

# PROBLEMAS DE INTEGRIDAD EN PROGRAMAS DE TRATAMIENTO EL CASO DEL CENTRO NACIONAL DE REHABILITACIÓN

Emiliano Rojido, Ana Vigna y Nicolás Trajtenberg

## Resumen

El impacto de los programas de rehabilitación penitenciarios y sus posibilidades de disminución de la reincidencia es un problema altamente relevante para las políticas públicas. Si bien el diseño de los modelos de intervención es un factor clave, existen dimensiones más intangibles que afectan sus grados de éxito. Este artículo persigue tres objetivos. En primer lugar, sistematizar los principales problemas de integridad programática destacados por la literatura internacional. En segundo lugar, evaluar empíricamente los problemas de integridad en un estudio de caso sobre el Centro Nacional de Rehabilitación. Por último, realizar algunas consideraciones vinculadas a la importancia de la integridad programática para evaluar los programas de tratamiento en Latinoamérica.

**Palabras clave:** Rehabilitación / cárceles / integridad programática.

## Abstract

*Problems of integrity in rehabilitation programs: the case of the Centro Nacional de Rehabilitación*

The impact of rehabilitation programs and its effect on the reduction of recidivism is a very relevant public policy problem. Although the design of intervention models is a key factor, there are intangible dimensions that affect the efficacy of programs. This article has three goals. First, we systematize the key problems of programmatic integrity in the international literature. Second, we assess empirically the integrity problems in a case study referred to the Centro Nacional de Rehabilitación. Finally, we conclude with some considerations about the importance of programmatic integrity for the evaluation of treatment programs in Latin America.

**Keywords:** Rehabilitation / prisons / programmatic integrity.

**Emiliano Rojido:** Docente e investigador del Departamento de Sociología, FCS, Udelar. E-mail: emilianorojido@gmail.com

**Ana Vigna:** Magíster en Sociología por la Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República. Docente e investigadora del Departamento de Sociología, FCS, Udelar. E-mail: anvigna@gmail.com

**Nicolás Trajtenberg:** Cientista social, docente e investigador del Área de Desviación y Ciencias Sociales del Departamento de Sociología, FCS, Udelar. E-mail: nico.trajtenberg@gmail.com

Recibido: 18 de diciembre de 2013.

Aprobado: 21 de julio de 2014.

## Introducción

En la década de los años setenta, el informe Martinson (1974), que cuestionaba seriamente la capacidad de disminuir la reincidencia de los programas penitenciarios de tratamiento, provocó una fuerte polémica. Muchos autores atacaron sus conclusiones, cuestionando el débil control metodológico de factores clave, los problemas de validez en los indicadores empleados, etcétera (Palmer, 1975; Gendreau y Ross, 1979; Losel, 1995; Cullen y Applegate, 1997).

A partir de ese momento, dos ejes definieron la discusión sobre la rehabilitación: uno de orden metodológico y otro conceptual. Por un lado, el método de conteo de votos empleado por Martinson era cuestionado por varias razones: i) no había manera estandarizada de establecer cuántos resultados positivos eran necesarios para señalar que el tratamiento funcionaba; ii) corría el riesgo de cometer errores estadísticos del tipo II, especialmente con muestras pequeñas; iii) la imprecisión del método impedía establecer el vínculo entre rehabilitación y reincidencia (Cullen y Applegate, 1997). El empleo de los metaanálisis, asumiendo como unidad los programas, constituyó un salto metodológico que habilitó un examen más riguroso de los programas de rehabilitación. En definitiva, el desarrollo de los metaanálisis no sólo permitió demostrar que los programas de rehabilitación reducían la reincidencia, sino también que no todos los programas eran igualmente eficaces. Se observó que los programas más efectivos incluían componentes cognitivos, conductuales, el desarrollo de habilidades prosociales, y eran multimodales (Cullen, 2012; Cullen y Jonson, 2011).

El éxito en la rehabilitación pasó a ser asociado al tipo de tratamiento empleado. Sin embargo, múltiples experiencias institucionales que seguían los lineamientos programáticos recomendados, inesperadamente, exhibían elevados niveles de reincidencia. Estos resultados demostraban dos puntos: en primer lugar, un adecuado programa de tratamiento es condición necesaria pero no suficiente para el logro de resultados positivos. La implementación de programas adecuados en organizaciones específicas involucraba múltiples efectos perversos no previstos. En segundo lugar, se planteaba la necesidad de abrir la caja negra organizacional y analizar aspectos no programáticos, intangibles y difícilmente detectables por los sistemas tradicionales de evaluación. Autores como Pawson y Tilley (1997) sostienen que entender el efectivo funcionamiento de los programas requiere asumir la evaluación

como un procedimiento interactivo, que explore los procesos y las condiciones que están teniendo lugar en la implementación y las perspectivas de las diferentes partes involucradas.

El objetivo de este artículo es analizar los problemas de integridad del programa implementado por el Centro Nacional de Rehabilitación en Uruguay entre 2002 y 2008. En primer lugar, se presenta la discusión teórica acerca de la importancia de los elementos no programáticos en los tratamientos de rehabilitación. En segundo lugar, se presenta el caso de estudio y se detalla la metodología. A continuación, se exhiben los resultados y, finalmente, se detallan algunas conclusiones.

### Revisión de la literatura

Las primeras respuestas al informe Martinson ya daban cuenta de la dimensión no programática de la rehabilitación. Luego de reanalizar sus resultados, Palmer señalaba que Martinson sólo priorizaba la variable tipo de tratamiento. Más que evaluar qué funcionaba para los ofensores como un todo, parecía más razonable identificar qué métodos de tratamiento funcionaban mejor para qué tipo de ofensores y en qué tipo de escenarios (Palmer, 1975). Gendreau y Ross plantearon que Martinson se basó mayoritariamente en proyectos de tratamiento mal implementados, observando que los programas que cumplían con criterios de buen diseño e implementación demostraban eficacia en la disminución de la reincidencia. La ineffectividad de los programas no se debía a una falla de la idea de tratamiento, sino a problemas de diseño, ausencia de una base teórica creíble, o una implementación defectuosa (Gendreau y Ross, 1979).

Algunos autores se refieren a la necesidad de tener programas de tratamiento estructurados y con elevada integridad (McGuire, 1995; Lowenkamp *et al.*, 2006). Integridad del tratamiento significa que el programa sea conducido en la práctica como se preveía en la teoría y el diseño. El rigor con el cual la intervención es conducida y llevada adelante influye poderosamente sobre su efectividad (Hollin, 1995). Crow señala que los programas más efectivos son aquellos que son claros y explícitos en sus metas, procedimientos, enfoques de tratamiento, y directivas e ingredientes programáticos. La integridad también depende de una planificación de los distintos procesos y de una articulación consistente entre metas y metodología (Crow, 2001). Cuando la intervención se desvía sustancialmente de los principios que deberían guiar el tratamiento, se observan reducciones en la eficacia (Rhine *et al.*, 2006).

