

## BATÁN: algunas claves del Programa de Prevención y Solución de Conflictos

Mario Alberto Juliano<sup>1</sup>

En septiembre de 2019 iniciamos en la cárcel de Batán una experiencia inédita para ese establecimiento: la puesta en funcionamiento de un programa de prevención y solución de conflictos<sup>2</sup>. En las líneas que siguen intentaremos explicitar algunos aspectos de este proceso.

### 1. Un poco de historia

Aproximadamente en 2015 algunos operadores judiciales comenzamos a tomar real conciencia de lo que significaba el encierro en aislamiento (buzones) de las personas privadas de la libertad como herramienta disciplinaria. No es que fuera algo nuevo, pero llegó un momento en que tomamos la decisión que ese estado de cosas no podía continuarse y que era preciso adoptar una estrategia para erradicar con esa forma primitiva de gestionar los conflictos.

Sabíamos que existían dos posibilidades: 1) entrar a “sangre y fuego”, prohibiendo esas prácticas y clausurando el sector destinado a la separación, o b) tratar de arribar a soluciones consensuadas entre los distintos actores involucrados.

La primera solución era la que podía aconsejar la ortodoxia judicial pero traía aparejados algunos riesgos: responsabilizar a quienes adoptáramos esa decisión por el posible desgobierno y conflictos que se originaran en la vida cotidiana del establecimiento, lo que podía implicar un costo muy alto de pagar en el caso de derivarse consecuencias personales en la población reclusa. Es que, escuchando a los funcionarios penitenciarios referían que la separación no solamente era necesaria como herramienta sancionadora, sino para reubicar a personas que tenían serios problemas de convivencia con el resto de la población.

La segunda de las posibilidades (que es la que finalmente se adoptó) era la más complicada de transitar, ya que implicaba vencer las inercias de las burocracias estatales (el Servicio Penitenciario es una burocracia estatal, con rasgos muy particulares) muy arraigadas y difíciles de remover. Era

---

<sup>1</sup> Juez penal, Director Ejecutivo de la Asociación Pensamiento Penal e integrante del Comité de Prevención y Solución de Conflictos de Batán

<sup>2</sup> <http://www.pensamientopenal.com.ar/miscelaneas/48630-batan-protocolo-prevencion-y-solucion-conflictos-disciplinarios-y-fomento>

el camino del diálogo y la persuasión, la búsqueda de consensos, la construcción política con los avances y retrocesos que ello implica.

A fines de 2015 concretamos un primer encuentro, en buena medida histórico, en la sede de la Cámara de Apelaciones y Garantías del Mar del Plata, donde el juez Esteban Viñas jugó un rol protagónico al convocar a otros jueces pero, fundamentalmente, a funcionarios del Servicio Penitenciario para sostener un diálogo franco y sincero sobre la problemática.

Previo a esa reunión habíamos comenzado a pergeñar una estrategia indirecta para abordar el problema. Abandonar la idea que el camino más corto entre dos puntos es la línea recta, lo que puede ser cierto en el terreno de la geometría, pero que a veces no funciona de esa manera en el plano de las relaciones sociales.

Debo confesar que esa primera reunión fue auspiciosa, y lejos de lo que podían indicar nuestros prejuicios, los funcionarios penitenciarios se mostraron muy predispuestos a revisar nuevas formas de gestionar los conflictos.

La reunión terminó con el compromiso de elaborar un programa piloto para ser puesto en funcionamiento, pero lo cierto y lo concreto es que por diferentes motivos, casualidades y causalidades, la idea no avanzó en el sentido que deseábamos, habiendo quedado como un precedente de buenas intenciones.

La llegada de Xavier Areses a la jefatura del Servicio Penitenciario Bonaerense, en 2017, fue una muy buena noticia para esta iniciativa. A pocas semanas de su asunción logramos encontrarnos en su despacho en La Plata, ocasión en que le expusimos los temas en que veníamos trabajando y, particularmente, esta idea. Areses mostró una absoluta receptividad para todo lo que le expusimos y, especialmente, el proyecto que habíamos trabajado para la cárcel de Batán.

A partir de ese momento la iniciativa cobró un nuevo impulso con el expreso y decidido apoyo del nuevo jefe de la institución, el que por otra parte fue decisivo para vencer las resistencias y temores de los funcionarios penitenciarios, como ocurre con la mayoría de los funcionarios de cualquier burocracia estatal.

