

## Modelo de gestión empresarial para incentivar la reinserción económica y social con valores de los reclusos del establecimiento penal de Picsi.

Business management model to encourage the economic and social reintegration with the values of the inmates of the Picsi penal establishment.

Enrique Miguel Rodríguez Rodríguez<sup>1</sup>, Esperanza Marlene Zapata Carnaqué<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup> Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Trujillo, Av. Juan Pablo II s/n – Ciudad Universitaria, Trujillo, Perú.

<sup>2</sup> Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, Av. Juan Pablo II s/n – Ciudad Universitaria, Trujillo, Perú.

\*Autor correspondiente: [marlene.zapata.dezafr@gmail.com](mailto:marlene.zapata.dezafr@gmail.com) (E. Zapata)

---

### RESUMEN

Esta investigación propone que el modelo cogestionario y participativo garantizaría al interno a punto de cumplir su condena una posibilidad de reinserción en la vida económica y social a través de un trabajo digno y sostenible sustentado en valores, que traiga como consecuencia lógica la reducción de la tasa de reincidencia criminal y brinde una oportunidad de obtención de recursos económicos que le permita cubrir sus necesidades personales y las de su familia. El propósito fundamental de esta investigación fue crear un modelo de gestión, donde involucrando al Estado, al interno del Establecimiento Penal de Picsi y a sus familias se gestione en los 90 internos seleccionados un cambio de conducta auténtico a través de la reorientación de sus valores con miras a la reinserción social y económica permanente, así como a la disminución de la reincidencia delictiva en aquellos que egresan del establecimiento penal. Se concluye que las personas internadas tienen una educación básica, pero están en condiciones de llevar a cabo un oficio, pero que sin embargo la falta de certificación de sus conocimientos es un gran impedimento. Por ello, este proyecto, sumado al gran entusiasmo de participar de los internos, permitirá que se resocialicen al reinsertarse adecuadamente como personas productivas. Para el diseño del proyecto propuesto se utilizó el método inductivo – deductivo, el analítico – sintético y el hermenéutico.

**Palabras clave:** Modelo de gestión empresarial – Reinserción económica social – Establecimiento Penal de Picsi.

---

### ABSTRACT

This research propose that the co-management and participatory model will ensure that internal about to serve his sentence have a possibility of reinsertion in economic and social life through decent and sustainable work supported in values that have as logic consequence the reduction of the rate of criminal recidivism and give an opportunity to obtain financial resources to let them cover their needs and those of their families. The fundamental purpose of this research was to create a management model, where involving the State, within the Picsi Penal Establishment and their families is managed in the selected 90 inmates a change of authentic behavior through the reorientation of their values with a view to to permanent social and economic reintegration, as well as to the reduction of criminal recidivism in those who leave the penal establishment. It is concluded that interned people have a basic education but are able to carry out a trade, but that nonetheless the lack of certification of their knowledge is a great impediment. Therefore, this project, coupled with the great enthusiasm to participate in the inmates, will allow them to re-socialize when they are properly reintegrated as productive people. The inductive - deductive, analytical - synthetic and hermeneutic methods were used for the design of the proposed project.

**Keywords:** Business management model - Social economic reintegration - Criminal Establishment of Picsi.

---

### 1. INTRODUCCIÓN

Los establecimientos penales en nuestro país albergan a miles de peruanos y extranjeros, 70% de ellos en calidad de procesados y solo 30% con la condición de sentenciados. El 90% de los internos que cumplen sus condenas y egresan de los penales retornan a ellos tras la comisión de delitos más graves por los que fueron condenados la primera vez. La principal causa de su reingreso es la falta de oportunidad para lograr de forma permanente la reinserción laboral, principalmente por los prejuicios de la sociedad de que un ex interno siempre es un delincuente.

El Establecimiento Penal de Picsi, ubicado en las afueras del Distrito de Picsi, entre los distritos de Chiclayo y Ferreñafe, alberga 1376 internos (1325 varones y 51 mujeres); de este total, 820 tienen calidad de procesados y 556 de sentenciados.

Estos presos están distribuidos en tres áreas (reos comunes, máxima seguridad y mujeres), siendo los reos comunes el mayor número de internos.

