefinir los papeles del personal técnico, con el objetivo de modificar esa situación ya señalada en que, la totalidad del manejo de la institución estaba en manos del personal religioso y el equipo técnico era un mero sistema de apoyo asistencial. Enviamos para eso a un personal técnico con órdenes precisas de no provocar roces, tratando más bien de compatibilizar los equipos de trabajo, pero sin hacer concesiones respecto al modelo. Sin embargo, nos encontramos con marcadas diferencias en la que a empleo de personal se refería, hecho que se convirtió en el primer obstáculo para el desarrollo de nuestro programa. Por ejemplo, existía un excesivo número de personal de seguridad cumpliendo funciones de mantenimiento y limpieza y eso hacía exagerado el número de agentes en el centro y constituía un despilfarro técnico y presupuestario. El total del personal femenino de seguridad realizaba un horario administrativo corriente y constituía más un apoyo de servicio doméstico al personal religioso que custodia de la seguridad de las menores. Durante las horas de la noche, cuando su presencia era más necesaria, dicho personal no se encontraba en el centro.

Por otro lado, el objetivo institucional descansaba sobre el modelo educativo tradicional, centrado en la escuela y en el período escolar su marco de referencia. La ausencia de criterios técnicos que este hecho significaba hacía perder especificidad a la tarea, ya que aún las libertades, los permisos, etc., estaban condicionados por el ciclo escolar. Aún aquellas tareas que contribuían con mayor especificidad al intento de rehabilitación de las menores, quedaban subordinadas a la educación formal porque “esta no podía interrumpirse”.

Cuando el nuevo equipo técnico se incorporó a su función de coordinadoras de hogar, se detectó la ineficiencia producto de un personal mal distribuido según nuestros objetivos. Según ellas, la apariencia estaba por sobre el proceso de readaptación de las menores. Al apuntare lo inoperante de la subordinación a la escuela de la tarea

institucional, más lo ya señalado sobre el personal, se comenzaron a generar conflictos de poder en la institución y aún dentro del mismo equipo técnico, dentro del cual se produjo un choque entre el personal que venía trabajando en la institución y los nuevos.

El funcionamiento del Consejo de Tratamiento, el tiempo de permanencia en el hogar de admisión y la psicoterapia a cargo, únicamente del psiquiatra, fueron otros puntos de choques. En el Consejo de Tratamiento, al cual asistían tanto las religiosas como el equipo técnico, se leía el informe social, el estudio psicológico cuando existía, otros de observación, y con base en ellos se votaba la ubicación de las menores en las diferentes unidades de tratamiento. Sin embargo, la pregunta de rigor era: ¿quien la quiere en su hogar?. Esta era expresión clara de la falta de criterios de clasificación en las distintas unidades y, por consiguiente, la inespecificidad del tratamiento y la indefinición incluso de las políticas de ingreso, porque indistintamente llegaban a la institución menores provenientes del Juzgado Tutelar (único con facultad de hacerlo), del Patronato Nacional de la Infancia, de la policía, or potición de la familia y aún del Ministerio de Salud. El propósito de la institución, dar tratamiento a la menor infractora, se revertía hacia algo que podemos considerar como un centro de contaminación antisocial, ya que entraban en contacto obligatorio personas con problemáticas totalmente diferentes, pero que debían enfrentarse y someterse a la agresividad de las infractoras. No obstante, esta indiscriminación contribuía a crear la imagen de un institución capaz de solucionar todo problema de conducta, coherente con la concepción teórico-religiosa de conducta “anormal” como resultado de una voluntad torcida que podía verse modificada por la fe y el arrepentimiento.

Tomando la acción del Consejo de Tratamiento sólo como ejemplo de las contradicciones que llegaron a presentarse, podemos resumir el conflicto entre las dos posiciones por las alternativas vitales que ofrecíamos a estas menores. En oposición a nuestro modelo, esta institución buscaba promover a la persona para la función doméstica (esposa o empleada) casi exclusivamente y, por lo tanto, en función dependiente. Se trataba de formar una mujer para un hombre: apta para limpiar, lavar, bordar, etc., pero sin capacidad de elegir proyectos personales.

El inicio de las reuniones de comunidad, tal como sucedió en Tierra Blanca, fue marcando un progresivo enfrentamiento entre los equipos. Se descubrieron pactos secretos entre las menores y el personal religioso, previos a la reuniones de comunidad. La ansiedad producida a las menores por la reunión de comunidad, cuya consigna era la expresión espontánea, hacía que se rompiera el silencio he incluso que se denunciara la ley del silencio, primero en forma reticente para convertirse luego en verdadera catarsis. Transcribiendo ahora una frase del Análisis Institucional, esa ley del silencio expresaba que los problemas del hogar no deben saberse afuera, si había problema era cuestión de disciplina y arrestos en los calabozos, pero no debía comunicarse a los técnicos.

El permitir la expresión libre, lo que fue muy difícil, puso en claro la agresión que despertaban en las menores algunas actuaciones del personal. La imposibilidad de expresar verbalmente sus sentimientos las conducciones a actuaciones agresivas o autoagresivas y a cuadros psicósomáticos como forma de expresar los conflictos. En uno de los hogares las menores se sacaban “sus” piojos y se los arrojaban al personal mientras les gritaban que fueran con ellas. En ciertos casos, pedían que se las encerraran: *quiero gritar y patelear*. La necesidad de contacto no satisfecho que denotaban estos mensajes ratificaban la decisión de reforzar la técnica y metodología mediante la psicoterapia grupal, cosa que no pudimos iniciar sino muchísimo tiempo después.

El desarrollo del programa hizo que comenzara a manifestarse una clara ansiedad paranoide en el personal religioso. Al mismo tiempo se fue haciendo cada vez más expresa su necesidad de controlar las reuniones de comunidad, estableciendo normas tangenciales que buscaban remarcar una autoridad que sentían lesionadas con apertura de dichas reuniones. Por ejemplo, prohibieron a los técnicos fumar delante de ellas, o hacían referencias, acerca de sus formas o actitudes personales.

Lo anterior produjo dos niveles de comunicación, por parte de las menores: ante las religiosas o ante las “señito”, denominación que abarcaba a todo el personal laico. Este juego llevaba a actitudes contradictorias que hablaban del doble e irreconciliable requerimiento que las menores vivían en ese momento. Por un lado, el sistema de apariencia con su exigencia de lo formal y, por otro, el modelo de comunidad donde se pedía que se expresara todo lo que se quería. La persistencia de nuestra situación paralizó al equipo técnico y produjo una regresión al modelo institucional anterior. Este modelo se produjo en parte por la permanencia, dentro del equipo, de técnicos que respondían al marco de referencia dado por las religiosas, hecho que no evitamos en un primer momento debido a política conciliatoria que nos vimos obligados. No podíamos prescindir de la orden religiosa, que en ese momento era la responsable de todos los programas de mujeres dentro del sistema penitenciario, ni teníamos claro si debíamos hacerlo o readecuar sus funciones.

El cambio de la dirección y de algunos elementos de la orden religiosa nos hizo pensar que se habría una nueva posibilidad de compatibilizar los modelos. A la vez, y ante la situación que habíamos observado y que atribuimos en parte al desgaste del personal, procedimos a cambiar al equipo técnico reubicándolo en otros centros y funciones del sistema.

El cambio, sin embargo, no obedeció únicamente a nuestra programación. Simultáneamente, permitió solucionar la disconformidad de la nueva dirección religiosa, la cual argumentaban que los equipos técnicos hacían un trabajo que no excedía las dos o tres horas diarias. Aunque tenían hogares a su cargo, este personal se había replegado a las oficinas y atendían en forma individual, con citas, etc. En determinado momento, se había planteado por parte del equipo la imposibilidad de trabajar con las religiosas, así como la posibilidad de asumir, en forma definitiva el control del Centro. Aducían para esto la permanente afirmación de las religiosas de que el programa no servía. No obstante, a pesar de estas expresiones se nos hacía evidente la incapacidad del equipo para asumir el control sin un sensible conflicto, ya que su trabajo programático tenía muchas deficiencias y el mismo equipo adolecía de la convicción necesaria para llevar adelante una tarea que requería de un esfuerzo que en esas circunstancias no estaba en condiciones de realizar.

El nuevo equipo que seleccionamos reunía las condiciones para asimilar al personal religioso y ubicarlo en sus funciones específicas. Asumió la dirección técnica del centro y fue entonces cuando se inició la aplicación del modelo en todas sus dimensiones: reuniones de comunidad, psicoterapias grupales y organización administrativas y de custodia para garantizar la vigilancia femenina en forma permanente. A la vez, se modificaron los horarios del equipo técnico a fin de distribuir racionalmente su labor y su permanencia en el centro. A pesar de que esta disposición cubría, aparentemente, una aparición de las religiosas que se quejaban de que todo el trabajo les era recargado, su reacción fue negativa. Sentían que en realidad que la disposición era una forma de vigilarlas a ellas.

Estimando que el trabajo conjunto podría salvar las diferencias, se ubicó al personal religioso en las funciones más acordes con su formación y experiencia: como coordinadoras del hogar. Al mismo tiempo, desapareció el consejo de tratamiento, el cual funcionaba como un agente que impedía la individualización y personalización de las menores. Se conformaron los equipos de guardia que iniciaron y desarrollaron las técnicas que ya señalamos para el programa de menores varones, dándole así coherencia y lógica a la ubicación, hasta entonces poco menos que arbitraria. También se acortó el tiempo de permanencia en admisión. Esta unidad había constituido un verdadero suplicio para las personas de escasa contaminación que ingresaban por primera vez al centro, ya que se veían obligadas a convivir con menores agresivas y de alta contaminación antisocial, y esto ejercía un efecto intimidatorio sumamente perjudicial para su tratamiento. Al mismo tiempo, se ejerció especial control sobre las menores que ingresaban al centro, permitiendo la permanencia sólo de aquellas que eran remitidas por el juzgado.