Hollin identificó tres procesos de amenaza a la integridad. En primer lugar, *la deriva programática*: cuando los objetivos del programa cambian en forma gradual y asistemática a lo largo del tiempo (por ejemplo, los objetivos del tratamiento pierden relevancia con relación a los administrativos).

En segundo lugar, *la reversión programática*: cuando los objetivos del tratamiento son amenazados desde sectores de la propia institución. Por ejemplo, cuando el comportamiento de algunos miembros del *staff* va contra el programa por sustentar una postura teórica diferente. Finalmente, *el no cumplimiento del programa*: ocurre cuando se hacen cambios conceptuales o cuando los objetivos son alterados sin referencia a principios teóricos del programa (Hollin, 1995).

La literatura especializada ha identificado algunos elementos decisivos, para lograr disminuir la reincidencia, no asociados al tipo de programa de rehabilitación.

En primer lugar, el grado de intensidad que efectivamente poseen las dosis de tratamiento aplicadas. Los servicios deberían ocupar teóricamente entre el 40 y el 70% del tiempo de los ofensores, y durar entre tres y nueve meses (Gendreau, 1996; Cullen, 2012).

En segundo lugar, los programas deben guiarse por un principio de riesgo, ya que es más efectivo y eficiente destinar recursos de tratamiento a los ofensores de riesgo medio.<sup>1</sup> Los programas de rehabilitación deberían ser precedidos por una evaluación de riesgos estáticos y dinámicos (Andrews y Bonta, 2010; McGuire y Priestley, 1995; McGuire, 2001; Ogloff y Davis, 2004; Lowenkamp y Latessa, 2005).<sup>2</sup> Dos frases son ilustrativas al respecto: “Si no está roto, no lo arregles” (Andrews, 1995, p. 54) y “Uno no debería utilizar un marrón para romper una nuez” (Losel, 1993, p. 421).

En tercer lugar, las diferencias entre los ofensores (motivación, personalidad, habilidades cognitivas y emocionales) determinan que la reducción de la reincidencia dependa de la adaptación de los programas, el escenario y el tipo de terapeuta. Se busca: i) adaptar el enfoque de tratamiento al estilo de aprendizaje y personalidad del ofensor; ii) adaptar las características del tipo de terapeuta a las características del ofensor; iii) asociar las habilidades del terapeuta con el tipo de programa (Andrews y Bonta, 2010; Bonta, 1996; Cullen y Smith, 2011; Gendreau, 1996).

En cuarto lugar, la integridad programática está asociada a las características de los recursos humanos (funcionarios y técnicos). Es importan-

---

1 El riesgo y la eficacia de los programas tienen una relación curvilínea: en casos de riesgo bajo, los mecanismos naturales protectores hacen que los criminales desistan del delito y que los efectos programáticos sean débiles; los ofensores de alto riesgo, en cambio, serían altamente impermeables debido a sus graves desórdenes de personalidad (Losel, 2001).

2 A la hora de predecir la futura reincidencia, existen dos tipos de factores: los estáticos, que son rasgos del pasado del ofensor, fijos en el tiempo (por ejemplo, edad de la primera ofensa, tipo de la primera ofensa, género). Los factores dinámicos son aquellos aspectos del ofensor susceptibles al cambio, y por ende, objetivo prioritario de los programas de tratamiento (Andrews *et al.*, 1990; Andrews, 1995).

te la calificación formal e informal, el entrenamiento, las competencias, la experiencia laboral específicamente penitenciaria, el grado de actualización, la orientación profesional, los rasgos y habilidades personales y factores de orden más estructural (edad, género, etnia, etcétera) que pueden ser decisivos en la relación con los ofensores (Andrews y Bonta, 2010; Palmer, 1995; Robinson *et al.*, 2012; Dowden y Andrews, 2004).

Algunos autores se refieren al debilitamiento de los programas, producto de guerras internas entre el personal técnico y el personal de custodia. Por ello, es importante que el personal no involucrado directamente en el tratamiento esté familiarizado y comprometido con los esfuerzos de rehabilitación (Hollin, 1995; Harding, 2014).

En quinto lugar, programas similares generan diferencias, dependiendo de si la intervención tiene lugar en contextos institucionales cerrados o abiertos (Palmer, 1995). Los programas en escenarios comunitarios suelen ser más efectivos, porque permiten focalizar los comportamientos y necesidades en el entorno cotidiano del interno, preparándolo mejor para lidiar con los problemas que lo pueden llevar a cometer delitos (Crow, 2001; ver también Glaze y Bonczar, 2011). Por ello, algunos autores como Petersilia (2003) plantean que los contextos institucionales efectivos deben seguir la idea de “universo paralelo”. La vida dentro de prisión debería asemejarse a la vida afuera. La prioridad debería ser que el ofensor se involucre en actividades análogas a las que tienen lugar en la sociedad libre.

En sexto lugar, es fundamental el desarrollo de un manual comprensivo del programa que provea de guías para el diseño, establecimiento, desarrollo y evaluación. Es la regla de oro para determinar si la integridad del programa está siendo vulnerada (Hollin, 1995).

En séptimo lugar, es clave reconocer el estilo de gerenciamiento general y la gestión del personal. Ello involucra la toma de decisiones, la distribución de responsabilidades y roles, el sistema de incentivos organizacionales, el clima social e institucional. También es relevante la forma en la cual se decide asignar el espacio, las condiciones físicas y de adecuación de servicios, el grado de seguridad física, la accesibilidad a la comunidad, etcétera (Gendreau, 1996; Smith *et al.*, 2009).

El programa debe ser liderado por un individuo con alto nivel de conocimiento y experiencia, pero también debe poseer habilidades para motivar y entusiasmar. Es importante que el líder del programa esté familiarizado e informado de las rutinas y prioridades institucionales, debiendo participar de todas las etapas de su implementación (Cooke y Philip, 2001).

En octavo lugar, los programas de tratamiento deberían estar bien provistos financieramente. Muchos programas pierden eficacia cuando sufren

el incumplimiento de las metas financieras, ya sea desde un comienzo o en distintos momentos de su trayectoria.

Finalmente, la integridad y fidelidad programática es mejorada cuando existen procedimientos de monitoreo y evaluación explícitos, adecuados y continuos (Cooke y Philip, 2001).

Como señalaron inicialmente Gendreau y Ross, el problema no es que ¡nada funcione! Más bien es que somos *amateurs* en la implementación y el mantenimiento de programas empíricamente evaluados. ¡Esto es lo que no funciona! Hemos hecho escaso progreso en el examen de las condiciones bajo las cuales los principios de la intervención efectiva pueden ser implementados y mantenidos eficazmente (Gendreau y Ross, 1987).

### **Presentación del caso y metodología**

En el año 1995, a raíz de un préstamo del Banco Interamericano de Desarrollo, se realizó en Uruguay un inédito esfuerzo en políticas públicas relacionadas con la criminalidad: el Programa de Seguridad Ciudadana. Dentro de sus áreas de intervención, se contemplaba la construcción de una institución modelo para la rehabilitación de jóvenes privados de libertad. En el año 2002, se creó el Centro Nacional de Rehabilitación (CNR).