Ahora bien, si se juntan el hacinamiento, demasiado tiempo sin ningún tipo de ocupación, poquísimas horas al aire libre, imposibilidad de hacer un trabajo digno y remunerado se podría pensar que el sistema penitenciario peruano es más que un proyecto que busca la reinserción eficiente de la población reclusa, una escuela de delincuencia, más aun considerando que en las cárceles peruanas existe un elevadísimo nivel de corrupción, falta de interés de nuestras autoridades por la dignidad del interno y sus necesidades básicas y una inadecuada política de seguimiento a los ex presidiarios. Con este panorama ¿se puede pensar en medidas alternativas a la cárcel? ¿Se puede pensar en reinserción? ¿Se puede pensar simplemente en mejores cárceles?

Según el español Alba Vidal, ex jurista del Centre Penitenciari Quatre Camins (Barcelona, España) “Hay muchas cosas que se pueden hacer, pero ante todo se debería hacer prevención para que no se tenga que llegar a la cárcel: Ayudas sociales a poblaciones desprotegidas, más programas de prevención de drogas, el tema del civismo, etc.” Por su parte, Iñaki Rivera Beiras –Director del Centre de Recerca Reconegut per la Generalitat de Catalunya, Observatori del Sistema Penal i Drets Humans (Universitat de Barcelona – dice que “Aunque escandalice hay un concepto obvio: La alternativa a la privación de libertad, es la libertad. Lo cual, de ninguna manera es igual a impunidad. Se pueden imponer medidas punitivas o reparatorias que tengan que ver con las víctimas, porque la cárcel en sí no satisface a las víctimas. Se pueden imponer medidas de reparación, contribuciones a la sociedad, reforzar las negociaciones entre víctima y agresor. Existen medidas alternativas demostradamente útiles, como programas destinados a tratar al individuo que ha provocado un accidente de tráfico o a los que incumplan deberes familiares”. Así por ejemplo se pueden imponer medidas de reparación, contribuciones a la sociedad, reforzar las negociaciones entre víctima y agresor, etc. Existen medidas alternativas cuya utilidad se ha demostrado en la práctica, por ejemplo, los programas destinados a tratar al individuo que ha provocado un accidente de tráfico o a los que incumplan deberes familiares.

Y también, cuando la cárcel es inevitable, se puede y debe trabajar en los centros penitenciarios. En el Perú por cada cien presos que llenan las cárceles, 65 no ha herido ni matado a nadie, hay un 60% de internos por droga y robos, un 15% por delitos diversos y un 25% que han violado, matado o cometido actos violentos graves. “Aun admitiendo que hay casos muy difícilmente recuperables, en teoría es posible trabajar con un gran número de presos, gente muy marginal, un material humano muy deteriorado, enfermo, pero no siempre irrecuperable”, señala Rivera.

Si el trabajo con estos presos consiguiera recuperar a la mitad de los internos, eso sería ya un éxito ya que, en términos generales, un trabajo de reinserción adecuado para la mayoría de los presos que llenan las cárceles pasa por tratar aspectos que a menudo se relacionan directamente con el propio delito, como el alcoholismo o la drogadicción, con la adquisición de hábitos laborales y el hecho de distinguir qué es antisocial y qué no. Asimismo, urge controlar aspectos tan básicos como mayor control de entrada de drogas en las cárceles, reforzar la asistencia jurídica gratuita, algo que ya se ha empezado a poner en práctica con el fortalecimiento de la Defensa Pública, trabajo remunerado, formación laboral adecuada y salida laboral cuando el interno salga a la calle.

La reinserción productiva del interno es el primer paso para la resocialización, sin embargo, la resocialización del preso es una utopía desde hace mucho tiempo. Desde los años 70 en adelante, ha sido generalizadamente admitido en doctrina, que esa hipótesis es poco menos que excepcional.

Por todo ello, la tesis para Doctorado de la cual se desprende este artículo pretende aplicar un modelo de gestión productivo que involucre a los reos en el campo laboral penitenciario, con las mismas condiciones laborales que una persona libre. La investigación se justifica porque permitirá a los operadores del derecho y los responsables estatales de establecer políticas públicas orientadas a reos y ex reos, identificar las principales causas de reincidencia delictiva, identificar los principios básicos de reinserción laboral como primer paso en el proceso de resocialización, conocer y delimitar el concepto del derecho a una vida digna, integridad y el derecho al trabajo, a efectos de que este modelo pueda ser aplicado en otros centros penitenciarios.

