

# **UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**

**Facultad de Derecho y Ciencias Políticas**  
**CARRERA DE DERECHO**



Acreditada por Rs CEUB 1126/02

## **MONOGRAFÍA**

(Para optar el Título Académico de Licenciatura en Derecho)

### **REFORMA DE LOS ARTÍCULOS 111 Y 112 DE LA LEY N° 2298 PARA UNA CORRECTA REPRESENTACIÓN DE DELEGADOS EN CENTROS PENITENCIARIOS**

**INSTITUCIÓN** : MINISTERIO DE GOBIERNO  
**POSTULANTE** : CARLOS ORLANDO COARITA FERNÁNDEZ

La Paz - Bolivia  
2008

# ÍNDICE

	Pág.
DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
INTRODUCCIÓN	
DISEÑO DE LA INVESTIGACION MONOGRÁFICA	
1. ELECCIÓN DEL TEMA DE MONOGRAFÍA .....	1
2. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA .....	2
3. DELIMITACIÓN DEL TEMA.....	2
3.1 Delimitación Temática .....	2
3.2 Delimitación Espacial.....	2
3.3 Delimitación Temporal .....	2
4. BALANCE DE LA CUESTIÓN .....	3
4.1 MARCO TEÓRICO .....	3
4.2 MARCO HISTÓRICO.....	3
4.3 MARCO CONCEPTUAL .....	4
4.4 MARCO JURÍDICO.....	6
5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	7
6. DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS .....	7
a) Objetivo General.....	7
b) Objetivos Específicos .....	7
7. ESTRATEGIA METODOLÓGICA .....	8
Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	
7.1 Métodos Empleados .....	8

**CAPÍTULO I**  
**EL ROL DE LOS REPRESENTANTES DE LAS**  
**POBLACIONES PENITENCIARIAS**

1. Antecedentes Históricos .....	10
1.1 Historia de la Democracia en Centros Penitenciarios .....	12
2. LA CÁRCEL .....	14
2.1 Críticas a la cárcel .....	15
2.2 La imagen de la cárcel en el presente .....	17
2.3 Las organizaciones y sus caracteres .....	19
2.4 Estratificación .....	22
2.5 Estructura y Funcionamiento de las Secciones .....	24
3. PROBLEMÁTICA PENITENCIARIA .....	26
4. RECINTO PENITENCIARIO DE SAN PEDRO DE LA CIUDAD DE LA PAZ.....	29

**CAPÍTULO II**  
**EL ROL DE LOS REPRESENTANTES DESDE LA**  
**PROMULGACIÓN DE LA LEY N° 2298**

1. SISTEMA PENITENCIARIO .....	33
2. FINES DE LA PENA .....	33
3. DERECHOS DE LOS PRIVADOS DE LIBERTAD.....	36
3.1 Derechos conculcados en la Constitución Política del Estado .....	36
3.2 Derechos contemplados en la Ley de Ejecución Penal y Supervisión .....	39
4. DEMOCRACIA EN CENTROS PENITENCIARIOS .....	41
5. NORMAS CARCELARIAS Y NORMAS GRUPALES .....	45
5.1 Pautas de orientación .....	45

5. 2 El Liderazgo Intracarcelario .....	47
6. REHABILITACIÓN .....	50
6.1 El Trabajo como Medio de Rehabilitación.....	53

### **CAPÍTULO III**

#### **UNA APROXIMACIÓN AL EJERCICIO DE LOS**

#### **REPRESENTANTES DE LAS**

#### **POBLACIONES PENITENCIARIAS**

1. AUTORIDAD RESPONSABILIDAD Y PODER .....	55
1.1 ORIGEN DE LA AUTORIDAD .....	55
1.2 TIPOS DE AUTORIDAD .....	56
2. DELEGACIÓN .....	57
2.1 Factores de contingencia.....	59
3. AUTORIDAD CONTRA PODER .....	63
3.1 Manipulación.....	64
4. FUENTES DE PODER .....	66
5. ADOPCIÓN DE DECISIONES.....	68
5.1 Decisiones Grupales.....	74
5.2 Decisiones programadas .....	78
5.3 Decisiones no programadas .....	78
6. DELEGADOS.....	79
6.1 Características individuales .....	79
6.2 Roles y Responsabilidades.....	81
6.3 Aptitudes requeridas .....	84
6.4 Rol Rehabilitador .....	87
6.5 Consejo de Delegados .....	89
6.6 La Importancia del Reconocimiento.....	90
7. El sentido de la reforma .....	91
7.1 Proyecto de reforma .....	94

CONCLUSIONES .....	97
RECOMENDACIONES .....	99
ANEXOS	
BIBLIOGRAFÍA	

## **DEDICATORIA**

A mis padres Juan Carlos Coarita, Mery Fernández, mi hermana Helen, mis tíos y abuelos quienes me apoyaron constantemente confiando en mi superación.

## **AGRADECIMIENTO**

A los docentes de la Facultad de Derecho, las abogadas del Recinto Penitenciario de San Pedro y a todos los profesionales que brindaron el apoyo para este proyecto.

## 1. ELECCIÓN DEL TEMA DE MONOGRAFÍA

“REFORMA DE LOS ARTÍCULOS 111 Y 112 DE LA LEY N° 2298 PARA UNA CORRECTA REPRESENTACIÓN DE DELEGADOS EN CENTROS PENITENCIARIOS”

## 2. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

Uno de los instrumentos más importantes para generar procesos de rehabilitación dentro de los recintos penitenciarios es el reconocimiento legal que se le ha dado a la representación de las poblaciones penitenciarias. El Art. 111 es una reafirmación histórica de la doctrina penitenciaria actual, la cual tiene por objetivo preeminente la rehabilitación de las poblaciones penitenciarias, hecho que está expresado en el Art. 3 de la misma ley.

Sin embargo, debido a la importancia que reviste constituirse en representante de las poblaciones penales y tener el reconocimiento legal por parte del Estado y la sociedad representada, es que es un imperativo jurídico normar adecuadamente su rol y definir sus límites y alcances en sus tres dimensiones: ***el carácter*** que conlleva fungir como representante de las poblaciones penitenciarias, que de hecho no es similar a una representación gremial, cívica, cultural, económico societaria o de otra índole, sino que más bien tiene particularidades sociales y jurídicas que no pueden ser omitidas.

Consecuencia de ello, ***los requisitos exigidos*** para fungir como representante deben responder a este marco, es decir, deben estar debidamente especificadas a fin de que se genere una conducta responsable, parte de un necesario proceso de rehabilitación. Y no surja la consecuencia de que las representaciones de las poblaciones



penitenciarias sean elegidas con criterios arcaicos y que respondan a parámetros contrarios a la doctrina de rehabilitación<sup>1</sup>.

Finalmente, **las atribuciones del representante** deben ser definidas claramente debido a que no es posible eludir la existencia de una supervisión por parte del Estado sobre las poblaciones penitenciarias.

### **3. DELIMITACIÓN DEL TEMA**

#### **3.1 Delimitación Temática**

El presente trabajo de investigación, considerará en cuanto a la temática, la reforma de los artículos 111 y 112 de la Ley N° 2298 y mediante ésta establecer los requisitos y atribuciones de los representantes de los privados de libertad en los centros penitenciarios.

#### **3.2 Delimitación Espacial**

En cuanto al ámbito geográfico en el cual se desarrollará la investigación, será la ciudad de La Paz, específicamente el Centro Penitenciario de San Pedro de la ciudad de La Paz.

#### **3.3 Delimitación Temporal**

La investigación abarcará desde la publicación de la Ley N° 2298 de Ejecución Penal y Supervisión del 20 de Diciembre de 2001, hasta el mes diciembre del año 2007, puesto que en esta Ley se plantea la representación en los Centros Penitenciarios.

---

<sup>1</sup> “La sociedad carcelaria, aspectos penológicos y sociológicos”, Neuman, Elías y Trurzum, Víctor T. Ed. De Palma Bs. As.

## **4. BALANCE DE LA CUESTIÓN**

### **4.1 MARCO TEÓRICO**

En el presente trabajo se enmarcará en el Derecho Positivo; el Derecho para esta corriente emana del órgano competente y es respaldada en la coercibilidad, además el Derecho es producto de la acción humana consciente, por lo tanto el Derecho es un instrumento para mejorar el orden social por medio de un esfuerzo conciente y deliberado. Se propone mediante este trabajo la modificación de los arts. 111 y 112 de la Ley N° 2298 y establecer las bases jurídicas y doctrinales para reglamentar los mismos.

Una primera evaluación muestra la insuficiencia de la redacción de ambos artículos, lo cual permite que la elección de los representantes carezca de importancia al no estar establecidos los requisitos. Por otra parte por ser un régimen especial que debe ser supervisado por el Estado, es imprescindible establecer las condiciones y características que deben tener las representaciones.

### **4.2 MARCO HISTÓRICO**

El Sistema Penitenciario Boliviano ha podido sobrevivir, sin que existan motines, fugas masivas y desastres al interior de las cárceles, gracias a las identidades nacionales diversas y penalizadas que impusieron una forma distinta de ver la cárcel. Estas identidades no dejaron de ser ellas mismas e impregnaron el encierro con su forma de ser en medio del mar de ausencias estatales.

Hasta la década de los años 90, la población penitenciaria estaba comprendida, en las cárceles del eje, en un 85 % por migrantes recientes de hasta segunda generación; cocaleros y mineros

relocalizados quechuas, campesinos aymaras o indígenas del Oriente. Desde esta década se encuentra cada vez mayor incursión de sectores medios que buscan un mejor futuro dentro del circuito de las drogas que conforma el 67 % de los condenados en el país.

Sin embargo se tomara en cuenta el primer grupo y el más numeroso permanentemente, aquellos que desde una fuerte identidad histórica no encuentran una forma de ser parte de un mundo urbano que al mismo tiempo los atrae, los excluye en su indianidad originaria y los convierte en potenciales víctimas penales. Ellos que ingresaban a un mundo encarcelado de iguales donde el preso más antiguo o Jilacata los instruía sobre el funcionamiento penal y al que finalmente convirtieron en su propio mundo a pesar de las murallas.

Ellos han construido uno de los aspectos más representativos del Sistema Penal Boliviano que es la capacidad de lograr democráticamente la representación de los prisioneros en elecciones normadas por ellos mismos. Cabe hacer una remembranza en el sentido de que las primeras formas de organización interna era de elección por parte de las autoridades que nombraban lo que en occidente se llama “el jilacata” o bien en otras latitudes el orden interno está básicamente regido por los más antiguos o los más peligrosos que eran quienes dictaban la reglas de convivencia al interior de los penales.

Las formas de elección y gestión se dieron por tanto de forma natural en el sentido de ejercer una forma de participación como lo hacían en sus organizaciones naturales, llámese de comunidad campesina o sindicato, de esta manera la búsqueda del consenso era un objetivo importante

que pasaba por proclamar abiertamente a los candidatos para lograr su ejecución por medio de la aclamación<sup>2</sup>.

### **4.3 MARCO CONCEPTUAL**

**Rehabilitar.** Habilitar de nuevo. Autorizar el ejercicio de los derechos suspendidos o quitados. Cancelar los antecedentes penales de un delincuente después de cumplida la pena, reparados otros efectos del delito y observada buena conducta durante lapso más o menos considerable.

**Rehabilitación.** Acto por el cual se coloca a una persona en la misma situación moral o legal en la que se encontraba y de la cual había sido desposeída. La rehabilitación se concede por dos causas principales, por el error en que se estuvo al imponer censura o condena, en que se constituye rectificación del que inhabilito indebida o inadvertidamente; o por la enmienda o corrección del inhabilitado, acreditada con hechos bastantes, o por el transcurso del tiempo sin reiterar las faltas o delitos<sup>3</sup>.

**Privación de libertad.** Tales palabras pueden construir delito, acción justiciera o medida de cautela. Lo delictivo proviene de los raptos, secuestros, encierros y otras situaciones en que una persona es sometida a una restricción opresora como medio para cometer otro delito, para exigir una conducta, para obtener un rescate o para lograr una humillación.

Privación de libertad cautelar, es la adoptada a los sospechosos; y de índole judicial, la prisión preventiva o provisional durante la tramitación de las causas y en cuanto a los procesados por demás peligrosos o acusados de

---

<sup>2</sup> LORENZO Leticia. "Las Cárceles en Bolivia". Ediciones Pastoral Penitenciaria de Bolivia. Bolivia 2004.

<sup>3</sup> CABANELLAS, de Tórrez Guillermo. Diccionario Jurídico Elemental. Pág. 315.

graves delitos. Por último la expresión de condena tras el juicio y la sentencia pertinente, toda pena privativa de libertad.

**CÁRCEL.** Del latín “*carcer*” que significa refrenar, que a su vez vendría de “*con*” y “*arsere*”, que significa asegurar, impedir. Es el edificio o local destinado para custodia y seguridad de los presos<sup>4</sup>.

**DELEGADO.** Interlocutor válido, elegido democráticamente dentro de los Centros Penitenciarios que representa a un grupo de internos, tanto preventivos como condenados. La delegación es asignar autoridad a una persona para llevar a cabo actividades específicas. Si no existiese la delegación, una sola persona tendría que hacer todo. Toda organización que se precie tiene perfectamente establecidas las condiciones de delegación necesarias para poder llevar adelante los objetivos propuestos.

#### 4.4 MARCO JURÍDICO

a) **Constitución Política del Estado.** Artículos 6 y 7 inciso c), que establecen que la finalidad principal del estado es la protección efectiva de los derechos de la persona humana y el mantenimiento de los medios que le permitan al individuo perfeccionarse progresivamente

b) **Ley Nº 2298 de Ejecución Penal y Supervisión.** Artículos 111 y 112, que establece la elección de delgados representantes al

---

<sup>4</sup> GOLDSTEIN Raúl. “Diccionario de Derecho Penal y Criminología”. Editorial Astrea. Buenos Aires – Argentina 1993.

interior de las poblaciones penitenciarias, mediante elección de voto secreto y popular en todo el país<sup>5</sup>.

## 5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cómo pueden ser redefinidos los arts. 111 y 112 de la Ley N° 2298 para establecer adecuadamente el rol de los representantes en las poblaciones penitenciarias a fin de que se cumpla su rol rehabilitador?

## 6. DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS

### a) Objetivo General

Modificar la redacción de los Arts. 111 y 112 de la Ley N° 2298 y establecer las bases doctrinales para la proposición redacción de los mismos referido al capítulo de los representantes.

### b) Objetivos Específicos

Definir las razones que plantean la necesidad de cambiar los arts. 111 y 112 de la actual Ley N° 2298, estableciendo el marco doctrinal y el rol que cumplen las representaciones tienen dentro del proceso de rehabilitación.

---

<sup>5</sup> BOLIVIA. Ley N° 2298 de Ejecución Penal y supervisión. Art. 111.(**Derecho a representación**). Anualmente, los internos tendrán derecho a elegir a los delegados establecidos en esta Ley, a través de elecciones de voto universal, directo, Igual, Individual y secreto. El proceso de selección se llevará a cabo por el Comité Electoral nombrado por los internos, bajo la supervisión del Servicio de Asistencia Social. El Comité Electoral puede invitar, a representantes de instituciones ajenas al establecimiento, a participar como observadores del proceso electoral.

Art. 112. (**Requisitos**). Sola podrán ser candidatos, los internos que tengan una permanencia igual o superior a seis meses en un establecimiento penitenciario y, que no hayan incurrido en la comisión de faltas graves o muy graves, durante el último año.

Establecer los vacíos jurídicos que existen en los artículos mencionados, y definir el carácter, requisitos, atribuciones y responsabilidades que deben tener los representantes de las poblaciones penitenciarias.

Proponer una nueva redacción de ambos artículos 111 y 112, y establecer los parámetros que se encuadren en la doctrina rehabilitadora para que se traduzcan en un reglamento acorde con la ley en cuanto a la razón de ser de las representaciones de las poblaciones penitenciarias, características de su rol y desempeño de responsabilidades.

## **7. ESTRATEGIA METODOLÓGICA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

### **7.1 Métodos Empleados**

**a) Método Dialéctico.** El mismo permitirá interpretar de manera comprensiva la realidad que nos circunda, considerando aspectos estructurales y falencias que se relacionan con la problemática jurídica y social de las propuestas de modificación.

**b) Método Inductivo.** El cual consiste en investigar partiendo de lo particular a lo general, ya que el objeto de estudio es el Centro Penitenciario de la ciudad de La Paz. Y los resultados de la presente investigación, propondrán cambios en dos artículos de la Ley de Ejecución Penal y Supervisión, que su cumplimiento es de ámbito nacional.

**c) Método Analítico.** Mediante el análisis y revisión exhaustiva de la información y documentación recolectada, referido al tema, para establecer las bases doctrinales y formulación de la nueva redacción de los artículos referidos.

**d) Método Lógico Jurídico.** Con el cual se realizará el análisis y la valoración de las distintas normas.

**e) Técnica Documental.** Esta técnica será utilizada para recabar toda la documentación necesaria, doctrina y legislación comparada y así establecer las semejanzas y particularidades de otros países.



## CAPÍTULO I

### EL ROL DE LOS REPRESENTANTES DE LAS POBLACIONES

#### PENITENCIARIAS

##### **1. Antecedentes Históricos**

Las prisiones, como otros hallazgos muy socorridos, mitad morales mitad políticos han discurrido por el camino acostumbrado que va del desastre a la esperanza y nuevamente a la catástrofe, siempre en viaje redondo. La prisión fue en un tiempo en Europa el sustituto piadoso y afortunado de la muerte, había agotado los más arriesgados sacrificios imaginables. No sólo se trataba de matar; sino de hacer, con eficiencia, que se prolongara la agonía; que se prolongara y exasperara.

De estos afanes está llena la historia, que supo alumbrar tribunales beneméritos a cargo de la tortura y el homicidio. De aquello se guarda memoria de la Santa Inquisición, ejemplar en el cuidado de la fe y la pureza de las costumbres. Estas ilustres instituciones no solían mantener a los culpables o inocentes presos durante mucho tiempo, apenas el necesario para consumir un proceso secreto e inflingir tormento.

Contra eso reaccionaron muchas conciencias, pusieron en marcha el abolicionismo de la pena capital, que todavía no triunfa. Y para sustituirla propusieron una alternativa; no privar de la vida, sino de la libertad, a veces con la discreta ilusión de convertir al hombre. Entonces desalojaron el suplicio y erigieron sendas prisiones bien provistas de muros y presos. En estos lugares se lograría la custodia de los criminales y se aventuraría la transformación del alma.

Al principio esto exigía aislamiento completo y absoluto silencio. Esta situación donde los presos se mostraban arrepentidos, ensimismados y

amarillentos, fue la primera gran propuesta del penitenciarismo. Tal fue el primer fracaso del humanitarismo, versado en pero no en Psicología.