El CNR era un establecimiento de pregreso que atendía aproximadamente a 100 varones de entre 18 y 34 años, provenientes de diversos centros del sistema carcelario tradicional. Su estructura edilicia consistía en cuatro niveles utilizados para la implementación de un sistema progresivo de transición a la libertad. El cuarto piso se destinaba a oficinas gerenciales, técnicas, y administrativas. El tercero se caracterizaba por un nivel de vigilancia relativamente alto, albergando a los individuos más problemáticos y a los nuevos ingresos. En los pisos segundo y primero se flexibilizaba el control sobre los internos en la medida en que estos avanzaban en su proceso de rehabilitación y se hallaban más próximos al egreso. Cada piso contaba con espacios comunes para esparcimiento y salas individuales para entrevistas. Finalmente, en la planta baja había aulas, una sala de informática, áreas de trabajo, un gimnasio y una policlínica.

A pesar de que funcionaba en la órbita del Ministerio del Interior (MI), el CNR era el único establecimiento carcelario del país gestionado exclusivamente por personal civil. La fuerza policial estaba limitada a la guardia perimetral y sólo intervenía en el centro a demanda de la gerencia. Eran educadores sociales y técnicos quienes lideraban la institución y tomaban las decisiones.

Sin embargo, lo que hizo del CNR un caso singular fue su modelo de intervención. Retomando experiencias internacionales exitosas, se trabajaba

con un enfoque cognitivo-conductual, complementado con una intervención en las esferas educativa y laboral.<sup>3</sup> Sus objetivos principales eran: i) disminuir las tasas de reincidencia; ii) mejorar los recursos personales (cognitivos, conductuales y emocionales) mediante una intervención integral; y iii) reducir los comportamientos negativos de los internos.

El ingreso al CNR era voluntario y producto de un proceso de selección institucional, que incluía entrevistas personales y el uso de una escala de riesgo. La intervención era progresiva y se basaba en tres fases que suponían diferentes grados de competencias, responsabilidad y autonomía de los internos. Además de las fases, los internos respondían a un plan individual de trabajo que se adecuaba a sus necesidades específicas, contando con un referente individual que acompañaba de forma continua su trayectoria. La intervención se sustentaba en cinco ejes:

1. Programa de Pensamiento Prosocial: destinado al desarrollo de competencias psicosociales y habilidades interpersonales.
2. Programa Laboral: destinado no sólo a la adquisición de hábitos y competencias laborales intramuros, sino también a la promoción de vínculos laborales en el exterior.
3. Programa Educativo: destinado al desarrollo de la educación formal e informal de los internos.
4. Programa de Vínculos Sociofamiliares: destinado al fortalecimiento de las redes sociales de los internos (familia, comunidad local, etcétera) en pro de su posterior reinserción.
5. Programa de Convivencia y Disciplina: destinado a regular el funcionamiento cotidiano durante la privación de libertad, propiciando respeto y hábitos saludables.

En términos de resultados, sólo un 5% de sus egresados reincidían, en contraste con más del 50% del sistema penitenciario tradicional (Garcé, 2008).

Con respecto a la metodología, esta experiencia fue abordada cualitativamente mediante un estudio de caso. Se realizaron entrevistas en profundidad, basadas en una pauta preestablecida, según tipo de entrevistado. Se relevó la opinión de dos tipos de actores. En primer lugar, ex internos del CNR, distinguiendo entre reincidentes y no reincidentes. Los entrevistados fueron seleccionados cumpliendo el criterio de que hubieran permanecido en la institución por lo menos durante seis meses. En segundo lugar, se entrevistó a informantes calificados, distinguiendo entre: i) personal técnico y educadores del CNR; ii) autoridades del CNR; y iii) informantes externos (académicos o

---

3 Este modelo fue ajustado a las características del país con el asesoramiento de los profesores Santiago Redondo y Vicente Garrido.

personal técnico del sistema penitenciario). Complementariamente, se analizaron documentos de la institución. Toda esta información fue procesada con el programa Atlas/ti.

**Cuadro 1**

Tipo de entrevistado		N.º de entrevistas
<b>Ex internos</b>	Reincidentes	8
	No reincidentes	11
<b>Informantes calificados</b>	Directivos del CNR	2
	Técnicos y educadores	7
	Informantes externos	4

## Discusión de resultados

### ■ Amenazas a la integridad: modificaciones en los recursos económicos y los recursos humanos

Un primer elemento refiere a cómo los cambios en la estructura financiera afectaron la integridad del modelo. Como fuera señalado, el CNR comenzó su funcionamiento con fondos provenientes del BID, constituyéndose en un caso atípico dentro del sistema carcelario uruguayo. Su pasaje al MI en el año 2005 significó un recorte presupuestal que incidió en varios aspectos de la intervención. El ingreso a la órbita del MI implicó una sensible disminución en la dotación de personal y un cambio en el perfil de los trabajadores: tuvo lugar la designación y el traslado de muchos policías y funcionarios públicos, disminuyendo la incidencia de técnicos.

Otro cambio grande es la pérdida importante de gente, que por un lado deteriora la posibilidad de trabajo más técnico, pero por otro lado te ata a las tareas más de control [...] Estamos funcionando entre dos y tres por turno [...] en la mayoría tenés una mayor cantidad de funcionarios que de técnicos. Pases en comisión sin formación, en los módulos. No somos todos técnicos. Entonces tenés gente que no tiene capacitación para trabajar, y tenés gente que no quiere estar acá. [...] Entonces, además de tener un equipo mal armado en cuanto a cantidad, tenés gente que no está capacitada para trabajar, ni con disposición emocional o psicológica para trabajar. (Técnico CNR n.º 3)

Disminuyó la capacidad de coordinación entre técnicos y entre áreas, reforzando la idea de “atención a la urgencia”. Una de las mayores tensiones se dio

entre el trabajo “técnico” y las tareas de custodia. El menor número de personal, la escasez relativa de técnicos y la exigencia de que estos desempeñaran también tareas de control, terminó afectando la calidad de la labor técnica.

Lo que pasa que ahora tengo más [...] referidos y menos tiempo, porque claro, no le puedo dedicar el mismo tiempo. Yo ahora estoy sentada acá, si no estoy abriendo la puerta, atiando el teléfono, te encargás de coordinar con laboral las salidas, con enfermería, con los médicos [...] No te da un espacio de tiempo para sentarte y hacer una reunión de grupo. (Técnico CNR n.º 4)

Debilidades es la falta de recursos que nos ha asignado el ministerio [...] Hay una custodia mínima que hay que sostener. Ahora, si yo tengo que derivar tiempo tuyo como técnico para hacer de custodia, es debilidad, porque vos no te preparaste para ser custodia. (Técnico CNR n.º 5)

Un aspecto clave en la integridad de los programas de rehabilitación es la calidad de los recursos humanos disponibles. Desde sus comienzos, el CNR tuvo una debilidad en la formación de su personal técnico debida a la inexistencia en el país de programas de capacitación específicos. En el mejor de los casos, los educadores reclutados contaban con experiencia en el tratamiento de adolescentes infractores.