Por otra parte, comenzó a aparecer el enfrentamiento entre el personal religioso y el personal técnico, esto en virtud de los diferentes criterios con respecto a la sanción. Mientras el personal religioso utilizaba el castigo severo (privar de comida, hincarse ante el santo por horas, aislamiento en los “cuartitos de reflexión” por faltas mínimas, etc.), el personal técnico insistía en establecer de común acuerdo con las menores, un reglamento que permitiera crear reglas claras y compartidas en la que al comportamiento cotidiano se refería. La crítica a esta posición era que tal medida quitaba autoridad a las religiosas. Pese a lo señalado, se logró establecer esa reglamentación, por la menos en apariencia ya que frecuentemente en la reunión de comunidad, se escuchaban quejas acerca de medidas que se creían desaparecidas. Una menor, por ejemplo, fue aislada en el cuarto de reflexión, porque la habían escuchado silbar.

La posibilidad que la psicoterapia dio para que las menores empezaran a expresarse en forma más abierta, provocó otro enfrentamiento de magnitud. Al debilitarse la represión a que habían estado sometidas durante largo tiempo, su reacción apareció de manera muy violenta. Lo desacostumbrado del diálogo hizo que las religiosas consideraran a las muchachas como malcriadas e insolentes, y como alcahuetería a los intentos de los técnicos de actuar como mediadores en el diálogo para encontrar una síntesis fructífera. Gradualmente el problema fue desapareciendo en forma un tanto impuesta.

A pesar de que las dificultades iban poco a poco superándose y de que ya iba a poder introducirse el último elemento necesario para el tratamiento, iba tomando forma la contradicción fundamental de esta experiencia: la presencia de una institución dentro de otra institución. Por su parte, la orden religiosa acudió a las autoridades electas que iban a asumir la administración estatal a corto plazo. Formularon la necesidad de separar al equipo técnico de sus funciones aduciendo que los resultados observados en el comportamiento de las menores docilidad y obediencia y mayor liberalidad, eran producto de la falta de “valores morales” de las terapeutas. De hecho, este cuestionamiento se hacía extensivo a las autoridades de la Dirección General de Adaptación Social, quienes habían implsado el programa y seleccionado al personal, y se llevaba a cabo no como la queja de los directores de un centro, sino como un conflicto de una institución, la Orden Religiosa, con otra institución, la Dirección General de Adaptación Social. Es decir que se había repetido, agravado y multiplicado por las circunstancias de la institución, el enfrentamiento de equipos que señalamos cuando nos referimos a Tierra Blanca. Las condiciones habían variado sustancialmente. El problema ya no era de una modalidad técnica frente a otra modalidad técnica. El planteo, de fondo, era político.

El Estado había delegado en la orden religiosa una función que a un Estado de democracia social le correspondía asumir. Sin embargo, no había recuperado para sí esta obligación, ni se había cuestionado oficialmente si los resultados de la tarea realizada marcanban el logro de los objetivos que se postula como principios programáticos de su acción, o si era necesario corregir el rumbo para el logro de los mismos. La contradicción generada por la introducción de programas que respondían a un planteo ideológico coherente con esa modalidad del Estado, hizo que surgiera el conflicto con una institución religiosa que maneja sus propios principios y objetivos.

Para nuestra sorpresa, la separación del equipo técnico se dictó sin proceder ni a una evaluación científica ni a una convalidación ideológica.

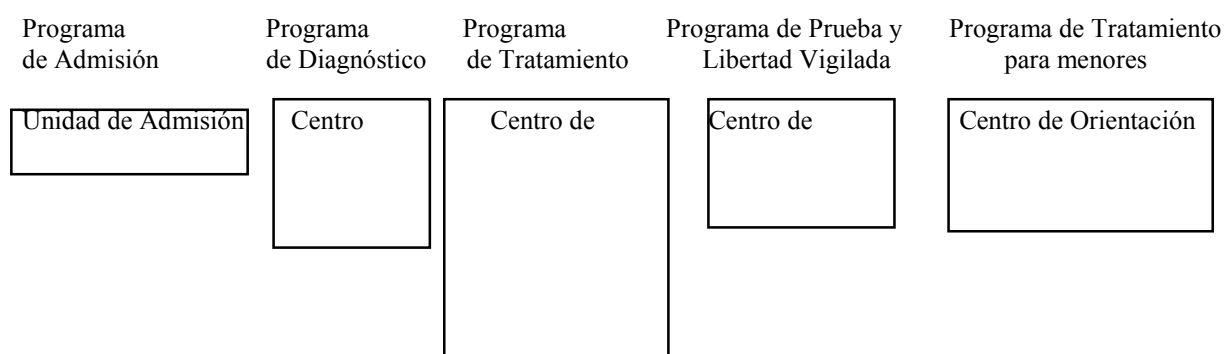
DIRECCION GENERAL DE ADAPTACION SOCIAL

El reconocimiento de la importancia que la situación carcelaria tiene para el país y la vigencia de los derechos humanos en la política costarricense, ha hecho que en las últimas décadas los Ministros de Justicia hallan tenido como eje de sus realizaciones, políticas creativas y progresistas encaminadas a integrar la ideología que los llevo al poder con la realidad del ámbito penitenciario. Sin embargo estas políticas se fueron desgastando durante sus cuatro años de gestión para terminar siendo solo un esfuerzo por superar el obstáculo tantas veces ya mencionado: la inmovilidad institucional * sustentada

*Recordemos como ejemplo que varios intentos de cerrar la *Peni* fueron frustrados.

en una burocracia que se protege en una ley ** cuyo sentido distorsiona pero que le da referencia legal para resistirse al cambio. Como resultado de este enfrentamiento, los avances han sido muy lentos en comparación con el enorme esfuerzo económico y técnico que se ha invertido en la tarea.

En 1981 existía un Centro de Tratamiento donde, alrededor de un programa, ***se ha organizado y sistematizado técnica, administrativa y laboralmente la adaptaci[on social de los menores infractores. Este hecho hacia evidente la desorganización y arbitrariedad de la otras dependencias que controlaban y componian la Direcci;on General de Adaptación Social (ver cuadro en p[agina que sigue). A pesar de que existian para todas ellas programas elaborados con base en criterios técnicos cuya formulación era coherente, la improvisación reinante en esos centros de atención hacia que estos programas fueran reinterpretados hasta hacerles perder su sentido original y constituirse en un mero revestimiento formal de la marcha de la institución. Mientras tanto, los internos sufrían los efectos de la progresiva burocratización, el consiguiente alejamiento del personal técnico y administrativo y el crecimiento desmedido y arbitrario del control por parte del personal de seguridad*.



San José	Nacional de Diagnóstico La Reforma	Tratamiento La Reforma	Confianza Guadalupe	Juvenil Luis Felipe Gonzales Flores
Unidad de Admisión Aljuela		Etapa de Maxima Seguridad	Centro de Confianza San Agustín Heredia	Centro de Menores Mujeres San Luis de Santo Domingo
Unidad de Admisión Heredia		Etapa de Seguridad Mediana Cerrada	Centro de Confianza Sandobal Limón	
Unidad de Admisión Cartago		Etapa de Seguridad Mediana Abierta	Centro de Confianza Pérez Zeledrón	
Unidad de Admisión Liberia		Etapa de Minima Seguridad	Centro de Confianza Nicoya	
Unidad de Admisión Limón				
Unidad de Admisión Puntarenas				
Unidad de Admisión Pérez Zeledón		Centro de Tratamiento San Lucas	Centro de Confianza La Sociedad San Joaquín de Flores	
Unidad de Admisión San Carlos		Centro de Tratamiento El Buen Pastor		

Si bien en mejores condiciones de infraestructura después del cierre de la Penitenciaría Central en diciembre de 1979, el interno vivía la segregación sin más esperanza que esperar el beneficio que viniera a acortar su permanencia en el centro. El elemento fundamental para su rehabilitación, es decir la convivencia participativa y

** Ley General de Servicio Civil.

*** Descripto en el Capítulo anterior.

**** Esto no es así por propia iniciativa, sino que es el resultado del repliegue del resto de funcionarios que deja ha “Agentes”, sin mayores recursos técnicos, al frente del control de los internos.

productiva, era relegada por una institución que, si bien se había renovado en su personal y en sus fines con base el objetivo de erradicar la Peni volvía en su, dinámica a transformarse en una entidad cuyo único fin era conservarse de acuerdo con el principio, del menor esfuerzo.

Para concretar el establecimiento de un sistema penitenciario entendido como un conjunto articulado de centros que, bajo un mismo programa, se complementarían en el logro de los fines de la Dirección General de Adaptación Social, el Ministerio de Justicia determinó cambiar esa Dirección para dinamizar sus políticas. Fue así como el 1º de junio

de 1981 nuestro equipo de trabajo asumió la responsabilidad de la conducción de esos programas.

El objetivo del Ministerio de Justicia, dejar integrado un verdadero sistema penitenciario se encontraba a esa fecha prácticamente paralizado. Los múltiples planes la capacitación en funcionarios en el exterior, las obras de infraestructura, los equipos necesarios, etc., se encontraban esperando la decisión Administrativa que permitiera organizarse y ponerse en funcionamiento. Sin embargo, como respuesta, el eje del trabajo de la Dirección General de Adaptación Social volvía a desplazarse hacia los privilegios de los funcionarios (redecoración de oficinas, asignación personal de automóviles, nombramientos de favor, etc.).

Al mismo tiempo que empezamos a analizar, planear y ejecutar las medidas necesarias para poner fin a todas estas situaciones que hacían inoperante cualquier esfuerzo, definimos nuestro esquema de referencia operativo, que no era otro que la aplicación sistemática de lo que ya está reglamentado.

En el orden técnico, se clasificaba a las personas que ingresan en nuestros centros con base en las diferentes consideraciones legales y de acuerdo con los objetivos institucionales que para cada grupo debe existir. Estos grupos, que por lo demás reflejan distintos tipos de fenómenos socio-psicológicos, se definían en tres categorías: Indicados, sentenciados, menores. Sobre estos grupos habrían de ejercerse las acciones técnicas que están indicadas en los respectivos programas: Admisión, Diagnostico, Tratamiento y Prueba y Libertad Vigilada los cuales forman, en su articulación, la estructura del sistema progresivo a tratamiento penitenciario. Son iniciados o imputados aquellas personas que se encuentran a disposición de las autoridades judiciales con un proceso pendiente de resolución. Este grupo constituye prácticamente solo el 50% de la población penal de Costa Rica, índice que, aunque muy alto, es el más bajo de América Latina. Respecto de este grupo la tarea de la Dirección General de Adaptación Social es ejecutar la prisión preventiva para asegurar la acción de la justicia. De acuerdo con nuestros principios ideológicos, superamos el objetivo formal para hacer de la segregación una respuesta a las necesidades y demandas de estos ciudadanos. Se organizó así un programa de Admisión en el que se garantizaba el goce de los derechos que le otorga la ley y se proporcionaban en las diferentes unidades de Admisión que se abrieron en todas las provincias del país, las medidas técnicas y de seguridad que facilitaban actividades educativas, laborales, asistenciales y convivenciales.