Entonces la cárcel se llenó de recursos científicos. Fue la era del positivismo, gobernado por la ciencia, que rápidamente aportó sus propias ilusiones. El preso ya no estuvo sujeto a disciplinas de devocionario, pan y agua, sino fue observado, medido, pesado, interrogado, dibujado, fotografiado y diagnosticado. Se examinaron sus medidas craneanas, indagando sus atavismos, se analizó su sangre en preocupación de cromosomas agresivos entre otros.

Posteriormente la ciencia de las cárceles salió al exterior en búsqueda de respuestas, las causas de los delitos, hasta olvidarse del delincuente. Entretanto mientras se iba perdiendo el furor científico, la prisión regresaba a la catástrofe, sin encontrar el verdadero significado de su creación y su finalidad.

De esta suerte ha llegado la cárcel a su edad madura en la víspera del siglo XXI, que hoy usamos como punto de referencia para todas las cosas. Y es ahora cuando se asegura, en consecuencia, que la cárcel debe cumplir los fines de la enmienda, la rehabilitación, la readaptación y resocialización del individuo que ingresa en ellas, para ejercer un correcto tratamiento, en pro de la sociedad y del mismo interno, devolviendo a un delincuente a la sociedad que haya comprendido sus equivocaciones y que sea tomado en cuenta como un individuo más<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> GARCÍA Ramírez, Sergio. Manual de Prisiones. La pena y la prisión. Pág. 531

## 1.1 Historia de la Democracia en Centros Penitenciarios

Si el racismo ha marcado nuestra historia colonial y republicana, la exclusión ha sido la tónica en la que se ha plasmado la convivencia societal de la diversidad. En consecuencia, la justicia como instrumento de penalización de los sectores dominantes sobre el conjunto, ha sido una realidad que ha colmado de pobres las cárceles para contener su reclamo social y para certificar el etiquetamiento de que “todo pobre es un potencial criminal”.

Pese al sufrimiento del castigo por ser pobres, las identidades nacionales diversas y penalizadas impusieron una forma distinta de ver la cárcel. Aquellas identidades no dejaron de ser ellas mismas e impregnaron el encierro con su forma de ser en medio del mar de ausencias estatales.

En las cárceles del eje, el 85% de los detenidos eran migrantes recientes de hasta segunda generación; cocaleros y mineros relocalizados quechuas, campesinos aymaras o indígenas del Oriente conformaban hasta la década de los años 90 la mayor parte de la población de reclusos. Desde esa década encontramos cada vez mayor incursión de sectores medios que buscan un mejor futuro dentro el círculo de las drogas que conforma el 67% de los condenados en el país<sup>7</sup>.

Sin embargo considerando el primer grupo y el más numeroso permanentemente, aquellos que desde una fuerte identidad histórica no encuentran forma de ser parte, de un mundo urbano que al propio tiempo que los atrae, los excluye en su origen indígena y lo convierte en potenciales víctimas penales. Ellos que ingresaban a un mundo encarcelado de iguales, donde el preso antiguo o Jilacata los instruía

---

<sup>7</sup> LORENZO Leticia, PINTO Quintanilla Juan Carlos. Las Cárceles en Bolivia. Pág. 97.

sobre el funcionamiento penal y al que finalmente convirtieron en su propio mundo a pesar de las murallas.

Tan solo la solidaridad cargada de reciprocidad pudo enfrentar la miseria generada por el Estado. Nos referimos al conjunto del país pero particularmente a las cárceles donde identidades colectivas diversas fundaron democracia sobre el castigo. Cultura comunitaria y tradición sindical minera se encontraron con la experiencia del cuartel para los indios y fundaron una democracia autonómica que es incomprensible para los dueños del país.

Ellos han construido uno de los aspectos más representativos del sistema penal boliviano que es la capacidad de lograr democráticamente la representación de los prisioneros en elecciones normadas por ellos mismos. Cabe hacer una remembranza en el sentido de que las primeras formas de organización internas eran de elección por parte de las autoridades que nombraban lo que en occidente se denominaba “el jilacata” o bien en otras latitudes el orden interno estaba básicamente regido por los más antiguos o los más peligrosos que eran quienes dictaban las reglas de la convivencia al interior de los penales.

Precisamente este mismo punto de partida en los países vecinos derivó en que el poder institucionalizado de grupos de poder en las cárceles sean quienes manejen las normas de vida bajo un código de comportamiento y organización basados en una estructura delincencial<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> RUSCHE, Georg. Pena y estructura Social. Pág. 239.

## 2. LA CÁRCEL

Las prisiones, como otros hallazgos muy socorridos, mitad morales mitad políticos han discurrido por el camino acostumbrado que va del desastre a la esperanza y nuevamente a la catástrofe, siempre en viaje redondo. La prisión fue en un tiempo en Europa el sustituto piadoso y afortunado de la muerte, había agotado los más arriesgados sacrificios imaginables. No sólo se trataba de matar; sino de hacer, con eficiencia, que se prolongara la agonía; que se prolongara y exasperara.

De estos afanes está llena la historia, que supo alumbrar tribunales beneméritos a cargo de la tortura y el homicidio. De aquello se guarda memoria de la Santa Inquisición, ejemplar en el cuidado de la fe y la pureza de las costumbres. Estas ilustres instituciones no solían mantener a los culpables o inocentes presos durante mucho tiempo, apenas el necesario para consumir un proceso secreto e inflingir tormento.

Contra eso reaccionaron muchas conciencias, pusieron en marcha el abolicionismo de la pena capital, que todavía no triunfa. Y para sustituirla propusieron una alternativa; no privar de la vida, sino de la libertad, a veces con la discreta ilusión de convertir al hombre. Entonces desalojaron el suplicio y erigieron sendas prisiones bien provistas de muros y presos. Ahí se lograría la custodia de los criminales y se aventuraría la transformación del alma.

Al principio esto exigía aislamiento completo y absoluto silencio. Esta situación donde los presos se mostraban arrepentidos, ensimismados y amarillentos, fue la primera gran propuesta del penitenciarismo. Tal fue el primer fracaso del humanitarismo, versado en pero no en Psicología.

Entonces la cárcel se llenó de recursos científicos. Fue la era del positivismo, gobernado por la ciencia, que rápidamente aportó sus propias ilusiones. El preso ya no estuvo sujeto a disciplinas de devocionario, pan y agua, sino fue observado, medido, pesado, interrogado, dibujado, fotografiado y diagnosticado. Se examinaron sus medidas craneanas, indagando sus atavismos, se analizó su sangre en preocupación de cromosomas agresivos entre otros<sup>9</sup>.

Posteriormente la ciencia de las cárceles salió al exterior en búsqueda de respuestas, las causas de los delitos, hasta olvidarse del delincuente. Entretanto mientras se iba perdiendo el furor científico, la prisión regresaba a la catástrofe, sin encontrar el verdadero significado de su creación y su finalidad.

De esta suerte ha llegado la cárcel a su edad madura en la víspera del siglo XXI, que hoy usamos como punto de referencia para todas las cosas. Y es ahora cuando se asegura, en consecuencia, que la cárcel debe cumplir los fines de la enmienda, la rehabilitación, la readaptación y resocialización del individuo que ingresa en ellas, para ejercer un correcto tratamiento, en pro de la sociedad y del mismo interno, devolviendo a un delincuente a la sociedad que haya comprendido sus equivocaciones y que sea tomado en cuenta como un individuo más.

## **2.1 Críticas a la cárcel**

Voces elocuentes y rotundas se han levantado como un clamor general de la ciencia, en contra de la prisión o al menos, en contra de la prisión tradicional, que al decir de muchos ha sido inútil en panorama general

---

<sup>9</sup> DEL PONT, Luis Marco. Penología y Sistemas Carcelarios. Págs. 33, 34.

para cumplir su elevada misión de readaptar socialmente al individuo que ha delinquido.

Aún más se ha insistido en que las cárceles representan un factor criminógeno, que viene a sumarse a los otros varios, tanto endógenos como exógenos, que gravan e incluso determinan la conducta de los delincuentes.

La prisión ideal, tal vez la del mañana, ha de ser instituto de tratamiento, científico, humano, amoroso del hombre que ha delinquido. No más el mero conservar hombre entre rejas, como se contiene a las fieras, para tranquilidad colectiva. Por el contrario, tratamiento en reclusión, así como al enfermo se circunscribe al hospital y en él permanece hasta que cura, se debe dirigir hacia todos los factores del crimen en el caso individual.

Se le brinde enseñanza de un oficio para quien carece de él y ha sido llevado al crimen por la pobreza consecuente con su ineptitud. Curación de males físicos y mentales, o detención indeterminada de incurables, para quien por estos gravámenes ha sucumbido a la tentación del crimen. Instrucción adecuada para el ignorante que jamás ha contado con la oportunidad de aprender lo elemental o la ha dejado pasar, por apatía o desconocimiento de su valor.

Ataque, en todo, caso a los factores determinantes de error de conducta en cada criminal. Una prisión así, instituida bajo el aliento alerta del moderno tratamiento criminal, no resulta atacable no podrá ser atacada<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> GARCIA Ramírez, Sergio. Manual de Prisiones. La pena y la prisión. Págs. 547,548.

## **2.2 La imagen de la cárcel en el presente**

La cárcel, hoy en día, es una institución desprestigiada en el mundo occidental. No sólo porque se le acusa con frecuencia de no cumplir con el papel que formalmente le corresponde como medio de control de la delincuencia, ni porque parece, incluso, cumplir la función contraria. Las instituciones carcelarias, ante todo, son acusadas de ser un instrumento de poder en manos del Estado, el cual justificándose mediante discursos manipuladores de corte científico con pretensiones de universalidad somete brutal o sutilmente a aquellos que no se pliegan a su voluntad.

La cárcel aparece hoy como una institución en la cual los individuos o bien son sometidos a un sin número de abusos y privaciones, o bien son sometidos a ciertas técnicas de transformación de la personalidad en cierta dirección deseada. En ambos casos lo que se manifiesta es un inmenso poder ejercido arbitrariamente por el Estado sobre los individuos considerados indóciles. El natural ocultamiento, ante los ojos del público de lo que ocurre dentro de las cárceles sólo contribuye con una reafirmación de esta imagen.

La cárcel constituye por la lógica más elemental de su funcionamiento, un espacio en el que se manifiesta de manera extremadamente evidente el irresistible poder que tiene el Estado sobre los presos. Un espacio cerrado, invisible a los ojos del público, en el que el individuo es recluido, aislado, sometido a un régimen especial de vida, reducido con frecuencia a una extrema uniformidad y al anonimato de un simple número para su identificación.

Además se ha convertido en un espacio en el que con frecuencia se pretende expresamente transformar la individualidad del delincuente. Un



espacio, entonces en el que no sólo la voluntad individual se ve casi aniquilada, sino también la individualidad misma se desdibuja.

La cárcel, pues, no sólo aparece como un lugar en el cual se observa la enorme presión que puede ejercer el poder del Estado sobre los individuos, sino que, adicionalmente, el sentido en el cual se ejerce esa presión es aterrador para el individuo contemporáneo: el aplastamiento de la individualidad y de la voluntad.

No parece extraño que la sociedad actual juzgue que la cárcel hoy en día, se torna cruel y políticamente sospechosa, y que al Estado mismo le resulte incómodo e inconveniente el uso de este dispositivo. Una manifestación de poder con estas características resulta torpe y contraproducente.

Además las cárceles son inefectivas e ineficientes y ni los beneficios que se pudieran esperar de estas instituciones en alguna medida, podrían hacer aceptable su crueldad, resultan siendo todos nulos. Todo ese poder ejercido sobre los individuos en una cárcel no puede ser entendido sino como un exceso por parte del Estado, ya que debería otorgarle todos los medios para un verdadero tratamiento penitenciario.

Pero aun si las cárceles fueran efectivas y eficientes, se seguiría manifestando en ellas un exceso de poder del Estado, porque como lo demuestra la solución del tratamiento en la comunidad, hay modos de controlar la delincuencia que además de ser menos costosos, no requieren de una intervención tan drástica en la vida de los individuos como la que ocurre en las cárceles.

En la cárcel se manifiesta actualmente el ejercicio de un poder enorme, aterrador y excesivo por parte del Estado, ésta es la razón por la cual el Estado que dispone de cárceles se vuelve políticamente sospechoso. Y ésta es, también, la razón por la cual el Estado contemporáneo tiende a renunciar a este tipo de dispositivos cuyo uso resulta contraproducente en términos de poder. La solución del tratamiento en la comunidad parece encajar perfectamente dentro del discurso descentralizador y autogestor que parece serle más propio al Estado.

Es de esperar que la cárcel, antes de desaparecer o ser sustituida definitivamente por otros dispositivos, pueda llegar a sufrir primero un proceso de transformación en su funcionamiento. Esta transformación, como es de suponer, apuntaría hacia la posibilidad de una reducción de la intensidad y extensión del poder ejercido por el Estado sobre los individuos dentro de las cárceles. Esto se puede lograr de dos modos: mediante una figuración correcta del Estado en la administración de las cárceles, y/o mediante un tratamiento a los privados de libertad como personas que han infringido las normas pero que tienen el derecho a reinsertarse en la sociedad.

### **2.3 Las organizaciones y sus caracteres**

Las voluntades que escogen sus fines arbitrariamente y que ponen a su servicio todas las cosas como punto de conexión, tienen por propósito, ante todo, tener dispositivos en abundancia a su disposición. Sólo bajo esa condición los individuos pueden lanzarse hacia la realización indiscriminada de un espectro cada vez más amplio de propósitos posibles<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> HIDALGO R. y JORDAN M. Amotinamientos Carcelarios: de los cambios administrativos a la Ruptura Social.

Sin embargo, para disponer de puntos de conexión en abundancia, es indispensable una serie de procesos de transformación de unos dispositivos en otros, para hacerlos más disponibles, dóciles, versátiles, efectivos, eficientes, etc. Este tipo de actividad sólo puede ser llevado a cabo en organizaciones de actividades humanas.

Las voluntades arbitrarias, quieren la existencia de organizaciones para ponerlas a su servicio como dispositivos productores de dispositivos. Las organizaciones, así resultan ser una forma imprescindible de relación social, pues ellas son mecanismos proveedores de aparatos disponibles para toda disposición.

Las organizaciones son dispositivos cuyo funcionamiento implica disponer de un conjunto de individuos. Por lo tanto cada individuo quiere la existencia de organizaciones productivas como dispositivos a su disposición, pero simultáneamente, se resiste a ser dispuesto como dispositivo al servicio de las organizaciones.

El sometimiento a las organizaciones sólo es aceptable en la medida en que esto reporta ciertos beneficios y aquí se da otra vez un juego estratégico de poder en el cual cada individuo intenta colocarse en la posición más ventajosa posible con respecto a las organizaciones disfrutando de los beneficios lo más posible y someterse a ellas lo menos posible.

Los grupos de poder que se hallan en posiciones más ventajosas, para mantenerlas, tienden a manipular a los demás para presentarles como atractiva su actividad organizacional. Los que se hallan en las posiciones menos ventajosas tienden a desenmascarar la manipulación y a

manipular a los demás disponiendo de unos discursos que les pueden permitir lograr una mejor posición<sup>12</sup>.

En torno a las organizaciones se teje una multiplicidad de discursos y de métodos de organización asociados a ellos, los que pueden ser y son clasificados como propios de alguna de las dos fuerzas antes descritas.

Finalmente, se denota que esta situación de conflicto en torno a las organizaciones representa un problema para la eficiencia y efectividad de su funcionamiento. Ocurre algo paradójico, cuando los individuos quieren la existencia de las organizaciones, y quieren también colocarse en la posición más ventajosa posible con respecto a ellas. En consecuencia, desarrollan un conflicto en torno a ellas que finalmente atenta contra el funcionamiento mismo de las organizaciones.

Esta situación abre espacio para la aparición de una tercera clase de discursos organizacionales que pretenden resolver esta contradicción. Este tipo de discursos aspira a lograr una extinción del conflicto en torno a las organizaciones mediante un proceso no manipulativo e igualitario de negociación.

Operativamente, consiste en el desarrollo de ciertas técnicas de comunicación mediante las cuales ha de ocurrir la negociación y el acomodo de los intereses de manera no manipulativa y en condiciones de igualdad. Estos discursos, como sería de esperar, cobran mayor fuerza en la medida en que se exagera más la contradicción que pretenden resolver.

---

<sup>12</sup> FUENMAYOR R. Una teoría Sistémico Interpretativa sobre Organizaciones. Págs. 1153.

## 2.4 Estratificación

Tradicionalmente se encara la estratificación social desde distintos niveles: El enfoque funcional asevera que toda sociedad requiere de una serie graduada de posiciones, con recompensas y privilegios diferenciales, para asegurar el cumplimiento de funciones vitales que posibiliten la supervivencia y adaptación de la estructura al medio.

Aún en una situación de emergencia y privación como es la de la prisión, surgen ciertas formas de estratificación que corroboran la afirmación. Es más, sobre las expectativas de nivelación e igualdad previstas por las normas del penal se insinúan alteraciones impuestas por la realidad, que siempre entraña problemas y soluciones, es decir un ajuste.

El enfoque económico visualiza la estratificación como producto de una tenencia diferencial de la riqueza. Ciertos esbozos de esta postura pueden verificarse en el análisis de la estructura y funcionamiento de las secciones poderosas, con muchos paquetes, y secciones marginadas, con escasez de alimentos.

El enfoque personal, de la autopercepción de la estratificación por parte del individuo inmerso en la situación, parte del marco de referencia individual reforzado por el medio y las predisposiciones. Es de esperar, entonces, percepciones diferenciales de los distintos grupos de internos, entre ellos la denominada “pesada”, los estafadores, los homicidas, etc.

En la estratificación de los internos se advierte aislamiento, incomunicación y poca movilidad. Su estructura es cerrada e impermeable. La inexistencia de una adecuada división del trabajo, que posibilitaría la diferenciación de roles, impide la interdependencia social así como la circulación de las élites informales, por lo que estas se

encuentran congeladas. El estatus se adquiere por fuerza y fama, ninguna otra variable interviene como vehículo de la renovación de las élites, salvo el caso de los traslados y nuevos ingresos.

Para la generalidad de los internos en la cima de la pirámide se encuentran los de la clase alta y jerarquización criminal y los antiguos, que resumen prestigio interno y extracarcelario, así como poder físico. Éstos tienen “méritos carcelarios”, no conforman la plebe<sup>13</sup>. Demuestran eficiencia en el manejo de las actividades carcelarias, se encuentran legitimados por pautas internalizadas, son portadores de las normas válidas y vigentes. Su conducta es conflictiva respecto de la autoridad. Ningún otro rol específico es necesario para mantenerse en la élite carcelaria.

En el medio de la pirámide se ubican los delincuentes de cuello blanco, estafadores, los ladrones, algunos rebeldes. Entre ellos existen unas diferencias en sus actitudes, los estafadores son más intelectuales pero durante su permanencia en el recinto se mantienen tranquilos siendo un expectante, mientras que los homicidas si bien son ocasionales y han cometido un crimen no se integran del todo. Por su parte los denominados rebeldes poseen su propia virtud, su carácter hace que rompa con las reglas de juego y no respete los arquetipos.