En conclusión, el objetivo general es Elaborar el modelo de gestión empresarial que permita al Instituto Nacional Penitenciario (INPE) gestionar la reinserción de los reclusos en la vida económica y social, sustentada en valores, que cuente con la participación de la empresa privada y el compromiso de los reclusos y de sus familias a través de un trabajo digno y sostenible que reduzca la tasa de reincidencia criminal y le permita obtener recursos económicos para cubrir sus necesidades y las de su familia.

## 2. MATERIALES Y MÉTODOS

El objeto de estudio fueron los internos del establecimiento penal de Picsi, ubicado en las afueras del Distrito de Picsi.

En relación a los medios, la población estuvo constituida 118 varones que forman parte de la población de internos del pabellón de reos comunes, cuyas edades fluctúan entre 18 y 30 años, que estén purgando su primera condena, sentenciados a no más de 8 años de pena privativa de la libertad y que tengan participación activa en grupos de estudio o talleres laborales dentro del Establecimiento Penal.

La muestra de estudio, que sirvió como fuente de información, estuvo constituida por 90 internos cuyas edades fluctúan entre 18 y 30 años, que estén purgando su primera condena, sentenciados a no más de 8 años de pena privativa de la libertad y que tengan participación activa en grupos de estudio o talleres laborales dentro del Establecimiento Penal.

Sobre la muestra de estudio, para la recolección de datos, se aplicaron los siguientes instrumentos: Observación, entrevistas,

encuestas, fichas de control de disposición al trabajo y fichaje bibliográfico.

Se utilizaron los siguientes métodos: (1) Inductivo – Deductivo: Aplicación de encuestas y entrevistas a los internos y sus familias para recolectar los datos necesarios, (2) Analítico – Sintético: Análisis de variables económicas y sociológicas como nivel de ingreso familiar, nivel educativo, lugar de residencia habitual, composición familiar y otros que resulten importantes para el análisis y empleo en la presente tesis doctoral y, (3) Hermenéutico: Lectura, resumen y análisis de la bibliografía y cybergrafía nacional e internacional tanto administrativa como sociológica que sobre el tema existe.

### 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### Resultado 1

Establecimiento de los Programas “Puedo ser Mejor” y “Promuevo con mis acciones el orgullo de mi familia”, los cuales trabajarán con los internos y sus familias (cónyuge o conviviente, padres, hermanos e hijos) para que vayan transformándose o fortaleciéndose –según corresponda– los valores familiares como son la honestidad, la responsabilidad, la perseverancia, la confianza, el trabajo en equipo, el respeto, entre otros; como parte del proceso de reinserción social, económica y laboral del interno y se promuevan capacitaciones, créditos y formación de microempresas, para mejorar su calidad de vida y no reincidir en la delincuencia.

#### Resultado 2

Diagnóstico sobre el nivel educativo, cualidades personales, valores, capacitación para el trabajo y experiencia laboral de los internos seleccionados y sus familias.

**Tabla 1:** Área Educativa en los Establecimientos Penales.

Área Educativa en los Establecimientos Penales
Nivel educativo básico
Conocimientos de un oficio productivo
Deserción Escolar
Oportunidades de Estudio dentro de los establecimientos penales
Ponderación del 10% del desarrollo de habilidades laborales

#### Resultado 3

Selección de actividad económica a gestionarse a través de un proyecto sostenible que permita la reinserción laboral de los internos seleccionados: Crianza, manejo, sacrificio y comercialización del cuy.

**Tabla 2:** Viabilidad del Proyecto.

Viabilidad del Proyecto
Remuneraciones de los internos muy bajas
Existen condiciones básicas para llevar a cabo el proyecto
Experiencia previa

#### Resultado 4

Establecimiento de un modelo cogestionario y selección de actores a involucrarse: Interno, familia, financista, INPE, ONG a fin de otorgarle al interno una fuente de empleo sostenible basado en saberes previos; aplicable en el Establecimiento Penal de Pisci y en todos los establecimientos penales peruanos en los cuales los internos apenas cumplidas sus condenas, puedan desarrollar plenamente sus capacidades y su productividad y así puedan obtener los recursos económicos para su sostenimiento personal y familiar y reducir la tasa de reincidencia criminal por falta de empleo.