Los sentenciados son aquellas personas a las cuales, una vez elevado el juicio, se les fija una condena por descontar según los reglamentos penitenciarios. El Programa de Diagnóstico los debe de someter a estudios individualizados para determinar no sólo su correcta ubicación en el sistema progresivo sino también las indicaciones y recomendaciones para su tratamiento. Este nivel de atención se estructura en el programa de tratamiento y puede ser intramuros o extramuros, en cuyo caso se organiza la atención en el programa de Prueba y Libertad vigilada que vela por la ejecución de las pruebas graduadas de libertad. Articulándose ambos programas, en base los estudios de diagnóstico, esta estructura tiene como finalidad lograr la adecuada reincorporación social, por medio de inserción familiar y comunal del interno.

Los menores infractores, como ya lo vimos en capítulos precedentes, son aquellas personas que realizan un acto antisocial punible y que cuentan con menos de 17 años de edad. Su separación de los núcleos de pertenencia obedece a que el Estado asume la responsabilidad de buscar la reorientación social del menor mediante el tratamiento.

Estos grupos, como elementos, debían articularse de manera tal que se respetara su especificidad y recibieran la atención adecuada, sin que por ello, esa atención perdiera la coherencia general que, conforme a los objetivos, determinaba el sistema.

Armar el sistema fundándose en conceptualizaciones generalizadoras y comprensivas como lo son las consideraciones legales, objetivos institucionales y diferencias socio-psicológicas específicas de cada categoría, significó un enfrentamiento con la mentalidad vigente que privilegiaba la organización y administración de cada uno de los Programas desatendiendo, por esa misma razón, los objetivos de los mismos. Cada Programa se convertía en una instancia separada y distanciada de las otras con dirección, administración, personal, infraestructura y equipos propios y sin más relación que la que podía existir entre los directores, quienes formalmente se reunían una vez cada tanto en presencia del Director General de Adaptación Social. No se elaboraban en esas ocasiones planes conjuntos, sino que el trabajo se reducía a la exposición por parte de cada Director de lo que estaba sucediendo en su dependencia y los planes que tenía para seguir operando.

Así, la problemática a la que se le daba prioridad reflejaba el menor nivel de conceptualización que llevaba implícita esta concepción y que se concretaba en la manera de organizar el trabajo para encontrar las respuestas institucionales: indiciadas mujeres, indiciados varones, sentenciadas mujeres, sentenciados varones, menores mujeres, menores varones, tratamiento en el Centro La Reforma, tratamiento en el Centro San Lucas, tratamiento en los Centros de Confianza, etc. Todo esto aparecía con distintas estructuras reglamentarias que, para respetar intereses personales o sectoriales fragmentaban los programas de Admisión, Diagnóstico, tratamiento etc., para hacer desaparecer un sistema que reaparecía con un conjunto de pequeños "feudos".

Estos "feudos" no sólo obstaculizaban la realización de programas globales sino que además generaban actitudes burocráticas en su personal. Siendo la permanencia del interno objetivo y razón de ser de la institución dado que no existían objetivos que trascendieran al Centro, el trabajo por realizar no ameritaba mayor reflexión ni esfuerzo.

En el orden del funcionamiento, el interno se perdía como objetivo del trabajo Institucional, pues su imagen quedaba, al igual que el sistema, fragmentada. Al no existir el registro institucional de la continuidad en su proceso progresivo de tratamiento, se imposibilitaba la síntesis permanente de ese proceso, única referencia inmediata del éxito fracaso del tratamiento.

Este cuadro, sumado al escaso tiempo de que disponíamos para concretar los planes, obligó en el orden administrativo a la utilización de métodos drásticos en su ejecución pero cuidadosa mente meditados en su planificación. El anquilosamiento burocrático no permite en ninguna situación, y mucho menos cuando la tarea por cumplir debe ser inmediata, largos procesos de convicción y consulta. En este caso se pidió a quienes organizaban su tarea institucional con objetivos limitados, un trabajo de convivencia participativa, creativa y productiva con base en los postulados programáticos.

LA UNIDAD DE ADMISION DE SAN JOSÉ

La apertura de la Unidad de Admisión de San José condicionaba en aquellos momentos la conformación y articulación del Sistema de Adaptación Social. De ella dependía el adecuado funcionamiento de los otros centros de Admisión y la posibilidad de

la regionalización, única forma de hacerle frente al periodo de crisis institucional, tanto en el nivel técnico como en el económico.

En virtud de lo anterior, nuestra tarea prioritaria fue la apertura y puesta en funcionamiento de esa Unidad. En momentos en que la situación era realmente de emergencia, dada la sobrepoblación carcelaria en los centros de Tratamiento que se agravaba por la crisis económica que afectaba la alimentación y el normal movimiento por la falta de combustible, la solución se vió entorpecida por la resistencia de gran parte del personal a aceptar nuevos grupos de trabajo y ser ubicados en diferentes unidades. Esta circunstancia nos llevó a enfrentamientos con personas y sindicatos, todo lo cual atrasó la ejecución de los planes.

Las motivaciones de la resistencia eran mas producto de factores subjetivos institucionales que objetivo-laborales. Las nuevas condiciones eran, desde ese punto de vista, mas beneficiosos, (localidad, tareas, horarios, etc.). La primacía de intereses no muy claramente precisados por sobre una realidad más favorable, tuvo una de sus expresiones en la protesta organizada por el personal que debía trasladarse desde las Oficinas centrales, (reiteradamente denunciadas como hipertrofiadas por investigaciones sobre su estructura administrativa), ubicadas en el centro de San José, a la nueva Unidad en San Sebastián. El argumento en que se basaba la protesta era el trastorno que la distancia iba a causar. Lo curioso es que esta Unidad se encontraba a sólo 12 cuadras de las oficinas mencionadas.

Pese a estas dificultades y otras que surgieron como producto de una deficiente programación en la compra de los equipos (por otro lado, estos equipos fueron importados desde el extranjero, lo que posteriormente trajo como resultado la imposibilidad de repararlos, pues no se conseguían repuestos) y materiales necesarios para su funcionamiento, la Unidad de Admisión de San José se inauguró el 3 de julio de 1981.

Es importante señalar que la distribución de los espacios en esa unidad, no respondió a los avances en el modelo de tratamiento. Eso nos obligó a adecuar la técnica a la infraestructura a efectos de atenuar el excesivo encierro y condicionó, también, la articulación del sistema al no permitir la permanencia de los indicados por más de 45 días por razones de salud. El hecho de que la composición de los equipos se llevará a cabo en una institución donde no existían estructuras operativas previas, posibilitó que, luego de reajustes en el personal directivo, pudiera darse plenamente el desarrollo de nuestro

modelo de acción. Este, aunque limitado por el defecto infraestructural antes señalado, permitió una verdadera atención a las demandas y el congruente manejo de la institución, sin mayores enfrentamientos.

Se usó el modelo de reuniones grupales por módulo (similares a las reuniones de comunidad) y se trabajó en todos aquellos factores ansiógenos que podían contribuir a elevar la tensión dentro de la Unidad. De manera constante, las reuniones se centraban en la preocupación por la familia y su sostén económico, la preocupación por el trabajo o la educación, la preocupación por la sexualidad y el modelo de convivencia con personas desconocidas y la preocupación por la comida y la limpieza, todo esto encuadrado por la necesidad de definir rápidamente la situación jurídica que los ubica frente a dos preguntas claves: ¿qué hago aquí?, ¿qué me espera?

La eficacia de este modelo en el régimen de admisión se hizo evidente en la organización que posteriormente se dio a las actividades y la gran participación de los internos en ellas. Esta modalidad de trabajo que aseguró la comunicación permanente de los problemas, aún los provocados por la infraestructura, fue lo que hizo posible que no se desarrollaran conflictos graves cuando la situación intracarcelaria se agravó, al intensificarse los problemas de alimentación surgidos en esos momentos.

Los grupos de convivencia de la Unidad de Admisión permitieron también visualizar cuáles eran los problemas que expresaban las necesidades más sentidas por los internos. Esto dio margen a corregir esos problemas, asumirlos, dentro de las posibilidades, o crear conciencia de la imposibilidad de su solución.

Además del control de los problemas intramuros y de la agilización de los programas que venían a satisfacer necesidades y demandas de los internos, la actitud progresista en la Unidad de Admisión de San José permitió ir eliminando los frecuentes roces que se daban con las autoridades judiciales y de seguridad pública, esto sin hacer ninguna condición en cuanto al respeto de los derechos del interno. Se logró así una verdadera coordinación que trajo resultados positivos a la labor de ambas entidades.

LA REGIONALIZACION

Para lograr un funcionamiento racional y operativo que permitiera desarrollo óptimo de nuestra labor, comenzamos por regionalizar las actividades. Dividimos el país en zonas geográficas de manera que se descentralizara la acción técnica y se atendiera, con autonomía regional, las necesidades del sistema penitenciario.

En cada una de esas zonas creamos los Centros de Coordinación Regional que eran los encargados, a través de equipos técnicos interdisciplinarios de hacer cumplir los programas de la Dirección General de la Adaptación Social (Admisión, Tratamiento, Prueba y Libertad Vigilada) en la región de su competencia.

La regionalización del programa de Admisión, la apertura de unidades de Admisión en todas las provincias del país, permitió un fácil acceso del interno imputado a los Tribunales de la jurisdicción y un contacto directo con su defensa favoreciendo de este modo la pronta tramitación del proceso judicial. Hasta ese momento esta función había sido entorpecida y encarecida por los innecesarios traslados que se hacían obligatorios por la falta de personal de atención técnico-jurídico en esas zonas.

Por otro lado, la regionalización del programa de Admisión atenuaba los efectos de la traslación de la pena y las migraciones internas artificiales, al no alejar al interno de su medio familiar y comunal.

La presencia de la Dirección General de Adaptación Social en cada una de las zonas permitió también la coordinación con autoridades, entidades de bienestar social y la comunidad en general para apoyar el tratamiento integral del interno, lo que al mismo tiempo, generó nuevos puestos de prevención del delito.