En la base se encuentran los delincuentes primarios que han cometido un delito pequeño, por lo que no participan en la subcultura. Aquí también se encuentran los indígenas, que se encuentran marginados y desconectados, no tienen nada, no son nada por lo que estos juegan el rol de servidores. Otro grupo que pertenece a este nivel donde se

---

<sup>13</sup> NEUMAN Elías. Irurzun Victor. La sociedad carcelaria. Aspectos penológicos y sociológicos Pág. 102

encuentran los asesinos agresivos, violadores, proxenetas y la denominada “lacra” que dentro de su comportamiento se encuentra el uso de alcohol y drogas, por lo que los mantienen alejados de la organización carcelaria<sup>14</sup>.

Es de presumir que los esfuerzos tendientes a romper con este sistema quedan condenados al fracaso mientras no se introduzcan una psicoterapia, socioterapia y laborterapia adecuadas que cambien los esquemas de referencia y niveles de análisis, de los que parten la mayoría de los internos.

## **2.5 Estructura y Funcionamiento de las Secciones**

La sección, sector o boque, que puede ser denominado de diferentes formas, podría definirse como el espacio precario compuesto por varias celdas reservado para un grupo de internos dentro del recinto carcelario donde permanecen, se alimentan y se comunican, es una resultante fenomenológica del medio. Pesan en su formación motivaciones afectivas, de escasez alimenticia, disciplinaria y de arquitectura carcelaria. Su tamaño puede variar, no todas las secciones poseen las mismas dimensiones, ni el mismo número de individuos.

La sección de la denominada pesada o clase alta, conformados por internos de estrato social alto, con poderío económico, es exclusivista cerrada, orientada hacia sus miembros. Pesan allí los lazos afectivos, el contacto personal, el nivel cultural. Por lo que los internos pertenecientes a esta sección reservan el derecho de admisión y solo ingresa el que está nivelado con uno y no así cualquier interno.

---

<sup>14</sup> NEUMAN Elías. Irurzun Victor. La sociedad carcelaria. Aspectos penológicos y sociológicos Pág. 108

En todos los casos analizados se advierte carencia afectiva, angustia y tensiones, defecto de un trabajo creador y recreativo, es decir privación y desconexión social. De todo lo señalado se establece la disfuncionalidad de un régimen que se muestra incapaz de superar, mediante los canales adecuados, las necesidades que dan origen a tales conductas.

La clasificación surge, entonces, como materia irremplazable en el tratamiento de los delincuentes. El último momento de la clasificación es sin duda el que lleva a cabo en el interior de un mismo establecimiento, agrupando y discriminando, bajo el propósito de formar núcleos homogéneos en distintos pabellones, secciones, dormitorios y celdas a la luz de criterios tales como sexo y situación jurídica, donde no es posible que estos factores determinen clasificación en diversas instituciones y no sólo en sectores de un mismo centro penitenciario.

Otros elementos de clasificación que debe considerarse es la salud física y mental, tendencia delictiva peligrosidad edad, edad, conducta y otros factores más, sin perder de vista que la consideración de un excesivo número de elementos de clasificación corre el riesgo de ser ilusoria en la práctica y de quedar reducida, además de que el afán de homogeneidad conduce, cuando rebasa ciertos límites, a situaciones de vida artificial que difícilmente preparan al interno para el retorno a la abigarrada sociedad libre.

En nuestro país se ha luchado y se continúa pugnando en pro de la clasificación de los internos de acuerdo a las variables correspondientes, sino separados en diferentes instituciones, aunque no se puede dejar de lado que ésta situación reclama cuantiosas erogaciones, demasiado elevadas para los erarios del Estado, que han de enfrentar otros muchos y urgentes problemas, propios de un país que se sacude los grilletes de



subdesarrollo y afanosamente busca construir sus infraestructuras económica y social.

### **3. PROBLEMÁTICA PENITENCIARIA**

El Sistema Penitenciario en nuestro país pese a las deficiencias materiales, económicas y morales en que se desenvuelve, ya que en su generalidad sus edificios son locales anacrónicos y anticuados, sin condiciones higiénicas, donde los reclusos permanecen hacinados en una promiscuidad malsana y los delincuentes primarios guardan reclusión en los mismos ambientes que los reincidentes y los profesionales y hasta con los que guardan detención preventiva sin recibir la atención médica menos aún la Asistencia social, pedagógica, ni religiosa adecuada con la agravante de que las costumbres y vicios de los individuos definitivamente condenados por la justicia, sean un mal ejemplo para los procesados a quienes favorece la presunción de inocencia.

La estancia de las personas en los Centros Penitenciarios no tiene como finalidad excluirlas de la sociedad; por el contrario, durante la privación de libertad se tiene continuamente en cuenta el regreso, la integración del privado de libertad al ámbito social del que procede.

La característica fundamental de las penas contra la libertad, significa que el bien jurídico atacado es la libertad de locomoción. En el sistema penitenciario actual es la pena central, se aplica a la mayoría de delitos graves.

Por lo que se hace una diferencia entre penas privativas de libertad y penas restrictivas de libertad; en las privativas de libertad hay una reclusión reglamentada del reo, éste es segregado de la sociedad normal y pasa a convertirse en miembro de la comunidad penitenciaria. Puede

sucedir que el encierro no sea continuo pero de cualquier modo el recluso debe volver a él al cabo de un tiempo generalmente breve<sup>15</sup>.

Al respecto de las penas restrictivas de libertad el mismo autor refiere indicando “que no implican reclusión en un establecimiento ni segregación de la sociedad normal; el reo queda en ésta, pero no puede ejercer su libertad con la plenitud que lo hace el ciudadano no sancionado.”

En este sentido el Art. 3 de la Ley de Ejecución Penal y Supervisión Penal expresa: “ la pena tiene por finalidad, proteger a la sociedad contra el delito y lograr la enmienda, readaptación y reinserción social del condenado, a través de una cabal comprensión y respeto de la ley<sup>16</sup>”, lo que sería deseable que los términos ampliados sean el eje conductor del sistema carcelario en nuestro país. Este artículo está vinculado con el Art. 25 del Código Penal en vigencia que expresa “la sanción comprende las penas y las medidas de seguridad y que tiene como fines la enmienda y readaptación social del delincuente<sup>17</sup>”.

Ambos artículos nos permiten deducir que los centros penitenciarios deberían cumplir con esas finalidades, reeducar, resocializar, readaptar y rehabilitar al interno de acuerdo a las nuevas tendencias que se inclinan por el potenciamiento de los Derechos Humanos en los centros de

---

<sup>15</sup> HARB, Benjamín Miguel. Derecho Penal Parte Especial. Tomo II. Pág. 464

<sup>16</sup> BOLIVIA, Ley Nº 2298 de Ejecución Penal y Supervisión de 20 de Diciembre de 2001. Pág. 4. Art. 3 (Finalidad de la Pena) La pena tiene por finalidad, proteger a la sociedad contra el delito y logra la enmienda, readaptación y reinserción del condenado, a través de una cabal comprensión y respeto de la ley.

<sup>17</sup> BOLIVIA, Ley Nº 1768 Código Penal de 11 de Marzo de 1997. Pág. 41. Art. 25 (LA SANCION) La sanción comprende las penas y medidas de seguridad. Tiene como fines la enmienda y la readaptación social del delincuente, así como el cumplimiento de las funciones preventivas general y especial.

reclusión. Corresponde entonces al Estado salvaguardar la integridad física y el cuidado intelectual y espiritual de los privados de libertad.

En Bolivia alguno de estos cambios todavía incipientes se reflejan en leyes como la Ley de Ejecución Penal y Supervisión, que aunque son de difícil aplicación por la carencia de recursos humanos idóneos y la infraestructura necesaria, ya que al mismo tiempo de la carencia de muchos elementos viene a la par la falta de personal capacitado para dirigir los centros penitenciarios y cumplir con lo establecido por las Leyes nacionales y otras normas de carácter internacional, siendo este aspecto determinante, pues la carencia de personal especializado para dirigir los centros carcelarios puede echar por tierra cualquier ambicioso proyecto de ley, o cualquier propuesta internacional.

Es lamentable comprobar que una mayor parte de la información que se difunde y que forma la opinión de los grupos sociales es sensacionalista e influenciado por estereotipos que no siempre responden a la realidad. Es necesario que la población en general tome conciencia del problema en base a información veraz y científica.

En nuestro país existe una grave problemática de delincuencia, que no es aspecto aislado del sistema global sino que nace a partir de las deficiencias de éste. La sociedad en su conjunto y en particular los especialistas en este campo deben meditar y realizar estudios sistemáticos que permitan encontrar soluciones reales.

El propio Estado se halla confundido respecto a este problema. Las soluciones tradicionales que plantea en base a conceptos de represión ineficaces, resultan dilatorias y no resuelven los problemas de fondo. La represión corta toda posibilidad de comunicación, elemento básico para el

desarrollo de los pueblos. La sociedad y los responsables de esta área reaccionan de manera instintiva, lo cual muchas veces se concreta en el incremento de las penas y un supuesto aumento de seguridad en las cárceles, dejando de lado el aspecto humano.

La concepción tradicional de juzgar al delincuente como único culpable, manteniendo la primera concepción de que haciéndolo sufrir se lo podrá rehabilitar no es parte de una sociedad humana y civilizada.

#### **4. RECINTO PENITENCIARIO DE SAN PEDRO DE LA CIUDAD DE LA PAZ**

En Bolivia encontramos a fines del siglo pasado un tímido intento liberal de copiar al sistema panóptico con la construcción de la cárcel nacional de San Pedro en la ciudad de La Paz. Sin embargo, en una suerte de idealismo penal, encontramos un profundo desfase entre el sistema, las leyes que buscaban ponerlo en ejecución y la realidad nacional. Un Estado que no se encontraba dispuesto a asumir una tutela y responsabilidad formadora y disciplinaria sobre los presos, una sociedad oligarca que no cesa de penalizar indios, no reconocidos como sujetos de derecho y por tanto que económicamente no merecen ninguna inversión en el tema de justicia<sup>18</sup>.

El supuesto objetivo de la rehabilitación que acompañaba la legislación importada, jamás pudo ser aplicado a una realidad distinta y heterogénea como la de nuestro país, y aunque en realidad esta teoría legal de la rehabilitación, resocialización o reinserción social. En palabras de Zaffaroni, es tan solo la dulcificación formal del encierro como castigo, en nuestro país las oligarquías ni en su afán de aparente modernización

---

<sup>18</sup> BRIDIKHINA, Eugenia. Orígenes Penitenciarios en Bolivia. Pág. 3.

podieron mutar su mentalidad racista y segregadora, pues si en definitiva todos los penados eran indios, no considerados como ciudadanos y además rebeldes sociales por el delito, solo podían ser desechos humanos prescindibles arrojados al basurero social representado por la cárcel.

Por ello las cárceles, aún el método penitenciario de San Pedro de la ciudad de La Paz, no contaron a lo largo de su historia con la asignación de recursos públicos necesarios para alcanzar los objetivos de trabajo o estudio propuestos por la ley, ni la mentalidad oligarca y acomplejada de las clases dominantes permitió que el tema de derechos y de justicia se convirtiera en un tema de todos.

El sistema cloacal, como algunos criminólogos han denominado a este tipo de recintos penitenciarios, continuó indemne hasta nuestros días. Los presos ingresan al sistema penitenciario nacional cual si fueran arrojados al basurero, el sufrimiento provocado por tales condiciones de vida y justicia, para muchos sectores de la sociedad civil y para los que detentan el poder, se encuentra plenamente justificado, pues con esa mentalidad la cárcel no es un lugar para estar sino para estar mal y garantizar el arrepentimiento de los delitos pecados cometidos.

Pese a la batería normativa enunciada, la realidad penitenciaria nos muestra que este establecimiento penitenciario, no sólo está en constante hacinamiento, sino que tampoco realizan el esfuerzo por diferenciar, aunque sea por pabellones dentro de los recintos, a procesados de condenados o a menores de mayores de edad.

Dentro de las características enunciadas, el siempre mencionado objetivo de la rehabilitación es una ironía triste. El sistema progresivo, establecido ya en una anterior legislación, ni siquiera contaba con registros

penitenciarios que permitieran hacer un seguimiento de las actividades y actitudes de los reclusos, es más, no existía ponderación alguna entre quienes trabajaban o estudiaban y los que nada hacían.

El sistema penitenciario es estructuralmente propenso al atropello de los Derechos Humanos, como el caso de los menores de edad que además de no contar en las cárceles con una opción real para rehacer su vida, ni contar con pabellones diferenciados separados de los demás reclusos, se encuentran condenados a permanecer largos años en compañía de adultos sin ningún tipo de diferenciación ni legal ni establecimiento penitenciario.

Es preocupante la estadística presente en tanto las cifras están expresando un creciente deterioro de las relaciones internas entre los prisioneros. El ingreso en los últimos años de un nuevo tipo de delincuencia que proviene del narcotráfico o de los grupos de jóvenes que han cometido actos violentos y de muerte contra otras personas, ha modificado el contexto anterior de la organización y tradición penitenciaria<sup>19</sup>.

A ello se suma que una buena parte de los más antiguos y los que velaban por el respeto organizativo, han salido en libertad; para tener ahora un panorama en vísperas de conflictos internos cada vez más frecuentes, así lo expresan las cifras crecientes sobre las muertes por la violencia interna sin ninguna explicación. Existe pues un mayor grado de inseguridad interna en las cárceles actuales en tanto que hasta hace poco, la organización interna velaba por el respeto de cada uno de los prisioneros y lograba un nivel de convivencia pacífica importante.

---

<sup>19</sup> LORENZO Leticia, Pinto Quintanilla. Las Cárceles en Bolivia. Pág. 84.

La elección de los delegados en el Recinto Penitenciario de San Pedro ha convertido la organización de la población penitenciaria en una pequeña sociedad al interior de la misma, porque la autoridad es reconocida por todos los sectores y estratos sociales que pernoctan en este recinto carcelario. Debido a la situación cada sección o sector tiene su propio reglamento de elección de delegados donde se establece los requisitos que debe cumplir el candidato, como ser tener celda propia en la sección, permanencia mínima de un año, entre otros.

## **CAPÍTULO II**

### **EL ROL DE LOS REPRESENTANTES DESDE LA PROMULGACIÓN DE LA LEY N° 2298**

## **1. SISTEMA PENITENCIARIO**

En una descripción del sistema carcelario actual, ilustrándose el divorcio existente entre el contenido de la ley y la realidad de nuestros recintos carcelarios al tiempo de hacer una evaluación minuciosa de los principales problemas carcelarios actuales, dejando relucir que la práctica carcelaria es inoperante y violatoria de los derechos fundamentales.

Todo esto, no es más que un reflejo, de lo que es la cultura que ha sido inculcada en nuestro país por las personas que realizan una función pública. Una cultura en donde las autoridades nunca cumplen las leyes que casualmente ellas mismas realizan.

Un régimen que armoniza las penas privativas de libertad y los derechos fundamentales. El legislador boliviano en el texto de la ley 2298 establece como su principal fin que mediante las penas privativas de libertad se llegue a la protección social y la readaptación del condenado, para restituirlo a la sociedad en voluntad y capacidad para respetar la ley. Es preciso que esto último sea visto no como un objetivo del régimen penitenciario, sino que sea un resultado de este.



## **2. FINES DE LA PENA**

Nuestro país ha vivido en los últimos diez años un proceso de reformas judiciales que aún hoy continúa en marcha. Desde la incorporación al Poder Judicial del Consejo de la Judicatura y el Tribunal Constitucional, hasta la aprobación del Nuevo Código de Procedimiento Penal, se puede decir que todos los esfuerzos estuvieron orientados hacia el logro de una mayor independencia judicial y un acceso más eficaz a la justicia por parte de la población.

Considerando que dando una mirada a la administración de justicia penal nos da un buen termómetro para medir la eficacia o ineficacia del sistema de administración de justicia en general, ya que es en el sistema penal donde se pone en juego uno de los derechos fundamentales más preciados, el derecho a la libertad. Por ello dentro del sistema penal, lo más fino es el sistema penitenciario, y los datos que el sistema penitenciario arroje nos dirán mucho sobre la sociedad que día a día construimos.

Ahora antes de hacer el análisis en sí del sistema penitenciario, es necesario hacer mención de los cambios normativos sucedidos en nuestra legislación, que han influido en la vida de las personas privadas de libertad en Bolivia.

Como producto de la reforma establecida con el Nuevo Código de Procedimiento Penal, se hizo necesaria la adecuación normativa de algunas leyes del país, entre las que se encontró la Ley de Ejecución de Penas. Luego de un proceso de consulta que involucró al Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, al Ministerio de Gobierno, a personal de administración penitenciaria, a organizaciones de la sociedad civil, a instituciones que trabajan en el ámbito penitenciario y a los propios

privados de libertad del país, e 20 de Diciembre de 2001, se promulgó la Ley No. 2298 de Ejecución Penal y Supervisión<sup>20</sup>.

La Ley de Ejecución Penal y Supervisión ha intentado establecer las líneas rectoras que deben orientar la ejecución de la pena privativa de libertad conforme a los derechos fundamentales de la persona. Sin embargo, pese a ser una ley que avanza mucho en lo que hace al respecto por los derechos consagrados por la Constitución Política del Estado y por los Instrumentos Internacionales de Derechos Humanos, el legislador no ha tomado en cuenta circunstancias vitales para lograr la resocialización de la persona, que establece como finalidad primordial de la pena.

Dentro de las características más importantes referidas a las directrices por las que se planteó la Ley de Ejecución Penal y Supervisión se encuentran:

- El fin resocializador de la Pena
- El reconocimiento del derecho de participación de los internos
- El establecimiento de mecanismos de peticiones y quejas expedidos para los internos

Pero hay un elemento adicional que lleva a afirmar que se está hablando de derechos de los reclusos: la ley 2298 expresa en su Art. 3 que la finalidad de la pena es la resocialización de la persona; esto quiere decir que quienes están condenados a pena privativa de libertad tienen el derecho, establecido en la Ley, a la resocialización; y para efectivizar ese derecho, la ley establece una serie de mecanismos que permitan a la

---

<sup>20</sup> HARB, Benjamín Miguel. Derecho Penal Parte Especial. Tomo II. Pág. 463.

persona adquirir conocimientos, habilidades y actitudes que le permitan volver a la vida en libertad en forma pacífica.

Así la pena se ejecutará a través del sistema progresivo, por el cual la persona irá avanzando en su ejecución y adquiriendo mayores libertades hasta lograr la libertad definitiva, en el cumplimiento de la condena.

Durante este sistema progresivo, resultan fundamentales el trabajo y el estudio para lograr la mencionada resocialización. Por este motivo se establecen formas de incentivar a la persona a incorporar para sí hábitos de trabajo y estudio, para lo cual surgen la redención, el extramuro y las salidas prolongadas, como derechos que el interno podrá reclamar en la medida en que realice actividades que permitan a la administración penitenciaria y al Juez de Ejecución valorar positivamente los avances del mismo en el sistema progresivo.