**Tabla 3:** Características del Modelo.

Características del Modelo
Proyectos que impliquen un involucramiento son más valorados
Alta motivación de los internos
Poco involucramiento de las autoridades
Interés de las ONG

Al respecto debo indicar que existen algunas experiencias exitosas de reinserción laboral de ex internos, sin embargo de todo

el material revisado se evidencia que no se ha puesto en marcha un modelo cogestionario donde involucre al entorno del ex interno, principalmente a la familia (a través de un aporte económico o laboral). He aquí estas experiencias:

**Tabla 4:** Experiencias exitosas de reinserción laboral en ex internos de Establecimientos Penales.

Experiencia de reinserción laboral	Involucrados	Productos
Fundación Caleidoscopio – Uruguay	La Dirección Nacional de Apoyo al Liberado (Dinali, ex Patronado de Liberados). Está integrada por un Consejo de Administración honorario, presidido por la directora de la DINALI e integrado por cinco miembros elegidos por el Ministro del Interior. El control de la actividad estará a cargo de una comisión fiscalizadora que podrá revisar las cuentas, documentación y libros de contabilidad. Además controlará los aspectos legales, impositivos de la actividad y el cumplimiento de los objetivos de la fundación.	Dos unidades de negocio: Peluquería canina y lavadero de autos
Prison Art – México <a href="https://www.prisonart.com.mx/">https://www.prisonart.com.mx/</a>	Empresa privada creada por Jorge Cueto-Felgueroso mientras se encontraba recluso.	Cinco tiendas en México para venta de carteras, bolsos, billeteras, correas, chaquetas y abrigos de cuero pintados por ex internos de los establecimientos penales de México. Se comercializan también vía internet.
Programa Reinicia – México	La Secretaría de Desarrollo Social quien dirigirá el Programa, la Secretaría del Trabajo y Fomento al Empleo que entregará becas de capacitación laboral, el Registro Civil para el trámite y la obtención de documentos oficiales para acceder al mercado laboral o alguna atención médica y el Sistema de Desarrollo Integral de la Familia del Distrito Federal (DIF-DF) otorgará algún tipo de apoyo alimentario, uniformes y útiles escolares.	Bolsa de trabajo con 2800 plazas vacantes y apoyo económico (en calidad de préstamos) desde 15,000 hasta 150,000 pesos para impulsar el autoempleo
Programa de Reinserción Laboral – Chile	La Cámara Chilena de la Construcción (CChC), la Sociedad de Fomento Fabril (Sofofa) y el Ministerio de Agricultura han creado un proyecto de reinserción laboral para ex reos con las siguientes características: Mayores de 18 años; saber leer y escribir; presencia de vínculos de apoyo familiar; de preferencia con escolaridad básica completa; ausencia de trastornos graves de personalidad y sin consumo problemático de drogas; capacidad de sobreponerse a la adversidad y que el tipo de delito no tenga relación contra la familia y/o menores.	Contratación de ex reos en empresas privadas solidarias: Constructora Cerco S.A.; DLP Ltda; Novatec Edificios; Desarrollos Constructivos Axis; Eguiguren Besomi Constructora; Moller y Pérez Cotapos; Desco S.A; Icafal Ingeniería y Construcción; y Socovesa. Página web <a href="http://www.reinsercionsocial.cl/">http://www.reinsercionsocial.cl/</a>
Proyecto de cupo laboral a ex reos – Argentina	Dirección Provincial de Control y Asistencia Post Penitenciaria quien dirigirá el proyecto, el Ministerio de Trabajo quien brindará capacitación laboral permanente y gratuita para los ex reos con posibilidad de acceder a financiamientos de hasta 10 mil pesos para emprendimientos familiares o cooperativas. El acceso a este proyecto se realizará a través de órdenes judiciales, que serán evaluadas por un equipo interdisciplinario dependiendo de su comportamiento, interés en los estudios y en la capacitación, etc.	Apoyo de empresa privada con vacantes laborales y financiamiento estatal.
Programa Shigoto – Japón	Ministerio de Justicia del Japón quien será el encargado de organizar el programa, con el subsidio de Nippon Foundation y de la empresa privada	Contratación de ex convictos por parte de siete empresas privadas de Japón como restaurantes y empresas manufactureras.
Chef – in – training – Estados Unidos	Iniciativa privada de la fundación DOE.	Capacita a ex convictos en cocina para ser empleados por The Shakespeare en el