También se organizó en los Centros de Coordinación Regional el Programa de Prueba y Libertad Vigilada, el cual vela por la ejecución de las pruebas graduadas de libertad que se cumplen en las etapas de confianza del Sistema Progresivo de Tratamiento, el control de los casos en que se ordena la Libertad Vigilada, y el tratamiento de los internos primarios sentenciados a penas cortas. Este programa se cumple en los Centros de Confianza que, si se ubican en las Zonas Urbanas, funcionan como dormitorios donde de acuerdo a la prueba, deben llegar los internos a pasar las noches y los fines de semana o, conforme van progresando, deben llegar a reportarse una vez por semana, una vez por mes, etc. Por otro lado, los Centros de Confianza de las

zonas rurales se organizan como fincas productivas donde los internos pueden laborar como si lo hicieran en cualquier finca y desde donde podrán progresar de modo tal que sólo lleguen a

reportarse o desde donde pasarán a algún Centro de Confianza de áreas urbanas.

El régimen de Prueba y Libertad Vigilada funcionaba hasta ese momento de acuerdo con la modalidad tradicional que centraliza el equipo técnico en la capital. Desde allí y basándose en un informe escrito, elaborado por un asistente enviado al efecto, quien lo confeccionaba a partir de una entrevista, se dictaban las recomendaciones técnicas por seguir en los Centros de Confianza. Estas recomendaciones debían de ser ejecutadas por un Director de Centro de Confianza quien no poseía ninguna formación específica al efecto. Muchas veces ni siquiera para entender el sentido de las recomendaciones, ya que su función oficial era encargarse de la finca y su producción. En algunos casos se llegaba al absurdo de que prejuicios personales hacia determinados delitos o determinada raza provocaba el rechazo y fracaso en la prueba de internos que, huérfanos de todo control técnico, eran enviados a esos Centros.

Del mismo modo, desde la capital se determinaba la propuesta frente al Instituto Nacional de Criminología del avance o retroceso de la etapa sin más contacto con el interno que el informe ya mencionado, o en la mayoría de los casos, la llamada telefónica de un Director que se quejaba del mal comportamiento de un interno.

El grado de burocratización al que había llegado la organización del Programa de Prueba y Libertad Vigilada era tal que ya no se podía hablar siquiera de un control rutinario de sus funcionarios. Estos, sin ninguna supervisión, control o referencia, no realizaban su labor conforme a los objetivos del programa, sino que se limitaban a informar sobre "casos" cuando esto era requerido por la Dirección del Programa. Ese requerimiento era determinado, usualmente, no por razones técnicas sino por la presión que los familiares o amigos de los internos hubieran podido ejercer sobre esas autoridades.

Cuando en busca de una atención más completa y más participativa integramos a los funcionarios de este programa en equipos técnicos de los Centros de Coordinación Regional, se cuestionó la decisión aduciendo entorpecimiento de la actividad técnica y

pérdida de la especificidad de la función. Pese a esta protesta, continuamos con la ejecución de lo planeado, pues ya para entonces la experiencia nos había mostrado que esta integración favorecía el control técnico y eliminaba la arbitrariedad en el trato con el interno. En consecuencia mantuvimos la unificación de los equipos, lo que permitió un aprovechamiento de los recursos, un verdadero interés del equipo por las personas que se encontraban en los centros y un adecuado y permanente nivel de información.

De esta manera, no ya el funcionario de Prueba y Libertad Vigilada, sino un equipo técnico interdisciplinario, cuya función en ése régimen era controlar y asistir a los preliberados, era el que por medio de reuniones de comunidad elaborada las pautas de tratamiento y evaluaba al interno para proponer sus avances o retrocesos al Instituto Nacional de Criminología.

Aparte del beneficio que la regionalización significó para el tratamiento de los internos; este modo de operar racionalizó los gastos al no requerirse del continuo desplazamiento de los técnicos y obligó, por otro lado el funcionamiento institucional acorde con la realidad local.

El centro se constituyó en una instancia autónoma cuyo control tenía como referencia al cumplimiento o incumplimiento de los objetivos político institucionales. Para acabar con políticas discordantes con la realidad de la zona se empezó por eliminar las instancias intermedias entre el Director del Centro de Coordinación Regional y el Director General de Adaptación Social, instancias que si bien habían cumplido un ciclo importante, en esta nueva concepción entorpecían una labor dinámica de los Centros al mediatizar la información y la comunicación.

La comunicación de necesidades y requerimientos de cada Centro es un elemento vital del sistema que así se creó. Por esa razón se formó un Organismo de Coordinación, Supervisión y Control. Este organismo a través de visitas periódicas a los Centros, posibilitó atender en forma inmediata las necesidades más imperiosas, asesorar "in situ" técnicamente a los equipos, verificar la metodología en todos los campos, proveer de materiales y suministros necesarios para su correcto funcionamiento y efectuar indicaciones correctoras cuando se producían desviaciones de los objetivos político-institucionales.

La respuesta inmediata a las demandas de los técnicos, administradores y miembros de seguridad, dinamizaba la actividad institucional, tradicionalmente lenta e ineficiente debido a la burocratización que se veía favorecida por la distancia. A la vez, esas visitas constituían un permanente estímulo para el personal y los internos, quienes veían en ellas la posibilidad de un contacto directo y franco con los responsables de las diferentes áreas.

El control y la supervisión técnica se ejercía con base en la obligatoriedad de cumplir con los objetivos generales, pero respetando la autodeterminación de los equipos. Esto le daba coherencia a nuestro modelo, ya que no podíamos pedir a los técnicos buscar la personalización de los internos, si ellos a su vez no eran aceptados en sus modalidades personales por nosotros. La autonomía se reflejó en las diferentes formas en que fueron manejadas cada una de las regiones y permitió, gracias a la emulación generada, que algunos Centros de Coordinación Regional incorporaran, adecuándolos a su propia realidad, los métodos y prácticas que habían tenido éxito en otros. Se elevó así el nivel de eficacia y rendimiento y los distintos equipos adquirieron un grado cada vez mayor de participación y superación técnica.

Al mismo tiempo que la regionalización permitía todos esos cambios y la reducción de los costos de operación institucional, se promovía la reincorporación de los profesionales de la zona a su lugar de origen. Con ello se buscaba aprovechar no sólo los conocimientos que habían adquirido en los Centros de estudio universitario, sino también su amplia experiencia del lugar su conocimiento de los habitantes y de los grupos humanos de la comunidad. De esta manera, cada Centro de Coordinación Regional logró una real y eficaz inserción en el medio lo cual fue complementado con la inauguración de la nueva infraestructura de los mismos.

CENTRO DE TRATAMIENTO "LA REFORMA"

Mientras la Penitenciaría Central se mantuvo en funcionamiento, el Centro de Tratamiento La Reforma fue uno de los pilares de la Reforma Penitenciaria Costarricense y el elemento fundamental para poner en práctica algunos principios de la "buena condición penitenciaria". Este Centro desplegaba su actividad con base en un personal técnico, administrativo y de seguridad que recién ingresaba a la institución y que lo hacía ocupando plazas excluidas del Régimen del Servicio Civil por no pertenecer al

Presupuesto Nacional. Eran plazas creadas de acuerdo con el programa de Reforma Penitenciaria y por eso dependían exclusivamente del Ministerio, el cual señalaba las metas y objetivos a través de técnicos totalmente identificados con el proyecto.

Concluido el desalojo, el personal de la Penitenciaría fue trasladado al Centro la Reforma. En contacto con el otro equipo, aumentó el rendimiento de su actividad. Esto era evidente como también lo era la firmeza de la actitud progresista del personal de Reforma, manifestada en su permanente actividad y sus logros. Sin embargo, Poco tiempo después, el equipo de Reforma, empezó a verse asimilado por viejos hábitos burocráticos que llegaron con el personal de la Peni y de las Oficinas Centrales. Fueron empobreciendo continuamente su capacidad y dedicación en el trabajo, hasta que se llegó a una dinámica equilibrada entre los dos grupos, de mantenimiento de las estructuras institucionales. Esta dinámica no era ya la de la Penitenciaría Central con su paralizante efecto, pero tampoco volvió a ser la dinámica de lucha y aspiraciones de "La Reforma".

Agravado por el hecho de que un buen número de este personal fué requerido para iniciar una verdadera política para indiciados en los programas de Admisión, este proceso de descenso en la efectividad del personal había avanzado notoriamente cuando un año después nos hicimos cargo de la Dirección General de Adaptación Social.

En forma casi inmediata se realizó un movimiento en las direcciones de programa y en las coordinaciones de etapa a efectos de intentar, mediante la autoridad y la exigencia, un reencuadro de la actividad que se guiara nuevamente por una concepción progresista del trabajo penitenciario. Al mismo tiempo se iniciaron una serie de charlas para ir creando las bases teóricas para llevar adelante los programas de convivencia.

A pesar de la aceptación formal de nuestra propuesta empezamos a notar los mismos fenómenos que habíamos observado en la primera etapa de trabajo en Tierra Blanca. Por distintas razones, en su mayoría injustificadas, empezaron a aparecer resistencias a poner los grupos de convivencia en funcionamiento. Las racionalizaciones, algunas veces muy bien hilvanadas, ocultaban su verdadera motivación: la resistencia al cambio, la dificultad personal de abandonar privilegios burocráticos, y la incidencia que esta modalidad tendría sobre la organización de todas las actividades en un centro orientado en sus objetivos hacia la "apariencia". Recordemos que la ideología implícita de las técnicas comunitarias obliga a un manejo igualitario de la comunicación, los derechos y las actividades. De este modo, se estaba chocando contra estructuras privilegiadas de

funcionarios e internos, base de la organización institucional, y se pretendía confrontarlos con los desfavorecidos, internos que por asuntos de personalidad y carácter no se hacían partícipes de la modalidad de manipulación, por lo cual, siempre eran relegados y olvidados.