La Ley de Ejecución otorga entonces fundamental importancia a los aspectos relacionados con el trabajo y el estudio penitenciario, ya que los considera elementos fundamentales para la resocialización de la persona privada de libertad. Aspectos que la misma Ley debería considerar en los artículos referidos a los delegados en Recintos Penitenciarios, que como requisito esencial para adoptar este cargo deberían cumplir con las exigencias de haber desarrollado el hábito de estudio y trabajo durante su estancia en el Recinto Penitenciario.

### **3. DERECHOS DE LOS PRIVADOS DE LIBERTAD**

#### **3.1 Derechos conculcados en la Constitución Política del Estado**

La Constitución Política del Estado establece en sus artículos 6 y 7 inciso c), que la finalidad principal del estado es la protección efectiva de

los derechos de la persona humana y el mantenimiento de los medios que le permitan al individuo perfeccionarse progresivamente<sup>21</sup>.

En estos fundamentales artículos y en todos los pactos internacionales de derechos humanos suscritos con nuestro país, es que el legislador se inspira para establecer en el régimen penitenciario toda un catalogo de derechos que permitan, como ya dice los citados artículos, proteger los derechos de las personas y mantener los medios que le permitan perfeccionarse progresivamente, en este caso, para ser devuelto a la sociedad en capacidad de respeto a la ley.

Pero antes de entrar de lleno en enumerar un catalogo de principios y garantías que protegen a nuestros reclusos consagrados por nuestro sistema penitenciario, se debe hacer hincapié en lo que debe ser su trato que es fundamental para garantizar la ejecución de estos derechos. Lo que se debe ser fundamental en el trato no es solo que sea igualitario sino que sea un trato correcto.

El trato correcto no es más que el conjunto de actividades desarrolladas en los recintos penitenciarios en respeto de los derechos de los reclusos, mediante el cual se busca como fin último del proceso la preparación de la persona para su reinserción social cuando salga en libertad.

---

<sup>21</sup> BOLIVIA, Ley Nº 2650 Constitución Política del Estado. Art. 6. I. Todo ser humano tiene personalidad y capacidad jurídica, con arreglo a las leyes. Goza de los derechos, libertades y garantías reconocidos por esta Constitución, sin distinción de raza, sexo, idioma, religión, opinión política o de otra índole, origen, condición económica o social, u otra cualquiera. II La dignidad y la libertad de la persona son inviolables. Respetarlas y protegerlas es deber primordial del Estado. Art. 7 inc. c) Toda persona tiene los siguientes derechos fundamentales: A reunirse y asociarse para fines lícitos.

De esta definición, se pueden desprender tres componentes:

**La atención**, que es el conjunto de actividades y programas cuyo objetivo es satisfacer las necesidades básicas de los reclusos, aquellas que ellos no pueden satisfacer por si mismos por el hecho de estar privados de libertad. En estas necesidades se incluyen básicamente las necesidades de alimentación, vestimenta, salud y seguridad. La importancia de esto de capital, ya que de no cubrir estas necesidades el estado en la práctica está agravando la pena.

**La Custodia**, que consiste, en el conjunto de acciones y procesos que permiten mantener al recluso en el lugar al que fue asignado por orden de un tribunal o disposición de este sin que se fugue. En términos genéricos, la función de la custodia debe garantizar, al interior del penal, las condiciones de vida que permitan a cada recluso el ejercicio de los derechos no conculcados por la pena de privación de libertad.

**La Asistencia**, que se cumple a través del ejercicio de los derechos no conculcados por la pena, de todos los derechos que sea posible desarrollar en la situación de reclusión.

Entre los derechos cuyo ejercicio el estado debe posibilitar a todos los reclusos son el Derecho al trabajo, a la educación o instrucción al interior del recinto. El Derecho al libre ejercicio de su religión, a practicar el deporte, la recreación y la cultura. Además de los derechos al contacto con el mundo exterior y el derecho a la información. Que son los derechos básicos que establecen las Reglas Mínimas para el Tratamiento de los Reclusos.

El tratamiento penitenciario, definitivamente, no puede confundirse, ni consiste en una especie de intervención clínica terapéutica destinada a sanar a un enfermo, a transformar a un hombre malo en uno bueno, a un trasgresor en un ciudadano respetuoso de las leyes. Esta acepción de tratamiento ha probado su fracaso, a pesar de lo cual sigue utilizándose en el lenguaje corriente; hoy se entiende que el tratamiento penitenciario es la forma en que el sistema trata al interno, la forma en que se relaciona con él, la forma en que lo maneja; en otras palabras, es el conjunto de actividades que se desarrollan en el interior de una cárcel.

### **3.2 Derechos contemplados en la Ley de Ejecución Penal y Supervisión**

Ya que se ha citado cuales son los principales derechos de los cuales debe gozar toda persona, establecido por la constitución y como debe ser el trato de toda persona privada de libertad, también se debe tomar en cuenta los derechos de los privados de libertad contemplados en la Ley N° 2298.

Todo recluso tiene derecho:

- A un trato igualitario y la protección de su integridad física, quedando prohibido ejercer contra ellos torturas, maltratos, vejaciones o humillaciones.
- A su seguridad individual quedando, en consecuencia, prohibido al personal de vigilancia el uso de la fuerza o de la violencia, salvo en los casos en que circunstancias específicas en la ley lo permitan.
- Todo recluso tiene derecho de interponer sus quejas y peticiones ante el Director de Establecimiento Penitenciario en forma escrita cuando crea que sus derechos han sido vulnerados.

- Derecho a que en el establecimiento penitenciario haya un ambiente de higiene que le permita conservar y mejorar la salud física y mental. Al aseo personal, para lo que deberán existir instalaciones adecuadas para tales fines.
- A un alojamiento o dormitorio dentro del establecimiento penitenciario, a recibir alimentación adecuada en cantidad y calidad para el mantenimiento de la salud.
- A que se le sean devueltos a su egreso, las pertenencias que no hubieran podido ser introducidas que quedaron inventariadas y custodiadas por el personal de seguridad
- A recibir visitas de sus parientes, abogado, amigos con la frecuencia que dispongan los reglamentos. A ser escuchado previo a la aplicación de una medida disciplinaria en su contra.
- Derecho a elegir anualmente a sus representantes delegados democráticamente a través de elecciones de voto universal, directo, igual, individual y secreto<sup>22</sup>.
- Derecho a solicitar los beneficios penitenciarios que la ley les otorga, como ser la redención, extramuro y las salidas prolongadas, todos sujetos a las condiciones establecidas en la ley.

---

<sup>22</sup> BOLIVIA, Ley Nº 2298 de Ejecución Penal y Supervisión de 20 de Diciembre de 2001. Art. 111 (Derechos a Representación) Anualmente los internos tendrán derecho a elegir a los delgados establecidos en esta ley. A través de elecciones de voto universal, directo. Igual, individual y secreto. El proceso de selección se llevará a cabo por el Comité Electoral nombrado por los internos, bajo la supervisión del Servicio de Asistencia Social. El Comité electoral puede invitar, a representantes de instituciones ajenas al establecimiento, a participar como observadores del proceso electoral.

La finalidad del estado con la aplicación de las penas privativas de la libertad del individuo es retornarlo a la sociedad como un ente capaz de cumplir la ley. Pero para poder llegar a este resultado es preciso que se lleve a cabo un cierto orden en los recintos carcelarios, por lo cual el legislador ha establecido que el estado debe disponer de diferentes categorías de establecimientos, conforme a las penas.

En nuestro país, tan solo se cumple con centros penitenciarios de mínima seguridad o máxima seguridad y no así para diferenciar a los privados de libertad de acuerdo al sexo, edad y antecedentes en diferentes secciones, ni los detenidos preventivos se encuentran separados de los condenados.

La privación estricta de la libertad, es decir el encarcelamiento, sólo debe ser aplicada y puede justificarse como medida extrema, en aquellos casos en los que no se pueda aplicar confiablemente limitaciones menos severas. Sin embargo, aún en estos casos extremos, los reclusos deben tener aseguradas ciertas condiciones de vida mínimas, que, aunque austeras correspondan a la dignidad de su humanidad, de tal manera que la vida en la cárcel no resulte ser por sí misma fuente de sufrimientos no merecidos e injusticias.

#### **4. DEMOCRACIA EN CENTROS PENITENCIARIOS**

La democracia construida en recintos penitenciarios en nuestro país, llevo consigo el estigma de la tradición comunitaria y sindical de los más pobres entre los pobres que eran precisamente la población penitenciaria criminalizada por el Estado, son los que le dieron un aspecto distinto a la organización que por las carencias y demandas internas, necesariamente debían representar a los prisioneros y no al Estado.



Las formas de elección y gestión se dieron por tanto de forma natural en el sentido de ejercer una forma de participación como lo hacían en sus organizaciones naturales, llámese comunidad campesina o sindicato, de esta manera la búsqueda del consenso era un objetivo importante que pasaba por proclamar abiertamente a los candidatos para lograr su elección por medio de la aclamación, de esta manera eran elegidos dichos representantes.

Además se debe mencionar que dicho nombramiento mantiene una relación permanente con los electores que son los que fiscalizan lo que realiza, y que puede ser cambiado y castigado por el incumplimiento dando lugar a otras personas a que asuman la responsabilidad. De esta manera el cargo es entendido como servicio pues el nombrado se ocupará de los asuntos de convivencia de todos y deberá dejar muchas responsabilidades personales.

Es el principio bajo el cual funciona este sistema, pero no necesariamente que se desenvuelva con esta perfección, pues ha ocurrido en ocasiones que los nombrados se han eternizado en el puesto y han usufructuado con él manteniendo a las bases alejadas de la fiscalización.

Sin embargo, en el último tiempo en el que Bolivia ha vivido una etapa larga de elecciones formales, en las que los prisioneros han participado sin excepción, pues las ánforas de voto han ingresado a los penales así como los candidatos que han ofrecido el cumplimiento de demandas concretas que afligen al conjunto de los presos. En muchos casos se han organizado filiales partidarias que realizan propaganda interna y consiguen diversos elementos para comprar el voto de los presos.

La actual normativa establece el derecho que los privados de libertad tienen a la representación y la elección de sus delegados de forma democrática a través del voto universal, directo, igual, individual y secreto establecido en los Arts. 111y 112 de la Ley N° 2298 de Ejecución Penal y Supervisión.

Este proceso de relación con la democracia formal del exterior, ha hecho que particularmente sectores afiliados partidariamente y clases medias que están convencidas que esa forma de democracia es acercarse a la modernidad, impulsen en diversos penales a que la representación sea elegida mediante fórmulas, con programa electoral y a través del voto secreto.

Esta forma de elección se realiza particularmente en las cárceles que se encuentran en las capitales de departamento, mientras que en algunas carceletas en provincias en particular son elegidas momentáneamente y según responsabilidad a efectuarse. Son muy pocos los lugares donde aún las autoridades eligen a los representantes de los prisioneros, y ellos ocurre también a nivel en algunas carceletas en provincias<sup>23</sup>.

Pero de acuerdo a la realidad los espacios de servicio se han convertido en casos en espacios de poder monopolizado y apropiados; ello no implica que no sean buenas gestiones y que los representados se encuentren contentos sino que la posibilidad de rotación y de que la responsabilidad sea compartida por todos se ha roto, gestándose condiciones para la corrupción y para que los representantes se alejen de los representados.

---

<sup>23</sup> LORENZO Leticia, Pinto Quintanilla. Las Cárceles en Bolivia. Pág. 101.

Algunas organizaciones de prisioneros a nivel nacional para evitar ello y motivados por el aval democrático que ofrece la Ley de Ejecución Penal, se han dado a la tarea de redactar reglamentos internos para la organización para fijar responsabilidades y plazos.

Cabe resaltar que las representaciones ponen énfasis en tónicas distintas sobre la organización y la disciplina interna, en un tercer lugar se coloca la representación de los prisioneros ante las autoridades, sean estas penitenciarias o judiciales. En el caso de las carceletas ello se manifiesta como portavoz de todos ante un problema común.

Es interesante encontrar que en esos datos el énfasis está puesto en la vida diaria del Recinto penal donde los representantes deben ejercer cotidianamente las funciones encomendadas y con la cercanía de los representados que acuden a ellos, y no solo eso sino que viven cotidianamente las actitudes del delegado. Así, la representación de los problemas en tercer lugar expresa que la resolución de muchos problemas internos pasa por los medios organizativos, humanos y materiales propios de los prisioneros, mientras las peleas por justicia y carencias con las que no cumple el Estado son vistas a largo plazo.

En ello precisamente se cifran las dificultades que tienen las organizaciones de los prisioneros en el último tiempo para movilizar a las bases en torno a demandas de justicia y que obliguen a tomar medidas como la huelga; el bienestar interno y la tranquilidad como objetivos en sí mismos pueden ser elementos de la prisionización de las personas que se niegan a creer en que pueden cambiar su situación rompiendo su rutina pacífica a través de algo tan desconcertante como una huelga u otra movilización.

En términos de reconocimiento legal de la realidad que se vive en el sistema penitenciario, se puede decir que la gran conquista ha sido el reconocimiento del derecho de los privados de libertad a la representación interna. Así, el capítulo IV del Título III de la Ley de Ejecución Penal y Supervisión establece la posibilidad de que las personas privadas de libertad elijan a sus representantes, dentro de la población penitenciaria.

Esto significa una doble ganancia ya que, por un lado se reconoce legalmente una realidad existente desde siempre en nuestro sistema penitenciario que en muchos casos ha sido la base del sostenimiento del sistema en su conjunto y, por el otro dicho reconocimiento pone a nuestras cárceles como un ejemplo a seguir por otros países latinoamericanos que muchas veces aún están reclamando la posibilidad de que los presos ejerzan sus derecho a votar en elecciones generales.

## **5. NORMAS CARCELARIAS Y NORMAS GRUPALES**

### **5.1 Pautas de orientación**

A nivel de expectativas, en los establecimientos se da una pirámide normativa en cuya cúspide se encuentran las normas organizadas, escritas, del penal. En su base, por defecto de reglamentación, hallan cabida las normas grupales, espontáneas e inorganizadas, destinadas a resolver sólo los mínimos problemas de ajuste que implica la diaria convivencia.

No obstante, la realidad demuestra conflicto entre la fuerza de presión de las normas grupales y la coacción ejercida por las normas del penal. Este conflicto encuentra explicación en la disincronía existente entre las previsiones formuladas a nivel normativo (tiempo normativo) y la real estructura y dinámica de los grupos internos (tiempo social)

Estos grupos presentan las características de una comunidad cerrada, aislada, nivelada por la desgracia. Es previsible, entonces que sus normas sean estáticas, sagradas, exclusivistas y proteccionistas, dada su génesis intracarcelaria. Esta hipótesis no se encuentra desvirtuada por las normas extracarcelarias de que sean portadores, puesto que, inevitablemente sufrirán un proceso de condicionamiento impuesto por el medio<sup>24</sup>.

El marco del que parte la producción normativa es la situación de privación y ocio a la que se encuentran sujetos. Ningún nuevo estímulo se añade a la incomunicación con el mundo y a la pasividad obligada. En tal supuesto se produce un reforzamiento de normas originadas en la interacción con los otros grupos de internos y con la autoridad.

Existen normas grupales o comunitarias prescritas destinadas para hacer conducta carcelaria, hacer la causa, respetar el sueño del otro. Existen normas propias de los internos: no delatar, no meterse y existen, finalmente, normas permisivas. Se percibe amplia fidelidad a estas normas que posibilitan adaptación ante la emergencia.

Entre los grupos se advierte, sin embargo, cierto relativismo o mosaico normativo. Los de la clase alta y criminales de jerarquización, que pareciera dieran la norma grupal generalizada, el encierro genera pautas agresivas en las que son especialistas, se muestran rebeldes hacia las normas del penal y firmemente orientados hacia las del endogrupo.

---

<sup>24</sup> NEUMAN Elías. Irurzun Victor. La sociedad carcelaria. Aspectos penol0ógicos y sociológicos Pág. 103

Los delincuentes de cuello blanco o de delitos contra la economía, consecuentes con sus normas y actitudes extracarcelarias, son ritualistas en el cumplimiento de la norma del penal y se adhieren, compulsados por las circunstancias, a las normas grupales. Ciertos sectores aparecen como conformistas (presos adultos mayores), otros como rebeldes contra todo (iracundos generacionales) y otros, por ejemplo en retirada psicológica y social (los parias o separados).

Se verifica, entonces, que el papel reservado a la norma carcelaria debe ser el de la búsqueda de un equilibrio entre la realidad querida y la realidad existente, el de la superación gradual y diferencial de las circunstancias (encierro y soledad) que sumergen y desconectan los grupos humanos en estudio. Después de dejar la prisión socio-cultural, el liberado es arrojado a una sociedad competitiva y hostil donde sus oportunidades quedarán cercenadas por haber sido marcado.

## **5. 2 El Liderazgo Intracarcelario**

En toda comunidad o pequeños grupos resolutivos, emerge el liderazgo como respuesta a las tensiones producidas por la necesidad de resolver distintos problemas. Es así como se advierte presencia de individuos especializados en coordinar tareas, en ideas, en equilibrio emocional.

En la situación carcelaria, sin embargo, la producción de líderes presenta características propias, condicionadas por las circunstancias especiales en que se desarrolla la convivencia, lo que origina una tipología distintiva.

El cartel o prestigio carcelario puede ser “externo”, el que se trae de extramuros y el “interno” el que se logra intramuros. El prestigio externo es el que se acompaña al individuo en su ingreso y le queda como

adosado. Se gana por jerarquía prontuaria, frondosos antecedentes, por haber demostrado aptitudes en el montaje de empresas falsas, canalizar ahorros populares y malversarlos, por haber actuado a nivel internacional entre otros.

El prestigio interno, en los recintos penitenciarios, se gana con el tiempo y los actos, por guardar conducta carcelaria, por autoridad moral (preso viejo), por temor (gente de la pesada), por inteligencia (estafadores), por actitudes de rebelión ante la autoridad (iracundos), es decir, por responder a las expectativas del medio.

Existen diversas técnicas para mantener el cartel o prestigio, es decir, distintas conductas que no son más que formas adaptativas de mantener el liderazgo que se siente amenazado. Entre ellas: no descuidarse, estar siempre pronto, hablar poco, o sea, demostrar que se siguen jugando con eficiencia las condiciones que elevan a la situación de preeminencia. Por otra parte, ciertas actitudes significan, sin más la pérdida del liderazgo, como por ejemplo: haberse venido a menos en una pelea, ser confidente, etc.

Las pautas culturales del grupo de internos de clase alta o mayor nivel de estratificación se autoreforzan por la situación de aislamiento y tensiones consiguientes que implica el encierro. El medio hostil aunado a las tradiciones propias del grupo crean ciertas actitudes de evasión y fuga del medio que requieren líderes en tales conductas, que se perciben como las únicas posibles.

