

**NEGOCIACIÓN Y GOBIERNO CARCELARIO,
ANÁLISIS DEL CASO “PICALLEÑA”, 1999.**

Heidi Liliana Martínez Sánchez



Universidad ICESI.

Facultad De Derecho Y Ciencias Sociales

Maestría en Gobierno

Diciembre 2019.

**NEGOCIACIÓN Y GOBIERNO CARCELARIO,
ANÁLISIS DEL CASO “PICALÉÑA”, 1999.**

Trabajo de grado como requisito para optar al título de:

Magister en gobierno

Presentado por:

Heidi Liliana Martínez Sánchez

Dirigido por:

Juan José Fernández Dusso



Universidad ICESI.

Facultad De Derecho Y Ciencias Sociales

Maestría en Gobierno

Diciembre 2019

Dedicatoria

“Busque la paz y sígala”. salmo 34:14

A mi padre, de quien he aprendido el valor de cada ser humano, inspirando mi vida a ser una constructora de paz.

A mi madre que siempre ha creído en mí.

A mi esposo, tu paciencia, liderazgo y apoyo, han sido una constante que me mantiene en pie frente a cada desafío de la vida.

A mis hijos José Isaac y María Paula por su ternura, comprensión y compañía en las arduas jornadas de trabajo

Agradecimientos

A Dios que me ha permitido entender a través de este trabajo que el camino de la paz es para buscarlo y seguirlo.

A la profesora Luciana Manfredi que me motivó a escribir este trabajo y compartió su experiencia, conocimiento, tiempo y dedicación para su ejecución.

A los profesores Juan José Fernández y Juan Carlos Gómez que creyeron en el trabajo y aportaron al desarrollo del mismo.

A Margarita Londoño, una mujer de Letras con quien a través de este relato la vida nos unió en un momento común, y quien aportó su memoria, arte y experiencia para embellecer este trabajo.

Resumen

Este trabajo tiene como objetivo analizar un caso de negociación exitosa ocurrido en medio de un motín en la cárcel Picalaña de Ibagué, Colombia en 1999. El caso exhibe una serie de elementos interesantes para entender este tipo de conflictos y las técnicas de negociación útiles al contexto carcelario; utilizo el modelo story telling, que me permite hacer un análisis crítico de los fenómenos explicativos que proveen de saberes aplicados al lector.

La negociación es una respuesta al manejo de conflictos en diferentes contextos sociales, empresas u organizaciones privadas, públicas, gubernamentales y no gubernamentales, legales e ilegales, criminales y no criminales. En este caso se trata de un escenario carcelario con todas sus peculiaridades, presentando una serie de retos en torno a conflictos de diferente índole e intensidad, y actores con muy distintos intereses y códigos de conducta.

En general, los conflictos carcelarios van desde pequeñas diferencias cotidianas, hasta crudas huelgas, que amenazan la vida e integridad de los agentes estatales como no estatales (Lewiki R 2008, Fisas, V 2004). El artículo centra su análisis en las fases y teorías de negociación aplicadas y su utilidad hace relación a las competencias de formación en liderazgo y negociación para demostrar, a partir de un estudio de caso que evidencia el escalamiento de pequeñas tensiones cotidianas hasta llegar a un estallido de violencia de alto impacto, cómo son aplicables. Además, discute brevemente algunos elementos teóricos del gobierno y la gobernanza carcelaria.

Palabras clave o descriptores:

Huelga, conflicto, negociación, gobernanza, gobierno carcelario

Contenido

Introducción.....	1
1. Contexto.....	2
1.1 Algunas Cifras de Interés.....	4
1.2 Descripción del Caso.....	5
2. Negociación.....	7
3. Análisis del caso Picalaña.....	8
3.1. Reconocimiento del problema: el conflicto.....	8
3.2. Naturaleza de la negociación.....	15
3.2 Planeación.....	20
3.3 Preparación.....	23
3.4 Acercamiento.....	23
3.5 Recopilación de la información.....	24
3.6 Ofrecimiento.....	25
3.7 Cierre del acuerdo e implementación.....	27
4. Resultados.....	29
4.1 Co-Gobernanza.....	29
5. Conclusiones.....	31
5.1 Elementos centrales del éxito de este caso.....	31
Anexo.....	33
Lista de referencias.....	41

Bibliografia.....42

Tabla de gráficos

Gráfica 1: Ciclo temporal relacionando el conflicto.....	9
Gráfica 2. Diferencias entre presos y funcionarios INPEC, causa del conflicto.....	9
Grafica 3: Estructura del conflicto.....	10
Grafica 4: Tamaño del conflicto y las implicaciones en un esquema escalar.....	11
Gráfica 5. Modelo de intereses dobles y plano cartesiano del espectro de acción.....	12
Gráfica 6: ilustración del modelo de interdependencia entre las partes.....	13
Gráfica 7. Modelo de ganancias mutuas, preámbulo al modelo de ajustes mutuos.....	14
Gráfica 8. Pirámide de necesidades básicas.....	21

Introducción

El contexto carcelario Colombiano está rodeado de factores específicos como hacinamiento, desgobierno carcelario, mantenimiento de conductas delictivas al interior de los penales, además de carencias serias, definidas en diferentes Sentencias y Autos de la Corte Constitucional¹ como “un estado de cosas inconstitucionales”. Estas situaciones son los ingredientes que favorecen el surgimiento de conflictos intra carcelarios.

Para el año 1999 la penitenciaría de Picañeña ubicada en la ciudad de Ibagué enfrenta un conflicto carcelario de gran magnitud en relación a una crisis de desgobierno manifiesto, en torno a un amotinamiento desencadenado por una requisita abusiva por parte de los funcionarios del INPEC. A partir de allí se presenta una toma de control del penal por parte de los reclusos y se requiere una intervención urgente para recuperar el orden (Lewiki R 2008, Martínez 2019, Skarbek 2011, Huertas y Mira 2015)

¹ Corte Constitucional de Colombia. Sentencia T-388 de 2013, reiterada en Sentencia T-762 de 2015. Auto 121 de 2018, 22 febrero, la Sala Especial de Seguimiento y Auto 110/19

La escala del conflicto incluye secuestros, heridos, bloqueos entre otros actos de insubordinación; tales circunstancias presentan dos alternativas de resolución: la intervención por fuerza o la intervención negociada.

Este documento registra, a modo “story telling”, la experiencia del líder negociador en la resolución del conflicto, centrado en el análisis crítico del caso con relación a elementos teóricos de la negociación, el conflicto, los dilemas de la negociación, entre otros fenómenos explicativos de interés, en el contexto de conceptos de gobierno carcelario y co gobernanza.

El propósito final es que el lector descubra en este trabajo elementos aplicables para el establecimiento de negociaciones y gobernanza dentro de las cárceles, dando una ruta que podría ser fácilmente implementada.

1. Contexto

En Colombia para la década de 1990 la tasa de encarcelamiento era de 100 personas por cada 100 mil habitantes y pasó, en 2015, a 242 personas por cada 100 mil habitantes, lo que significó un agravamiento serio del hacinamiento, que se ubicó en un 54% a nivel nacional (Ariza Higuera, 2019)

Según la sentencia (T153-1998) (Ariza Higuera, 2019)

la primera obligación del estado era garantizar condiciones mínimas para atender dicha población. Si bien esto significaba un avance en términos constitucionales, la acción del estado se limitó a realizar una inversión altamente costosa en infraestructura carcelaria, para garantizar una reducción del hacinamiento y de la vulneración de derechos relacionados con este factor, pero no anticipó que la sobre penalización iba a ser mayor al crecimiento del espacio físico,

dejando en segundo plano otros factores como el caos social, conflicto armado o la resocialización que se busca con las penas privativas de la libertad (Ariza Higuera, 2019)

Para el final de la década de 1990, Colombia asume unas políticas penitenciarias en las cuales la construcción de los nuevos complejos carcelarios² se centra en modelos americanos mucho más severos y aplicación de condenas que iban más allá de lo que denominan algunos investigadores como la “triple pérdida”, definida por la pérdida del derecho político y civil, pérdida del derecho al hogar y pérdida del derecho del dominio sobre su cuerpo . (Bello y Parra 2016). Este modelo americanizado impone cárceles totalmente aisladas, con un sistema mínimo de visitas, uso obligatorio de uniformes estigmatizantes, y hasta la pérdida de la propia expresión física de la personalidad, imponiendo un corte de cabello obligatorio. Además, se retira el dinero al interior de los penales, buscando eliminar la capacidad de transacción económica dentro de la cárcel, minimizando la posibilidad de tener una mejor alimentación o la consecución de elementos de primera necesidad, bajo la premisa del sobre control de los sistemas de rentas para generar cárceles “más seguras” (Bello y Parra 2016).