Respondiendo a una necesidad de orden ético y operativo, iniciamos nuestro enfrentamiento con los privilegios tratando de eliminar aquel que se concretiza en las asignaciones laborales tanto de los funcionarios como de los internos. Partimos del fundamento que subyace a todos los principios de "la buena condición penitenciaria" y es que se debe presentar al interno una coherencia manifiesta entre lo que se dice (discurso) y lo que se hace (acción). En primer lugar, debimos eliminar actividades y funcionarios que ponían en cuestionamiento la legalidad, la legitimidad y la veracidad de un sistema que establece normas para quienes han sido sancionados por quebrantar las leyes. Debimos actuar sin contemplaciones frente a quienes rompían las leyes (robos, ventas de privilegios para los internos, etc.), frente a quienes ilegítimaban el sistema quebrando las normas (abuso de autoridad, incumplimiento laboral; etc.) y frente a quienes hacían que se perdiera credibilidad en el sistema creando falsas expectativas en los internos para facilitar el control sobre ellos. Dejando de lado estos extremos, nuestro criterio para el encuadre en las asignaciones laborales de los funcionarios, fue que su trabajo debía ser simultáneamente pedagógico y productivo. Entendíamos con esto que el personal debía desarrollar su labor de manera tal que se vieran sus efectos. En otras palabras, que un funcionario estuviera en las instalaciones de trabajo de los internos cuando no se requería, era tan antipedagógico e improductivo como que un funcionario se refugiara en su oficina cuando se demandaba el contrato con el interno en el lugar en que él desarrollaba su actividad.

Ahora bien, como es fácil imaginarlo, en cualquiera de estos casos el rendimiento era el mínimo. Este era uno de los problemas fundamentales del Centro, lo que distorsionaba la organización del sistema de tratamiento. El excesivo margen de tolerancia, característico de la función pública, que siempre permite hallar excusas para no separar de su función a quién manifiestamente no alcanza en ella un rendimiento mínimo, parecía estar ahogando el programa de trabajo.

El sistema debe funcionar como un engranaje en que cada pieza cumple su función específica. Si una o varias piezas no funcionan, es muy posible que el sistema no se detenga pero sí que se sobrecarguen aquellas instancias que verdaderamente realizan su

función. Estas, sin embargo, se deteriorarían en especificidad. Así, y para explicarlo mediante el ejemplo, podríamos imaginar la llegada de un abogado a un módulo de internos que no ha sido visitado por el Trabajador Social, quien debe traer noticias sobre las familias, ni ha sido visitado por el Psicólogo quien debe atender los problemas que surgen de esa convivencia, ni han sido resueltos los problemas cotidianos e inmediatos de los internos por el Orientador. La cantidad de demandas no satisfechas hará que el abogado se vea forzado a dispersarse en una serie de requerimientos que no permitirán que su tarea pueda cumplirse a cabalidad.

El caos que esto produce termina comprometiendo el equilibrio general del sistema y provocando importantes conflictos en la población interna. Lo que el interno va en la labor del funcionario es la ineficacia y la insuficiencia que no se corrigen. Así, esta labor resulta antipedagógica por el modelo distorsionante de trabajo que muestra y tolera y, antiproductiva, por inoperante.

Los problemas que surgieron cuando se pretendió encuadrar la tarea, obedecieron, en muy buena parte, a la resistencia del personal de más alta jerarquía, a quién le correspondía llevar adelante esa reorientación. La vigencia de una horizontalidad sustentada en un pseudo-compañerismo condescendiente y permisivo, estructurado también jerárquicamente, caracteriza a las autoridades de la administración pública y los transforma en generadores de un *laissez-faire* que se "organiza" en la disfunción del sistema. El relajamiento de la autoridad que trae consigo el relajamiento de los objetivos generales, va conduciendo a los técnicos de un sistema penitenciario a aparecer como agentes de la beneficencia (individual) a quienes se expresa agradecimiento cuando realizan el trabajo para el cual fueron contratados. De esta manera, la expectativa general parece ser la de que no se haga nada.

Lógicamente, para encuadrar la posición progresista, nos vimos obligados a plantear al personal jerárquico la exigencia de que controlara los equipos a su cargo o que se hicieran responsables de las tareas no realizadas. La imposibilidad de conseguir esto fue uno de los elementos principales que impidieron la puesta en marcha de nuestro programa en el Centro La Reforma. Los vínculos que se habían establecido entre los miembros del personal estaban demasiado consolidados como para que las Jefaturas pudieran reasumir, aún cuando trataran de hacerlo, el control de cantidad y de la calidad técnica en la tarea del personal. Esto se constituyó en un verdadero sabotaje. La cantidad y diversidad de funciones en ese Centro requerían de cuadros medios para capacitar y fiscalizar las

labores específicas, y se presentó un margen de ocultamiento y complicidad con el funcionario ineficiente que impidió que llegaran a nuestro conocimiento las deficiencias. Siempre las respuestas a nuestras interrogantes quedaban en un vacío que se justificaba con la imposibilidad material que existía de nuestra propia comprobación. Sin embargo, podíamos vislumbrar lo que ocurría cuando encontrábamos a las propias jefaturas justificando la inasistencia o deficiencias del personal a su cargo de manera superficial y pueril. En este caos organizado, parecía no tener importancia la asistencia o inasistencia de los funcionarios, ya que no existían realmente las tareas específicas, aparte de la confección de estudios para los avances o retrocesos de los "casos", lo cual no requería de mayor tiempo o esfuerzo.

Prueba de ello era la señalada vehemencia con que se justificaban ausencias y la facilidad y premura con que se concedían permisos para estudios que en la mayoría de los casos, no conducían al perfeccionamiento de la labor del funcionario y ocupaban tal cantidad de tiempo que este era imposible de reponer a no ser que se triplicaran los días libres del fin de semana.

Aparte del significado que este despilfarro de horas-profesionales o técnicas tenía para el sistema, el relajamiento de la autoridad pudo comprobarse cuando, por ejemplo, se obligó a los departamentos administrativos a pagar viáticos única y exclusivamente cuando traían nuestro visto bueno. El ahorro que esta medida significó llegó a casi un 50% de los gastos corrientes.

La actividad de los equipos de seguridad que podía ser controlada por nosotros empezó a cumplir su función primaria, evitar las fugas, cuando iniciamos la práctica de separar de su puesto a todo aquel Agente de Seguridad que hubiera podido contribuir a la detención de quien se fugaba. Las fugas dejaron de ser un incidente en el trabajo para transformarse en una negligencia gravísima. Durante el tiempo que esta política estuvo en vigencia, no se registro más que una fuga de ese Centro, lo que da muestra de la indolencia con que se había operado hasta ese momento, pese al daño que se hacía al sistema.

Otro aspecto importante de nuestras políticas con respecto a seguridad, y que no logramos llevar a cabo en su totalidad pues lograba salirse de nuestro control, era la correcta custodia de los bienes y de la infraestructura de institución para preservarla de daños intencionales o robos que la deterioraban a pesar de las inmensas cantidades de

materiales con que constantemente eran reparados. Esta medida buscaba acabar con el anonimato que esconde la destrucción tan frecuente de las instituciones penitenciarias, y no sólo del área destinada a los internos. Encontramos que torres de vigilancia, adonde obviamente sólo tiene acceso el personal de seguridad, habían sido despojados de bombillos, vidrios, cielos rasos e instalaciones eléctricas.

A diferencia de la actitud condescendiente y que “entiende” estos hechos como inevitables y propios de la dinámica institucional (por tanto comprensible y tolerable), nosotros optamos por encontrar al responsable en cada uno de los casos para que se hiciera cargo de la reparación del daño y para que, con su sanción, se revirtiera esta práctica y se contribuyera a la coherencia institucional, base de nuestros programas.

No dudamos de la eficacia del método. Y si los resultados no fueron totalmente positivos ello fue producto de la escasez de tiempo disponible para que los funcionarios internalizaran plenamente los postulados.

Así como para los técnicos y profesionales parte del sistema de recompensas y favores era la asignación de automóviles, no para facilitar su función sino como símbolo de status, para el personal de seguridad lo era el traslado desde su tarea específica a cumplir funciones de mayor status y menor esfuerzo: jardineros, encargados de finca, encargados de taller, encargados de la distribución laboral de los internos, secretarios, orientadores etc. Sin embargo, donde el exceso se hacía evidente y sorprendente era en la función de chofer. Beneficiados por los horarios, por el contacto menos directo con los internos y por la autonomía, los choferes vivían su privilegio con la asignación de vehículos que les conferían un grado de independencia y movilidad envidiada por el resto del personal.

La existencia de estos traslados de asignación servían para justificar desórdenes dentro de los Centros, ya que no se contaba con un número suficiente de personal de seguridad para asegurar el control y el orden. En el caso de los choferes se generaba un proceso de autojustificación de la función que ocasionaba una utilización desproporcionada de los vehículos en relación a sus fines.

La protesta consabida de jardineros, encargados, etc., y choferes y funcionarios jerárquicos favorecidos con automóviles, no fue obstáculo para acabar con la inadecuada

distribución del personal y la inadecuada utilización de los vehículos, ni lo fue para recuperar casi cien agentes de Seguridad, lo que en ese momento nos permitía la apertura de la Unidades de Admisión de San José. Al mismo tiempo, la racionalización del número de choferes, paralelamente a la racionalización del sistema de transportes, significó para la institución un ahorro de mas de 10.000 litros de gasolina al mes, y un equilibrio en el consumo de diesel que venia incrementando vertiginosamente mes a mes.

Es importante señalar la responsabilidad que cabe al personal de más alta jerarquía de la institución en lo que hace a la posibilidad de realizar semejante tipo de distorsión por parte de las autoridades del nivel medio. La visión burocrática y estática de una institución que se encontraba en pleno crecimiento, hacía recurrir, año a año, a la repetición del número y la cantidad de plazas que debía financiar el Presupuesto Nacional. Al no contemplar aumentos o disminuciones de acuerdo con los requerimientos del sistema, obligaba en algunos casos a realizar desplazamientos, reacomodados y pérdida de funciones específicas en parte importante del personal. Este hecho, que responde a la indiferencia, a la falta de previsión o al desconocimiento del desarrollo del sistema, ofrecía terreno propicio para las distorsiones señaladas.

La asignación de la labor de los internos también debió de ser reorganizada para adecuarla a nuestra concepción del Principio del Trabajo que describimos en el Capítulo III. No fue fácil y, en muchos casos, no pudimos saber, por lo antes expuesto del sabotaje en la información, si realmente se realizó todo de la manera como lo habíamos programado. Se logró, eso si, un incremento importante de la producción en todas las áreas y un nivel muy alto de ocupación real, con el consiguiente ahorro presupuestario y mejor distribución del material de trabajo.