Por ello se impone el individuo agresivo, resolutivo, de contundencia física, de acción. Debe poseer virtudes extraordinarias, como el carisma, que permitan la subsistencia del liderazgo no obstante el desgaste que

implica la diaria convivencia, sin un quehacer en la especialidad. Se vive entonces un proceso de identificación irracional con la fuerza.

Menos identificable que el anterior, el liderazgo del privado de libertad con relación a tipos de delitos de orden económico, aparece como especializado en técnicas de equilibrio, en desajuste y ajuste, flexibilidad a los distintos cambios, en un sagaz mimetismo social que le posibilita la interacción bipolar entre los grupos internos y la autoridad carcelaria.

El preso viejo, veterano o antiguo se encuentra asimilado, adaptado a la situación. En la cárcel, posee experiencia carcelaria y una aureola por el tiempo que lleva detenido. Su conducta es conformista, desarrolla conducta carcelaria, es prudente, tranquilo, callado, tolerante, es el que orienta, el consejero jurídico, el que sabe.

El violento es el elemento que trasculturaliza las normas y pautas de innovación de un medio que se halla en conflicto generacional. Es el que derrumba arquetipos y expectativas carcelarias. Es quien piensa que el reincidente es un otario, un individuo que no supo hacer las cosas<sup>25</sup>.

En todos los ejemplos mencionados, se siente la ausencia de trabajadores sociales, de líderes en readaptación y acondicionamiento social, capaces de realizar trabajos de grupos y con grupos. Por lo que el sistema penitenciario debería prestar atención a este asunto y formar líderes que promuevan el contagio por la superación y la correspondiente rehabilitación.

---

<sup>25</sup> NEUMAN Elías. Irurzun Victor. La sociedad carcelaria. Aspectos penológicos y sociológicos Pág. 105



## **6. REHABILITACIÓN**

El problema comienza por una errónea concepción acerca de la función de la cárcel; la idea socialmente aceptada es que su finalidad es simple y llanamente la de encerrar a delincuentes, alejarlos de la sociedad, de excluirlos y mantenerlos lejos para protegerse del peligro que ellos representan. Se cree que la cárcel tiene por función la desaparición física del delincuente para que no cause daños.

Esta concepción es la idea del ciudadano promedio, incluyendo aquellos que han gozado de instrucción superior y se constituye en cierto modo, en la conciencia social acerca del problema, marca no sólo el sentir y el pensar de nuestra gente, sino también su actuar en relación con el tema.

En estas condiciones, o más bien, en este ambiente hostil al tema penitenciario, percibido solamente como apéndice del problema de la criminalidad y la inseguridad ciudadana, no existe la voluntad social de implementar un verdadero centro de rehabilitación, como el que pretende la Ley de Ejecución Penal y Supervisión, con la participación de todos los sectores de la sociedad: la empresa privada, las iglesias y organismos particulares vinculados al tema.

Rehabilitación, reeducación, terapia ocupacional, apenas llegan a ser conceptos enunciados en la ley. En los Centros Penitenciarios de nuestro país no existe en realidad un programa planificado de terapia ocupacional, ni mucho menos infraestructura destinada para ello.

La terapia educativa como actividad planificada del régimen penitenciario no existe. La educación básica, instrucción primaria, algunas ramas técnicas y manualidades que se puede encontrar en la penitenciaría, está

desarrollada por grupos religiosos, y la participación estatal es una mera formalidad a través de la respectiva autorización y suscripción de convenio.

En estas condiciones materiales y morales, la rehabilitación, la reeducación, son un sueño. Para empezar, ¿cómo pedirle a un delincuente que viva una vida honesta, si en la cárcel no hay ejemplos de honestidad? Si a esto se le suma la carencia de infraestructura y de programas de asistencia ocupacional y educativa, tenemos como resultado que no existe rehabilitación.

La consecuencia inmediata tiene un impacto social directo: inseguridad ciudadana. Tal vez la relación causal no sea fácilmente perceptible, pero se hace evidente si se toma en cuenta que la convivencia de delincuentes ocasionales con delincuentes avezados ocasiona un contagio, del cual resulta que el menos delincuente aprende nuevas habilidades y se multiplica el número de delincuentes potenciales.

El tiempo libre de los internos, libre de ocupación productiva, de educación, de capacitación les permite dedicarse a idear, pensar y planificar actividades delincuenciales dentro del mismo recinto y hacia el exterior. En síntesis, por falta de rehabilitación, y por sus condiciones materiales de existencia, los Centros Penitenciarios de nuestro país se convierten en una verdadera “escuela del crimen” y un semillero que vomita delincuentes: el que lo es, sale más delincuente, y el que no lo es, sale siéndolo.

Esta forma de vida, en la que los internos están librados a su suerte y en la que la sobrevivencia, comer, tener un cuarto, vestirse, en condiciones mínimamente aceptables depende de las habilidades de cada quien, no es sólo un atentado contra los derechos de cada persona de nuestra sociedad sino contra el derecho de una vida segura y tranquila.

Se debería considerar al recluso en su totalidad vital: su ser biológico, psíquico y espiritual. Estudiarse el ambiente en que le ha tocado vivir y su familia, tratando de despertar y arraigar en él un fuerte sentimiento social y de responsabilidad ya que lo que deberá interesar honestamente es que el privado de libertad se recupere y rehabilite, y que cuando recupere su libertad, se integre útil y provechosamente a la sociedad.

En el marco de la autodisciplina, sin ninguna clase de tensión externa que lo agobie, se le debería ofrecer trabajo, se lo debería educar, asistirlo moral y sanitariamente y en su caso se le debería brindar acercamiento religioso, sin tratar de romper los márgenes que lo aíslan de la comunidad social, en principio su familia.

Debería ser un régimen fundado en la autodisciplina aceptada y en el sentimiento de la responsabilidad del recluso respecto de la comunidad en la que vive. Este régimen alienta al recluso a hacer uso de las libertades que se le ofrecen sin abusar de ellas

Por ello es necesario un cambio, primero a nivel de percepción del problema: entender que es ante todo un problema social, y no sólo parcial y que para solucionarlo debemos afrontarlo socialmente entender que afecta tanto a los internos que malviven dentro como a los ciudadanos libres que de uno y otro lado de la reja se trata de seres humanos.

La función rehabilitadora de la cárcel es una función social no sólo por los beneficios de conjunto que trae, sino porque en el proceso de rehabilitación debe intervenir la sociedad en pleno: el aparato productivo, a través del aprovechamiento de la mano de obra carcelaria y la implementación de industrias y ocupaciones (terapia ocupacional), las entidades y organismos de asistencia y capacitación, a través de la

implementación de enseñanza y tecnificación (terapia educacional); el ciudadano común, con una recepción del ex – recluso libre de prejuicios y estigmas.

En fin, el primer paso debe ser un cambio de actitud hacia el problema carcelario, entendiendo que el delincuente no es más que una persona normal que sus particulares circunstancias personales, económicas, sociales y culturales, ha llegado a cometer un delito, y que lo que se necesita para solucionar este problema, no es la desaparición física del delincuente, sino su rehabilitación y reinserción social.

Cuando comprendamos, como sociedad esto, estaremos sentando las bases para la construcción de un sistema penitenciario moderno, cuya finalidad sea la rehabilitación plena antes que infraestructura; el actual sistema penitenciario necesita el soporte ideológico social, la conciencia social mencionada para transformar posteriormente, con voluntad plena y eficaz, las condiciones materiales en que hoy se desenvuelve<sup>26</sup>.

### **6.1 El Trabajo como Medio de Rehabilitación**

De acuerdo a la política del estado, el trabajo del recluso no es un castigo, sino un medio para preparar su reinserción social, para ayudar a su familia mientras dura la reclusión y para mejorar las condiciones de su permanencia en prisión. El tipo de trabajo que el estado privilegia para los reclusos es el trabajo productivo, aquel cuyo resultado es un bien o servicio que efectivamente tiene demanda en el mercado.

Una población penal ocupada, finalmente es más fácil y segura de manejar que una en estado de ocio permanente; es por ello que se debe

---

<sup>26</sup> RUSCHE, Georg. Pena y Estructura Social. Pág. 120.

incentivar no solo el trabajo de los reclusos, sino también toda otra actividad que signifique un uso edificante del tiempo de reclusión.

Tratándose de reclusos de probada buena conducta y que estén en calidad de condenados, estarían óptimos y aptos de postular a la elección de delegados. El trabajo de los reclusos debe cumplir básicamente tres finalidades, de similar importancia relativa; prepararlos para ganarse la vida en forma honrada a su egreso del penal, permitirles obtener ingresos para mejorar las condiciones de vida de sus familiares y las suyas propias, y proporcionarles una actividad que contribuya al orden y tranquilidad cotidiana.

## **CAPÍTULO III**

### **UNA APROXIMACIÓN AL EJERCICIO DE LOS REPRESENTANTES DE LAS POBLACIONES PENITENCIARIAS**

#### **1. AUTORIDAD RESPONSABILIDAD Y PODER**

Siguiendo la definición del Diccionario de la Lengua, la autoridad es: "Potestad, facultad. Poder que tiene una persona sobre otra que le está subordinada. Persona revestida de algún poder o mando."

Cada posición concreta tiene unos derechos inherentes que los titulares adquieren del rango o título de la posición. La autoridad por lo tanto se relaciona directamente con la posición del titular dentro de la Organización y no tiene nada que ver con la persona en forma individual.

Cuando una posición de autoridad es desocupada, la persona que ha dejado el cargo, entrega con él, la autoridad que el mismo representa. La autoridad permanece con el cargo y con su nuevo titular. Cuando se ejerce autoridad, se espera el cumplimiento intrínseco de las órdenes emanadas del titular de la autoridad.

#### **1.1 ORIGEN DE LA AUTORIDAD**

Tendríamos que retroceder en el tiempo, posiblemente demasiado para encontrar algún origen de la autoridad. Las necesidades de supervivencia, obligaron a los hombres a establecer unas reglas de juego que les permitiera poder afrontar los peligros y contratiempos de un medio hostil como son los demás hombres y la naturaleza.

En esas épocas, la autoridad resultaba ser, que el derecho de un superior al cumplimiento exacto por parte de los subordinados se desarrollaba en la cima y bajaba a través de toda la comunidad.

Actualmente, la aceptación de la autoridad viene de abajo hacia arriba, por ejemplo: "Un nuevo delegado es elegido en un centro penitenciario, desde el momento de su nombramiento adquiere la autoridad que el cargo tiene asignada. Esa autoridad tendrá la efectividad necesaria, siempre que los subordinados a ella, la acepten como tal"<sup>27</sup>.

## 1.2 TIPOS DE AUTORIDAD

**Autoridad de línea.** Se denomina autoridad de línea la que detecta un mando para dirigir el trabajo de un subordinado. Es la relación directa de superior-representados que se extiende de la cima de la organización hasta el escalón más bajo, y se le denomina "cadena de mando".

**Autoridad de personal.** Es cuando la autoridad es delegada progresivamente en terceros, ya sea por la experiencia de los mismos o por los recursos con que cuentan. Es necesario crear funciones específicas de autoridad sobre personas que pueden apoyar, ayudar, coadyubar y aconsejar. Un ejemplo en los recintos penitenciarios podría ser: El responsable de las actas, denominado secretario de actas, el responsable del área deportiva denominado secretario de deportes, entre otros, que puedan manejar en forma directa y eficiente la delegación correspondiente.

**Autoridad funcional.** Es la autoridad que tendría en realizar el control al interior de la población penitenciaria, controlando las actividades comunes y corrientes de las personas privadas de libertad, comúnmente llamado delegado de base. Esta autoridad complementa la de línea y la

---

<sup>27</sup> BERISTAIN, Antonio. El delincuente en la Democracia. Pág. 345.

de personal; es una forma de autoridad muy limitada, porque su uso rompe la denominada "cadena de mando".

## **2. DELEGACIÓN**

La delegación es asignar autoridad a una persona para llevar a cabo actividades específicas. Si no existiese la delegación, una sola persona tendría que hacer todo. Toda organización que se precie tiene perfectamente establecidas las condiciones de delegación necesarias para poder llevar adelante los objetivos propuestos.

A pesar de que, individualizar administrativamente, en las cárceles es cosa sumamente difícil, en extremo complejo. Por lo que no debe olvidarse que si los individuos de cada grupo son diferentes de los comprendidos en los demás, entre los varios miembros de cada uno de aquellos hay igualmente nuevas diferencias, no pareciéndose ningún individuo más que a sí mismo. Esto aún permanece, no en todos los momentos porque a la postre, cada sujeto constituye, él un solo grupo, es decir tiene su privativa e inconfundible individualidad.

El progreso de delegación posiblemente es el capítulo de más importancia en el desarrollo de la organización como un todo, sin unas pautas de delegación perfectamente claras, no será posible cumplir los fines concretos de la delegación de autoridad.

Para un correcto proceso de delegación en toda clase de organización, como en el referido proyecto, en las poblaciones penitenciarias se debe tomar en cuenta diferentes pautas de referencia, para poder ejercer una correcta representación en el nivel de autoridad que los miembros de la población penitenciaria le han otorgado.



En la asignación de deberes, el responsable de la organización tiene que definir perfectamente los deberes que serán asignados a sus mandos medios e intermedios, los cuales a su vez los trasladarán a sus subalternos para el cumplimiento de los objetivos propuestos. Sin delegar la autoridad correspondiente, es materialmente imposible que se puedan llevar adelante los deberes asignados y por lo tanto no se podrán cumplir los fines concretos de la organización como un todo.

La asignación de responsabilidad o delegación de autoridad lleva asignada la responsabilidad correspondiente a la autoridad delegada. Los derechos tienen que ser acompañados de obligaciones y metas concretas. La autoridad sin responsabilidad es el principio del fin de toda organización y de abusos totalmente incontrolados.

Sin lugar a dudas la responsabilidad es delegada en base a la operatividad de la misma, pero la que no puede ser delegada de ninguna forma en la responsabilidad final. La responsabilidad final siempre será del mando del Presidente de los Delegados o Representantes que tiene a su cargo a los demás delegados.

Por lo tanto la delegación de responsabilidad no exime del cumplimiento de la misma ante los representados que han delegado a los mismos. Este punto es de primordial importancia y no debe ser olvidado en ningún caso "Los privados de libertad responsables de la delegación de responsabilidad y de los resultados de esa delegación, deben tomar esa decisión con objetividad."

Además se debe crear confianza, es inconsistente dar a una persona autoridad y responsabilidad y no completar el proceso teniendo la confianza necesaria en la persona en la que se ha delegado. Se debe

aceptar que la persona en la que se delega es digna de su confianza. La autoridad y responsabilidad delegada es un compromiso para el delegado y tiene que desempeñar su trabajo de la forma más relajada posible. Si es consciente de contar con la confianza de su superior logrará las metas propuestas, al margen de los posibles contratiempos que puedan surgir en todo el proceso de realización.

## **2.1 Factores de contingencia**

Por otra parte existen factores de contingencia en la delegación como el tamaño de la organización. El tamaño de la organización será el punto principal de análisis, a mayor organización mayor es el número de decisiones que deben tomarse y por lo tanto mayor cantidad de delegación para poder hacer efectivas las mismas. Los Delegados o Representantes de organizaciones de gran tamaño solo pueden obtener información limitada y generalizada, ya que son dependientes de los responsables de cada uno de las secciones bajo su mando.

La importancia del deber o decisión se basa en el parámetro que se puede expresar en términos del impacto sobre el presente y futuro de toda la organización. Se establecen escalas de decisión en la organización y estas serán las pautas de poder de cada uno de los responsables de los diversos sectores<sup>28</sup>.

Puede existir complejidad en el proceso de delegación, ésta es la razón por la cual la tarea a ser delegada, será la que establezca la condiciones de la delegación. A medida que las tareas se vuelven más complejas es necesario un mayor conocimiento y experiencia. Las decisiones acerca

---

<sup>28</sup> FUENMAYOR, R. Una teoría Sistémico Interpretativa sobre las organizaciones. Pág. 235.

de estas tareas serán delegadas en las personas privadas de libertad con mayor antigüedad y experiencia en tareas penitenciarias.

La organización se basa en la cultura que se ha desarrollado durante la estancia en el recinto penitenciario, formándose una Cultura Organizacional. La cultura organizacional está apoyada en la propia cultura de los mandos y representados. Si el Presidente de los delegados no tiene confianza en las habilidades de sus encargados, la autoridad que será delegada tendrá grandes reservas. El resultado de una gestión de ese tipo será limitativa y por lo tanto poco efectivo.

Las cualidades de los encargados de algunas dependencias son la última consideración de contingencia. La Delegación requiere encargados con las habilidades e información para aceptar la autoridad y actuar en forma consecuente. Si se carece de estas habilidades e información, el Mando superior no podrá delegar autoridad y por lo tanto no podrá exigir responsabilidad.

Es preciso contar con dos partes dispuestas a que la delegación sea efectiva: un mando dispuesto a delegar y un encargado subordinado dispuesto a aceptar la autoridad y responsabilidad de esa delegación. Si no se cumplen por las dos partes estos requisitos, la delegación será nefasta para el futuro de la organización.

En la delegación pueden encontrarse obstáculos, puesto que en la práctica, la delegación es una de las tareas más complejas que existe. Muchos piensan que la mejor forma de hacer una cosa bien es hacerlo ellos. Sin lugar a dudas es cierto en la parte en que los representados no estén debidamente concienciados y preparados para asumir la parte de responsabilidad que les corresponde.

Los mandos en algunos casos no están dispuestos a delegar por temor a los errores que puedan cometer los encargados de funciones o subordinados. Otro de los temores de los mandos es que los demás privados de libertad adquieran amplios conocimientos y experiencia en la realización de las responsabilidades delegadas y por lo tanto obtengan un poder que pondría en peligro la "silla" del mando.

Otra característica de ciertos mandos es el pensamiento que la delegación conlleva la "abdicación" y no existe nada más lejos de la realidad. La delegación no es abdicar la propia responsabilidad. No delegar es una gravísima responsabilidad de los mandos en el progreso de toda la organización. Se deben establecer los controles necesarios para proveer al mando de la retroalimentación sobre el desempeño de sus subordinados. Sin la existencia de esos controles el mando tendría muy buenas razones para evitar la delegación de autoridad.

Por su parte también existen obstáculos por parte de los internos subalternos, donde algunos encargados para prestar una función tienen temor a asumir responsabilidades. En algunos casos ese temor es totalmente fundado, debido a su corta permanencia en el recinto carcelario y carecen de la experiencia adecuada y precisa, por lo que tienden a no cumplir a cabalidad las funciones delegadas.

En la cultura organizacional, los subalternos quieren evitar los riesgos de que sean portadores, las responsabilidades. Otro de los puntos de análisis es la carencia de una recompensa por aceptar responsabilidades extras. Sin incentivos positivos tanto para los representantes en todo nivel, como para los responsables delegados, los esfuerzos de delegación tienen una alta probabilidad de fallar.