Nos encontramos con una dificultad que fue la de tener educadores sin una formación específica en el medio [...] no había personas con capacitación formal en trabajo de educación social o [...] de intervención en el sentido de privación de libertad con adultos [...] eso explica el aprendizaje que hemos tenido. Creo que empezamos tratándolos como menores, ni infractores te diría, como adolescentes que llegaron acá porque no tenían otro lugar donde vivir, y fuimos evolucionando. (Directivo CNR n.º 2)

Adicionalmente, el proceso de recambio de personal debilitó el grado de conocimiento sobre el programa del CNR y el compromiso de desarrollarlo. Este problema se agravó cuando el recambio involucró una disminución en la proporción de personal con experiencia técnica penitenciaria. Algunos entrevistados relatan cómo el compromiso con el programa no era compartido por parte de los funcionarios incorporados más recientemente.

Hay una diferencia grande entre técnicos y no técnicos. [...] Acá hay gente, por ejemplo, no técnica, como funcionarios administrativos que vos le preguntás y la mayoría no cree en la rehabilitación. Es un trabajo, vienen, [ellos] son presos y nosotros funcionarios. (Técnico CNR n.º 6)

... que esté bien socializado ese modelo. Que lo conozca todo el mundo. Cosa que no es fácil de hacer porque vienen funcionarios que vienen de otras unidades, que no tienen nada que ver con lo penitenciario, porque ya de lo policial a lo penitenciario hay una gran diferencia (Informante externo n.º 2).

Otro problema fue el relacionamiento entre técnicos y funcionarios policiales. La dependencia del CNR respecto al MI supuso la incorporación de los técnicos a la órbita policial. Esto generó reticencias, tanto de los civiles para adaptarse a la condición y el salario de policías, como de los policías, a quienes les costaba aceptar que otros sin carrera policial pasaran a ser sus superiores jerárquicos. El hecho de que individuos que desempeñaban tareas similares cobraran diferentes salarios constituyó también una fuente de conflictos en el CNR.

... no te acompasa la formación técnica que tenés y el sueldo que cobrás. Y eso no es culpa del CNR sino del ministerio. Tenías [un] agente de segunda psicólogo que trabaja, que tiene ganas, pero su sueldo es de agente de segunda. Eso te afecta, por más que vos digas que sos técnico de vocación. A la larga te afecta. Y capaz que pedís pase para un lugar que hago lo mínimo, ya está, si gano lo mismo que el otro que no hace nada, [...] o me voy para otro lado donde hago menos horas y puedo ejercer mi profesión. (Técnico CNR n.º 6)

La gente que venía del Ministerio del Interior se encontró como que entraba toda la gente que estaba con contratos civiles, entró con cargos muchos más altos que los que éramos del Ministerio del Interior [...] Esa fue una época de crisis. (Técnico CNR n.º 7)

Algunos informantes señalan como uno de los problemas el no haber logrado una adecuada integración del personal de seguridad al programa, a su enfoque conceptual y a sus objetivos sustantivos. Ello se debió tanto a la falta de esfuerzos y planificación desde el CNR, como a la volatilidad y movilidad del personal de seguridad.

No tuvimos la inteligencia de haber integrado al personal [...] de seguridad al proyecto [...] no hubo un respeto hacia conformar operadores de seguridad que hubieran entendido, que se hubieran formado, que creyeran; ahí hubiera sido diferente. Bueno, también el fenómeno de que teníamos gente del interior, era demasiado volátil, demasiado dinámico el recambio de personal, que tampoco vos podías planificar. (Informante externo n.º 2)

La ausencia de planes de capacitación, integración y motivación para adecuar el CNR a las nuevas circunstancias organizacionales favoreció la emergencia de disputas internas entre: trabajadores de distintas áreas y turnos; técnicos, educadores y administrativos; funcionarios civiles y policiales; contratados y presupuestados; etcétera. La menor cohesión institucional incrementó las divergencias en cuanto a las bases conceptuales y procedimientos de tratamiento.

Porque teníamos [...] los equipos muy diferenciados y muy compartimentados en turnos. Lo cual genera mucho enfrentamiento, porque hay muchos

miedos, muchos fantasmas, mucha persecución, mucha paranoia [...] Esta lucha que venía, primero las luchas de poder por los programas [...] Entonces lo interesante de esto es que sin darnos cuenta convivimos al interior del CNR como dos o tres modelos. (Informante externo n.º 3)

En las intervenciones [...] algunos son mano dura, otros son manos blanda, como que casi son unos niños. Me parece que hay personas que se olvidan de que son adultos y que no tenés que tratarlos como niños [...] Me parece que va por ahí, cómo cada uno encara. Están los otros que entienden que hay que marcarles los límites. Y si se los tenés que marcar, bueno... (Técnico CNR n.º 2)

Los problemas de dotación de personal afectaron al CNR en su capacidad para evaluar e incorporar internos al centro. Ello generó una tensión entre la institución y el resto del sistema carcelario que sufre serios problemas de sobrepoblación de reclusos y ausencia de recursos.

Hoy el tema mayor del CNR es el tema del personal. Y a medida que se reduce el personal de seguridad, se limita más el ingreso de personas [...] habría que ver hasta qué punto puede crecer el CNR todo lo que pueda, para que con este modelo se beneficien la mayor parte de personas, y que mínimamente le quites un poco de presión al resto del sistema. (Informante externo n.º 4)

#### ■ El impacto de los estilos y estructuras de gerenciamiento

Algunas situaciones dan cuenta de problemas en los estilos de liderazgo y gerenciamiento. Es posible diferenciar dos etapas: la primera, que se prolongó desde 2003 hasta 2005, y la siguiente, que abarcó del año 2005 al 2008. La transición se enmarcó en un cambio de gobierno en el ámbito nacional y un consiguiente cambio en las autoridades del CNR que supuso una transformación de su organigrama. Sin embargo, los conflictos en torno a cómo gestionar la institución se hicieron sentir desde su puesta en marcha, y se evidenciaron al contrastar la primera gestión con los objetivos planteados por el proyecto antes de su implementación. Se destacaron las superposiciones de tareas e incapacidad para delimitar las competencias de los distintos actores, llevando a elevados grados de conflictividad y pujas por el poder. Algunos entrevistados cuestionaron la pasividad de los directivos, y su incapacidad para actuar como articuladores entre las distintas demandas e iniciativas. A su vez, y a pesar de que esta primera etapa coincidió con los mayores niveles de inversión económica, el centro no fue capaz de aumentar de modo sustantivo la cantidad de internos.