En el marco del plan Colombia, se crean cuerpos elites policiales especializados al interior del INPEC para aumentar el pie y el ejercicio de la fuerza del estado en las cárceles. Son los

² Para el período comprendido entre los años 1993 y 2014 el estado buscó resolver el problema aumentando los cupos carcelarios en un 173%, mientras que la sobre penalización llevó a un crecimiento de la población privada de la libertad, muy superior a los cupos creados, con un aumento del 315.39%.

llamados CORES (comandos operativos de remisiones de especial seguridad) y los GRI (grupos de reacción inmediata). Estos son una prueba de cómo el estado ha propendido a la militarización de las cárceles, más que a la misma protección y garantía de los derechos, imponiendo un régimen de terror, donde la persona presa es tratada más como objetivo militar que como un ser humano a rehabilitar.

Todas estas intervenciones sólo profundizaron el “estado de cosas inconstitucional” (Ariza Higuera, 2019), al interior de las cárceles, sin resolver los conflictos internos de los penales.

1.1 Algunas Cifras de Interés

Nuestro artículo analiza puntualmente la penitenciaria Picalaña en Ibagué Tolima, Colombia, la cual, para 1999, tenía una sobrepoblación y hacinamiento que llegaba al 40%. Justo el año que nos interesa en el análisis de caso “Picalaña laboratorio de paz”, esta cárcel se encontraba en el modelo previo tradicional, fecha para la cual se suscitó la crisis de gobernabilidad intracarcelaria y la confirmación de la ausencia de Estado, en todas sus expresiones, lo que detonó el motín que narraremos en la descripción del caso.

Tras una crisis profunda en el mes de septiembre del año 1999, después de un largo proceso, se logró establecer una mesa de negociación que, a pesar de las condiciones descritas, llegó a construir exitosamente una co gobernanza que mejoró indicadores multidimensionales. (Periódico El Tiempo, 2000, Revista Semana, 2001).

En los últimos 10 años, Picalaña, sufrió una importante transformación por la construcción de un complejo carcelario con el modelo americano, omitiendo la mesa de diálogo que existía y retornando al modelo convencional. En el 2015 para cada patio existe 1 guardia por 400 reclusos.

Es decir que, por cada turno, los 5500 reclusos son protegidos por 100 guardianes. Esta desproporción facilita el desgobierno hasta llegar a situaciones como la de marzo de 2015 cuando los medios de comunicación reportan una riña que deja un saldo de 5 heridos, y con la que se confirma el fracaso de este sistema punitivo.

El reto del administrador carcelario se da en medio de tal debilidad estatal, con sistemas de orden intra carcelario que demuestran el desgobierno, caracterizado por fenómenos de violencia, cacicazgo y micro focos de criminalidad, que detonan una perpetuación del crimen, fomentando alternativas de auto gobierno difíciles de sortear. La estrategia predominante, a lo largo de estos años, es el uso de la fuerza. Sin embargo, en el período comprendido entre los años 1999 y 2000 la cárcel tiene un cambio particular que nos interesa analizar.

1.2 Descripción del Caso

Se trata de un caso de negociación dado en la penitenciaría Picalaña hace 20 años, 1999, en la ciudad de Ibagué. El caso es reconstruido a partir de los reportes de prensa y la entrevista guiada al jefe negociador. (Periódico El Tiempo, 2000, Revista Semana, 2001, Martínez 2019). Anexo 1

Picalaña se encontraba bajo un sistema de desgobierno carcelario donde predominaba el orden criminal, ilegal, con evidente caos, actividad delictiva que incluso mantenía conexiones fuera de la cárcel.

La dinámica de la penitenciaría se centraba en micro clanes, dirigidos por caciques de diferentes tendencias o representaciones del crimen organizado y delincuencia común, los cuales persistían en sus actividades criminales.

La pérdida del equilibrio interno, demostró la necesidad de recuperar el orden del penal. Se realizaron entonces operativos de requisa, en los que se generaron abusos y violaciones a los derechos humanos por parte de los representantes del estado a cargo del personal de guardia y custodia del INPEC. Los daños causados en estos operativos terminaron en un motín que detonó un violento conflicto interno con compromiso de la seguridad de guardias, prisioneros y directivos.

Una de los hechos de evidente violación a los derechos humanos de los internos, era el caso conocido como “El Tornillo”. Se trataba de que los guardas por estar en desventaja numérica habían decidido encerrar a los reclusos de 6 pm a 6 am, sin posibilidad de ir al sanitario. Las celdas se cerraban con un tornillo y de ahí el nombre que se le dio a esta crisis humanitaria. Esto, además de una grave situación de sanidad, se agravaba por el altísimo hacinamiento que se vivía en el penal. Cuando detonó el motín, esta fue una de las razones para retener a la subdirectora y fue necesaria la intervención de una Senadora de la República para que acompañara al jefe negociador en la presión al gobierno y a la guardia del INPEC, para que levantara de inmediato esta medida infame. Ese mismo día que se dio la garantía de retirar el tornillo, los reclusos liberaron a la subdirectora.

En medio del motín, el director del penal, sintiéndose amenazado, abandona el gobierno del mismo. Se decide llamar a otro oficial a tomar el control para superar la crisis humanitaria.

Durante este período, para retomar el control se consideran las opciones de la vía negociada o la represiva. Se logra acordar un encuentro del nuevo director con los líderes de los detenidos y se inician los acuerdos, que incluyen la liberación de los secuestrados, la resolución de la

violencia y el compromiso de ambas partes en mejorar el clima de la cárcel. Por parte de los reclusos aceptan reducir los crímenes, especialmente la extorsión, mientras que, por parte de la guardia, se garantiza el respeto a los derechos humanos y mejoría en las condiciones de vida de los detenidos, dentro del marco legal.

El relato ha sido adicionado en los anexos para brindar al lector la oportunidad de ver los detalles en boca del jefe negociador como una entrevista dirigida.

2. Negociación

Con todo lo anterior y posterior al análisis riguroso del conflicto Picaleña y definición del problema, se infiere que para las partes la mejor opción era negociar. Así las cosas, es fundamental iniciar el ciclo de la negociación, constituido por unas fases, en un proceso dinámico donde hay claramente una estructura organizada, pero se debe estar dispuesto a realizar ajustes, según los resultados y escenarios que podrían tener períodos cíclicos. (Mnookin 2010)

La literatura propone 3 fases: (Zartman y Berman 1984) pre negociación, negociación y post negociación, pero recomienda dar especial atención a la fase de planeación o pre negociación. Diferentes estudios muestran la importancia de identificar las diferentes dimensiones y desafíos ya que aplican en general para todas las negociaciones, actores y objetivos.

Otros autores hablan de los elementos básicos para que las negociaciones puedan tener éxito, entre los que se resaltan principalmente la capacidad de adaptar la estrategia de negociación a cada situación particular. Para el caso estudiado fue fundamental dado el contexto anteriormente descrito y los desafíos éticos que expondremos a continuación (Lederach 1989)

En el análisis de las dimensiones estratégicas, creativas y tácticas, consolidar la táctica fue fundamental en este caso puntual dado los elementos de criminalidad, los riesgos y la presión para ambos actores (Agudelo 2015).

Podríamos entonces, según lo propuesto por los autores, ver como vital, en la fase de planeación, el reconocimiento de los actores, la naturaleza del conflicto y las dimensiones con lo cual se pueden construir los objetivos. Hecho esto se procede a la fase de la negociación propiamente dicha. (Lederach 1989). Dentro de las múltiples posibilidades, la estrategia de ganancias mutuas o de todos ganan es clásicamente la más frecuentemente registrada en la literatura. Para lograr este proceso de ganancias mutuas, deben definirse los elementos esenciales para que la negociación abarque a todos los actores, los intereses, los límites, las alternativas, los compromisos y los plazos (Lewicki 2012)

Durante este proceso se deben plantear los posibles escenarios y resultados de la negociación, teniendo idealmente una panóptica de posibilidades. Estos escenarios hipotéticos dan una idea al negociador de las alternativas para la salida negociada que muchas veces retornan a la fase de planeación para realizar los ajustes necesarios, según la información y cómo las circunstancias van generando modificaciones al plan inicial (Dabholkar y Catey 1994).

3. Análisis del caso Picaleña

3.1. Reconocimiento del problema: el conflicto

El conflicto surge de las diferencias que llevaron a la huelga o motín, visto desde dos perspectivas: la inmediatista o circunstancial y la sumativa o contextual que evidencian los

problemas detonantes que no habían sido visibilizados por las partes vinculadas en medio de la negociación.