Los obstáculos pueden ser superados, demostrando por los mandos el uso de una cultura organizacional positiva. Es preciso que por las máximas autoridades de la organización se fomente una cultura que apoye la confianza y la aceptación de riesgos. La delegación de autoridad conlleva los lógicos errores en su desarrollo. Los mandos no deben sentirse amenazados por los errores lógicos que cometerán sus dependientes, muy al contrario deben de permitir que la enseñanza llegue a través de los errores. Así mismo los dependientes se sentirán más deseosos de aceptar el compromiso si saben que el hacerlo no les hará más vulnerables y medidas punitivas<sup>29</sup>.

Se debe practicar una correcta comunicación, que debe ser clara y precisa. El delegado dependiente que asume una responsabilidad necesita conocer la misma en todos sus puntos. Cuando se asignan deberes, hay que asegurarse de que los mismos conocen perfectamente el rango de autoridad delegada y la responsabilidad exigida. Los mandos informarán en todos los casos de las tareas asignadas, autoridad concedida y responsabilidad exigida. Esta forma de actuación facilitará que el resultado sea una delegación exitosa.

La igualdad de autoridad y la responsabilidad son dos valores que deben ir de la mano. La delegación efectiva debe de definir perfectamente la autoridad y responsabilidad exigida. Si la autoridad excede a la responsabilidad, se pueden crear grandes problemas que no conciben con el buen desarrollo de la actividad de la organización. Si la responsabilidad excede a la autoridad, será materialmente imposible

---

<sup>29</sup> FUENMAYOR, R. Una teoría Sistémico Interpretativa sobre las organizaciones. Pág. 238.

poder llevar adelante el compromiso. El punto ideal es, autoridad y responsabilidad en proporción de igualdad.

La aceptación de la autoridad y la responsabilidad aumenta significativamente si el delegado dependiente tiene una compensación lógica. Esta compensación debería reflejarse claramente y no solo con beneficios penitenciarios. Las promociones, condiciones de trabajo, las recompensas, salidas de 24 horas, entre otros, que tienen un gran valor afectivo y por lo tanto son deseados por todos. Esta situación va acorde a lo que plantea la rehabilitación del privado de libertad, pudiendo constituir una forma de contagio entre los demás compañeros.

Los controles fortalecen debidamente el cumplimiento de los compromisos adquiridos por todos a los que se les delegó autoridad. Estos controles tienen que ser perfectamente conocidos por todos los componentes de la organización y saber que medirán sus resultados y se realizarán fiscalizaciones de sus actuaciones. Además estos controles servirán para darle confianza al privado de libertad que se está llevando a cabalidad el mandato con el compromiso adquirido.

### **3. AUTORIDAD CONTRA PODER**

Conociendo la definición de autoridad, se va a transcribir la de poder: "Dominio, imperio, facultad y jurisdicción que uno tiene para mandar o ejecutar una cosa. Acto o instrumento en que consta la facultad que uno da a otros para que en lugar suyo y representándole pueda ejecutar una cosa"<sup>30</sup>.

---

<sup>30</sup> Diccionario de la Real Academia de la Lengua española.

La autoridad es un derecho cuya legitimidad se basa en la posición de la figura de autoridad en la organización. La autoridad forma parte del cargo desempeñado. El poder, por otra parte, se refiere a la capacidad de un individuo para influenciar decisiones.

Por lo tanto: "La autoridad es parte del concepto ampliado del poder; esto es, la habilidad de influenciar basada en la posición legítima de un individuo que pueda afectar las decisiones, pero no tiene que tener autoridad, para ejercer influencia". Ejemplo: un secretario de deportes en la organización de un recinto penitenciario, tiene poder para facilitar o dificultar la participación en una actividad deportiva, pero no tiene autoridad para imponer su criterio.

### **3.1 Manipulación**

La autoridad y poder en la práctica se ven reflejados en una paridad, porque entre responsabilidad y autoridad es algo difícil de conseguir por la compleja situación. Los mandos tienen más responsabilidad que autoridad. Basándose en esta realidad tratan de delegar responsabilidades en otros y eximirse en lo posible de dar cuentas sobre los resultados de las decisiones.

Los individuos son un tanto más dóciles como dispositivos cuanto más conveniente a sus fines le parezca realizar las acciones que se esperan de ellos, entonces la estrategia más poderosa para disponer de ellos dócilmente sería la de controlar sus fines. Este control de los fines tendría que realizarse de una manera invisible, una manera en la que el individuo percibiese sus nuevos fines como escogidos por él y no impuestos desde afuera.

En pocas palabras, esta estrategia tendría que ocultarse a sí misma como estrategia y crear la idea a los privados de libertad, que han sido ellos mismos quienes han escogido ciertos fines. Y esto es precisamente, lo que cotidianamente se conoce con el término manipulación. Viéndolo de una manera permisiva, en cómo opera la manipulación, se encuentra rápidamente que el ardid es posible solamente si ciertos fines se le presentan al privado de libertad como atractivos.

La manipulación se constituye, así en el dispositivo más sutil, refinado y poderoso para la disposición de los individuos. Pero también, es la forma más temida de ejercicio de poder, de la cual los individuos quieren escapar. Por eso cada relación social tiende a ser abordada no sólo a partir del afán por disponer del otro, sino también, del afán por no ser manipulado por el otro.

La sospecha de la manipulación, es la reacción primaria ante todo discurso, mientras más inocente luce el discurso, más sospechoso se hace de ser un intento de manipulación. Se constituye entonces un contra-poder que pretende oponerse a la manipulación: el desenmascaramiento de la manipulación.

Para no ser manipulado hace falta buscar, tras los modos aparentemente inocentes de discurrir del otro, sus afanes de poder ocultos. Buscarlos para desenmascararlos, hacerlos evidentes y aniquilar así el poder invisible de la manipulación. El juego estratégico de poder tiende a tomar, así, la forma de una sutil contienda entre individuos que intentan manipular a los demás y desenmascarar la manipulación ejercida por parte de los demás.



Considerando la forma general de la relación con el otro en el presente, se encuentra que el afán por hacerlo disponible motoriza el desarrollo y refinamiento de una serie de técnicas de disposición mediante las cuales la relación con el-otro se desenvuelve en forma de juegos estratégicos de poder.

Por muchos de estos motivos, cuando se han considerado todos los fines de la organización y lo que involucra en el comportamiento de los individuos en los centros penitenciarios. En organizaciones orgánicas, las decisiones son de variedad grupal, y por lo tanto es difícil identificar en una persona al responsable. En consecuencia, el resultado es que se oscurece la responsabilidad por los esfuerzos de los mandos de protegerse a sí mismos contra el riesgo de ser llamados por decisiones de resultados adversos.

#### **4. FUENTES DE PODER**

**Poder coercitivo.** Las reacciones a este poder por miedo a las ramificaciones negativas que pudieran resultar si uno desobedece o no está de acuerdo. El poder coercitivo descansa en la amenaza, en las sanciones, la frustración y el control.

El mando tiene siempre un poder coercitivo sobre sus representados. El mando tiene la capacidad de suspender a sus subalternos, asignarles trabajos que les sean desagradables, cambiarlos por otras personas de su confianza, etc. Todas estas posibilidades y algunas otras no indicadas son acciones coercitivas. No solo el mando tiene a su alcance el poder coercitivo, también los delegados encargados de alguna función asignada puede hacer efectivo ese poder, al tener conocimiento de alguna acción u

omisión del mando y se vale de ese conocimiento para obtener ventajas de su jefe, utilizando la coerción.

**Poder de recompensa.** Es el poder contrapuesto totalmente al poder coercitivo, ya que una persona cumple los deseos de otra, porque le resulta beneficioso; por lo tanto, quién puede distribuir recompensas que otros ven como valiosas tendrá poder sobre ellos. Las recompensas pueden ser cualquier cosa que el otro valore. Si la Ley de Ejecución Penal beneficiara a los representantes, este poder tendría gran relevancia no solo en el ámbito del recinto penitenciario, sino a nivel jurídico.

En la estructura de la organización se utilizan las siguientes: beneficios, recompensas, asignaciones a otros trabajos con categoría para acceder a la redención, cambios a otras secciones, etc. Son así mismo recompensas: las becas estudio y el apoyo para la superación.

**Poder legítimo.** Representa el poder que uno recibe como resultado de su posición en una jerarquía formal. Las posiciones de autoridad incluyen la posibilidad de los poderes de coerción y recompensa, pero el poder legítimo es mucho más amplio que el poder de coerción y recompensa. El poder legítimo incluye la aceptación de un cargo dentro de la organización con conocimiento y beneplácito de todos los responsables de dar ese poder. Además este basado en su elección democrática y con amplias facultades que le brinda el mandato otorgado.

**Poder de experto.** El conocimiento adquirido fuera y dentro del recinto penitenciario, el tiempo de permanencia, la experiencia, la habilidad especial o el conocimiento específico sobre un tema, crean el poder de experto. La especialidad y el perfecto conocimiento de las actividades

penitenciarias, hacen de su portador, una persona con poder de experto.

**Poder referente.** El poder referente, el más importante dentro de la rehabilitación de las personas privadas de libertad, surge de la admiración de otro y del deseo de ser como esa persona. La persona con la cual uno se identifica se denomina "carismática". Si se admira a alguien hasta el punto de moldear su comportamiento o actitudes, él posee poder referente sobre los demás.

Considerando que el delegado o representante manifiesta este poder, que es obedecido sin dubitaciones porque así lo ha determinado su organización, en mérito de una hacer reflexión de lo que significa otorgarles ese poder a los privados de libertad, deben ser candidatos a ocupar estos puestos las personas más idóneas que hayan demostrado actividades ocupacionales al interior del recinto carcelario y formación educativa. En una organización, el individuo carismático y responsable puede influenciar a otras personas, ya sean estas sus superiores, iguales o subordinados<sup>31</sup>.

## **5. ADOPCIÓN DE DECISIONES**

La adopción o toma de decisiones es un proceso en el que uno escoge entre dos o más alternativas. Todos y cada uno de nosotros nos pasamos todos los días y las horas de nuestra vida teniendo que tomar decisiones. Algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de nuestra vida, mientras otras son gravitantes en ella.

---

<sup>31</sup> FUENMAYOR, R. Una teoría Sistémico Interpretativa sobre las organizaciones. Pág. 270.

La adopción de de decisiones en una organización se circunscriben a todo un colectivo de personas que están apoyando el mismo proyecto. Para ello se debe empezar haciendo una selección de decisiones, y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia en el trabajo del líder o representante.

El proceso racional de toma o adopción de decisiones involucra diferentes situaciones entre las cuales se debe: determinar la necesidad de una decisión. El proceso de toma de decisiones comienza con el reconocimiento de que se necesita tomar una decisión, ese reconocimiento por lo general surge con la existencia de un problema o una disparidad entre cierto estado deseado y la condición real del momento.

Para identificar los criterios de decisión, una vez determinada la necesidad de tomar una decisión, se deben identificar los criterios que sean importantes para la misma. Un ejemplo que es comúnmente utilizado: Una persona piensa adquirir un automóvil, los criterios de decisión de un comprador típico serán: precio, modelo, dos o más puertas, tamaño, nacional o importado, equipo opcional, color, etc. Estos criterios reflejan lo que el comprador piensa que es relevante.

Existen personas para las cuales es irrelevante que sea nuevo o usado, lo importante es que cumpla sus expectativas de marca, tamaño, imagen, etc., y se encuentre dentro del presupuesto del que disponen. Para el otro comprador lo realmente importante es que sea nuevo, despreciando el tamaño, marca, prestigio, etc.

Los criterios enumerados en el paso previo no tienen igual importancia. Es necesario ponderar cada uno de ellos y priorizar su importancia en la

decisión. Cuando el comprador del automóvil se pone a ponderar los criterios, prioriza los que por su importancia condicionan completamente la decisión: precio y tamaño. Si el vehículo elegido tiene los demás criterios, pero rebasa el importe de los que disponen para su adquisición o es de menor tamaño al que precisamos por el uso que se le va a dar, entonces nos encontramos con que los demás criterios son relevantes en base a otros de importancia trascendental.

Se deben desarrollar todas las alternativas, desplegar las alternativas, el tomador de la decisión tiene que confeccionar una lista de todas las alternativas posibles y que podrían utilizarse para resolver el problema. Posteriormente se deben evaluar estas alternativas y cuando han sido identificadas, el tomador de decisiones tiene que evaluar de manera crítica cada una de ellas. Las ventajas y desventajas de cada alternativa resultan evidentes cuando son comparadas, la evaluación de cada alternativa se hace analizándola con respecto al criterio ponderado.

Cuando las personas encargadas de tomar las decisiones, observan las ventajas y desventajas, deben seleccionar la mejor alternativa; una vez seleccionada la mejor alternativa se llega al final de proceso de toma de decisiones. En el proceso racional, esta selección es bastante simple, el tomador de decisiones solo tiene que escoger la alternativa que tuvo la mayor aceptación.

Los criterios para tomar una decisión, deben ser entendidos y comprendidos para determinar la exactitud con que este proceso describe el proceso real de toma de decisiones en las organizaciones. El tomador de decisiones debe ser totalmente objetivo y lógico a la hora de tomarlas, tiene que tener una meta clara y todas las acciones en el

proceso de toma de decisiones llevan de manera consistente a la selección de aquella alternativa que maximizará la meta.

A pesar de la existencia de modelos alternativos, la mayoría de los cuales son mucho más exactos, el modelo racional sigue siendo dominante. Este proceso presupone que el tomador de decisiones es del todo racional, ya sea que ofrezca guías sobre cómo hacer una planeación estratégica, cómo diseñar la estructura de una organización o como medir la efectividad organizacional.

Para analizar concretamente las decisiones y su adopción de una forma totalmente racional se debe tener en cuenta que éstas van dirigidas a orientar a un objetivo. Cuando se deben tomar decisiones, no deben existir conflictos acerca del objetivo final, el lograr los fines es lo que motiva que se tenga que decidir la solución que más se ajuste a las necesidades concretas.

Cuando se debe tomar una decisión, todas las opciones deben ser conocidas. El tomador de decisiones tiene que conocer las posibles consecuencias de su determinación, así mismo tiene claros todos los criterios y puede enumerar todas las alternativas posibles. Las preferencias son claras cuando se asignan valores específicos a las determinaciones y establecer un orden de particularidad para todos los criterios y alternativas posibles.

Sin lugar a dudas existen ciertas cualidades que hacen que los tomadores de decisión sean buenos o malos. Cuatro son las cualidades que tienen mayor importancia a la hora de analizar al tomador de decisiones: experiencia, buen juicio, creatividad y habilidades cuantitativas. Otras

cualidades podrán ser relevantes, pero estas cuatro conforman los requisitos fundamentales.

**Experiencia.** Es lógico suponer que la habilidad de un mando para tomar decisiones crece con la experiencia. El concepto del “antiguo” en una organización con aquellos individuos que tienen el mayor tiempo de condena, se funda en el valor de la experiencia y por lo tanto reciben un mayor apoyo. Cuando se selecciona a un candidato a algún puesto de la organización, la experiencia es un capítulo de gran importancia a la hora de la decisión. Los éxitos o errores pasados conforman la base para la acción futura, se supone que los errores previos son potencial de menores errores futuros, y así los éxitos logrados en épocas anteriores serán repetidos.

La experiencia tiene un importantísimo papel en la toma de decisiones. Cuando un mando se enfrenta a un problema, recurre a su experiencia para poder resolverlo de una forma que sabe los solucionó con anterioridad.

Para situaciones mal estructuradas o nuevas, la experiencia puede acarrear ventajas y desventajas. La principal desventaja es que las lecciones de experiencia puedan ser inadecuadas por completo para el nuevo problema, resultado una decisión errónea. Pero también puede ser una gran ventaja, pues da elementos para diferenciar entre situaciones bien o mal estructuradas.

**Buen juicio.** Se utiliza el término juicio para referirse a la habilidad de evaluar información de forma inteligente. Está constituido por el sentido común, la madurez, la habilidad de razonamiento y la experiencia del

tomador de decisiones. Por lo tanto se supone que el juicio mejora con la edad y la experiencia.

El buen juicio se demuestra a través de ciertas habilidades para percibir información importante, sopesar su importancia y evaluarla. El juicio es más valioso en el manejo de problemas mal estructurados o nuevos, porque precisamente de ese juicio el tomador de decisiones sacará determinaciones y aplicará criterios, para entender el problema y simplificarlo, sin distorsionarlo con la realidad.

Un juicio desarrolla de la siguiente manera: basado en la información disponible y en su propia experiencia anterior, el tomador de decisiones establece parámetros conformados por los hechos, las opiniones y el conocimiento en general.

**Creatividad.** La creatividad designa la habilidad del tomador de decisiones para combinar o asociar ideas de manera única para lograr un resultado nuevo y útil. El tomador de decisiones creativo es capaz de captar y entender el problema de manera más amplia, aún viendo las consecuencias que otros pasan por alto. Sin embargo el mayor valor de la creatividad está en el desarrollo de alternativas. Son creativos y pueden generar suficientes ideas para encontrar el camino más corto y efectivo al problema.

**Habilidades cuantitativas.** Esta es la habilidad de emplear situaciones que han sido utilizadas por expertos profesionales que a lo largo de la estadía en el recinto carcelario han sido captadas, como pueden ser: las terapias de grupo, psicología conductual y otras aprendidas. Estas herramientas ayudan a los líderes a tomar decisiones efectivas, pero es



muy importante que las habilidades cuantitativas no pueden ni deben reemplazar al buen juicio en el proceso de toma de decisiones<sup>32</sup>.

## **5.1 Decisiones Grupales**

La adopción o toma de decisiones en las organizaciones modernas son realizadas en grupos, comisiones, consejos o comités de trabajo, en el caso de las poblaciones penitenciarias un consejo de delegados. Quedan individualizadas en el momento en que las mismas pasan a formar parte de las organizaciones bien estructuradas o estándar.

Las decisiones individuales y grupales tienen cada una de ellas sus puntos fuertes, ninguna de las dos es ideal en todas las situaciones. Vamos a analizar las ventajas del trabajo en grupo o comités.

El que los grupos sean más efectivos que los individuos depende del criterio que usen para definir la eficacia; en términos de precisión, las decisiones grupales tienden a ser más exactas y la evidencia indica que, en promedio los grupos toman mejores decisiones que los individuos. Eso no quiere decir, por supuesto, que todos los grupos superen a los individuos.

Si la eficacia de la decisión se mide en términos de velocidad, términos en que gana la decisión tomada por el individuo. Las decisiones grupales se caracterizan por la negociación, la cual consume más tiempo. Los grupos son más efectivos que los individuos, a pesar de las presiones para conformarse. Por ejemplo: en la lluvia de ideas se sientan seis o diez personas alrededor de una mesa; el líder del grupo expone el problema de forma clara con el fin de que todos los asistentes la

---

<sup>32</sup> HULSMAN, Louk. Sistema Penal y Seguridad Ciudadana: hacia una alternativa. Págs. 450- 454

entiendan. Los asistentes deliberan las posibles alternativas en un tiempo establecido de antemano, y no se aceptan las críticas por la pérdida de tiempo que suponen y lo poco constructivas que pueden ser, lo que si se registra para su discusión y análisis son todas las alternativas presentadas, una por cada uno de los componentes.