[En la primera etapa se] manejaba la oficina por control remoto. Y eso provocó que el CNR se comiera los mejores años, porque eran los años de inversión económica, era cuando el banco estaba pagando todos los sueldos,

la comida..., los años dorados [...] El CNR no crecía en números, la junta directiva se terminó disolviendo, el control a distancia del director, los problemas de enfrentamiento del director técnico y el director general [...] Los roles no estaban lo suficientemente claros, también tenías un director técnico que era más un director general [...] el director técnico se suponía que iba a ser el que estuviera sentado con los directores de programas, y el director general que se ocupara de la parte institucional de la representación, y no compitiendo los roles. (Informante externo n.º 4)

Había mucho tironeo entre los programas, y la dirección jugaba en equilibrio [...] Y directores que no deciden, que roban el sueldo, lo que hacen es orejear a ver cómo viene la mano [...] Y cuando no se toman decisiones uno se desangra a la larga [...] Es decir, cuando el 80% está puesto en la tarea vamos bien, cuando el 80% está puesto en la alianza y cómo me arreglo, ya ahí... (Informante externo n.º 3)

Lo que terminó por precipitar el cambio en el modelo fue la imposibilidad de mantener la estructura gerencial (tanto en términos económicos, como en lo relativo a la coordinación y división de funciones) frente a un número tan reducido de internos. El esquema de funcionamiento era demasiado burocrático y poco operativo como para sostenerse. En este marco, surgió en 2005 la idea de hacerlo más ágil y ejecutivo.

Había un gerente general, un gerente técnico, había un director del área de seguridad, un director de evaluación, un director de oficina jurídica, un director del área financiero-administrativo y contable, un director del programa vida cotidiana, un director del Programa Educativo, un director del Programa Vínculos Sociofamiliares, un director de Pensamiento Prosocial y una Encargatura de Arquitectura y Mantenimiento Edificio. O sea, que estamos hablando de doce cargos prácticamente; si a eso le sumamos que cada uno de esos directores tenía bajo su responsabilidad a tres o cuatro personas, [...] había una cantidad de caciques; un poco la realidad del 2002, en 44 internos la población de funcionarios era abismal [...] Habíamos generado un método de trabajo que no era dinámico, que era muy enlentecedor, compartimentado, que generaba muchas intervenciones paralelas [...] muy lento en la toma de decisiones. (Directivo n.º 1)

Las dificultades de gerenciamiento a partir de 2005 marcaron fuertemente el desarrollo de algunos programas. Un caso es el pasaje del programa Vida Cotidiana a Convivencia y Disciplina. Más que un cambio de nombre, la transformación implicó distintas concepciones en cuanto a la intervención, generando resistencia en algunos técnicos.

Lo primero que hicieron fue cambiar a Convivencia y Disciplina, que fue lo originario del proyecto original, nosotros le cambiamos Vida Cotidiana sin saberlo, ¡le cambiamos toda la estrategia sin quererlo! [...] Disciplina y

Convivencia, que era la vieja idea. O sea la cotidiana, y es el tema de la cárcel, pensado en términos de disciplinamiento. (Informante externo n.º 3)

Otras dificultades de gerenciamiento se vinculan a la mala implementación de incentivos para que los internos participaran de actividades que en teoría eran “obligatorias”, como asistir a clase y tener un rol mínimamente activo durante la jornada. Por otro lado, tampoco parecía haber acuerdo entre los criterios adoptados por los técnicos y los directivos, dando lugar a señales contradictorias sobre los objetivos programáticos.

Ellos tienen la obligación de ir a clase. Lo que pasa es que todavía no tenemos, y habría que instrumentarlo, un mecanismo para que esa obligatoriedad fuera más palpable. (Técnico n.º 2)

Había algún director que bajaba a las 9 de la mañana a controlar si estaba limpio. Y los presos se levantaban, limpiaban y se acostaban de nuevo. Ahí está el plan... cuando la farsa, cuando el tipo está obligado a hacer una doble vida [...] Cuando yo empiezo a decirte que sí, pero no. (Informante externo n.º 3)

#### ■ Planificación, monitoreo y evaluación

Estas dificultades se asocian a la inexistencia de un manual comprensivo que abarque toda la intervención, desde la selección de los internos hasta su egreso. La planificación del CNR alcanzaba hasta la primera parte de la internación, mientras que las etapas siguientes se estructuraron con el correr del tiempo. Las modificaciones que sufrió el modelo también provocaron incertidumbre acerca de cómo continuar con el tratamiento. Algunas áreas atravesaron momentos de inestabilidad al no contar con criterios claros. Una de las consecuencias de la falta de orientaciones fue haber tenido que decidir cuestiones importantes de manera local y “sobre la marcha”.

Cuando nosotros empezamos, el manual estaba armado para la primera fase [...] Si pensamos en la estrategia del centro, si lo pensamos desde las fases de la institución, lo que se logró fue cubrir toda la primera fase. Cuando se llegó a la segunda fase no se tenía el manual de la parte teórica armado. (Técnico CNR n.º 3)

Otro problema refería a la incapacidad de la institución para trascender las demandas coyunturales y planificar estrategias de mediano y largo plazo. El CNR mostraba déficits para implementar un monitoreo del funcionamiento y una evaluación de la intervención. Esta debilidad se asociaba a la situación de recortes presupuestales y la escasez de personal. La focalización de la atención en cuestiones urgentes ponía la evaluación como un tema no prioritario.

La propia vorágine hace que [...] la evaluación y la sistematización de la evaluación, y la generación de memoria de la evaluación, se hace una cuesta arriba que nunca lo hacés. (Técnico CNR n.º 1)

Había un seguimiento, una oficina de seguimiento, pero que en este momento no está funcionando. (Técnico CNR n.º 4)

La evaluación institucional requiere tener claramente definidos los objetivos y metas institucionales. Sin embargo, no existía en el CNR un discurso homogéneo en torno a las metas. Mientras que algunos entrevistados mencionaban la disminución de la reincidencia, otros hablaban de “rehabilitación” en un sentido más amplio. Al haberse desmantelado la Oficina de Evaluación y al no hacer un seguimiento de los egresados, la institución carecía de elementos para poder evaluar el cumplimiento de cualquiera de los dos objetivos.

En la medida de que la institución no tiene definido qué cosas [...] tal vez habría que definir claramente, es muy difícil decir si está rehabilitado o no. [...] Cuando hablás de situaciones de delincuencia, ¿qué es rehabilitar? En realidad la única forma de saber si está rehabilitado sería verlo egresado, logrando por un tiempo determinado funcionar en la sociedad. (Técnico CNR n.º 3)

A su vez, tampoco parecía haber parámetros estandarizados con relación a la evaluación del desempeño de los internos. En muchas áreas, esta evaluación estaba asociada a criterios subjetivos de los educadores responsables, que no siempre condecían con lo establecido en los documentos institucionales. Algunos internos señalaban que eran más decisivas las simpatías entre técnicos e internos que los desempeños objetivos. Adicionalmente, la insuficiencia de personal técnico y la consiguiente escasa individualización de la atención pueden derivar en problemas para detectar cambios auténticos de comportamiento. Algunos internos señalaban que era práctica común “simular” cambios, actuar de acuerdo a lo esperado, y así burlar a los técnicos obteniendo una evaluación positiva. Todos estos elementos afectaban la integridad y legitimidad programática.