En agosto de 2019 volvimos a celebrar un nuevo encuentro en la Unidad Penal 15 de Batán, donde estuvieron los funcionarios penitenciarios, distintos integrantes de la comunidad penitenciaria, personas privadas de la libertad caracterizadas por su liderazgo positivo con el resto de la población y un par de funcionarios judiciales. Allí volvimos a escuchar la palabra de Xavier Areses, impulsando a los presentes a poner en marcha el programa. En esa ocasión el jefe de la Unidad (Juan Domingo Montes de Oca) anunció el nombre de la persona que actuaría como

coordinador del programa, responsabilidad que recayó en la persona del Alcaide Mayor Adrián Escudero.

No tenía el gusto de haberlo tratado con anterioridad a Escudero, pero finalizada la reunión tuve ocasión de hacer un breve intercambio con él e inmediatamente comprendí que se trataba de un funcionario que se encontraba varios escalones por encima de todos nosotros, que entendía cuál era el sentido de la misión que iba a encarar a completa cabalidad. Lo que no solamente habla bien de Escudero, sino también de las autoridades del establecimiento, que designaron al mejor hombre disponible para esta responsabilidad, dando cuenta del compromiso asumido.

A los pocos días celebramos la primera reunión del Comité de Prevención y Solución de Conflictos, tomando Escudero la decisión que cada encuentro se celebrara en distintos espacios de la Unidad (el Taller Solidario Liberté, el Centro Pastoral Universitario), hasta que finalmente se consiguió un espacio propio, llamado el Salón de la Paz, la que por mera coincidencia, la puerta tiene pintada la palabra “paz”, que es parte de un mural que las personas privadas de la libertad hicieron en homenaje a la agrupación Víctimas por la Paz.

La primera reunión tuvo un gran contenido emotivo, ya que los presentes éramos conscientes de estar participando de un hecho trascendente: una mesa donde, de modo horizontal y democrático, nos encontrásemos distintos actores de la comunidad penitenciaria a deliberar sobre la forma de gestionar la conflictividad existente en ese conglomerado humano. Allí estábamos los penitenciarios, las personas privadas de la libertad, el cura, una docente y un funcionario judicial, hablando tranquilamente, de iguales a iguales, sobre una problemática en común, que a todos nos preocupaba: tratar de lograr los mayores estándares de convivencia en esa particular comunidad.

Otra de las grandes sorpresas que me deparó esta primera experiencia fue la de conocer a penitenciarios muy jóvenes, como es el caso de Gabriel Benedito, de poco más de 20 años de edad, estudiante de abogacía, con un completo compromiso para sacar adelante la experiencia.

## **2. La filosofía del Programa**

En toda comunidad ocurren conflictos. Frente a ellos existen dos posibilidades: cortar por lo sano y sancionar a los responsables o gestionar el conflicto de modo creativo para restaurar la paz y evitar su repetición. Un camino es corto y sencillo, muy funcional a las prácticas de las burocracias estatales, remisas a complicarse la vida. El otro camino es un desafío constante y una apuesta a la convivencia.

Es de destacar que la segunda opción de relaciona íntimamente con las modernas tendencias en materia penal, contenidas como un claro mandato en todos los códigos procesales de última generación: la justicia restaurativa. Esto es, la respuesta evolucionada a los conflictos, reservando

la sanción estatal para aquellos casos donde no sea factible encontrar una solución mejor y más constructiva.

El Programa de Prevención y Solución de Conflictos se enrola, decididamente, en esta última tendencia. La tendencia de la resolución alternativa de los conflictos, donde se recurra a la respuesta disciplinaria sancionadora en caso de no existir otras opciones, o cuando los protagonistas no se avengan, de modo voluntario, a transitar estas experiencias.

### **3. El funcionamiento práctico del Programa**

El coordinador del Programa (un funcionario penitenciario, en este caso Adrián Escudero, secundado por otros oficiales con particular inclinación a estos mecanismos) actúa como organismo ejecutivo del Programa, encargado de implementar sus políticas y que lo decide el Comité de Prevención y Solución de Conflictos. Es que la dinámica cotidiana de una comunidad penitenciaria (en el caso de la Unidad Penal 15 de Batán compuesta por 1.400 personas privadas de la libertad) exige decisiones rápidas, que en la mayoría de los casos no puede esperar que se reúna el Comité.

El mecanismo es bastante sencillo: ingresado el parte del conflicto a la oficina respectiva se ofrece al o los infractores ingresar voluntariamente al protocolo<sup>3</sup>. De aceptarse el ofrecimiento se inicia un proceso tendiente a desentrañar los motivos del conflicto y buscar que los responsables de su producción asuman la responsabilidad por sus actos.