Lo aconsejable es que los componentes de los consejo sean en número impar para que la cantidad de asistentes permita que todos intervengan en forma activa, por lo tanto defender su propuesta y se pueda conseguir una decisión rápida y sin demasiada discusión. Se establecerá un tiempo máximo a cada uno de los asistentes en la defensa de sus puntos de vista, la reunión del grupo tiene que tener una hora de comienzo y una hora de finalización.

#### **a) Ventajas**

Otorgan información y conocimiento más completo, porque un grupo tiene más información que un solo individuo. Por lo tanto los grupos pueden ofrecer mayores aportes, tanto en la cantidad como en la diversidad para la toma de decisiones. Incrementa la aceptación de una solución, puesto que muchas decisiones fracasan después de elegida una opinión, debido a que un sector de gente no la acepta como una solución posible. La participación en grupos facilita una amplia discusión y una aceptación más participativa. Es posible que algunos no estén de acuerdo, pero se permitió su discusión y una vez aceptada ya es un compromiso de todo un conjunto.

Es difícil que los asistentes al grupo de discusión ataquen o dificulten una decisión que ellos ayudaron a desarrollar, las decisiones grupales incrementan la aceptación de la solución final y facilitan su instrumentación. Incrementan la legitimidad, por sus métodos

democráticos que son aceptados por todos los componentes de la población.

Cuando el proceso es grupal, intervienen todos los aditamentos de los ideales democráticos, si el tomador de decisiones no consulta a otros antes de tomar una de ellas, el hecho del poder que tiene no le exime de quedar como una persona autoritaria y arbitraria. Las decisiones grupales no tienen la varita mágica de la perfección, pero sin lugar a dudas son las menos peligrosas y por lo tanto las que tienen un menor nivel de error.

#### **b) Desventajas**

Requieren mucho tiempo, porque reunir al grupo toma tiempo porque no todos se encuentran disponibles en el momento de urgencia si es que ello se ve reflejado en la decisión. Cuando no es tan importante el asunto de discusión puede perfectamente organizarse, programando de antemano un espacio de tiempo adecuado. El resultado es que los grupos consumen más tiempo en alcanzar una decisión que si un individuo la estuviera tomando solo, pero es preferible mayor tiempo que contempla mayor efectividad.

En los grupos existen presiones sociales, el deseo de los miembros del grupo de ser aceptados y por lo tanto ser protagonistas, puede resultar en un intercambio de pareceres condicionado a deseos de una demostración de un liderazgo. De todas maneras, el resultado será aceptado en todo o en su mayor parte por todos los presentes. Los miembros del grupo tienen que compartir la responsabilidad, por lo cual la individualidad se diluye, lo que importa desde el momento en que se toma decisiones grupales son los resultados, no la posible responsabilidad individual.

Cuando los miembros de un grupo tienen confrontación física e interactúan entre sí, tienden a autocensurarse y presionar a otros miembros del grupo hacia la conformidad de opinión. Debido a esta situación se sugieren técnicas para hacer que el proceso de la toma grupal de decisiones logre el mayor potencial.

La Técnica nominal de grupo está referida al grupo nominal que distribuye la discusión a la comunicación impersonal durante el proceso de toma de decisión, de donde le viene el nombre de Técnica nominal de grupo. Todos los miembros del grupo están presentes, como una Junta tradicional de comité con la excepción de que se solicita a los miembros que operen en forma independiente.

Los miembros son informados con anterioridad del tema a ser tratado, se le da a cada uno individualmente un tiempo para poder fijar sus ideas sobre el problema y poder consultar con sus representados por sectores. Al celebrarse la reunión, cada uno de los miembros expresa su idea sobre el problema siguiendo un turno previamente establecido, se registran todas las ideas resumidas en un pizarrón. No existe discusión hasta que sean expuestas las ideas de todos los asistentes.

Se empiezan a intercambiar opiniones sobre las distintas ideas puestas a consideración. Cada uno de los asistentes emitirá su voto por alguna de las ideas y la decisión final estará determinada por la idea con la mayor votación. La principal ventaja de esta técnica es que permite al grupo reunirse de manera formal, pero no se restringe el pensamiento independiente.

Las decisiones, al igual que los problemas pueden estar divididos en dos categorías. Como se mostró, las decisiones programadas o rutinarias

son la manera más eficiente de tratar problemas bien estructurados. En cuanto a los problemas mal estructurados, los mandos recurren a las decisiones no programadas para intentar soluciones únicas.

## **5.2 Decisiones programadas**

Las decisiones son programadas en la medida en que son repetitivas y rutinarias, así mismo en la medida en que se ha desarrollado un método definitivo para poder manejarlas. Al estar el problema bien estructurado, el mando no tiene necesidad de pasar por el trabajo y gasto de realizar un proceso completo de decisión.

El procedimiento son los pasos secuenciales que un mando puede usar para responder a un problema estructurado. La única dificultad real está en identificar el problema, una vez el problema identificado el proceso es de acción inmediata.

Una regla es un enunciado explícito que dice al mando lo que uno tiene que hacer. Las reglas las aplican con frecuencia los mandos cuando confrontan un problema bien estructurado, porque son simples de seguir y garantizan consistencia; así mismo las reglas acerca de la incumplimiento y dejadez permiten a los mandos tomar decisiones de disciplina y con un alto nivel de justicia. Una tercera guía para las decisiones programadas es la política, mediante ellas se puede dar directrices para canalizar el pensamiento del mando en una dirección concreta.

## **5.3 Decisiones no programadas**

La reestructuración de una organización, son ejemplos de decisiones no programadas. Sus características que son únicas y no concurrentes. Cuando un mando confronta un problema mal estructurado o uno que es

nuevo, no tiene solución instantánea. Requiere de un tratamiento específico y a su medida. La creación de una estrategia de mercado para un nuevo producto representa un ejemplo de decisión no programada.

Se ha desarrollado los tipos de decisiones y el nivel de la organización. Los problemas bien estructurados son resueltos con una toma de decisión programada, los problemas mal estructurados requieren la toma de decisiones no programadas. Los mandos intermedios encaran problemas internos y repetitivos en esencia; por lo tanto se apoyan comúnmente en decisiones programadas, como los procedimientos operativos estándar.

Sin embargo, cuando los problemas que enfrentan los mandos intermedios se vuelven mal estructurados avanzan en la jerarquía organizacional al mando inmediatamente superior. Los mandos intermedios manejan las decisiones rutinarias por sí mismos y solo pasan a otros niveles las que encuentran difíciles o únicas. Por esa misma razón los mandos medios pasan las decisiones de rutina a los mandos intermedios y estos a sus subalternos, para dedicar su tiempo a asuntos de mayor importancia para toda la organización<sup>33</sup>.

## **6. DELEGADOS**

### **6.1 Características individuales**

El trabajo es un factor determinante en la vida de una persona, y este es un factor que hace diferencias entre unas personas y otras. Otros

---

<sup>33</sup> FUENMAYOR, R. Una teoría Sistémico Interpretativa sobre las organizaciones. Pág. 320.

factores que influyen son: edad, salud, familia, educación, aficiones, creencias, etc. Estos puntos hacen a las personas diferentes y por lo tanto con necesidades dispares una a otras.

El temperamento juega un papel muy importante. Estudios realizados en los centros de trabajo han puesto de manifiesto diversas escalas del temperamento humano, las cuales vamos a considerar en una forma generalizada.

El líder o representante considerado normal, primordialmente es un mecánico de control de proporciona el equilibrio racional y el temperamental. Se refiere a las tendencias conservadoras y a la tolerancia y conformidad, con una conducta social aceptable, una persona bien adaptada al medio, en este caso al recinto carcelario. Éste temperamento sería el más aconsejable para manejar la organización, por su conducta demostrada intra y extra carcelaria, que puede cooperar a mejorar la actitud y rehabilitación d los demás privados de libertad.

El individuo que posee defectos de carácter, como motivación éticamente inferior, que se manifiesta en robar, mentir, trampear y otros actos igualmente antisociales. El maniaco se caracteriza por su emocionalidad, por la fluctuación en sus actividades y por las interferencias en su atención voluntaria, por cierto grado de exaltación, prisas en hacer las cosas y tendencia a la distracción, justamente con manifestaciones de exaltación como chistes, bromas, arrebatos de entusiasmo, impaciencias, etc.

El individuo paranoide se caracteriza por su obstinación por las ideas fijas, por su tendencia a la sospecha y por el desprecio de la opinión de los demás. Conduciéndose en conformidad con esas características. El

individuo epileptoide se caracteriza por el ansia de su perfección, que se lleva a cabo en realizaciones meticulosas, hasta conseguir su cumplimiento. No son los indicados para dirigir en las organizaciones carcelarias pero podrían considerarse entre aceptables, no son los más idóneos ni los menos aptos, por lo que el manejo de los demás privados de libertad estaría sujeto a observación<sup>34</sup>.

El individuo depresivo se manifiesta en forma de tristeza, actividad disminuida, caracterizadas por el estilo de preocupación, timidez y sentimiento de hallarse a disgusto. El individuo autístico se caracteriza por una imaginación exaltada, que lleva al sujeto a una tendencia a hacer lo impráctico y la fantasía, con respecto a lo cual el individuo se muestra susceptible. Los mismos no se encuentran involucrados en las organizaciones en los recintos carcelarios por su permanencia solitaria, tan solo se dedican a ejercer su voto.

## **6.2 Roles y Responsabilidades**

Para definir los roles y las responsabilidades centrales y las aptitudes que deben tener los representantes delegados en centros penitenciarios, se debe tener en cuenta en primer lugar, los distintos enfoques que adquieren de acuerdo al grupo penitenciario general en el recinto penitenciario o a un grupo penitenciario pequeño como el de un sector o sección.

Por otra parte para establecer estos roles y responsabilidades de los delegados de la población penitenciaria, se debe identificar las tareas y el contenido del trabajo y también con quiénes debía interactuar un representante del recinto. Las aptitudes centrales deben incluir

---

<sup>34</sup> NEUMAN Elías. Irurzun Victor. La sociedad carcelaria. Aspectos penológicos y sociológicos Pág. 110



antecedentes, experiencia, destrezas, capacitación y habilidades adquiridas, además de un demostrado interés y compromiso por la rehabilitación.

Respecto a los modelos y estructuras para la representación, llegan a ser percibidos sobre principios y modelos alternativos para la representación de las estructuras deben permitir una participación amplia en constante evolución referidas a las decisiones y al liderazgo. Las estructuras de su entorno deben alentar la participación amplia, inclusiva y diversa de los sectores pertenecientes al interior de un Recinto Penitenciario

Las estructuras deben facilitar el trabajo definido de los representantes de las poblaciones penitenciarias y fomentar la confianza y comunicación entre los reclusos y los encargados de la seguridad penitenciaria.

Las estructuras para la representación comunitaria requieren responder a los modelos y estructuras actuales para la participación igualitaria de todos los reclusos que constantemente sus derechos son violados, ni deben limitarse.

Existen muchos ejemplos de vías alternativas útiles para que los reclusos participen en el esfuerzo de construir un liderazgo que incentive la rehabilitación, y se debe reconocer y apreciar esta diversidad y adaptabilidad de las estructuras. Los representantes de la comunidad deben familiarizarse con la gama completa de modelos de participación de la comunidad, tal vez a través de los ejemplos.

El modo de representación que propone la Ley de Ejecución Penal, no es el método idóneo para estructurar la labor de los representantes de

las poblaciones penitenciarias, toda vez que existe suficiente evidencia de su importancia y su éxito a partir de la correcta otorgación de funciones a un miembro del recinto penitenciario. El correcto planteamiento de los fines de la pena, consagrados en la Ley 2298 debe ser operativo, están funcionando, y dónde deberían agregarse otros modelos para aumentar la participación

El privado de libertad que tiene el mando tiene una gran responsabilidad, por lo general deberá actuar frente a dos tipos de situaciones: Una es muy agradable, reconocer un mérito, organizar días festivos, organizar ocupaciones recreacionales, etc. Y otra desagradable es la de asumir situaciones enojosas, resolver problemas internos y corregir a los indisciplinados.

En ambos casos no se debe de pasar la responsabilidad a otra persona, el delegado tiene que resolverla. Por un lado debe determinar si requiere la ayuda de otro grupo de profesionales o cuerpo de seguridad. Es posible que precise la ayuda de terceras personas como pueden ser otros mandos como el Director del Recinto Carcelario o Director de Régimen Penitenciario, etc. Debe reflexionar sobre esa necesidad y si lo estima oportuno solicitar la ayuda precisa.

Una vez determinado quién puede prestar ayuda, solicitar de inmediato su colaboración. Hay casos en que el mando no tiene la suficiente influencia sobre el privado de libertad inmiscuido en el problema por lo cual se necesitará el apoyo de otros internos.

Además debe discurrir si su actuación debe ser autorizada por sus superiores, considerando que ante cualquier contingencia se debe informar a los superiores. Cuando estima que sí es preciso, procede a

informar y a solicitar las autorizaciones precisas, no elude la información a los superiores, es su obligación y debe actuar basándose en la responsabilidad que le fue conferida. Se hace de inmediato aunque pueda ser que no convenga de acuerdo a las circunstancias evidenciales por él o los internos implicados, y si se hace muy tarde posiblemente esta acción ya no tenga ninguna validez.

### **6.3 Aptitudes requeridas**

Por lo anteriormente expuesto, parece que una decisión justa es suficiente para solucionar los problemas. Pero existen circunstancias donde solo una persona idónea puede solucionarlos, cuando el líder, delegado o representante es una persona respetada al interior de los recintos, por sus reconocimientos de haber demostrado motivación por la rehabilitación.

Las observaciones sobre las actitudes y el clima de relaciones entre los internos, debe ser atendida todo el tiempo. Lo importante es mantener la situación calmada para un mejor desarrollo de las actividades y lograr un cambio de actitud.

Si se reconociera el esfuerzo que el representante hace al dirigir tan congestionada organización como es la cárcel. Puede existir algún tipo de cambio que afectará a sus compañeros de infortunio, lo más indicado es que las leyes demuestren este aspecto. Para aprovechar la habilidad de los delegados en los aspectos que dominan y así cumplir con los fines de la pena privativa de libertad.

El principio de esta cuestión es establecer un trato de respeto a las personas. Cuando una persona se esfuerza en satisfacer las

necesidades de la organización, conquista el derecho de exigir un beneficio por esa responsabilidad.

Sin establecerse unas normas suficientemente elevadas, es materialmente imposible promover el orgullo, la confianza de las personas, los privados de libertad que deseen alcanzar dicha meta, alcanzar la excelencia y por lo tanto ser beneficiados con alguna recompensa. No solo para destacarse ante los suyos, sino para efectivizar la rehabilitación y resocialización.

Cuando el privado de libertad tiene ese sentimiento de "triunfador", el mismo se contagia a sus seres queridos, amigos y compañeros del recinto. Logra la aceptación de todos y eso le hace sentir orgulloso. Cuando la persona experimenta la emoción de la realización, nunca vuelve a la situación anterior. La palabra delgado o representante cobra un sentido totalmente distinto, es algo que le motiva y le hace experimentar un gran respeto por sí mismo.

Deber de establecerse las normas apropiadas, las normas deben ser a medida de las personas y no deben ser metas demasiado bajas o demasiado altas. Si se establecen demasiado bajas, se logrará los objetivos primarios pero bajará la propuesta en sí. Si son demasiado altas se harán irrealizables desde un principio y no serán motivo de lucha. El objetivo es fijar normas suficientemente altas para que la gente se esfuerce en alcanzarlas y no suficientemente bajas para que sean del todo realizables.

Lograr que todos los privados de libertad alcancen la tan añorada rehabilitación no es fácil, ellos actualmente ejecutan una labor rutinaria y un trabajo mediocre. No existe tensión y por lo tanto no existe esfuerzo.

Las normas exigen que se duplique el esfuerzo, el estudio y la educación y todos los medios que para este fin exigen. Los internos que siempre han estado asentados al poder reaccionan en contra de estos planteamientos y perturba el trabajo en equipo que es tradicional y que dio buen resultado durante mucho tiempo.

Eso es totalmente normal, es parte del proceso y las modificaciones que se proponen son elevadas pero realistas, poniéndose en marcha será cuestión de tiempo, paciencia y trabajo el lograr que las mismas sean llevadas adelante.

Al exigir mayores requisitos a los representantes en centros penitenciarios, también se debe otorgar beneficios o recompensas por el buen cumplimiento de funciones, además deben ser merecedores de notas meritorias otorgadas por el Consejo Penitenciario.

Todos los privados de libertad necesitan el ejemplo como energía para poder llevar adelante sus propias metas. El Delegado debe inspirar a los demás compañeros de la misma forma, siendo el ejemplo y pudiendo exigir con autoridad que los demás le secunden. La conducta y el comportamiento que usted hace encierra se convierte en un ejemplo para los demás presos. Cómo se viste, como habla, como come, si fuma, si bebe, todo es el reflejo de los que ellos quisieran ser y corresponde al delegado hacer un autoanálisis sobre el mismo y comprobar que realmente está actuando como los demás esperan.

La preparación y la instrucción es el camino que conduce al crecimiento integral de la organización como tal, como representación y del propio individuo. Si el Estado espera que la sociedad carcelaria supere las

normas y ascienda a mayores niveles de responsabilidad, es necesario que éstos reciban la educación y el medio ocupacional correspondiente, el cual le dará mayores aptitudes y lo tendrá en disposición de cada día admitir mayores desafíos hacia su regreso a la sociedad.

La instrucción, como las terapias ocupacionales son los métodos de mayor eficacia para crear confianza en sí mismos y en su autoestima. La capacidad de estas personas para alcanzar sus éxitos, depende sobre todo de la confianza que tengan en sí mismas. Cuando se ha cumplido con estos fines, los privados de libertad están en condiciones de explotar y desarrollar su propio potencial, se liberan de las cadenas de la duda y descubren que son capaces de realizaciones ilimitadas. El conocimiento le da a la persona independencia y esa independencia es el cimiento de su propia autoestima.

#### **6.4 Rol Rehabilitador**

Lograr que privados de libertad alcancen la excelencia no es fácil, ellos actualmente ejecutan una labor rutinaria y un trabajo de acuerdo a los medios que brinda el Estado. No existe alicientes y por lo tanto no existe esfuerzo. Por lo que reformas planteadas exigen que se duplique el esfuerzo, se triplique las oportunidades y mejore la tan anhelada rehabilitación.

Los privados de libertad no deberían reaccionar en contra de estos planteamientos ya que se perturba el trabajo organizado que es tradicional y que dio buen resultado durante mucho tiempo. Esta lucha por ganar cada centímetro de terreno, donde muchos pueden pensar que la modificación de las normas planteadas son irrealizables, pero suponiendo que se puedan realizar, es totalmente normal, es parte del proceso que las normas que se implanten son elevadas pero realistas.