En el protocolo inicial manejábamos cinco ítems que eran: insatisfactorio, poco satisfactorio, satisfactorio, muy satisfactorio y excelente. [...] Eso se hacía antes] porque no hay una calificación porque las mayoría de las veces no se hace esa evaluación... En realidad qué es lo que se está evaluando, es cómo ese interno se ha desempeñado en un período determinado en un turno determinado, o con un educador; entonces es la visión de la figura más fuerte dentro del turno. (Técnico CNR n.º 3)

A veces yo puedo simular que estoy encarando y vos me dejás pasar. Pero por dentro mío tengo terrible quilombo [...] tenías la referente, personas, la asistente social, pero no tenías tanto contacto; se preocupaban más por el

exterior que por el interior tuyo, por lo que realmente a vos te estaba pasando. (Interno n.º 19)

Los diversos problemas de evaluación interna y externa determinaron que aun cuando la población del CNR presentase menores niveles de reincidencia, en comparación con los promedios observados en el sistema tradicional, resultara problemático atribuir este resultado a la intervención de la institución. De hecho, podría deberse a un efecto de selección.

Ver si realmente es el modelo el que ha provocado..., que yo estoy segura que no. Pero saber realmente si el éxito de esto es el modelo o es la población, o es el ambiente, o es temor de volver a otro lado [...] Lo doloroso que era ver ese proyecto que se había transformado en el del CNR, como el centro privilegiado, en el que van solamente los mejores en todo sentido. Porque obviamente tenía mejores salarios el personal, en donde los criterios de los presos son tan estrictos por el tema de la escala de riesgo y todo ese tipo de cosas [...] realmente van los sanos al CNR. (Técnico externo n.º 4)

Adicionalmente, el CNR carecía de procedimientos sistemáticos y estandarizados para el registro y transmisión de información. Ello impedía el acceso de los funcionarios a información actualizada sobre el funcionamiento y evaluación de distintos programas.

Tenemos que estandarizar más procedimientos, que eso nos falta [...] Me parece que a veces dependemos de quién esté y eso no está bueno. Porque si no, en ese camino, si no estás estandarizando las cosas, el mojón se va perdiendo. Mañana vos estás o no estás. Y si no estás y no dejaste estandarizadas las cosas, la memoria... Hay que tener cuidado con eso... la vorágine te lleva a perder cosas importantes. (Técnico n.º 1)

#### ▪ Dos dimensiones clave: el alcance y la intensidad de la intervención

Una de las diferencias del CNR fue su orientación, no sólo a intervenir sobre el ofensor durante la reclusión, sino también sobre el escenario comunitario al cual egresa. El seguimiento del egresado y de su contexto social estuvo a cargo del programa Vínculos Sociofamiliares, y se implementaba a través de un convenio con la Facultad de Psicología de la Universidad de la República. En los hechos, ante la reducción de personal y los cambios sufridos en 2005, el seguimiento de los egresados y de su entorno social se vio progresivamente debilitado hasta ser prácticamente inexistente.

En un momento Vínculos tuvo el seguimiento de egresados. Tenían un programa, un proyecto que fue con el aporte de las pasantías de estudiantes de Facultad de Psicología. Ahí se hizo todo un sistema de seguimiento con entrevistas pautadas. Después, la pérdida de los recursos humanos, ceses de pase en comisión, no renovamos el convenio con facultad durante un año...

Hoy por hoy, el seguimiento de egresados está solamente enfocado a los que cumplen pasantías laborales. Hoy hay gente perdida por ahí que no se le está haciendo el seguimiento. (Directivo CNR n.º 1)

La intensidad del tratamiento fue sufriendo sucesivas restricciones y afectando negativamente la ejecución de la intervención. Esta disminución de los tiempos de trabajo fue producto de desajustes entre la operativa de la institución y la dinámica del sistema penal. Tres son los elementos a destacar: i) la independencia entre lo dispuesto por el Poder Judicial y lo considerado por el CNR; ii) la modificación del tipo de población reclutada por el establecimiento; y iii) la aprobación de la Ley n.º 17.897 que establece un régimen excepcional de libertad provisional y anticipada.

La independencia entre las decisiones de los jueces y las evaluaciones del CNR sobre el progreso de los internos interfería tanto en los tiempos de intervención como en la administración de refuerzos que sustentan el tratamiento. Por un lado, los casos en los cuales se otorgaba la libertad antes de culminado el tratamiento no sólo no reflejaban los resultados del programa, sino que podían suponer la interrupción del proceso de tratamiento del interno. Como contracara, una situación también problemática era la de los individuos que de acuerdo al CNR habían logrado terminar el tratamiento y no podían ser liberados por disposición judicial. Por otro lado, la autorización judicial de salidas constituía a menudo un “premio” no correspondido por las evaluaciones del CNR, y percibido como injusto por parte de otros reclusos.

La administración de la privación de libertad viene siendo un caos, entre otras cosas, porque no controlás quién entra y quién se te va. Eso lo decide el juez. Pero cuando vos no controlás el flujo, ni la cantidad de egresos e ingresos, es como que estás pintado en el medio. Y te deja solo. Y normalmente hay una gran desavenencia entre los que ejecutan y los que sentencian. (Informante externo n.º 1)

A mí, por ejemplo, me dieron veinticuatro horas mensualmente y así me tuvieron un viaje. Y había gente que no servía para nada, que le daban veinticuatro horas semanales o quincenales, son cosas que no entendés [...] No sé en qué va. Va en los de arriba. Capaz que le caíste bien y eso. (Técnico CNR n.º 24)

... los trámites judiciales en cuanto a pasantías laborales. Eso es elemental, si no logramos esa pata, te cuesta un poco. Porque vos hacés todo, los contactos con empresarios, y cuando llega el momento no puede salir [...] Porque en definitiva es quien va a firmar para que se vaya. De qué vale que lo evaluemos acá adentro si no lo podemos ver afuera. (Técnico CNR n.º 5)

El cambio de perfil de la población del CNR es un segundo elemento que impactó en los tiempos de intervención. La flexibilización en los criterios de selec-

ción del CNR supuso una mayor heterogeneidad en las penas de su población y aumentó las chances de que ingresaran individuos que iban a permanecer durante un tiempo insuficiente para culminar el tratamiento en la institución.

Hay delitos que, por ejemplo, un hurto, o el delito de drogas, es más posible que se vayan antes. Antes no se traían ese tipo de casos [...] No por un tema jurídico, yo no tendría problema que vinieran, el tema es que un técnico hasta qué punto puede trabajar con alguien que viene unos meses. (Técnico CNR n.º 6)

Finalmente, la intensidad del programa del CNR fue afectada a partir del año 2005 por la aprobación de la Ley n.º 17.897, la cual prevé la redención de un día de pena por cada dos jornadas de trabajo o estudio, y prescribe la libertad provisional y anticipada en circunstancias específicas.

Cambió con la nueva ley, los tiempos cambiaron con esta ley. Los vencimientos de pena a veces se van acercando más. Las libertades anticipadas con los dos tercios de la pena [...] Capaz que ahora no están dando los tiempos para manejar las tres fases. Creo que ahí se está fallando. Los tiempos cada vez se aceleran más. Y eso me parece que no lo hemos podido acompasar. (Técnico CNR n.º 6)

#### ■ Principios de riesgo y selección de la población objetivo

En el transcurso del tiempo se observó una disminución de la rigurosidad con la escala de principios de riesgo aplicada. Su aplicación exhaustiva, además de ser costosa en términos de recursos humanos y tiempo, acotaba el ingreso de una cantidad suficiente de personas. Es plausible que la presión por aumentar la eficiencia institucional haya redundado en la flexibilización de los criterios de selección. En este punto, se combinaron cambios en la definición de los criterios de referencia y decisiones discrecionales por parte de quienes los empleaban.