La situación que encontramos en el ámbito laboral gracias al estudio de las planillas de pago de los internos, mostraba una extraña distribución de tarea . El área de servicios limpieza de módulos, mensajeros, asistentes, misceláneos, etc., estaba totalmente sobredimensionada. Los criterios para la selección de quienes desempeñaban estas labores no obedecían más que a favoritismos y a privilegios a líderes de etapa o a todo aquel a quien no se lograba convencer de que asistiera a escuelas o trabajo. Esto, agravado por una igualdad de horarios salarios y otras prebendas, desestimulaba la labor productiva e iba en total detrimento de las áreas de producción agrícola e industrial. No se encontraban suficientes internos que asistieran al taller de producción de bloques para la construcción, pero sí había 40 de ellos en la labor de limpieza de un módulo de 400 mts.

cuadrados. Obviamente, esta ocupación ficticia incidía en el orden presupuestario no sólo por el pago que a este tipo de labor debía hacerse, sino que se veía agravada por el gasto de materiales necesarios para justificarla tarea.

Para aumentar la capacidad productiva del Centro y así ampliar las posibilidades laborales del interno, buscamos vinculaciones con la empresa privada. Esta relación con el exterior se demostró positiva no sólo para los internos sino que, institucionalmente la producción avanzó desde aquella, tradicional, que le significaba un ingreso de 50.000 colones al año a esta otra que en sus primeros 6 meses reportó un ingreso de 285.843,25 colones neto .

Por otra parte desde un primer momento atacamos otro privilegio importante: la alimentación: Eliminamos el comedor donde eran atendidos normalmente los miembros del personal con un régimen de comidas tan pobre que resultaba francamente ofensivo para las raciones y calidad de los alimentos que recibían los internos. Con la clausura de ese comedor, pretendimos no solo eliminar un privilegio sino también hacer que el personal de cada etapa, al participar de la alimentación que se servía en las distintas secciones, fiscalizara las cocinas y la calidad de los alimentos que allí se distribuían. Constantemente, se recibían denuncias por suciedad y por supuestos robos que hacían que la cantidad de alimentos fueran insuficientes.

La reacción del personal frente a este hecho incluyó ataques de la Dirección a través de los medios de comunicación y enfrentamiento con los sindicatos. Defendían ese privilegio al considerarlo como "derechos adquiridos por los trabajadores" así como otros (horarios "especiales, viáticos, etc.) que ya empezábamos también a controlar.

El estado de emergencia en que se encontraba el sistema con sus fondos presupuestarios destinados a la alimentación prácticamente agotados, el encarecimiento de los mismos y la ausencia casi total de productos que supuestamente tendrían que ser autoabastecidos por el programa agropecuario del sistema, fueron razones suficientes para mantener la decisión.

Al mismo tiempo debimos iniciar una investigación en el orden; administrativo que nos diera las razones de la situación institucional en este rubro y nos permitiera introducir los cambios necesarios para asegurar su inmediata recuperación. Comprobamos un

abastecimiento inadecuado de productos que obligaba al embodegamiento de alimentos. En muchos casos, esto ocasionaba deterioro o fomentaba una enorme cantidad de robos, o creaba una serie de privilegios inaceptables. Esa problemática, parte de la situación general de la institución, nos llevó al análisis del material embodegado y esto nos hizo entrar en contacto con una realidad administrativa que nos asombró. Desde la Proveeduría General del Ministerio de justicia se abastecía discrecionalmente, sin ningún fundamento técnico, y conforme a criterios personales difíciles de precisar. Nunca logramos establecer una relación entre el monto de los envíos y una realidad numérica de la población por atender, u otro referente que le diera validez a los movimientos que se realizaban. En la bodega general por ejemplo pudimos comprobar, por medio de las tarjetas de entradas y salidas, que en los últimos tres meses en que aparecían reportados movimientos se había duplicado el monto de arroz, frijoles, café y achiote enviado a los Centros. Buscando la razón que justificara este gasto, no obtuvimos más respuesta por parte de la Proveeduría que remitirnos a los Directores de Centro como los que así lo habían solicitado. Indagar más allá era en vano, pues la oficina técnica oficialmente responsable de analizar y verificar los requerimientos de los Centros era la Proveeduría, la cual tampoco fue capaz de encontrar y recuperar esos excedentes.

Las entrada en las bodegas no sólo nos reportó el conocimiento de toda un serie de anomalías que explicaban el agotamiento presupuestario de la institución sino que también nos colocó ante situaciones que, no por absurdas, dejaban de reflejar la realidad. Un buen ejemplo de esto fué el descubrimiento de la oficina del Jefe de Bodega del Centro La Reforma. Esta se encontraba construida sobre una cámara de refrigeración de alimentos en la Bodega y estaba equipada con "aire acondicionado", "a adquirido" gracias a una burda perforación de la cámara ("el hueco lo hicieron los ratones") a la que se había empotrado un tubo P.V.C. de 8' que llevaba e aire frío hacia la elegante oficina, ("yo sólo aproveché el hueco"). Es importante señalar que ni el Director, ni el Administrador del Centro, parecían conocer el hecho.

Por otro lado mientras la Administración del Centro contaba con un número suficiente de asistentes, que ocupaban plazas de Presupuesto nacional, realizando supuestas funciones contables, todo el manejo de las bodegas a excepción de la Jefatura, se encontraban en manos de los internos tan en la recepción de los suministros y materiales como en su embodegaje.

Frente a todo esto y más, decidimos actuar en forma inmediata, complementando el cierre del comedor de los funcionarios y la asignación de labores con la racionalización tanto del personal administrativo, como de la recepción y distribución de alimentos. Ya se puede suponer la reacción del personal que al ocupar sus puestos específicos perdían comodidades y la reacción de los internos que así perdían "interesantes" posibilidades en su "terapia" laboral y debían integrarse al proceso productivo.

La entrega de alimentos a Reforma y a sus diferentes etapas y a los otros Centros que ya para entonces habían probado encontrarse en situaciones similares, las basamos en un estudio elaborado por una nutricionista sobre las necesidades y requerimientos alimenticios de la población penal. Así, la cantidad de alimento entregado a los diferentes Centros respondían al número de internos que ahí se encontraban y se preparaba una dieta balanceada conforme a los productos disponibles en las cantidades exactas de ración por persona.

A pesar de que éramos constantemente asediados por funcionarios que nos hablaban de la amenaza de motines por la disminución en la cantidad de alimento distribuido, la paz que reinó durante el tiempo que estuvimos al frente de la institución nos probó que los excedentes tomaban un rumbo que no era precisamente el debido y que, a pesar de que suponíamos estar realizando un verdadero ajuste en la cantidad de alimentos, más bien la dieta balanceada que así recibían, más el control que los funcionarios empezaban a ejercer en los comedores y cocinas de los internos, era para ellos un logro importante. Quienes realmente se quejaban e intentaban revertir las medidas eran aquellos que si se veían afectados. En una ocasión, antes de imponer estas medidas, y esto a manera de ejemplo, cuando se pidió una requisita al personal que en ese momento salía del Centro con destino a sus casas, se encontró en la calle alimentos suficientes (café, arroz, frijoles, sal, etc.) como para que a la vista pareciera la de una pulpería.

La imperiosa necesidad y el interés lógico de acercarnos lo más posible al autoabastecimiento de los productos alimenticios, nos llevo al análisis de la utilización de las tierras propiedad de la institución y de sus recursos para la producción agropecuaria.

Reflejando el sistema en su organización, los programas agropecuarios adolecían también de un enfoque global para su desarrollo al estar planificados de acuerdo con esa visión limitante según la cual el valor de la producción queda reducido a la labor terapia. Así, se producían artículos aunque estos no ocuparan un lugar dentro de la dieta de la

población penal y la producción de algunos otros se repetía en todas las finca, lo que provocaba como es lógico, el desperdicio. Pero a pesar de esto, lo peor era que las tierras se encontraban subutilizadas. Así, la incorporación de un Ingeniero Agrícola, asesorado en su función por la Facultad de Agronomía de la Universidad de Costa Rica, hizo que de un total de 20 hectáreas sembradas hasta ese momento; se llegaran a utilizar, por el sistema de resiembra, un total de 124.15 hectáreas. El cálculo del valor de los artículos por producir se elevó así desde los dos millones de colones hasta los doce millones anuales. Por otra parte los productos fueron determinados por las recomendaciones de nutricionistas.

La infraestructura administrativa y de custodia es determinante, obviamente, en la posibilidad de aplicación de técnicas de tratamiento y constituye la condición sine qua non de su éxito. Por esta razón, debimos darles un lugar fundamental es nuestro intento por orientar, de acuerdo a una posición progresista, los programas de la Reforma y con ellos, los programas de todos los Centros del Sistema. Siendo Reforma el eje del sistema penitenciario costarricense, el de más alta complejidad, el de mayor número de internos atendidos y el de mejor dotación de técnicos y profesionales, nuestra labor lo tuvo como punto de partida obligado para la reorganización integral del sistema.

La tarea técnica reflejaba también la situación general ya descrita de Reforma. Aún lo establecido en los reglamentos vigentes (de por si insuficientes para alcanzar una metodología progresista) no alcanzaba en la práctica, los objetivos organizacionales mínimos.

El Consejo Asesor, integrado por las autoridades de los diferentes ámbitos del Centro y cuyo objetivo es la revisión, corrección, unificación y coordinación de los distintos programas, para cumplir con los objetivos generales del sistema y adoptar los cambios (o medidas correctivas para optimizar el funcionamiento), no se reunía. La resistencia suscitada por nuestra convocatoria claramente demostraba el fastidio que provocaba una reunión carente de sentido para ellos. El efecto corrector del Consejo en funcionamiento cuestionaba la idoneidad y eficacia de la tarea realizada por los distintos servicios y departamentos y forzaba a ejercer sus funciones al personal jerárquico. Coordinar significaba el conocimiento total de las tareas que debían cumplirse y la obligación de llevarlas a cabo.

Las reuniones del Consejo Asesor probaron su utilidad al lograrse una optimización del funcionamiento del Centro. la participación de todo el personal jerárquico en el manejo del mismo y en la distribución de los presupuestos, permitía incorporar la problemática institucional, reflejo de la problemática del país en el tratamiento de resocialización de los internos.