El conflicto en sí mismo se relaciona con la situación de las partes; en primer lugar, los presos venían padeciendo violaciones en sus derechos humanos en un proceso repetitivo persistente y acumulativo. Estos elementos detonantes son la mala calidad en la prestación del servicio alimentario, la mala calidad de los servicios de salud y las dinámicas de desgobierno interno y criminalidad. Existía vulneración de la seguridad al interior del penal debido a sistemas de cacicazgo o pandillas que producían rentas de los más fuertes sobre los más débiles, manteniendo en riesgo la integridad física de los internos.

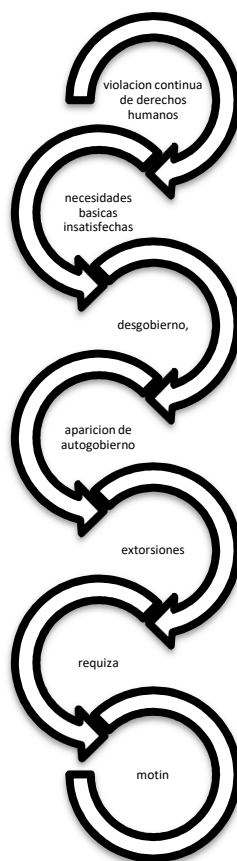
Estos factores se pueden identificar fácilmente por las partes, se registraban en la prensa de aquella época y en las sentencias que dan reconocimiento del estado de cosas inconstitucional carcelario; pero también la evidencia empírica, en los estudios revisados, son el común denominador en cárceles que ya han documentado procesos de negociación.

Por parte del administrador carcelario, los elementos detonantes del conflicto, según la evidencia revisada, corresponden a los sistemas de criminalidad interna y externa que confirman los malos indicadores de control por parte del estado. Las extorsiones, la persistencia de carteles y cacicazgos, los homicidios y uso de elementos ilícitos son los reclamos de orden en los penales, por parte de los superiores jerárquicos y de la misma opinión pública.

Los factores del conflicto crónico llevan a una situación de crisis que es el motín, donde aparecen otros elementos a negociar: la libertad de los civiles que visitan los presos, la vida e

integridad de los oficiales heridos, y la represión por la fuerza lo que implicaría la integridad y vida de los reos.

Gráfica 1: Ciclo temporal relacionando el conflicto.



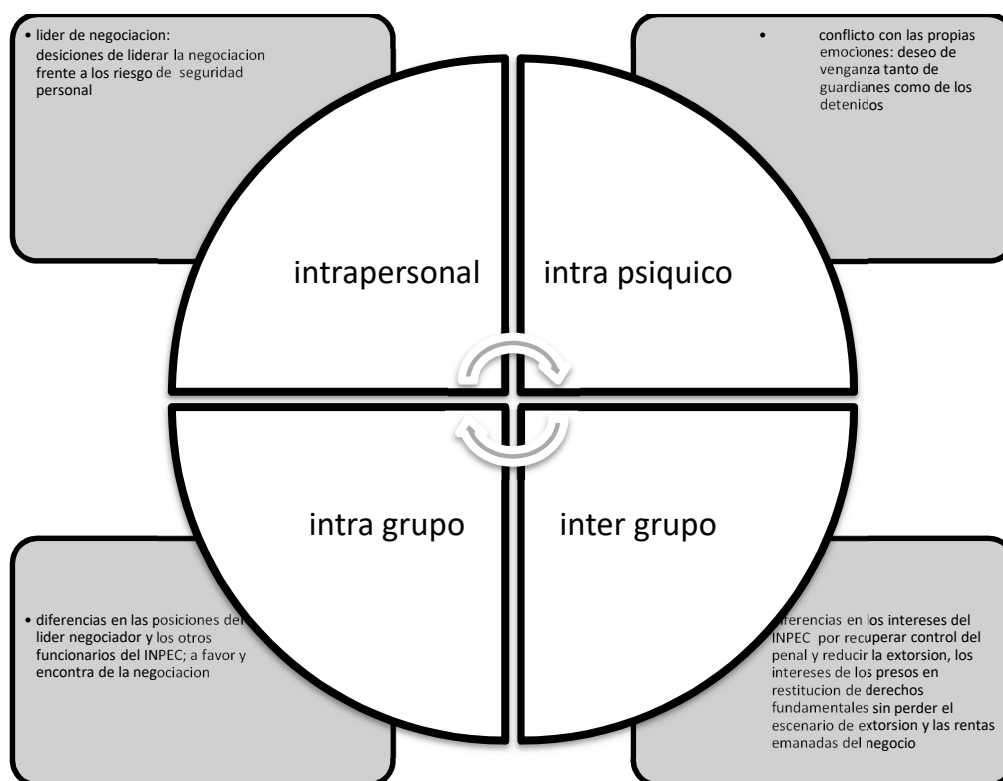
Acá tenemos un escenario propicio para una negociación, pero debe existir la iniciativa de las partes para buscar una salida negociada.

Gráfica 2. Diferencias entre presos y funcionarios INPEC, causa del conflicto.



El escenario de conflicto obliga considerar la naturaleza de la negociación y el Estado debe ser quien lidera esta iniciativa, como se puede analizar en el caso de Picaleña. Sin embargo, ha habido situaciones distintas, como el caso de honduras o el caso de Bolivia o el análisis de casos americanos, donde la iniciativa de la negociación surge por parte de los mismos reos quienes como víctimas entienden la desventaja de no negociar (Carter 2017, Scarbek 2010); en el caso de Picaleña el oficial asignado decide convocar a negociar como la primera alternativa para la resolución del conflicto.

Grafica 3: estructura del conflicto.



Fuente: elaboración propia

El conflicto ha sido estructurado según los niveles intra personal, intra psíquico, intra grupo e inter grupo, expuestos en el caso en cuestión dado el análisis de los actores individuales, (Lewiki R 2008).

Este proyecto busca realizar un mapa diagnóstico del conflicto para identificar los factores determinantes recomendados en la literatura valorado por el modelo de dimensiones del conflicto: tamaño del conflicto implícito, interdependencia, continuidad de la interacción estructura de las partes, participación de terceras partes, avances percibidos del conflicto basado en el modelo de Greenhalgh, (Lewiki R 2008)

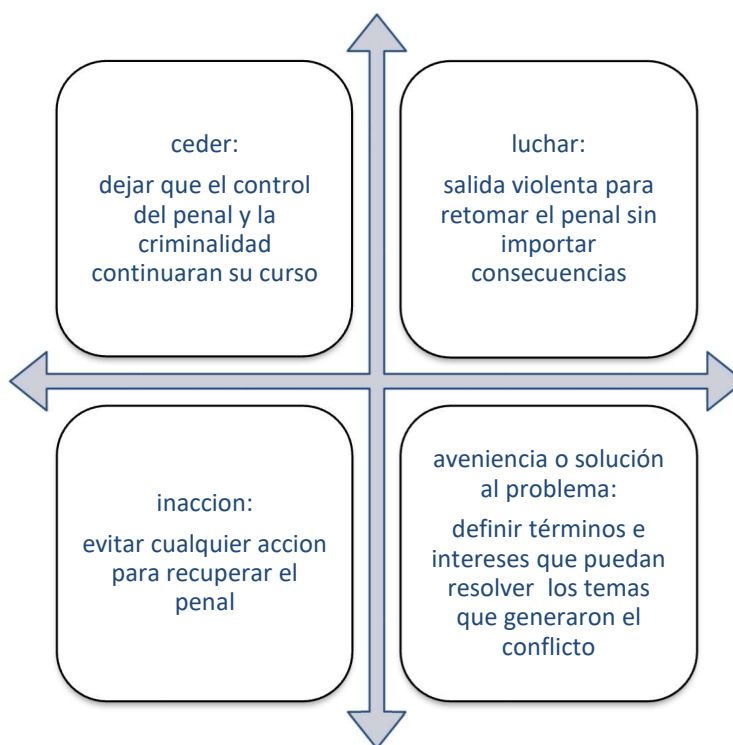
Gráfica 4. Tamaño del conflicto y las implicaciones en un esquema escalar.



Fuente: elaboración propia.

Posterior a la realización del análisis del diagnóstico del conflicto vemos útil el uso del modelo cartesiano de “intereses dobles”, en el cual se podría ver el proceso de escalar el conflicto a partir de las opciones de ceder, luchar, solucionar el problema, inacción y la avenencia propuesta por Pruit y Rubín, (Lewiki R 2008).

Gráfica 5. modelo de intereses dobles y plano cartesiano del espectro de acción.



Fuente: elaboración propia.

Este modelo de plano cartesiano ilustra las posiciones del conflicto y la resolución de los retos frente a las posibles salidas, según lo propuesto por el autor; en los cuadrantes hay consideraciones de ambas partes, tanto el INPEC como los detenidos; la postura inicial del director y comandante de vigilancia fue retomar el control del penal, cuadrante superior derecho “LUCHAR”. Esa lucha se dio en términos abusivos y generó una contra respuesta igual o peor que recrudeció el conflicto y alejó a las partes del punto medio donde se podrían encontrar una salida negociada.