... no siempre encontrás un caudal de población con el perfil que nosotros estamos buscando. Esa fue la primera modificación. Que fue de las cosas que pasan en el plano hipotético de trabajo, cuando se implementó el modelo se pensó en eso, pero la realidad determinó otra cosa, y bienvenida. La escala de riesgo como instrumento duro se modificó mucho. (Técnico CNR n.º 1)

La flexibilización de los criterios de selección contribuyó a aumentar la heterogeneidad de los ofensores tratados por el CNR. Este aumento en la complejidad de la población (con menor nivel educativo, menores habilidades cognitivas, mayores problemas de adicción, etcétera) resaltó la necesidad de un emparejamiento más específico entre abordajes de intervención y características de terapeutas y ofensores. No obstante, el CNR no acompasó las nuevas circunstancias diversificando sus modalidades de tratamiento, sino aumentando la seguridad del centro, afectando el relacionamiento entre técnicos e internos.

La población de internos ha ido bajando el nivel [...] Y el relacionamiento es diferente, por más que vos no marques diferencias, te relacionás diferente. Porque el trato, por ejemplo, hay internos que les cuesta horrores captar lo que uno les quiere decir, no porque les hables técnicamente, así les hable de la forma más sencilla. Hay grandes consumidores de pasta base y capaz que le explicaste jurídicamente la forma más sencilla, se dan media vuelta y te vuelve a preguntar lo mismo, o se enojan, y es porque no entienden. (Técnico CNR n.º 6)

Hay algunos componentes que no estaban antes y que aparecieron. Esa gente es complicada, hay un cambio en el perfil. Es parte de la realidad de nuestro sistema. Pero esa realidad no era para el centro... (Técnico n.º 3)

La creación del rol de “educador referente” intentó ser una respuesta a este problema. El objetivo era brindar una atención más individualizada e integral a los ofensores. El referente buscaba dar continuidad al proceso vivenciado por el ofensor desde su ingreso hasta su egreso, cumpliendo una función de continentación afectiva, transversal a los diversos componentes. Si bien la creación de este rol habilitaba un emparejamiento entre perfiles específicos de educadores y ofensores, la asignación de casos se basó en criterios administrativos antes que técnicos, lo cual aparejó efectos perversos en el relacionamiento con los internos y su evaluación. Adicionalmente, hubo casos de un involucramiento personal excesivo entre el referente y el interno, desdibujándose los roles y obstaculizando el tratamiento.

Cuando se hace ese pasaje [...] individual a referente, lo que se pone es mayor hincapié en lo emocional, en el vínculo, que después lo volvemos a cuestionar porque lo que se dio es como una pérdida de la distancia óptima, dificultad para poner los límites y jugar en roles distintos [...] Poder trabajar actualmente esta distancia para poder pasar del rol de quien acompaña y entiende, te asesora, al que te marca, quien pone límites, quien exige cumplimiento; es muy difícil. Implica unas características personales además de una orientación desde afuera. Tampoco se hizo un seguimiento de esta gente como para que pudiera manejar ese campo. (Técnico CNR n.º 3)

## Conclusiones

El CNR constituye uno de los escasos programas de rehabilitación desarrollados en Uruguay que intentó incorporar experiencias internacionales actuales y exitosas, contó con asesoramiento técnico calificado para su diseño y un importante apoyo financiero. No obstante, su aplicación conllevó una serie de problemas relacionados con aspectos no programáticos que debilitaron su integridad y su potencial para extender esta experiencia a otros sectores del ámbito penitenciario. Fundamentalmente, se observó un gradual debilitamiento del proyecto CNR debido a: crecientes problemas financieros; au-

sencia de recursos humanos calificados y comprometidos con el programa; presencia de relaciones conflictivas entre el personal civil y policial; existencia de divergencias conceptuales y de procedimiento entre los técnicos; ausencia de un manual comprensivo que estandarizara las prácticas; dificultades de la gerencia para articular y liderar el proyecto; ausencia de procesos sistemáticos y continuos de registro de información y evaluación; progresiva disminución de la intensidad del tratamiento; flexibilización de los criterios de ingreso; y la creciente heterogeneidad y complejidad de la población objetivo. En términos de Hollin (1995), el CNR experimentó tanto procesos de reversión programática como de incumplimiento.

En un contexto de creciente punitividad penal, el estudio de la integridad programática juega un rol decisivo. El análisis del proceso de aplicación de los programas de tratamiento y sus posibles desviaciones son clave a los efectos de no descartarlos apresuradamente como una alternativa de política efectiva en la disminución del delito y la reincidencia.

Vale mencionar dos puntos adicionales íntimamente conectados. En primer lugar, el desafío de desarrollar metodologías de evaluación de impacto que se encuentren integradas al diseño y desarrollo de los programas a ensayar en el futuro en Uruguay. La evaluación de los procesos para detectar problemas de integridad es fundamental, pero debe operar en forma complementaria a las evaluaciones de impacto. Cuanto más sofisticadas sean las metodologías empleadas, mayor capacidad existirá para detectar los efectos de la combinación de diferentes tipos de programa y técnicos sobre las distintas poblaciones objetivo. De acuerdo a la Maryland Scale el ideal sería diseños que incluyesen medidas *ex-ante* y *ex-post*, incluyendo un grupo de control, con múltiples unidades de observación y control, y bajo asignación aleatoria (Sherman *et al.*, 1998, 2006). Un segundo aspecto preocupante en Uruguay es la falta de articulación entre la academia y los ejecutores de políticas públicas. En este sentido, se presenta un doble desafío. Por un lado, los criminólogos deben comprometerse a construir conocimiento que provea de una clara orientación con relación a qué funciona y qué estrategias desarrollar para lograr una implementación, evaluación y replicación adecuada en el mundo real (Cullen *et al.*, 2012). Por otro lado, el impacto efectivo dependerá de la disposición de los encargados de diseñar y gestionar las políticas a transformarse en efectivos socios de los criminólogos, a la hora de desarrollar conocimiento, tecnologías y programas de intervención efectiva (Rhine *et al.*, 2006). Y, tal vez, de la mano de una alianza entre estos actores sea posible generar una memoria de los aprendizajes en materia de políticas de rehabilitación, y así ayudar a los partidos políticos a contrarrestar la tentación electoralista de incrementar los costos penales y hacer tábula rasa con los esfuerzos previos.