Experiencia de reinserción laboral	Involucrados	Productos
		Hotel William y Pondicheri en Flatiron.
Programa Reincorpora – España	Consejo de Justicia – Fundación Bancaria La Caixa - Centro de Iniciativas para la Reinserción (CIRE)	Apoya a la colocación de ex presidiarios en puestos de trabajo en empresas privadas (principalmente restaurantes)

En Perú, esfuerzos aislados de la empresa privada como Renzo Costa o algunos talleres dentro de los Establecimientos Penales, específicamente en Lurigancho brindan capacitación y trabajo a reos, sin embargo; después de su egreso de las cárceles no existe una iniciativa, programa o proyecto mediante el cual se originen puestos de trabajo para que los excarcelados puedan generar ingresos legales que les permita sustentar a sus familias.

En relación al problema que esta tesis pretende resolver: ¿Qué modelo de gestión empresarial es el que debe elaborar y gestionar el Estado a través de las entidades competentes (Instituto Nacional Penitenciario – INPE), que contribuya a la reinserción de los reclusos en la vida económica y social, sustentada en valores y que cuente con la participación de la empresa privada y el compromiso y trabajo efectivo de los reclusos y de sus familias? y la hipótesis planteada como respuesta al mismo: **El modelo de gestión cogestionario y participativo**, donde exista un **involucramiento real del Estado y del interno a través del auténtico cambio de su conducta y de la reorientación de sus valores**, permitirá que **a través de proyectos productivos** los reclusos del Establecimiento Penal de Picsi logren su reinserción social y económica permanente; queda plenamente confirmada con los resultados obtenidos.

A través de la implementación de los programas “Puedo ser Mejor” y “Promuevo con mis acciones el orgullo de mi familia”, queda demostrado que el primer paso para la reinserción laboral es la reorientación de los valores de los internos y de sus familias que asegure un cambio auténtico de sus conductas, fomente la permanencia en proyectos de autogeneración de empleos y evite la reincidencia delictiva. El problema en el Establecimiento Penal de Picsi es que actualmente esos programas no se desarrollan siendo que, la formación religiosa y el tratamiento psicológico solo se da al interno más no a sus familias por lo que la eficiencia que estos alcanzan es mínima y poco duradera, más aún al egresar del establecimiento penal.

El conocimiento permanente y continuo de las características personales y educativas de los internos y de sus familias es el primer paso para que el Estado pueda trabajar en una política pública de reinserción laboral primero y de resocialización plena luego que asegure la no reincidencia delictiva. En la actualidad los intentos de reinserción se dan a través de un protocolo general preparado por el Ministerio de Justicia a través del cual sin individualización previa solo capacitan a los internos de los establecimientos penales en talleres como panadería y artesanía (para varones) y corte y confección y estilismo (para damas). Tal como se ha hecho en esta tesis, el dividir a la población penal en grupos pequeños por afinidad en conocimientos y experiencias previas permite una mejor capacitación y reorientación de valores y asegura el éxito de cualquier proyecto de reinserción laboral.

La capacitación que se da dentro del establecimiento penitenciario debe ir acorde con las necesidades del mercado y orientarse a la formación de microempresas. El Estado en coordinación con la empresa privada puede facilitar el proceso de formación de microempresas (inversión inicial) y a través de la capacitación y el aseguramiento de la demanda asegurar al interno la cobertura de las necesidades personales y familiares. En este punto es imprescindible que el Estado asuma el seguimiento inclusive a los ex internos por un plazo perentorio (en esta tesis se ha sugerido entre 12 y 18 meses).

El segundo aspecto más importante de esta tesis (el primero es reorientación de valores personales y familiares), es sin duda el fomento empresarial de los internos que asegure un auto sostenimiento y una reinserción laboral permanente. Se ha comprobado hasta la saciedad (y en esta tesis no hay excepción) que las cosas que cuestan esfuerzo y dinero son más valoradas. A los internos como a cualquier otra población vulnerable se le debe brindar oportunidades pero no como donación sino más bien como compromiso, esto funciona mejor si se compromete a la familia en el proceso.