En un segundo momento cuando el estado pierde el control del penal vemos una postura del director hacia la inacción que llevó a ceder el control total a los presos como aparece en el cuadrante izquierdo-superior del gráfico.

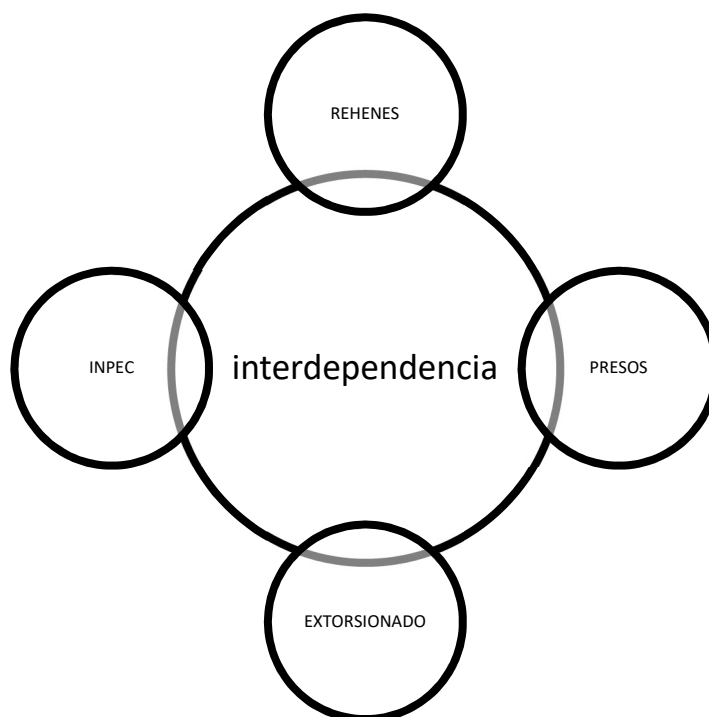
En el tercer momento de la negociación, según el relato, con el cambio de dirección, se inicia un proceso hacia la resolución del problema, buscando un punto medio entre luchar y ceder. Es decir, actuar para buscar acuerdos que solucionen el conflicto.

3.2. Naturaleza de la negociación

El hecho mismo de que las partes se den la oportunidad de negociar, demuestra que la naturaleza de la negociación, en sí misma, es viable; es preferible negociar a luchar entre las partes: estado y presos.

Cuando se analizan los elementos recomendados por la literatura como los determinantes del éxito de la negociación, se habla del concepto de TANGIBLES, que traducido al conflicto o motín son la libertad de los rehenes, la calma del penal, la protección y respeto por la vida de los retenidos. Mientras los INTANGIBLES, como la necesidad de obtener ganancia en la negociación, la necesidad de ambos actores verse bien y conservar una imagen de respeto ante la opinión pública y la necesidad de parecer justo y honorable, fueron bien aprovechados por parte del liderazgo de la negociación. Estos intangibles en el entorno de la cultura criminal conllevan unos fenómenos antropológicos importantes tanto desde el panorama del preso como del panorama del Estado.

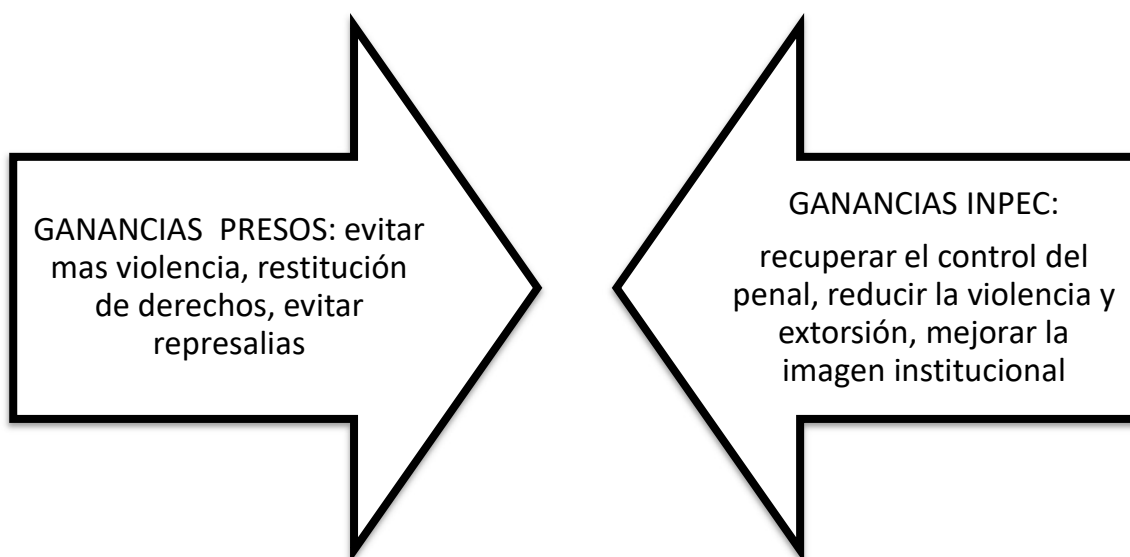
Gráfica 6: ilustración del modelo de interdependencia entre las partes



Así las cosas, los factores de la interdependencia nos permiten ver que, aunque el Estado aparenta ostentar independencia, el hecho de existir rehenes de por medio, obliga a reevaluar la posibilidad de ganar por la fuerza, ya que ésta generaría violencia y arriesgaría la vida e integridad de las personas, amenazando derechos constitucionales y derechos humanos.

Los presos a simple vista aparentan estar en la posición de dependencia, sin embargo, la ventaja de tener rehenes, armas y la capacidad de infringir daño, claramente, les proporciona una posición de dominio; así que la forma de plantear la negociación debía darse en términos de “ganancias mutuas”.

Gráfica 7. Modelo de ganancias mutuas, preámbulo al modelo de ajustes mutuos.



Las “ganancias mutuas” obligan un “ajuste mutuo”, donde ambos bandos, tanto presos como Estado, debían obligarse en áreas en las que se deben plantear qué elementos son negociables y concesibles, en términos constitucionales y en términos de negociación. Sin embargo, hay otros elementos no negociables ni concesibles porque traspasaban los límites de lo constitucional o lo legal. Un ejemplo de esto es que, en el mejoramiento de derechos para los reos, se incluyera la supresión de los controles sobre las actividades criminales que aún se sostenían dentro de la cárcel.

Si bien es obligación de los presos no realizar actividades criminales, este factor motiva al Estado a demandar compromisos que sean viables y evidencien vinculación a la negociación.

Otros aspectos a tener en cuenta son los dilemas éticos de la negociación; que según Harold Kelley, (Lewiki R 2008), son exhibidos en el caso como lo explicare a continuación:

El dilema de la honestidad. Claramente aparece en el entorno de una cultura criminal donde, ética y moralmente, se da la paradoja de enfrentar el estigma social de negociar con personas calificadas como asesinos o criminales vs. el estigma de negociar con un estado “corrupto” o abusivo.

Casi de la mano está el “dilema de la confianza”. Partiendo de “cuánto debemos creer de las partes” surge un dilema que se debe resolver al registrar los testimonios de las partes desde la óptica del estado, a través del administrador carcelario, y la óptica de los internos. Optar por creer todo lo que afirma la otra parte, sin verificar garantías, podría amenazar la negociación. Así que cada una de las partes buscó métodos de verificación, incluso con elementos no legales como el proceso de interceptación de llamadas, por parte del Estado, debido a los resultados esperados de suprimir el delito de extorsión intra carcelaria.

Otros elementos básicos de análisis son las diferencias de los negociadores; al recoger la evidencia histórica reconocida por la prensa y los testimonios de partes y testigos. Las diferencias más importantes en reconocer y construir son: Diferencias en los intereses, diferencias en las opiniones acerca del futuro, diferencias en la tolerancia al riesgo, diferencias en las preferencias de tiempo.

Tabla 1. Inventario de diferencias

ESTADO	DETENIDOS
Interés en retomar el control del penal	Interés en evitar la violencia como retaguardia
Reducir a cero la extorsión carcelaria	Mantener las rentas del negocio de extorsión carcelaria
Reducir las conductas violentas intra carcelarias	Reducir las agresiones y violaciones a sus derechos fundamentales
Construir una gobernanza concertada	Mejorar las condiciones de vida en condición de detención
Diferencia riesgo de seguridad para funcionarios del INPEC que implica continuar siendo víctimas de atracos y heridos	Tolerar el riesgo de negociar frente a una posible ventaja estatal que terminará en una acción violenta
Obtener resultados sostenidos en el tiempo	Recibir garantías de derechos transversales en el tiempo
Mejorar la imagen institucional	Mostrar una imagen frente a medios y a agencias garantes

Fuente: elaboración propia.