Asumir la responsabilidad de los actos no tiene un sentido represivo ni sancionador. Implica reparar en el más genérico sentido del término: pedir disculpas, arreglar lo que se rompió, hacer tareas en beneficio de la comunidad, garantizar la no repetición de los hechos, arbitrar los medios para volver las cosas a su anterior estado. En este sentido, no son pocas las ocasiones en que se pide al o los protagonistas del conflicto que sean ellos mismos quienes propongan cuál sería el acto o tarea que estarían dispuestos a realizar para reparar las consecuencias del conflicto, dando cuenta de la noción de responsabilidad.

Si el infractor cumple las condiciones y dentro del plazo de 90 días no comete una nueva infracción, la acción disciplinaria se extingue y no quedan registros en el legajo personal. Como es obvio, la no registración de la sanción disciplinaria en el legajo personal tiene un alto valor jurídico para las personas privadas de la libertad al momento de solicitar el acceso a los distintos institutos de libertad anticipada. La práctica demuestra que uno de los principales obstáculos para el acceso

---

<sup>3</sup> Existen algunas confusiones entre el significado del “programa” y el “protocolo” que, en los hechos, no tienen demasiadas diferencias conceptuales. Pero lo cierto y lo concreto es que la comunidad penitenciaria identifica al Programa bajo la denominación de Protocolo, por lo que ambos términos funcionan prácticamente como sinónimos.

a la progresividad de las penas suelen ser los informes criminológicos basados en el historial disciplinario del interno.

Las personas que no desean adherir al protocolo o las que incumplen las condiciones impuestas continúan con el trámite disciplinario corriente.

Como puede apreciarse, el mecanismo tiene grandes similitudes con la suspensión del juicio a prueba, instituto pionero en nuestro país de la justicia restaurativa que rindió grandes servicios a la causa de la resolución alternativa de conflictos.

### **3. El Comité de Prevención y Solución de Conflictos**

El Programa de Prevención y Solución de Conflictos es gobernado por un Comité integrado por penitenciarios, funcionarios judiciales, religiosos, educativos y personas privadas de la libertad, que se encarga de trazar las políticas y hacer el seguimiento de su marcha.

El Comité se reúne una vez al mes, ocasión en la que se recibe un informe de los casos en que se intervino y las resoluciones adoptadas. Asimismo se delibera sobre las dificultades y ventajas observadas en el periodo anterior, proponiendo estrategias para superar las dificultades y profundizar las ventajas.

El usual invitar a algún funcionario penitenciario con responsabilidad en la vida de la comunidad para intercambiar puntos de vista.

Asimismo se discuten políticas orientadas a la prevención de los conflictos. En este sentido, una de las medidas adoptadas en el corto período de funcionamiento del Programa y el Comité se decidió constituir un Gabinete de Prevención de Conflictos integrado por profesionales con esa especialidad (dentro del reducido marco de posibilidades que ofrecen las circunstancias) que se reúne semanalmente para analizar la situación de los distintos sectores del establecimiento, pero también para recibir a infractores que deben revisar sus conductas.

El Comité rinde cuentas, al menos una vez al año, frente a la comunidad penitenciaria. La primera asamblea debió tener lugar el 30 de marzo de 2020 pero, lamentablemente debió ser suspendida por la crisis del coronavirus y será realizada una vez superada esa contingencia.

La asamblea es un hecho verdaderamente inédito en la vida en la vida de la institución penitenciaria, más acostumbrada al manejo vertical del gobierno. La asamblea implica que el Comité rendirá cuentas de lo actuado desde su constitución frente a las personas privadas de la libertad, los funcionarios penitenciarios, representantes religiosos, deportivos, culturales, educativos, judiciales y políticos. Una vez rendido el informe respectivo por parte de las

autoridades del Comité la asamblea tomará la palabra y podrá avalar o cuestionar los distintos aspectos de lo actuado e, inclusive, proponer políticas y/o medidas a tener en consideración para el futuro.

## **5. Algunos datos estadísticos**

En el período comprendido entre mediados de septiembre (fecha de inicio del Programa) a diciembre inclusive se intervino en 382 conflictos. 382 casos que bajo las lógicas disciplinarias hubiesen derivado en un sumario administrativo, la mayoría de los cuales concluirían en una sanción, cuyo registro quedaría en el legajo personal, muchos de los cuales conducirían a los buzones.