En relación a las teorías utilizadas en el marco teórico: (1) **Teoría de la productividad nula y productividad negativa en las cárceles de Michael Foucault** (1978). Sostiene que después de una estadía en la prisión, gracias a una domesticación de tipo militar y escolar no se podrá transformar a un delincuente en un individuo obediente a las leyes, sino, en verdad, su opuesto: Mientras más tiempo se pasaba en prisión menos se era reeducado y más delincuente se era. No solo productividad nula, sino productividad negativa y, (2) **Teoría de correlación entre satisfacción laboral y permanencia en el empleo de Hackman y Lawler** (1971). Encontraron una correlación más elevada entre varios atributos de un trabajo o empleo (Satisfacción laboral, interés por el sistema de trabajo y percepción del cambio); y la satisfacción que, en los individuos que valoraban fuertemente esos atributos fue mayor que en aquellas personas que apenas los valoraban.

Esta tesis demuestra que si bien la teoría de Foucault se valida cuando se intenta reinsertar, rehabilitar o resocializar a los presos en general, el hecho de haber elegido una muestra utilizando filtros tales como edad (entre 18 y 25 años), ingresos a un establecimiento penitenciario (solo uno), delito cometido (delitos menores: hurtos, conducción en estado de ebriedad, omisión a la asistencia familiar, etc.), perfil psicológico positivo (de acuerdo a los exámenes del Equipo Multidisciplinario del Instituto Nacional Penitenciario – INPE son personas sociables, estables emocionalmente, reflexivas, emprendedoras, respetuosas de sus obligaciones y que han tomado conciencia de los hechos cometidos), pertenencia a una familia (son padres de familia o

responsables de hogar y cuentan con apoyo familiar), se encuentran a portas de cumplir su condena y tienen alguna capacitación o experiencia en trabajos productivos; permite darse cuenta que en los establecimientos penales sí existe recurso humano con el que se puede intentar la reinserción laboral; sin embargo es de vital importancia la separación de estas personas del resto de la población de reos comunes a fin de “no contaminarlos” con las ideologías y costumbres de los reincidentes.

Así como actualmente existe una separación entre reos comunes y máxima seguridad, también debería trabajarse en una separación que permita a los reos “especiales” (con las características antes explicadas) otorgárseles regímenes de medio libre, o de semi libertad y si se mantiene la necesidad de prisión en una institución cerrada, mantenerlos como reos en ambientes separados del resto de la población a fin de ser incluidos en proyectos de estudio, capacitación para el trabajo y generación de empleo (quizá la contrapropuesta es que a este grupo no se le otorguen beneficios penitenciarios por lo reducido de sus penas, más aún cuando las penas por estos delitos no son duraderas y se pueden acoger a procesos especiales como la terminación anticipada o confesión sincera y reducir hasta 1/6 de su pena).

En este punto es importante indicar que la capacitación que se otorgue a los internos dentro de los establecimientos penales no debe ser certificada indicándose el establecimiento penal donde fue capacitado y más bien puede otorgarse la certificación a nombre del Ministerio de Educación, esto con la finalidad de no estimular la deserción de los estudiantes, no crear discriminación ni rechazo en futuros empleadores.

El Estado Peruano debe enfatizar la reinserción laboral y económica tanto de la población de medio libre así como de la población penitenciaria intramuros que ha cumplido la pena impuesta, para esto; es preciso que se acompañe íntegramente el proceso por un período de tiempo mínimo (se sugiere entre doce y dieciocho meses) que incluya también atención médica, educación y capacitación y fomento del empleo a través de alianzas estratégicas que se realicen con empresas privadas a las cuales pueden ofrecérsele algún tipo de beneficio económico (quizá reducción de impuestos) por contratar a la población en medio libre y en etapa post penitenciaria o mejor aún asesoría para generar auto empleo (a través del Ministerio de la Producción – PRODUCE, Corporación Financiera de Desarrollo – COFIDE y universidades e institutos técnicos.

Todo lo indicado en los párrafos precedentes debe completarse con la sensibilización integral de la comunidad, con campañas orientadas a reducir la estigmatización de la población penitenciaria y post penitenciaria y generar confianza de la comunidad a fin de que pueda dárseles oportunidades de capacitación y trabajo.