Estas diferencias, según los principios de negociación, son la principal oportunidad para que las partes generen valor y hace que esta negociación, que inicialmente sólo pretendía resolver un motín circunstancial, terminara en la construcción de una mesa permanente de paz y una estructura no formal de gobernanza carcelaria que fue exitosa en términos de los objetivos de las partes.

Este trabajo busca finalmente analizar toda la estrategia de negociación por fases en los momentos descritos por la literatura: planeación, negociación y post negociación.

3.2 Planeación

Aunque inicialmente no se había considerado una salida negociada entre los actores, por el contrario, se había presumido una toma de control del penal a través de operativos de seguridad como la requisita y violaciones a los protocolos, el enardecido grupo de detenidos, que aún tenían armas ocultas, determinan herir al comandante y tomar el control del penal. Todo lo que previamente se había planeado terminó en un desenlace inesperado.

Cuando se decide el cambio de dirección, se inicia la fase de planeación, vinculando al equipo de uniformados del INPEC en la socialización del plan para una salida negociada con la que algunos guardianes no estaban de acuerdo.

En esta fase de planeación se debía establecer claramente cuál era la ruta, los tiempos los aspectos a negociar y los no negociables.

En el proceso de planeación vemos un plan a corto plazo y otro que se extiende con la búsqueda de resultados sostenibles al plantear la posibilidad de establecer una mesa continua de paz.

En la fase de planeación se determinan los actores que representarían a los presos, dado por el liderazgo entre los internos, según sus estructuras de auto gobierno: LIDER NEGOCIADOR DEL PATIO DE PARAMILITARES, LIDER NEGOCIADOR DE ELENOS Y FARIANOS, LIDER NEGOCIADOR DE DELINCUENTES COMUNES.

Este proceso de elección de estos líderes es clave en la capacidad de construir acuerdos y la capacidad de implementarlos, ya que si un líder no tenía suficiente legitimidad interna no tendría relevancia su papel en la negociación y los acuerdo podrían no ser vinculantes.

El otro aspecto a tener en cuenta durante el proceso de planeación, en torno a la garantía de la negociación, es la invitación de un 3er actor, como veedor del proceso. La forma en la que esto se construyó fue invitando organizaciones como la Defensoría del Pueblo, Confraternidad Carcelaria, líderes de la vida pública como senadores representantes de diferentes ideologías y espectros políticos, tanto de izquierda como de derecha, con el fin de ajustarse a la confianza y la inclusión de los intereses de las partes.

La planeación incluye la definición de la agenda que guiaría la ruta de la negociación, donde debían trabajarse cada uno de los asuntos relacionados, en busca de la solución en modelos de ganancias mutuas y las estrategias para solucionar aspecto por aspecto.

Tabla 2. ganancias mutuas

Ganancias de los detenidos	Ganancias de los representantes INPEC
Humanización en el trato y garantía de derechos	Retomar el control del penal
Mejor condición de la calidad de la alimentación	Legitimidad y respeto sin necesidad del uso de la fuerza
Mejor atención en salud	Cooperación en operativos de inteligencia que redujeron a cero la actividad delictiva, incluso las extorsiones
Traslado de internos a cárceles próximas de su familia	Trabajo conjunto que optimizó la gestión y ejecución presupuestal
Mejoría de condiciones de seguridad interna al regular sistemas de extorsión interna cacicazgo y pandillas	Reducción de riesgos de seguridad
Mejoría en la participación activa en la toma de decisiones	Recuperar los secuestrados
Mejoría de los procesos de resocialización integral; accesibilidad a acompañamiento emocional, espiritual, académico y laboral	Construcción de modelo de gobernanza que mejoró la opinión pública organizacional y la imagen corporativa

Fuente: elaboración propia.

Esta fase de planeación incluye la definición de plazos para abordar y solucionar problemas, la definición de las metas mismas de la negociación, tanto metas primarias como secundarias, para así analizar el tipo de estrategia elegida a partir de la mirada retrospectiva.

El flujo de la negociación y las fases descritas por momentos, según lo propuesto por Greenhalgh, (Lewiki R 2008), para una negociación integradora: preparación, acercamiento y construcción de la relación, recopilación de la información, manejo de la información, ofrecimiento, cierre del acuerdo e implementación del acuerdo; son muy útiles para el caso de Picalaña ya que nos dará una visión histórica en línea temporal que determina el análisis puntual de utilidad para los administradores actuales.

3.3 Preparación

En esta etapa la clave es la recopilación de los elementos en juego y el análisis del conflicto, dado los altos niveles de presión, mediados por la presencia de secuestro y heridos, de ambas partes. Los elementos a discutir, el lugar y la selección de las personas idóneas para hacerlo, según la narrativa del caso, son discutibles debido a la improvisación dada por la urgencia y los riesgos, en el primer momento, pues claramente se llevaba una táctica negociadora como opción principal en la que primaba el uso de la fuerza ya en un segundo momento se estructura una estrategia de vía negociada previa al acercamiento.

3.4 Acercamiento

Los dos elementos clave en el acercamiento son claramente la actitud conciliadora del líder de la negociación, caracterizada por el acto de reconocimiento de los errores y agresiones por parte de la guardia, el acto de pedir perdón y desear una restitución para los afectados y una mejora en

las condiciones de vida de las personas privadas de la libertad. El segundo elemento clave es la intención de construir una gobernanza dinámica y sostenible con resultados favorables para todos.

La construcción de una relación, en medio de los dilemas de la misma, es parte de las ventajas y desventajas con que se inicia la negociación. En primer lugar, el jefe negociador no había formado parte de la agresión inicial. En segundo lugar, el retiro del personal altamente emotivo con espíritu de venganza que podría determinar el fracaso del espíritu de la negociación; así que la construcción de la relación estaba determinada por un lenguaje conciliador de ambas partes, concomitante al reconocimiento que hacen al líder negociador; internos que lo conocían tenían suficiente confianza en sus antecedentes.

3.5 Recopilación de la información

Según el relato vemos que la información se obtiene a través de fuentes diversas, que mencionaré:

Fuentes oficiales: se refiere a la información de carácter legítimo, obtenida por parte del estado en operativos de inteligencia, y la descripción de los hechos.

Prensa: la situación del penal fue recopilada por la prensa en la revista Semana, El Espectador y El Tiempo que construyeron versiones a partir de entrevistas a diferentes fuentes.

Información no oficial: las versiones entre guardia y personal civil que trataban de dar explicación a lo sucedido.

Fuentes actores: el personal de guardia y los detenidos al sentarse a la mesa de negociación encuentran, en los diferentes momentos, la forma de compartir la información acerca de los

elementos a discutir y negociar, como las necesidades básicas insatisfechas y los elementos de criminalidad en relación a la realidad de la cárcel.

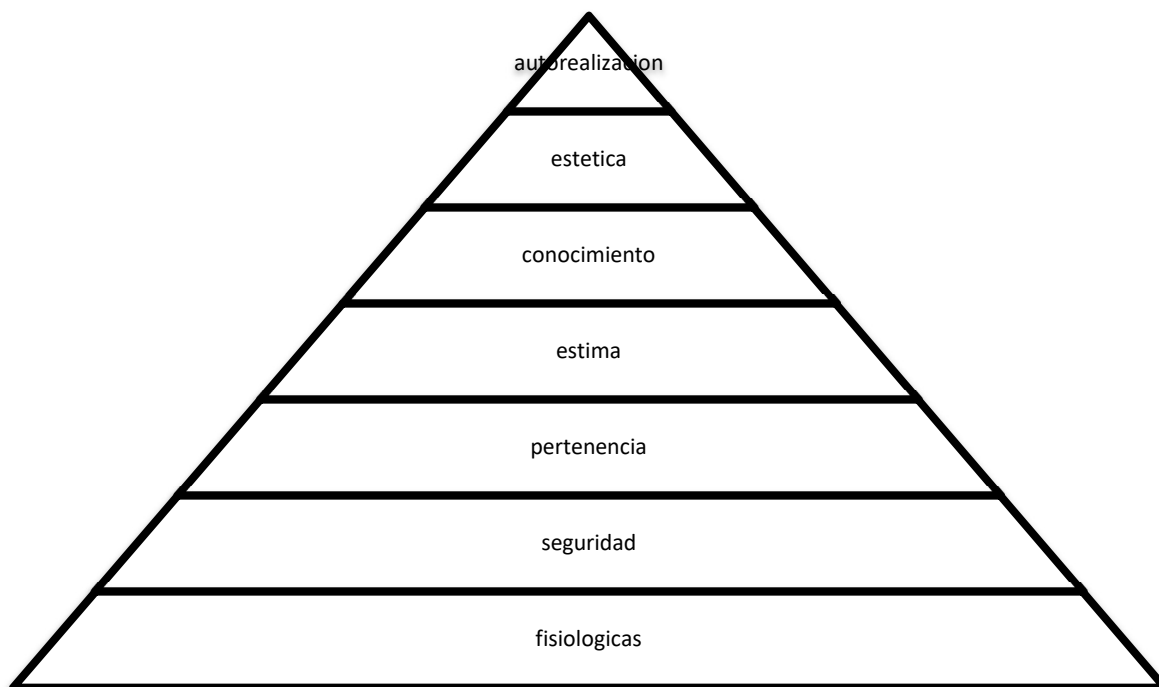
Toda esta información se recoge en actas oficiales que el mismo equipo registró rigurosamente con el firme propósito de atender cada uno de los elementos planteados en la agenda.