## Referencias bibliográficas

- Andrews, D.A. (1995) "The psychology of criminal conduct and effective treatment", en McGuire, J.M. (1995) *What Works: Reducing reoffending—guidelines from research and practice*. Chichester, UK: John Wiley & Sons, pp. 35-62.
- Andrews, D.A. y Bonta, J. (2010) *The Psychology of Criminal Conduct*. Cincinnati: Anderson Publishing & Co.
- Bonta, J. (1996) "Risk-needs assessment and treatment", en Harland A.T. (ed.) *Choosing Correctional Options that Work: Defining the demand and evaluation the supply*. Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 18-32.
- Cooke, D.J. y Philip, L. (2001) "To treat or not to treat? An empirical perspective", en Hollin, (ed.) *Handbook of Offender Treatment and Assessment*. Nueva York: John Wiley & Sons, pp. 3-15.
- Crow, I. (2001) *The Treatment and Rehabilitation of Offenders*. Londres: Sage.
- Cullen, F.T. (2012) "Taking rehabilitation seriously: creativity, science, and the challenge of offender change", en *Punishment and Society* 14(1), pp. 94-114.
- Cullen, F.T. y Applegate, B.K. (1997) "Introduction", en Cullen, F.T. y Applegate, B.K., *Offender Rehabilitation: Effective correctional intervention*. Reino Unido: Ashgate Dartmouth, pp. 1-17.
- Cullen, F.T. y Jonson, C.L. (2011) "Rehabilitation and treatment programs", en Wilson, J.Q. y Petersilia, J. (ed.), *Crime and Public Policy*. Nueva York: Oxford University Press, pp. 293-344.
- Cullen, F.T.; Jonson, C.L. y Eck, J.E. (2012) "The accountable prison", en *Journal of Contemporary Criminal Justice*, 28(1), pp. 77-95.
- Cullen, F.T. y Smith, P. (2011) "Treatment and rehabilitation", en Tonry, M. (ed.), *The Oxford Handbook of Crime and Criminal Justice*. Nueva York: Oxford University Press, pp. 156-178.
- Dowden, C. y Andrews, D.A. (2004) "The importance of staff practice in delivering effective correctional treatment: a meta-analytic review of core correctional practice", en *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, 48(2), pp. 203-214.
- Garcé, A. (2008) *Informe de actuación y evaluación del Sistema Penitenciario Nacional*. Montevideo: Comisionado Parlamentario-Poder Legislativo de la República Oriental del Uruguay.
- Gendreau, P. (1996) "The principles of effective intervention with offenders", en Harland T.A. (ed.) *Choosing Correctional Options that Work: Defining the demand and evaluation the supply*. Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 117-130.
- Gendreau, P. y Ross, R. (1979) "Effective correctional treatment: bibliotherapy for cynics", en *Crime and Delinquency*, 25(4), pp. 463-489.
- \_\_\_\_\_ (1987) "Revivification of rehabilitation: evidence from the 80s", en *Justice Quarterly*, 4(3), pp. 349-407.
- Glaze, L.E. y Bonczar, T.P. (2011) *Probation and Parole in the United States, 2010*. Washington, DC: Bureau of Justice Statistics-US Department of Justice.

- Harding, R. (2014) "Rehabilitation and prison social climate: do 'What Works' rehabilitation programs work better in prisons that have a positive social climate?", en *Australian & New Zealand Journal of Criminology* 0(0), pp. 1-13.
- Hollin, C.R. (1995) "The meaning and implications of Programme Integrity", en McGuire, J.M., *What Works: Reducing reoffending—guidelines from research and practice*. Chichester, UK: John Wiley & Sons, pp. 35-62.
- Losel, F. (1993) *Evaluating Psychosocial Interventions in Prison and Other Penal Contexts*, documento presentado en la Twentieth Criminological Research Conference, Consejo de Europa, 22-25 de noviembre de 1993, Estrasburgo.
- \_\_\_\_\_ (1995) "The efficacy of correctional treatment: a review and synthesis of meta-evaluations", en McGuire, J.M. (1995) *What Works: Reducing reoffending—guidelines from research and practice*. Chichester, UK: John Wiley & Sons, pp. 79-111.
- \_\_\_\_\_ (2001) "Evaluating the effectiveness of correctional programs: bridging the gap between research and practice", en Bernfeld, G.A.; Farrington, D. y Leschied, A.W. (ed.) *Offender Rehabilitation in Practice: Implementing and evaluating effective programs*. Nueva York: John Wiley & Sons, pp. 67-92.
- Lowenkamp, C.T. y Latessa, E.J. (2005) "Increasing the effectiveness of correctional programming through the risk principle: identifying offenders for residential placement", en *Criminology and Public Policy*, 4(2), pp. 263-289.
- Lowenkamp, C.T.; Latessa, E.J. y Smith, P. (2006) "Does correctional program quality really matter? The impact of adhering to the principles of effective intervention", en *Criminology and Public Policy*, 5(3), pp. 575-594.
- Martinson, R. (1974) "What works? Questions and answers about prison reform", en *The Public Interest*, 35 (Spring), pp. 22-54.
- McGuire, J.M. (1995) *What Works: Reducing reoffending—guidelines from research and practice*. Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- \_\_\_\_\_ (2001) "What works in correctional intervention? Evidence and practical implications", en Bernfeld, G.A.; Farrington, D. y Leschied, A.W. (ed.) *Offender Rehabilitation in Practice: Implementing and evaluating effective programs*. Nueva York: John Wiley & Sons, pp. 25-43.
- McGuire, J.M. y Priestley, P. (1995) "Reviewing what works: past, present and future", cap. 1, en McGuire, J.M., *What Works: Reducing reoffending—guidelines from research and practice*. Chichester, UK: John Wiley & Sons, pp. 3-34.
- Ogloff, J.R.P. y Davis, M.R. (2004) "Advances in offender assessment and rehabilitation: contributions of the risk-needs-responsivity approach", en *Psychology, Crime & Law*, 10(3), pp. 229-242.
- Palmer, T. (1975) "Martinson revisited", en *Journal of Research in Crime and Delinquency*, 12(2), pp. 133-152.
- \_\_\_\_\_ (1995) "Programmatic and nonprogrammatic aspects of successful intervention: new directions for research", en *Crime & Delinquency*, 41(1), pp. 100-131.
- Pawson, R. y Tilley, N. (1997) *Realistic Evaluation*. Londres: Sage.
- Petersilia, J. (2003) *When Prisoners Come Home: Parole and prisoner reentry*. Nueva York: Oxford University Press.

- Rhine, E.E.; Mawhorr, T. y Parks, E.C. (2006) "Implementation: the bane of effective correctional programs. Reaction essay", en *Criminology and Public Policy*, 5(2), pp. 347-358.
- Robinson, C.R. et al. (2012) "A random model of Staff Training Aimed at Reducing Re-arrest (STARR): using core correctional practices in probation interaction", en *Journal of Crime and Justice*, 35(2), pp. 167-188.
- Sherman L.W. et al. (1998) *Preventing Crime: What works, what doesn't, what's promising*. Washington, DC: US Department of Justice.
- Sherman, L. W. et al., ed., (2006) *Evidence-Based Crime Prevention*. Nueva York: Routledge.
- Smith, P.; Gendreau, P. y Swartz, K. (2009) "Validating the principles of effective intervention: a systematic review of the contributions of meta-analysis in the field of corrections", en *Victims & Offenders: An international journal of evidence-based research, policy, and practice*, 4(2), pp. 148-169.