Puede ponerse en marcha y será cuestión de tiempo, paciencia y trabajo el lograr que las mismas sean llevadas adelante.

Las normas observadas no sólo deben ser explicadas, sino informar también de cuáles son las recompensas otorgadas a los que las cumplen. La representación en los Centros Penitenciarios debe demostrar frente a los demás compañeros, la tarea realizada, la información necesaria para alcanzar dicha representación, el aporte que realiza el cargo a la organización, la promoción de las actividades de los internos en presencia de otras personas de la organización, los alicientes constantes, la atención de las quejas que se emitan y que preponderantemente la rehabilitación mediante este cargo son gracias al rendimiento y buen actuar, al esfuerzo y empeño en las tareas que plantea la ley respecto al trabajo y estudio durante la estadía en el Recinto Penitenciario.

Este tipo de cambio que se propone es profundo y requiere tiempo, ya que todos necesitan el ejemplo como energía para poder llevar adelante sus propias metas y así se tiene que inspirar a los privados de libertad de la misma forma. El representante debe ser el ejemplo y debe exigir con autoridad a los demás a que le secunden.

El representante debe tomar en cuenta que casi todas sus actuaciones y comportamiento que realiza durante su periodo de funciones, engloba un ejemplo para sus compañeros de infortunio. Cómo se viste, como habla, como come, si fuma, si bebe, todo es el reflejo de los que ellos quisieran ser y es bueno de vez en cuando hacer un autoanálisis sobre

nosotros mismos y comprobar si realmente estamos actuando como los demás esperan<sup>35</sup>.

### **6.5 Consejo de Delegados**

Además, se ha conformado un “Consejo de Delegados” en todos los recintos penitenciarios de las capitales de departamento en Bolivia, que entre sus funciones, no descritas en reglamentos oficialmente reconocidos pero que han sido redactados por los mismos privados de libertad, están:

Representar a la sección (o pabellón) al que pertenecen. Llevar al Consejo de Delegados la voz de la sección (o pabellón), es decir dar a conocer observaciones, ponencias, peticiones y reclamos y decisiones respecto a determinado problema de atingencia del recinto penitenciario, legal, de infraestructura o de convivencia.

Coadyuvar en el mantenimiento del orden y la disciplina. Fiscalizar el desenvolvimiento de la administración penitenciaria. Seguimiento de la situación judicial de casos representativos de la población penal. Establecer comunicaciones con autoridades del poder ejecutivo y judicial principalmente.

Establecer relaciones con organizaciones de ayuda y asistencia penitenciaria en diversos ámbitos. Informar respecto a la administración de recursos materiales o fiduciarios donados a la sección que representan.

---

<sup>35</sup> KANT, E. Metafísica de las costumbres, Criminología, Ejecución Penal y Terapia Social.



## 6.6 La Importancia del Reconocimiento

Toda la lucha diaria está dirigida a recibir algún reconocimiento por las actitudes y es tan necesario como el alimento para el crecimiento y el bienestar de la persona. El privado de libertad en su calidad de delgado representante tiene la necesidad de saber qué importante es, que con su trabajo responsable es de importancia especial para los demás privados de libertad.

Una de las tareas que tiene encomendada la persona al mando es lograr que la población penitenciaria sienta que está triunfando. Cuando la gente experimenta ese sentimiento, actúa en concordancia con él. Si es reconocida su realización, se siente importante y se esfuerza en realizar más trabajos con excelencia, para recibir un nuevo reconocimiento y experimentar sentimientos positivos<sup>36</sup>.

Las personas al interior de los recintos carcelarios se sienten involucradas en un grupo y tienen la necesidad de ser reconocidas como parte integrante de éste. Cuando el grupo del cual forman parte es un grupo triunfador, obtienen un beneficio adicional.

El reconocimiento del grupo es importante porque refuerza el trabajo en equipo. No todos pueden distinguirse individualmente como triunfadores pero todos pueden distinguirse contribuyendo a un grupo ganador y participando en él. Al observar los triunfos los demás internos se sienten en el grupo y quieren participar del éxito logrado. Pero no existe ninguna duda que el individuo por sí mismo necesita ser reconocido y eso colma sus necesidades psicológicas y satisface su necesidad de destacarse y ser alguien importante.

---

<sup>36</sup> FOUCAULT, M. Vigilar y Castigar Siglo XXI. Págs. 227- 230

## **7. El sentido de la reforma**

La primera consecuencia, y la más obvia, es que la exploración del sentido de la reforma necesariamente exige trascender, no sólo a la reforma, sino incluso el ámbito penitenciario mismo. La exploración de sentido debe dirigirse hacia el destape de la situación nacional a la cual tal reforma responde. En ese sentido, el proyecto de reforma constituye la puerta de entrada al proceso de desocultamiento de los elementos situacionales que la condicionan.

En segundo lugar, se debe tener presente que estos elementos situacionales no tienen un carácter fijo y objetivo. Como ya se ha mencionado, la problemática penitenciaria es una especie de nebulosa, lo cual indica que es un conglomerado de temas carente de orden o estructura.

Ahora para extender tal afirmación a la totalidad de la situación a la cual responde la reforma, esta situación debe ser el conglomerado indistinto de elementos que condicione la reforma, pero el diseño de la reforma necesariamente obedece a un cierto modo particular de estructurar esa situación, distinguiendo en ella sólo algunos elementos, los que lucen importantes o problemáticos a partir de los cuales cobra vida el proyecto final.

La búsqueda de sentido de la reforma consiste, comprende cuál es el propósito de la reforma, cuál es el modo de estructuración de la situación correspondiente a tal propósito, y qué es lo que hace posible que se estructure y se proyecte de ese modo particular y no de otro.

Cabe notar que este tipo de investigación necesariamente debe abordar una serie de temas que, por lo general, son dominio de disciplinas

especializadas. Pero una mirada que pretende ver el contexto global dentro del cual la reforma tiene sentido, inevitablemente trasciende los temas particulares y las disciplinas especializadas.

La observación a los artículos referidos a la representación en las poblaciones penitenciarias mediante el proyecto de reforma basa sus fundamentos en los fines de la pena privativa de libertad, que son la enmienda y la readaptación social.

**Art. 111(Derecho a representación).** Anualmente, los internos tendrán derecho a elegir a los delegados establecidos en esta Ley, a través de elecciones de voto universal, directo, Igual, Individual y secreto. El proceso de selección se llevará a cabo por el Comité Electoral nombrado por los internos, bajo la supervisión del Servicio de Asistencia Social. El Comité Electoral puede invitar, a representantes de instituciones ajenas al establecimiento, a participar como observadores del proceso electoral.

**Art. 112. (Requisitos).** Sola podrán ser candidatos, los internos que tengan una permanencia igual o superior a seis meses en un establecimiento penitenciario y, que no hayan incurrido en la comisión de faltas graves o muy graves, durante el último año.

Sin embargo, existe un claro vacío de la ley en cuanto al reconocimiento que ésta norma tiene respecto a este importante componente de las acciones de rehabilitación. Para explicar mejor este hecho, se presenta de forma analógica las bases que la elección de autoridades en cualquier comunidad. La ley exige que dichas autoridades, en virtud de las tareas que realizarán, deban cumplir con ciertos requisitos, los cuales no se limitan a generalizaciones sino que especifican sus antecedentes, su grado de reparación, su experiencia, etc.

Tal como establece la Ley de Ejecución Penal brinda a las personas privadas de libertad la oportunidad de organizarse y elegir a sus representantes, pero no toma en cuenta quiénes pueden llegar a optar esas representaciones con los fines ya mencionados. Constituyendo un vacío legal, puesto que para una correcta rehabilitación y readaptación social, como lo establece la ley, las normas de ejecución penal deberían ir conjuntamente con estos principios.

Por lo que particularmente se propone reformar, no necesariamente todo el funcionamiento del sistema penitenciario del Estado, ya que se da o al menos, se debe dar a partir de lo que sus propias leyes estipulan. De tal manera que cualquier modificación legítima de su funcionamiento de la organización de las poblaciones penitenciarias sólo puede darse mediante una modificación de sus leyes y siguiendo los mecanismos previstos por estas mismas leyes.

Lo que se pretende con este proyecto es introducir algunos cambios menores en la normativa de ejecución penal, sin modificar sus principios, y que contribuyan a la organización en centros penitenciarios, formación de liderazgo idóneo y motivación rehabilitadora, en pro del individuo y de la sociedad.

Para empezar, existe un grave problema el que no existan “criterios psicosociales” para la agrupación de los reclusos dentro de las cárceles. Pero, ningún tipo de consideración acerca de la justicia o utilidad del castigo aplicado en las cárceles parece poder justificar una ubicación y agrupación de los reclusos según las características de su personalidad o su condición social. Ello hace que los mismos tengan una sola representación sin separación alguna, como estipula la propia Ley.

La reforma pretende desarrollar planes de trabajo y educación en las cárceles con el propósito de mantener, gracias a los líderes delegados, debidamente estructurados en sus funciones el rol del poder referente que hace que los privados de libertad tomen en cuenta las buenas actuaciones y el buen comportamiento retomando los valores que se perdieron.

Un ciudadano adecuadamente educado, además de poseer en general un grado de racionalidad mayor, sin duda tiende más a respetar las leyes que uno que carezca de educación. De aquí que el Estado tenga el deber de ofrecerle a cada uno de sus ciudadanos la oportunidad de educarse correctamente y formar valores. Por lo que al ofrecer educación dentro de las cárceles el Estado retoma estos aspectos o los recupera.

Finalmente, está la cuestión de reparar la normativa penitenciaria, no por la imperfección de las leyes pues las leyes jurídicas son siempre perfeccionables, y por lo tanto siempre imperfectas.

### **7.1 Proyecto de reforma**

En la presente propuesta, el Consejo Penitenciario, que está compuesto por un equipo multidisciplinario que efectúa evaluaciones a los privados de libertad deberá cumplir en rol más activo de regulación a través de la rehabilitación a los candidatos y de mayor seguimiento en la evaluación de éstos, hecho que hasta el presente por los mandatos de esta ley solo cumple el pal de clasificación de los privados de libertad en el sistema progresivo.

El motivo de sugerir que sea cambiado el tiempo de permanencia del postulante a delegado se debe a que se ha demostrado que seis meses no son suficientes para que el privado de libertad tome conocimiento de los problemas y características de los recintos penitenciarios y de la

población penitenciaria. Así mismo el hecho de que el representante o delegado carezca de sentencia influye en la concepción de la vida y adaptación en el recinto penitenciario.

**Art. 111 (Derecho a Representación)** El Estado Boliviano otorga y reconoce a las poblaciones penitenciarias el Derecho a tener y elegir su representación. Por los fines mandatorios del Art. 3 de este cuerpo normativo, éste reconocimiento también se extiende a la responsabilidad asumida considerándola un importante signo componente del proceso de rehabilitación.

Anualmente los privados de libertad tendrán derecho a elegir a los delegados establecidos en esta ley, a través de elecciones de voto universal, directo, igual, individual y secreto.

El proceso de selección se llevará a cabo por el Comité Electoral nombrado por los privados de libertad, bajo supervisión del departamento de Trabajo Social, el cual presentara referencias sociales y de conducta del candidato, cuyo detalle de requisitos está incluido en el reglamento de la presente Ley. El Comité Electoral puede invitar a representantes de instituciones ajenas al establecimiento a participar como observadores del proceso electoral.

**Art. 112 (Requisitos de habilitación)** El equipo multidisciplinario deberá certificar la conducta del candidato así como el cumplimiento de la condición enmarcada en el Art. 3 de esta Ley.

El candidato privado de libertad no deberá tener registro y antecedentes de sanciones disciplinarias en el último año y su permanencia en el establecimiento penitenciario no debe ser menor de un año. También

deberá demostrar su vocación al estudio, al trabajo así como su voluntad de estar activamente participando del proceso de rehabilitación, hecho que será avalado por el Consejo Penitenciario.

## **CONCLUSIONES**

Entre los hechos que se establecieron en la costumbre, se reconoció implícitamente la existencia de líderes de las poblaciones penitenciarias, los cuales fueron denominados con el adjetivo de “delegados”. La diferencia entre los líderes comúnmente existentes en los penales y los delegados es que estos últimos conllevaron un rol de interlocutores válidos con autoridades del poder ejecutivo y posteriormente con varias otras instituciones. A criterio del presente trabajo, este hecho supuso un avance sustantivo en el enfoque de los sistemas penitenciarios por parte del estado boliviano.

La ley en actual vigencia ha reconocido la existencia de esta representación penitenciaria y le ha otorgado el carácter de legalidad a la autoridad que detentan estos miembros de las poblaciones penitenciarias. Este paso, que podría merecer mínima atención, sin embargo marca especialmente en Bolivia un hito. Este hecho supone que los delegados revisten un carácter no solamente de líderes al interior de los penales sino que también son personas que deban tener criterios de representatividad y propuestas al interior de la población, ya que su elección es mediante voto secreto y las fórmulas participantes presentan programas de trabajo.

La gran importancia de esta segunda característica es que, a criterio del presente trabajo, implica la existencia de una práctica democrática al interior de los recintos penitenciarios. Las poblaciones penitenciarias han encontrado el canal adecuado, desde el punto de vista de su organización social, y legal, es decir, reconocido por las leyes bolivianas, para vincularse institucionalmente con la sociedad con la cual tienen una relación limitada por razones mandatorias de la ley y de seguridad.

El surgimiento de los actuales delegados, como figura que ejerce funciones de representación en los recintos penitenciarios es producto no solamente



del paso del tiempo sino, de acuerdo al entender de esta investigación, de una evolución de esas microsociedades. Este proceso de evolución en sus concepciones sociales se manifiesta en que los actuales delegados tienen, en general diversas características por la cual son reconocidos como interlocutores confiables del pensamiento de los reclusos.

Como podrá apreciarse, no son personas cuyos atributos esenciales sean el uso de la violencia o la dominación a través de formas y acciones delictivas. Sin embargo, se ha conocido que también ocasionalmente en el Penal de San Pedro, han terciado en los comicios electorales personas que tienen estas características, llegando a obtener alguna representatividad.

Puede colegirse que las labores de un delegado están inmersas en tres áreas: la representación, la administración y la fiscalización.

La conformación de un "Consejo", que tiene las características de un cuerpo colegiado con facultades de decisión y representación reconocidas por la ley, han convertido a éste en un ente casi institucional cuyas atribuciones reflejan una vida al interior de los recintos penitenciarios que en muchos casos escapa del marco de las teorías penitenciarias conocidas y aún de las concepciones jurídicas de la ciencia penitenciaria.

Debe anotarse, que la existencia de este ente se explica también en la ausencia de acciones de los gobiernos a favor del sistema penitenciario y de las poblaciones penitenciarias, es decir, de la institución y de los beneficiarios.

## **RECOMENDACIONES**

La necesidad primaria de la población penitenciaria de ser representada ha sido satisfecha en una gran medida al contar con el reconocimiento de la ley, hecho que, como se anotó, significa que el Estado boliviano y la sociedad le otorgan legalidad y por lo tanto reconocimiento institucional.

Es una verdad que la elección de un representante o autoridad mediante el voto no debe implicar únicamente la emisión de un voto por parte del elector. Como puede entenderse, los valores éticos y jurídicos en juego son importantes pues implica una conciencia y una decisión de autodeterminación basados en principios y prácticas inmersas en un contexto.

Este conjunto de características deben traducirse en la presentación de plataformas, programas de trabajo, propuestas y debates públicos así como la capacidad de organizar y concientizar a una colectividad como es el caso de la población penal.

El proceso de participación eleccionaria debe ser asumido por personas cuyos antecedentes convengan con el proceso de rehabilitación mandatario en la Ley N° 2298. Esta característica tiene que cobrar importancia, pues en una comunidad excepcional como es la penitenciaria, cuya convivencia se encuentra reglada mediante ley, hace que su característica particular la haga sujeto de la supervisión que le otorga la ley, la cual debe ser ejercida a fin de coadyuvar también desde este ámbito en la consecución de este gran objetivo.

La adecuación de la normatividad debe promover a las personas más idóneas para ser depositarios de la responsabilidad de ejercer las funciones y por lo tanto la autoridad otorgada inherente a ellas.

En el caso específico del sistema penitenciario, la población penal tiene una doble responsabilidad; primeramente debe alcanzar el objetivo de la rehabilitación. Por otra parte, debe sujetarse a las normas que dirigen los recintos a fin de que la valoración de sus actividades le permita alcanzar los beneficios que la ley le otorga.

Al ejercer la representación de la población penal, además prestan un servicio a su comunidad, dadas las tareas que ya llevan a cabo siendo representantes sectoriales. Este hecho es un importante indicio de elegir sujetarse al proceso de rehabilitación, el cual no es valorado por la norma en actual vigencia. Por estas razones se hace necesario reformular el contenido de la ley en lo que corresponde a estimular esta clase de actitudes que implican un proceso positivo de cambio y por ende de rehabilitación.

## **BIBLIOGRAFÍA**

BERISTAIN Antonio. El Delincuente en la Democracia. Editorial Universidad. Buenos Aires – Argentina 1985.

BRIDIKHINA Eugenia. Orígenes Penitenciarios en Bolivia.

CABANELLAS de Tórréz Guillermo. Diccionario Jurídico Elemental. Editorial Heliasta. Argentina 2000.

DEL PONT Luis Marco. Penología y Sistemas Carcelarios. Editorial de Palma. Buenos Aires – Argentina 1982.

FOUCAULT, M. Vigilar y Castigar Siglo XXI. Editorial México. España 1994.

FUENMAYOR, R. Una Teoría Sistémico Interpretativa sobre organizaciones. Editorial México 1993.

GARCIA Ramírez Sergio. Manual de Prisiones – La Pena y la Prisión. Editorial. México 1994

GOLDSTEIN Raúl. Diccionario de Derecho Penal y Criminología. Editorial Astrea. Buenos Aires – Argentina 1993

HARB, Benjamín Miguel. Derecho Penal Parte Especial. Tomo II. Editorial Juventud 2002.

HIDALGO R. y JORDAN M. Amotinamientos Carcelarios: De los cambios Administrativos a la Ruptura Social. Editorial Cenipec. Mérida Venezuela 1994.

HULSMAN, Louk. Sistema Penal y Seguridad Ciudadana: hacia una alternativa. Barcelona-España. Edit. Ariel, S.A. 1984.

KANT E. Metafísica de las Costumbres Criminología – Ejecución Penal y Terapia Social. España1989.

NEUMAN Elias – Irurzun Victor. La Sociedad Carcelaria – Aspectos penológicos y sociólogos. Ediciones de Palma. Buenos Aires – Argentina1977.

LORENZO Leticia, PINTO Quintanilla Juan Carlos. Las Cárceles en Bolivia. Ediciones Pastoral Penitenciaria de Bolivia. Bolivia 2004

OSSORIO, Manuel. Diccionario de Ciencias Jurídicas, Políticas y Sociales. Editorial Heliasta. Argentina 2001.

RUSCHE Georg. Pena y Estructura Social. Editorial Temis. Bogotá – Colombia 1984.