3.6 Ofrecimiento

Por parte del INPEC se debió ofrecer garantía de no agresión para iniciar el proceso de negociación, a su vez se ofreció no represalias. Este primer ofrecimiento debía sostenerse durante mínimo una semana para poder iniciar el resto del proceso que incluía la entrega de rehenes, la entrega armas, el retorno del control del penal a cargo del INPEC.

En los ofrecimientos posteriores se determinó, según las necesidades básicas insatisfechas, iniciar una restitución de derechos y suplir dichas carencias, orientados por la pirámide de Abraham Maslow.

Gráfica 8. Pirámide de necesidades básicas



Fuente: Abraham Maslow, tomado y adaptado de Estrategias y Tácticas de Negociación.

Velázquez y Valbuena, Universidad Complutense Madrid, España.

Los ofrecimientos hechos por el INPEC y la agenda jerarquizaron las necesidades básicas de los reclusos, con atención inicial a las fisiológicas: la alimentación de mala calidad, la salud presentaba irregularidades y la cobertura era baja y sus elementos personales habían sido destruidos. Después se tocaron los temas de las necesidades de seguridad, que habían sido vulneradas por parte de la guardia, pero también en las dinámicas de los patios existían bandas, riñas, extorsiones robos homicidios entre ellos y eso hacía que los presos se sintieran inseguros. Lo que seguía eran las necesidades de pertenencia y estima, evidentes en los casos de presos

aislados de sus familias por las grandes distancias y por la pérdida de los teléfonos oficiales para la comunicación, que se habían retirado a consecuencia de las extorsiones.

Las necesidades de la contraparte. Los funcionarios del INPEC también habían sido vulnerados en su seguridad (previo el atraco y las lesiones al auxiliar de bachiller y el secuestro, heridas al capitán).

Estas necesidades fueron jerarquizadas por las partes y los ofrecimientos partieron de solucionar la realidad y la distancia que hay entre el ideal de solución para cada necesidad y la expectativa futura de satisfacción.

Posteriormente, resueltas las necesidades de nivel inferior, fueron a las de nivel superior, buscando resolver y mejorar las condiciones sociales, cognitivas, de auto realización y de vida del penal. Se hicieron ofrecimientos realistas, supeditados a la disponibilidad del recurso, los requisitos legales y la viabilidad, con el fin de evitar promesas inalcanzables y generar expectativas sobredimensionadas.

3.7 Cierre del acuerdo e implementación

Posterior a las fases anteriores y a la evidencia de intención de ambas partes, materializada en hechos coherentes con la voluntad del acuerdo, se realiza la ceremonia de establecimiento de la mesa de negociación llamada “Picalaña laboratorio de paz”. Esta implementación de acuerdos vinculantes se selló con la participación de los actores y los veedores, y se continuó como parte del compromiso del directivo y la mesa negociadora.

Elegir a uno de los detenidos más violentos, para dar el discurso de cierre del acuerdo, fue una estrategia para generar opinión al interior de los mismos reclusos, quienes se ven confrontados al

escuchar palabras de paz por alguien que fue generador de terror, catalogado como el más sangriento asesino de la cárcel. Así que definitivamente la ceremonia no se relaciona al discurso en sí mismo, sino con quien lo estaba ofreciendo.

El cierre del acuerdo se hace mediante actas escritas y firmadas por los líderes. Con cada acta se asignan tareas y en la siguiente reunión se realiza la verificación del cumplimiento de los compromisos.

Los garantes verificaban cada semana la legitimidad del compromiso y del proceso. Sin embargo, hubo momentos difíciles durante la implementación que amenazaron su continuidad, en especial por dos episodios manifiestos en la narrativa.

Posterior a la firma del pacto de no extorsión se documentó una llamada rastreada por agentes de inteligencia donde se producía un acto de extorsión. Con esta información se realizó una captura in flagrancia del implicado. Este detenido recibió una sanción social interna por parte de los reclusos, ya que por su causa estaban todos amenazados de perder la comunicación con sus familias. Se le prohibió a éste y a cualquier otro interno que incurriera en dicho delito, y se determinó, por parte de los mismos reclusos, que quien lo hiciera sería entregado a las autoridades por sus compañeros. Esto generó una alerta, por parte del INPEC, dada la necesidad de vigilar la adherencia a los acuerdos de no extorsión. Sin embargo, con la acción de auto regulación de los internos se logró reducir a cero la práctica de extorsión.

Según la narrativa, en un momento posterior a los acuerdos un guardia golpea en la cara a un detenido en presencia de su familia. Esta situación provocó violencia e indignación por parte de los internos. El guardián amenazó, con su conducta, la implementación de los acuerdos, por tal

motivo fue sacado a laborar a la parte externa del penal, para que no tuviera ningún contacto con los detenidos y evitar agresiones posteriores que amenazaran el proceso.

4. Resultados

Según lo manifestado en la narrativa, los reportes de prensa y los libros oficiales el acuerdo produjo una reducción significativa de las muertes, secuestros y riñas durante los meses de la implementación. Adicional a esto, los detenidos mejoraron su calidad de vida en el contexto carcelario, generándose una garantía de satisfacción de necesidades básicas y se logró una co gobernanza legal que mantuvo la penitenciaria en paz y suprimió un delito de impacto nacional como era la extorsión.

Estos resultados son relevantes pues el modelo de co gobernanza es definitivo en entornos donde el Estado es insuficiente para mantener el control y no hay cubrimiento a las necesidades básicas siendo esto el principal disparador de huelgas en las cárceles y penitenciarías, que por lo general son sofocadas con abuso de autoridad como fenómeno repetitivo.

4.1 Co-Gobernanza

En el caso de Picalaña podremos analizar cómo la alternativa negociada para resolver la huelga, terminó en el desarrollo de una co gobernanza entre Estado, internos y familias, en la que se establecieron compromisos vinculantes que superaron los órdenes criminales predadores, para concluir en un orden legal. Se pueden apreciar aquí algunos elementos típicos del caso de la cárcel de San Pedro en Bolivia según Skarbek, (Skarbek 2010) como son la construcción de comités y grupos de veeduría, para garantizar mejor alimentación o mejores condiciones de salubridad, pero donde también fue necesario establecer alianzas, como la requerida en la cárcel

de Andersen, Georgia, para regular algunas conductas criminales como la extorsión desde el penal y se recurre a elementos de inteligencia para retomar el control intra carcelario.

Observamos también algunos elementos psicológicos y sociológicos que se oponen al establecimiento del orden legal en las cárceles, como la fascinación emotiva que existe alrededor de la violencia intra carcelaria. Raramente, en un porcentaje importante, es aceptada para “salir de la monotonía”. Para la superación de esta mentalidad debería establecerse un modelo más resocializador, el cual claramente ha fracasado en Colombia, dadas las altas tasas de reincidencia.

El modelo de co gobernanza, como alternativa para mantener el orden legal en medio del caos del desgobierno y del hacinamiento, en un sistema sobre penalizado y altamente punitivo que tiende a la anarquía y al predominio de ordenes ilegales criminales predadores, demostró éxito en el caso “Picalaña laboratorio de Paz”, tanto por indicadores cuantitativos, empíricos, como cualitativos por las partes.

Los factores favorecedores de gobernanza, que deberían ser discutidos en medio de las negociaciones intra carcelarias, fueron la división del trabajo, el intercambio económico y el sistema de rentas, el respeto por la propiedad privada, la vigilancia de los mercados intra carcelarios establecidos, la seguridad y la garantía de los derechos fundamentales, en contraste con las necesidades básicas insatisfechas mencionadas por Maslow (Scarbek 2010, Carter 2017, Martínez 2019)

5. Conclusiones

Este caso revela claramente que los entornos carcelarios en Colombia no están hechos para modelos de gobierno típico. Los elementos de criminalidad, desgobierno y hacinamiento en un entorno de vulneración de derechos, son caldo de cultivo para la presencia de conflictos derivados de decisiones del gobierno carcelario.