Al mismo tiempo, la presencia del Organismo de Supervisión y control les ponía al corriente de las políticas generales de la Institución y del Poder Ejecutivo, coordinando y avalando las decisiones que allí se tomaban.

A pesar de ello, no nos causó asombro conocer que la Dirección del Centro y algunas Jefaturas recomendaban que estas reuniones se celebrasen muy espaciadamente ya que constituían una pérdida de tiempo que no representaba aporte alguno a la labor a realizar. Si bien no accedimos a ello somos conscientes de que, cuando por razones de necesidad del sistema disminuía la presión de nuestro control, volvía a dominar la actitud burocrática en el desarrollo de la reunión.

El Consejo de Tratamiento, cuyo objetivo es conocer todo lo referente al tratamiento de los internos y a la progresividad del sistema, decidiendo sobre regresiones, avances en las distintas etapas, no podía dejar de funcionar dada la dinámica de la institución. Sin embargo, se habían producido una serie de fenómenos propios del alcance del proceso de burocratización reiteradamente expresado. Al formar parte del Consejo de Tratamiento los Coordinadores de Etapa, cuya función es asumirla plena responsabilidad del funcionamiento administrativo, técnico y de custodia de la Etapa a su cargo, distorsionaban su verdadera función, la función del Consejo de Tratamiento y el sistema en su totalidad.

Como ya lo apuntamos, la función de un Coordinador de Etapa debe ser la de fiscalizar el correcto funcionamiento de la Etapa en lo relativo al personal que en ella se desempeña y a la atención de las necesidades materiales para que el interno encuentre las condiciones necesarias para su tratamiento.

Para realizar adecuadamente su labor, el Coordinador debe mantener una visión general de la Etapa como parte de un Todo en el cual se incluye, siendo este Todo el sistema progresivo de Tratamiento.

Para ello, es condición esencial la no ingerencia en los asuntos del interno tomados individualmente. Si esta condición no se cumple, el Coordinador pierde esa necesaria visión general y por su posición jerárquica y la concentración de poder en su persona, cae en requerimientos y demandas permanentes por parte de los internos. Esto lo lleva a apreciaciones no técnicas por adolecer de la interdisciplinariedad que requieren la correcta atención de los casos. Pero si además, y este es el caso, pertenece al Consejo de Tratamiento el poder de decisión que de esta manera obtiene sobre los internos, agravara más aún la situación. Estos forzarán, no siempre conscientemente, su promoción o regresión gracias a la problemática que generen dentro de la etapa. En virtud de su pertenencia al Consejo de Tratamiento el Coordinador tiene la posibilidad de excluir de su Etapa a los internos que rompan con la tranquilidad que en ella debe preservarse. Esto ocasiona que se hipertrofie su función y que las etapas pierdan su sentido de progresividad para transformarse en compartimentos estancos cuyo orden se mantiene y se logra excluyendo a quienes lo perturban aún en detrimento de las otras etapas. Así se favorece la tendencia a desplazar los problemas, se pierde la unidad y la visión del conjunto, se destecnifica el tratamiento y pierde su condición de progresividad para dar paso a la mera "apariencia".

Nuestra propuesta, que requería de una modificación reglamentaria, evitaba las distorsiones ubicando, junto al Director de Tratamiento, a los Jefes de Servicios Técnicos en el Consejo de Tratamiento.

Unificadas las funciones de miembros del Consejo de Admisión y del Consejo de Tratamiento; se hace posible que el interno sea percibido permanentemente en toda su dimensión, desde el ingreso al sistema (Diagnóstico) y su evolución por las distintas etapas. Al haber supervisado el trabajo en la elaboración de los distintos informes que los equipos técnicos han realizado de cada interno, estas Jefaturas pueden observar, las contradicciones, las eventuales simulaciones y las modificaciones posibles, asegurando así la correcta ubicación y seguimiento. Al mismo tiempo se cumpliría con el control de calidad de los informes confrontando la labor técnica y estableciendo cuales son las deficiencias teóricas. Esto permitiría además, una adecuada planificación de los programas de capacitación en base a las necesidades reales.

La pertenencia del Coordinador al Consejo de Tratamiento y la resistencia a abandonarlo esconde el hecho de que, dentro de una organización no sistémica, permite el

ejercicio del poder sobre las personas y le hace valer como autoridad en la etapa. Aunque la organización no le confiere autoridad, esta le es otorgada de hecho, por la amenaza que representa. Este no sería el caso del jefe de Servicio Técnico, como miembro del Consejo de Tratamiento, ya que siendo su labor eminentemente técnica no necesita del poder sobre los internos para cumplirla.

Como podemos observar, esta alternativa es la única forma posible de dar continuidad a la imagen de los internos dentro de la progresividad. Lo que al mismo tiempo plantea la necesidad de buscar el funcionamiento sistémico de la organización.

Si los coordinadores asumen la responsabilidad del Tratamiento, su visión del interno, aunque directa, es parcial y por lo tanto prejuiciada, lo que favorecería la subjetividad donde debe privar la objetividad. Por el contrario, en tanto que miembro del Consejo de Etapa, cuya función es verificar el estado general de la misma, el cumplimiento de las funciones técnicas en ella, el análisis de la situación de los internos y el control de la elaboración de los informes interdisciplinarios evaluadores en el tiempo y las condiciones reglamentarias previstas el Coordinador si cumple su verdadera función. Ejecutando en el orden técnico, administrativo y de custodia de las instrucciones del Consejo de Tratamiento y la Dirección del Centro, controlara la elaboración de los informes técnicos necesarios que deben enviarse al Consejo para el otorgamiento de beneficios, avances o retrocesos y el buen funcionamiento de la etapa con la adecuada atención de las necesidades tanto administrativas como convivenciales, laborales y educativas, aporte fundamental para el tratamiento.

Esta organización elimina la demanda permanente del interno sobre los funcionarios de que se atienda su situación carcelaria ya que los tiempos reglamentarios y las metodologías previstas para su evaluación no se cumplían debidamente en la "organización" que nosotros encontramos.

Al dejar fuera el control de los equipos técnicos, el resultado es "proveer" a la institución de grupos de internos mendicantes que reciben sus beneficios legales como regalías y no como derechos instituidos por ley.

Apartado especial merece el Instituto Nacional de Criminología, el cual conforme a lo establecido por el Código Penal, debe ser el máximo organismo técnico de la Dirección General de Adaptación Social y la máxima expresión de la técnica criminológica en el país.

Este organismo nace en 1971 como producto de la modificación de la Ley del Consejo Superior de Defensa Social cuando se crea la Dirección General de Adaptación Social. El cambio de mentalidad que implicaba esta modificación del Consejo Superior de Defensa Social, que en su mismo nombre jerarquiza la defensa por sobre la adaptación, daba a entender que en su estructura, en sus componentes y su filosofía, se transformaba, por necesidad, totalmente. Sin embargo, el cambio no lo fue mas que en lo nominal, ya que la nueva ley implicaba la permanencia de estructuras que obstaculizaban la introducción de cambios en las políticas institucionales. Esto imposibilitaba incorporar al personal especializado que se requería para ejecutar esas políticas y dificultaba la aparición de actitudes progresistas adecuadas al cambio que se pretendía. Así, dentro de las disposiciones de la nueva ley aparecían las siguientes: VI. El personal que actualmente labora en el Departamento Nacional de Defensa Social, seguirá prestando sus servicios a la orden de la Dirección General, conservando sus derechos adquiridos. VII. El actual Director General de Defensa Social asumía la Dirección del Instituto y conservara sus derechos conforme a lo estipulado en el transitorio anterior. La actual Secretaría de la Dirección General, constituirá la Secretaría del Departamento Técnico. Y como si esto fuera poco, el punto VIII dice: El actual Reglamento Orgánico del Consejo Superior de Defensa Social continuará en vigencia, en cuanto no se oponga a la presente ley y en tanto no sea decretado el nuevo reglamento que deberá dictar el Poder Ejecutivo. Todavía a hoy, 1982, la nueva reglantación no ha sido dictada pese a los múltiples proyectos en tal sentido. Solamente ha sido sancionado el decreto 6738-6, Reglamento del Centro de Adaptación Social "La Reforma" de 1977, que con grandes dificultades permitió iniciar el proceso de Reforma Penitenciaria con una visión progresista. Este entró en contradicción y fué motivo de enfrentamientos con la Dirección General de Adaptación Social, cuyo personal jerárquico sigue, aún hoy día, reclamando la vigencia del reglamento orgánico del Consejo Superior de Defensa Social.

El Instituto Nacional de Criminología, como Departamento Técnico de la Dirección General de Adaptación Social debería de ser el organismo que tuviera como función los siguientes fines:

a. Tratamiento a los inadaptados sociales

El Instituto funcionará como organismo dedicado al estudio de las personas que ingresan a los Centros, en sus distintos aspectos personales y mesológicos, a cuyo efecto contará con los expertos necesarios. Emitirá un diagnóstico que servirá de base a la clasificación y ejecutará a través de las secciones técnicas correspondientes un programa de tratamiento para cada sujeto, de acuerdo a sus características individuales.

b. La investigación criminológica

El Instituto mantendrá una estadística criminológica y establecerá causas, frecuencias y formas de criminalidad nacional con respecto a los distintos factores etiológicos. Con apoyo en esas investigaciones recomendará al Director General las medidas de acción preventiva en un coordinado con otras instituciones.

c. Asesoramiento

Asesorará e informará a las autoridades judiciales en la forma en que lo dispone la ley, al Director General en lo pertinente y a las instituciones que oficialmente lo soliciten.

Aunque el crecimiento y la expansión institucional obligó a la creación de nuevas instancias que debían hacerse cargo de estas funciones, y que por la complejidad del sistema se constituyeron en Programas, cuya labor se fundamentaba en la existencia de Servicios Técnicos cada vez más especializados, Programa de Admisión, Programa de Diagnóstico, Programa de Tratamiento y Programa de Libertad Vigilada, a pesar de eso, el Instituto quedó en manos de funcionarios del ex-Consejo Superior de Defensa Social, quienes, con ligera diferencia individual respondían a esa concepción. Este hecho lo constituía en elementos retardatarios de los cambios requeridos por el avance de la técnica y la ciencia en el campo penitenciario. Al ser su función definitoria de la situación carcelaria de cada uno de los internos (autorizar al sentenciado o al indiciado para que descuente la pena de prisión impuesta mediante el trabajo, recomendar el otorgamiento de la libertad sobre las medidas de seguridad, emitir criterio para el otorgamiento de indultos, y decidir sobre el avance o retroceso de las etapas de confianza), y al estar

conformado por los Jefes de Servicio Técnico, de su funcionamiento dependerá el funcionamiento total del sistema y el grado de coherencia interna y externa que la institución alcance.