El 10% de los infractores (unos 40 casos) por distintos motivos se negaron a “firmar el Protocolo” (como se denomina en la jerga habitual) y sus casos siguieron el trámite disciplinario. Ciertamente, la mayoría de las negativas a adherirse al Protocolo ocurrieron en los primeros meses de su puesta en vigencia (septiembre 16, octubre 17, noviembre 3 y diciembre ninguno), ello fundamentalmente como consecuencia de la falta de información o información errónea sobre los alcances del Protocolo. Advirtiendo esta inexplicable situación (que un infractor prefiriera el régimen disciplinario sancionador a la resolución alternativa de su conflicto) es que el Comité comenzó con campañas de difusión de sus objetivos, no solamente con las personas privadas de la libertad, sino también con los funcionarios penitenciarios que en ocasiones, transmitían información errónea por el propio desconocimiento.

Una de las primeras discusiones que se generaron en el Comité era en qué tipo de conflictos se iba a poder aplicar el Protocolo. Las primeras ideas, tímidas, giraban en torno a las denominadas faltas leves, es decir, aquellas que no entrañaban relevancia. Sin embargo, no se tardó mucho en coincidir en que había varias faltas graves en las que no existían motivos que justificasen no ofrecer la vía alternativa. Lo cierto es que en la actualidad el consenso es que se debe intervenir en todo tipo de conflictos, salvo en aquellos que impliquen la promoción de una acción penal.

Pero, yendo a lo concreto y efectivo, lo cierto es que la estadística demuestra que, pese que la Unidad Penal 15 de Batán es un establecimiento que alberga a unas 1.400 personas privadas de la libertad, no tiene un elevado nivel de conflictividad, salvo esporádicos y ocasionales episodios realmente graves, como puede ocurrir en cualquier comunidad de esa cantidad de personas.

Como decíamos, la estadística muestra que se ha intervenido en caso de agresiones, amenazas, secuestro de elementos punzo cortantes y tenencia de estupefacientes. Pero, indudablemente, la mayor cantidad de casos (como ocurre en todos los establecimientos penitenciarios) se originan en la tenencia de teléfonos celulares.

No ingresaremos aquí en el análisis de la problemática derivada de la tenencia de celulares. Simplemente hacer mención que el Comité, de modo informal, tiene asumida posición en beneficio de la regularización de la tenencia de estos artefactos. Pero, lamentablemente, carece de facultades para promover dicha regularización, sin perjuicio de haberlo expresado a distintas autoridades.

Entonces, sin agregar nada más sobre la problemática de fondo, que deseamos sea regulada prontamente, señalar que en estos casos se procura que la intervención en este tipo de conflictos sea lo menos lesiva posible, quedando reducida, en la mayoría de los casos, a imponer que en el plazo de 90 días no se cometa una nueva infracción, sin otra condición adicional.

## **6. Consideraciones finales**

Previo al cierre, deseo hacer un par de comentarios nacidos de la observación y la experiencia, sin pretensión de rigor científico.

El primero, sin ánimo de ser original, que el éxito o el fracaso de estas experiencias depende, en muy buena medida, de las personas que las implementan. No creo que sean necesarias especialísimas condiciones personales o profesionales (que nunca estarán demás). Se trata de una particular sensibilidad, del ánimo y el deseo de superar dificultades, de “encontrar la vuelta”, aún en contextos donde las cosas suelen ser dificultosas y nada viene servido en bandeja y tener la ductilidad de poder afrontar los problemas con escasos recursos.

El segundo, que no debemos pretender que estas experiencias se reproduzcan de modo idéntico en otros establecimientos penitenciarios. Por supuesto, como decíamos antes, mucho depende de las personas encargadas de implementar estas iniciativas que, como es lógico, ponen sus improntas personales con mayor o menor énfasis en determinados aspectos del entramado. Tampoco podemos dejar de tomar en consideración que por diversas circunstancias, ninguna unidad penitenciaria es igual a otras, que cada una tiene sus características particulares. Ignorar esos detalles en no querer ver la realidad.

Lo propio es lo que hemos planteado en otros establecimientos penitenciarios interesados en llevar adelante el Protocolo de Batán. El Programa es una idea fuerza que contiene lineamientos generales. Pero hay que ser lo suficientemente plásticos como para adaptarlo a las distintas realidades.

El Programa de Prevención y Solución de Conflictos debe ser visto como una construcción política que, como tal, tiene avances y retrocesos, éxitos y fracasos, alegrías y sinsabores. Pero tenemos la convicción que este es el camino.

Es el camino que concibe a las cárceles como comunidades penitenciarias, claramente gobernadas por el Estado, pero donde todos sus integrantes tienen la responsabilidad colectiva de construir la paz y la convivencia sobre la base del diálogo y la comprensión recíproca.

En un sentido más general, estamos hablando de democracias más deliberativas y participativas, donde la ciudadanía no se contenta ni conforma con delegar el gobierno en sus representantes, limitándose a ejercer al derecho a elegir y ser elegidos cada dos años.