Dentro de las formas de mantener el orden carcelario, este caso nos dirige hacia la negociación como estrategia fundamental para establecer gobernanzas facilitadoras, para optimizar la presencia del Estado y los objetivos de resocialización del penal.

5.1 Elementos centrales del éxito de este caso

Las negociaciones, en circunstancias de crisis como huelgas, motines y boicots, no permiten tener una fase de planeación extensa, así que es obligatorio desarrollar habilidades que le permitan al jefe negociador identificar con rapidez cuáles son los elementos vinculantes que obliguen a la contraparte a sentarse a negociar.

Así las cosas, el reconocimiento oportuno de las necesidades básicas y el modelo de ganancias mutuas, permitió al Estado hacer ofrecimientos que incitaran a una construcción de una dinámica negociadora sostenible, sin perder de vista los puntos no negociables. Esto según la perspectiva jurídica, legal, constitucional y ética.

La construcción de la confianza provee un factor determinante de éxito, especialmente en entornos donde los actores han sido o son vulnerables en algún modo, lo cual es frecuente en los entornos carcelarios dado la seria separación entre Estado y preso y los elementos de

intimidación en esta clásica relación de poder asimétrica. Así que el acercamiento y la credibilidad se logran centrados en los antecedentes y la confianza construida.

El tercer factor clave es estudiar ampliamente los modelos de cacicazgo pues la negociación obliga a seleccionar muy bien quiénes van a ser los negociadores. El reconocimiento y la legitimidad del actor es fundamental para lograr resonancia y adherencia a la construcción de los acuerdos.

Además de esto podemos ver que, cuando se amenaza la sostenibilidad o permanencia del proceso, se deben buscar estrategias de rápida resolución que no desestabilicen los elementos ya negociados y no detengan la progresión del proceso.

Estos elementos teóricos podrían ser aplicables a otros casos e invitamos a las organizaciones dedicadas mantener el orden intracarcelario a introducirlos dentro de la formación de su personal tanto administrativo, como de custodia, para fortalecer las competencias en negociación.

Se debe hacer un viraje hacia una formación en liderazgo organizacional, fortaleciendo las competencias para que prime la negociación sobre el uso de la fuerza.

Anexo

Narrativa del caso

Pedro Martínez

Entrevista

Capitán en uso de buen Retiro

Ex Director y Jefe negociador del proceso “Picalaña Laboratorio De Paz”

Septiembre 2019.

Entrevista septiembre 1º de 2019. Cali Colombia

HM: ¿Podría describirme el contexto de lo sucedido en la cárcel Picalaña en el año 1999, antes de su llegada a la penitenciaría?

PM: Siendo comandante y profesor de táctica carcelaria en la escuela nacional penitenciaría, Enrique Low Murtra, hacia el año 1999, recibí la llamada del coronel de la policía, Director nacional del INPEC, quien después de su saludo dice “pastor; tengo unas ovejas fuera del redil, las de la penitenciaría de Picalaña en Ibagué, Necesito que reciba la dirección de la cárcel”. Yo le contesté, voy a pensarlo y a pedirle a Dios que me guíe. Entonces llamé a mi esposa dado que la decisión no era fácil por los antecedentes de dicha cárcel.

Para la época era bien conocido que en este penal extorsionaban a nivel nacional con la modalidad de directorio telefónico. Allí los detenidos tomaban el teléfono de manera irregular, llamaban a sus víctimas, identificándose como miembros activos de las FARC y solicitaban que

les consignaran dinero para las inyecciones del tratamiento del “PITO” o leishmaniasis. La primera llamada era de índole amistosa, pero las siguientes eran amenazantes e intimidantes.

Este delito epidémico fue demostrado a través de investigación de inteligencia liderada por los organismos de seguridad del Estado, que sitió las cárceles de Ibagué (distrital y de Picaleña) como principal foco delincuencia. Días antes de la llamada recibida de mi superior, se realizó un operativo para controlar el delito en estas cárceles. Durante los operativos de requisa se recuperaron celulares, armas, drogas y directorios telefónicos de diferentes ciudades, que confirmaban la evidencia de los delitos.

HM: ¿al analizar el operativo ud. puede evaluar algunos errores o debilidades que hayan generado empeoramiento del conflicto?

PM: *En el operativo de Picaleña se demostraron algunos errores de procedimiento, no ajustados al protocolo de seguridad, ya que los detenidos fueron sacados desnudos a la cancha de fútbol a cielo abierto, y durante varias horas los detenidos estuvieron expuestos al intenso sol, que les generó graves quemaduras. Estos procedimientos se realizaron en el contexto de un entorno vengativo, debido a que los presos de dicha cárcel, días antes, habían robado a un dragoneante una cadena de oro y habían herido con arma corto punzante a un auxiliar bachiller que se encontraba prestando el servicio militar en el INPEC.*

Cuando los retornan a sus celdas humillados, quemados y deshidratados por estar expuestos al sol, el panorama desolador de ver los elementos personales destrozados y en el piso, se llenaron de indignación e ira, lo que generó un motín en respuesta a dicha agresión.

Sin haber terminado el operativo, aun estando el capitán coordinador en los pabellones, los detenidos encapuchados, teniendo aun caletas con armas de fuego y corto punzantes, apuñalan por la espalda al capitán y lesionan su pulmón. En tal revuelta, la guardia que solo tenía bastones de mando debió evacuar la parte interna dado el poder de las armas de los detenidos que toman completamente el control del penal. Mientras el capitán está herido gravemente, solicitan que sólo si hay un canje por parte de un directivo de igual o superior jerarquía éste sería liberado. Por tal motivo la subdirectora del penal decide canjearse para que el capitán fuera evacuado a un centro de salud, pero la sub directora quedo secuestrada. Dada la situación de crisis, el Director abandonó el penal y no había quien orientara, ni dirigiera la cárcel que estaba bajo el mando de los detenidos encapuchados y armados. La guardia reporta a la dirección general que la cárcel había quedado acéfala.

En ese sentido consideré con mi esposa esta situación y dado el riesgo me aconsejó que no lo hiciera. Sin embargo, considere que Dios me había dado las habilidades y tenía el entrenamiento para realizar una negociación y conciliación que buscara retornar al orden la penitenciaria.

HM: ¿cuál fue su primera impresión al llegar a la penitenciaria?

PM: *Al llegar a la cárcel, como director, recibí administrativamente el establecimiento, pero no era posible retomar el control interno dado que los presos eran quienes controlan el penal y no había ingreso a la guardia.*

Al formar el personal del INPEC les motive a retomar el control a través de la vía de la negociación. En el momento de la formación un dragoneante prefirió quitarse su gorra del uniforme, la tiro al piso y la pisoteaba lleno de ira. Decía “vamos dos cero, no falta más, a esta gente hay que darle bala”. Y solicitó que dado que había dos heridos de la guardia “se mataran” cuatro presos para así invitarlos al dialogo y vengar los muertos.

Entonces encontré personal de guardia que no estaba dispuesto a entrar en el proceso de negociación.

Con el apoyo de la dirección general del INPEC determiné retirar a este funcionario para evitar que el equipo fuera permeado por personas con actitud guerrerista, que complicaran la negociación. Este guarda fue trasladado a otra institución.

Cuando ya el grupo de personal de guardia fue persuadido de iniciar un proceso de diálogo, para negociar, me acerco a la puerta de ingreso al penal, me dirijo al personal de internos encapuchados, me presento y les solicito que me escuchen acerca de la propuesta de negociación. Algunos en posición de poder se negaban, sin embargo, fui reconocido por otro interno quien obró como mediador dado que ya me había conocido en otros escenarios carcelarios y en otras situaciones similares anteriores. El persuadió a los demás para que iniciáramos un diálogo refiriéndoles que yo era una persona de confianza.

Se aprobó por parte de los detenidos mi ingreso al día siguiente, a la parte interna, a las 8 am. Yo debía ingresar solo, y por mi parte les exigí que nombraran un representante por patio y un representante de cada estructura criminal organizada (guerrilleros y paramilitares) para sentarnos a construir un diálogo formal, dada su representatividad interna en la dinámica del penal.

Concertada la cita me dirijo a la oficina, allí me espera personal de guardia quien me advierte los peligros de ingresar a cumplir la cita por el deseo y capacidad de secuestro o daño que podrían tener.

HM: ¿Cómo se dio la primera reunión?

PM: No obstante, a las 8 am del día siguiente ingresé en medio de encapuchados al teatro. Allí se encontraban todos los internos que habíamos citado. Inicío la reunión pidiéndoles perdón de parte de la guardia y la institución por los daños causados a su integridad a causa de la requisita, y les indique que las armas y los uniformes del estado NO son para herir y dañar. Inmediatamente un silencio invadió el lugar, y se rompió la barrera para iniciar el dialogo.