La estructuración del Instituto, que tenía como referente la contratación de técnicos en las Oficinas Centrales, lo que implica la máxima expresión del “técnico de escritorio” propio de la concepción burocrática, se manifestaba en su modalidad de funcionamiento, en la cual, la subjetividad, producto del desconocimiento de la técnica, privada sobre la metodología científica de trabajo.

La modalidad de funcionamiento del Instituto que nosotros encontramos mostraba una inadecuación tal a la necesidad operativa que entre sus miembros figuraban la totalidad de las Jefaturas de los Servicios que se presentaban a los internos. Por otra parte, los que sí tenían representación en el organismo, no fungían realmente como Jefes, ya que si bien ocupaban los puestos en virtud de los derechos adquiridos que la ley protegía, era el personal especialista en las diferentes disciplinas el que se hacía cargo de la conducción. Sin embargo, la existencia de estas segundas Jefaturas, por no tener ingerencia en el Instituto, evaluador último del tratamiento de los internos y del trabajo realizado por los técnicos, tampoco tenía sentido. Solamente se cubría el supuesto de la “Apariencia”.

El grado de indiscriminación producido por esa estructura, hacía que existiera una franca confusión de los papeles en los equipos de cada servicio. Esto nos obligó a redefinir la función específica de cada uno de ellos, redemarcando límites que se habían perdido por el manejo indolente y la conducción inapropiada del orden técnico. La magnitud del problema era tan grave que no sólo se planteaban dificultades para cada disciplina en relación con las otras y con su desarrollo, sino que aún éstas, en su particularidad, se encontraban fragmentadas y anarquizaban el esquema conceptual y referencial de operación, lo cual impedía la continuidad y la coordinación con las técnicas. En Psicología, por ejemplo, podía manejarse, incluso en un mismo Centro, distintos enfoques (conductistas, rogerianos, psicoanalíticos, etc.) sin que buscara introducir un ordenamiento lógico que permitiera indicaciones específicas en cada caso. Así, aunque muchos esfuerzos individuales fueran realmente valiosos, la “organización” técnica provocaba su desprovechamiento.

La alternativa real que encontramos para enfrentar al Instituto fue intentar un cambio en las disposiciones legales que hacían que los miembros del Instituto Nacional de Criminología ocuparan formalmente funciones que no podían ejecutar por haber sido sobrepasados por la especialización en la materia y no cumplir con los requerimientos de un sistema moderno que obliga a la convivencia y a la relación cara a cara con el interno.

Nuestra idea era que los miembros del Instituto fueran realmente los Jefes de Servicios, que a su vez debían ser miembros del Consejo de Diagnóstico y miembros del Consejo de Tratamiento. De esta forma quedaría asegurada la continuidad del tratamiento del interno, desde su ingreso al sistema hasta el egreso del mismo, lo cual estaría sancionado por aquellos funcionarios especialistas que lo acompañaron a través de todo el proceso. La implicación organizacional haría que los informes técnicos interdisciplinarios y específicos de cada instancia, los del diagnóstico, los de tratamiento y los historiales del Instituto, hasta ese momento compartimentados y por tanto restando información a la hora de la evaluación técnica, estuvieran unificados e integrados en su complementariedad.

Es necesario aclarar que, en nuestra concepción, la base operativa de un sistema así diseñado es la conformación de equipos técnicos con sus funciones bien definidas en una labor decididamente interdisciplinaria. Esto requiere para su concreción de Jefes de Servicios que, obligados por su función en el sistema, ejerzan una autoridad que fije políticas claras y precisas de trabajo, que supervise con idoneidad técnica tanto la cantidad como la calidad del trabajo de sus equipos y que mantenga la objetividad propia de quien se siente responsable de los objetivos de una institución pública. Al mismo tiempo, complementando la exigencia jerárquica, los profesionales y asistentes de los equipos técnicos deben realizar, además de las actividades propias de su disciplina, un proceso de rotación por los diversos programas con el fin de ejercitarse en los distintos objetivos de cada instancia del sistema y obtener un panorama general que le haga entender su función como necesaria e imprescindible dentro del todo orgánico en que se inscribe.

Toda esta actividad, cuyos resultados finales evaluados por el Instituto, que cuenta entre sus miembros en el Jefe de la Escuela de Capacitación Penitenciaria y el Jefe de departamento de Investigación y Estadística, encontraría una resonancia de implicaciones fundamentales. Lo anterior en virtud de que un Jefe de Capacitación Penitencia estaría recogiendo, de los debates, las discusiones y las apariciones de sus

compañeros, los elementos que habrían de configurar los planes para la capacitación de todos los funcionarios de los diferentes niveles. Del mismo modo, un Jefe de Investigaciones estaría obteniendo información que vendría a constituirse en la parte más importante para la interpretación de estadísticas y la evaluación de investigaciones sociales que tienen como objetivo último la elaboración de planes para la prevención del delito.

Obviamente, estos ideales no pudieron ser realizados. Nuestro esfuerzo se dirigió entonces a buscar las condiciones que, a pesar de la existencia de un Instituto Nacional de Criminología estructurado y conformado del modo descrito, nos permitiera llevar adelante nuestros programas de la mejor manera posible.

Era evidente que si no se actuaba sobre el Instituto, iba a ser imposible que se lograra la credibilidad en el sistema, nuestro fundamento operativo, que necesariamente debía ser, por científico, objetivo.

Un control de rutina ante el requerimiento de un interno por parte del poder judicial, cuyo resultado nos indujo a solicitar la lista de indiciados que se encontraban en los centros de Confianza, nos introdujo al primer problema que debimos controlar; internos indiciados se ubicaban en Centros de Confianza contra disposiciones del Ministerio de Justicia que de esa manera pretendía garantizar la independencia técnica del mismo Instituto. En contraste con la inmensa mayoría de internos que, mientras esperaban juicio, eran ubicados en las cárceles rurales o en el Centro de Admisión de Alajuela (el único que para ese entonces se encontraba en funcionamiento), o en las instalaciones destinadas a los indiciados en el Centro de La Reforma, privilegios o favoritismos personales (o políticos) hacían de una minoría, huéspedes de los Centros de Confianza, lugares ideales entre los Centros de Penitenciarios. Los principios de justicia social penitenciaria implican igualdad de oportunidades ante la ley, sin diferencias de poder económico, o vinculaciones políticas o favoritismos personales. Los casos antes citados se encontraban dentro de alguna de estas características, lo que invalidaba cualquier respuesta ante las interrogantes que este tipo de hechos hacían surgir en los otros internos, quienes debían cumplir con las exigencias temporales y conductuales del tratamiento para lograr su acceso a estos Centros. El control de estos manejos lo logramos tras la reiteración explícita de la prohibición de realizar este tipo de ubicación y la exigencia a los Directores de los Centros de informar semanalmente la composición de la población penal bajo su custodia.

Terminamos así con una multiplicidad de mandos que confundía el orden administrativo y distorsionaba la lógica del sistema. A la vez, se estableció una unidad de conducción de la cual cada Director era, a la vez que delegado de la autoridad superior, el responsable de su ejecución.

Si bien terminamos con este tipo de privilegio para los indicados, al final de nuestra gestión comprendimos que los privilegios no se habían abolido del todo. Por ejemplo, el chofer de un diputado esperó al final de su juicio en un Centro de Admisión, pero fue trasladado a un Centro de Confianza, sin haber mediado diagnóstico criminológico alguno y tras una sentencia de 15 años por violación.

En nuestras primeras visitas a diferentes Centros, nos encontramos con un apreciable número de internos cuyas evaluaciones no habían sido conocidas por el Instituto a pesar de que según los reglamentos y las leyes se encontraban a derecho para ello. Incluso encontramos personas que se encontraban a punto de cumplir la totalidad de la sentencia y que, por la razón antes mencionada, nunca había accedido a los beneficios que el sistema propone como derechos de los internos. También encontramos cientos de internos que habiendo sido evaluados no lograban entender el porqué de su evaluación, ya que ni ellos ni los técnicos responsables de su tratamiento recibían con la decisión del Instituto argumentos basados en la realidad del interno interpretaba técnicamente. Sólo se negaba o aprobaba el beneficio.

Por otro lado, la visita del Juez de Ejecución de la Pena nos enteró de que las medidas de seguridad, que por el Artículo 100 del Código Penal deben ser evaluadas cada dos años, tenían un atraso tan grande que era motivo de preocupación para la Corte. Ese funcionario nos solicitó, sin gran asombro para nosotros, una organización racional que permitiera el cumplimiento de la Ley.

Estos episodios y otros similares determinaron que iniciáramos un análisis del funcionamiento del Instituto. Comprobamos que sus reuniones se realizaban de una manera poco formal y con base en una agenda que se modificaba elásticamente. Se incorporaban casos que a última hora presentaba alguno de los informes técnicos necesarios. A esa fecha y violando el artículo 56 de la Ley General de Administración

Pública, el Instituto Nacional de Criminología llevaba tres años de no transcribir sus actas.

Reglamentamos el funcionamiento del Instituto al hacer obligatorio que sus dictámenes se basaran en los informes de los Consejos Técnicos ratificándolos por razones técnicas debidamente explicitadas. Este dictamen debía de ser comunicado, en un plazo no mayor de 8 días, a las autoridades judiciales, a la Dirección General, a las autoridades del centro respectivo y al propio interno, con una síntesis de los motivos que fundamentaban la decisión. La agenda de casos a conocer por el Instituto la preparaba la Dirección general con base en los informes recibidos de los Consejos Técnicos. Finalmente, el Instituto se reunía por lo menos una vez por semana para conocer y resolver todos aquellos casos que eran presentados por esos Consejos Técnicos hasta cuarenta y ocho horas antes de la reunión.

Así, la Dirección General se hizo cargo de la organización administrativa del Instituto, haciéndose incluso responsable de la transcripción de las actas. Esto pretendía asegurar la legitimidad de las decisiones que se tomaran y agilizar el funcionamiento, buscando hacer desaparecer otro obstáculo de la buena marcha de la Administración de Justicias Costarricense.