Al presentarme algunos se identificaron y me reconocieron. Se generó un ambiente de confianza y se rompió la tensión de la misma reunión.

HM: ¿Cuáles fueron los resultados del acuerdo?

PM: El acuerdo preliminar fue establecer una mesa de trabajo fija durante el tiempo que yo fuera director y sería el espacio para iniciar la resolución de los conflictos internos. Además, se logró la liberación de la sub directora ese mismo día.

Así empezó la mesa de trabajo “PICALLEÑA LABORATORIO DE PAZ” se determinó un acuerdo de no agresión, ni vías de hecho, por las partes. Además, se determinó invitar otros garantes como procuraduría, defensoría del pueblo y comité del senador Iván Cepeda.

Fue una reunión larga, se realizó un inventario diagnóstico de todos los aspectos a tratar y negociar, y cuáles eran los requisitos para recuperar el control del penal y el ingreso del personal de guardia a los pabellones. Ellos aceptaron que se dejarían contar a partir del día siguiente a las 8 am. Se comprometieron a no agredir ni oponerse a los procedimientos.

Se determinó fijar un acta donde firmamos compromisos mutuos que serían cumplidos por las partes: Mejorar la alimentación de los detenidos, humanizar el traslado de internos que estaban lejos de su familia, mejorar la atención de salud para los internos enfermos e instalar teléfonos fijos para evitar el ingreso de celulares y mejorar la comunicación de los detenidos con sus familias.

Los detenidos se comprometieron a que, si la guardia era coherente con los acuerdos, en una semana entregarían las armas. Se comprometían a no realizar llamadas extorsivas para poder reingresar los teléfonos y la comunicación al interior del penal. Además de reducir a cero las muertes y los heridos. Configuraron pacto de compromiso de sujeción a las normas, y respeto a la guardia.

Además, se estableció la agenda de trabajo y los líderes negociadores. Pasadas las 5 pm se dio por terminada la reunión. Una semana después se realizó la 2da reunión con todos los invitados. Y a partir de allí se determinó la iniciativa Picalleña laboratorio de paz.

HM: ¿después de esta reunión qué sucedió?

PM: Días después, se realizó una ceremonia oficial donde los internos se vinculaban. Se seleccionó un interno (altamente violento y homicida) quien fue retado a escribir el discurso de instalación de la mesa de paz. Él refirió que era la tarea más difícil de su vida ya que lo fácil para él era hacer la guerra, nunca la paz.

La ceremonia fue cubierta por medios de comunicación, y se logró establecer una mesa constante de gobernanza. Anecdóticamente al final del discurso este detenido concluye “el que no cumpla se muere”, lo cual generó una carcajada común. Los organismos de control, la guardia y los organismos garantes se pronunciaron invitando a las partes a permanecer en el sentido de la reconciliación.

A partir de allí las reuniones fueron diarias e intensas por un mes. Luego de fortalecer el acuerdo, la gobernanza establecida a través de la mesa de negociación, se reunió una vez por semana durante un año. Período en el cual solo se reportó una muerte violenta, teniendo en cuenta el antecedente de esta cárcel que semanalmente aportaba uno o dos muertos, además de quejas, huelgas y violaciones a los derechos humanos. Se documentó una reducción significativa de estos crímenes.

HM: ¿Cómo fue la dinámica de la implementación de los acuerdos?

PM: La cárcel dinamizó un clima pacífico, se construyó confianza, seguridad, deporte, restablecimiento de derechos, y reducción de la extorsión a cero. Las asociaciones religiosas ingresaron a reforzar el trabajo de resocialización y se incrementó la adherencia a estudio y trabajo.

Las partes cumplimos nuestros acuerdos y en general logramos convertir a Picalaña en una cárcel humanizada y ejemplar. Se neutralizó el crimen organizado y la corrupción, por la estrategia de cooperación e inteligencia donde todos participaron.

Durante la implementación, los acuerdos fueron amenazados ante dos episodios críticos. Se logró evidenciar la violación de estos por parte de un interno quien, según llamada recibida por los organismos de inteligencia, había sido interceptado en el momento de realizar una extorsión a un comerciante. El interno fue capturado en flagrancia y detenido al interior del penal.

Los demás internos al ver dicha situación sancionan con la prohibición del uso del teléfono a este detenido y amenazan a los demás de quitar este derecho en caso de repetirse la conducta.

En el transcurso del tiempo se logró reducir este delito a través del trabajo conjunto mesa-reclusos-inteligencia.

HM: ¿En algún momento se presentaron obstáculos que amenazaron la negociación?

PM: Meses más tarde un guardián del INPEC golpeó en la cara a un interno que se retardó en sacar su compañera a la hora de la visita conyugal. Esto generó indignación y molestia por parte de los internos y amenazó la estabilidad de los acuerdos, requiriendo que dicho guardián fuera susceptible de investigación disciplinaria. Pero, por seguridad y estabilidad de los acuerdos, determiné sacar a laborar este sub oficial a la parte externa donde no tuviera contacto con detenidos para evitar conductas repetitivas de abuso.

Lista de referencias

Andrews, S. Fastqc, (2010). A quality control tool for high throughput sequence data.

Augen, J. (2004). Bioinformatics in the post-genomic era: Genome, transcriptome, proteome, and information-based medicine. Addison-Wesley Professional.

Blankenberg, D., Kuster, G. V., Coraor, N., Ananda, G., Lazarus, R., Mangan, M., ... & Taylor, J. (2010). Galaxy: a web-based genome analysis tool for experimentalists. *Current protocols in molecular biology*, 19-10.

Bolger, A., & Giorgi, F. Trimmomatic: A Flexible Read Trimming Tool for Illumina NGS Data. URL <http://www.usadellab.org/cms/index.php>.

Giardine, B., Riemer, C., Hardison, R. C., Burhans, R., Elnitski, L., Shah, P., ... & Nekrutenko, A. (2005). Galaxy: a platform for interactive large-scale genome analysis. *Genome research*, 15(10), 1451-1455.

Bibliografía

Fundamentos de Negociación, Cuarta Edición. Lewicki R., Barry B., Saunders D. Editorial McGraw Hill (2008)

Procesos de Paz y Negociación en Conflictos Armados. Fisas, V., Paidós Estado y Sociedad 119 (2004)

Técnicas de Negociación y Resolución de Conflictos. Budjac Corvette, B., Pearson (2011)

Política. Cuestiones y problemas (segunda edición). Buenos Aires, Emecé, 2007. Capítulo 3, Andrés Malamud, Estado

PICALAÑA, LABORATORIO DE PAZ, redacción periódico El Tiempo, 16 de febrero 2000

Paz tras las rejas. Revista Semana, 20 de agosto 2001

Fuentes: Entrevista líder del proceso de negociación Capitán en uso de buen retiro Pedro Martínez

Cárceles de la muerte, necropolítica y sistema carcelario Colombiano. Bello y Parra. Revista Universidad Javeriana, Universitas Humanistic, No 81, julio-diciembre de 2016, pag 365-391

Self Governance in San Pedro Prison, Skarbek, The Independent Review, V 14,2010, 1086-1653

“Striking The Right Balance: Toward A Better Understanding Of Prison Strikes. Harvard Law Review, volumen 132, página 1400-1519, 2019

Mass Incarceration, Co Governance and Prison Reform in Honduras. Falla Nacla, Report of Americas 2017, Carter John, pag. 354- 361

Constitución y Cárcel, la judicialización en el mundo penitenciario en Colombia. Ariza Higuera, Torres Gomez, Rev Direito Práx. Rio de Janeiro, Volumen 10, No 1, paginas630-660, 2019.

La pirámide de necesidades de Abraham Maslow, Estrategias y tácticas de negociación, Universidad Complutense, Madrid España, facultad de Ciencias de la Información, María del Pilar Vázquez, Felicísimo Valbuena, paginas 1-4

Manual de negociación del conflicto. Agudelo, 2015, Tandem in Sourcing, Bogotá.

Elementos para la resolución de conflictos, cuadernos de no violencia. Lederach J,P. Mexico 1989

Getting To Yes. Negotiating an agreement without giving in. Fisher, R. y Ury, W. (1981). New York, NY. Penguin Books.

Fundamentos de Negociación. Lewicki, R., Saunders, D. y Barry, B. (2012). (5.aed.).México D.F. McGraw-Hill

The dynamics of long-term business-to-business exchange relationships. Dabholkar, P., Johnston, W. y Cathey, A. (1994). Journal of the Academy of Marketing Science22 (2), 130–145

Bargaining With The Devil, When to Negotiate, When to Fight. Mnookin, R. (2010). Bogotá: Grupo Editorial Norma

The Practical Negotiator. Zartman, W. y Berman, M. (1982). New Haven: Yale University Press