Otro punto a discutir es que actualmente en el Estado Peruano no existe programa social alguno que involucre a toda la unidad familiar, se trabaja más bien de forma aislada con los niños y gestantes, con los adultos mayores y con las personas con habilidades especiales en programas como salud, educación, deporte, etc. pero muy pocos en programas de prevención del delito (Solo los que realiza el Ministerio Público a través de las Fiscalías de Prevención del Delito y la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas – DEVIDA). Tampoco existen programas que trabajen con los internos y ex internos de los establecimientos penales a fin de darles oportunidades laborales (excepto el Programa Trabaja Perú en el que al menos 1 de las vacantes de los proyectos de infraestructura debe ser ocupada por ex internos); por lo que resulta innovador trabajar aspectos psicológicos y sociales con las familias e incluso con los grupos amicales de los internos e involucrarlos en el proceso de reinserción laboral a fin que se valore el esfuerzo, se asuma un compromiso más serio en el proceso y se mantenga motivado al interno que siente la certeza que su grupo más allegado confía en él, esto se ha logrado con los programas “Puedo ser Mejor” y “Promuevo con mis acciones el orgullo de mi Familia”.

El desarrollo de conocimientos, experiencia y habilidades para el trabajo es el primer paso para lograr una reinserción laboral permanente, sin embargo es poco estimulante para los internos que solo se valore en un 10% este aspecto priorizándose por ejemplo, el comportamiento dentro del establecimiento penal con un 40%. El tratamiento penitenciario configura la acción o influencia dirigida a modificar o reorientar la conducta criminal del recluso, de acuerdo a sus peculiares características personales (Plan Nacional de Tratamiento Penitenciario, 2003), por lo que siendo esto su principal función, el aspecto educativo debería revalorarse y apoyarse más firmemente.

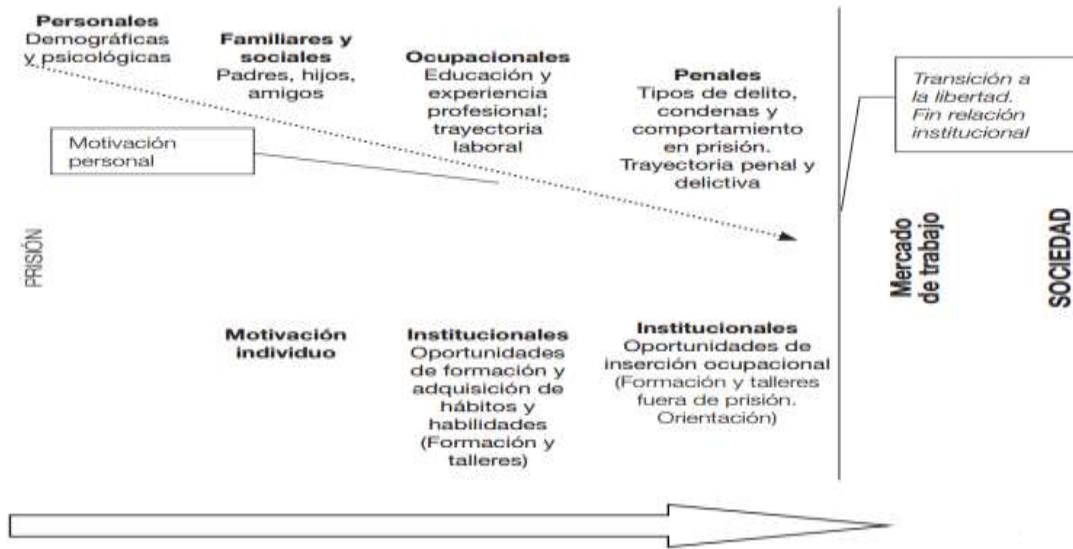
Con respecto a la teoría de Hackman y Lawler, se confirma al 100% que en un proceso de reinserción laboral donde los internos del establecimiento penitenciario de Picsi se encuentren realmente involucrados, motivados y a gusto se traducirá en su permanencia e interés en el trabajo, más aún si se incluye a su entorno y se trabaja en actividades conocidas previamente.

Aunque se dude de que la principal causa de la comisión de delitos es la falta de oportunidades laborales, el análisis de la muestra trabajada confirma que así es debido principalmente a que las remuneraciones de los internos y sus familias no alcanza para cubrir todas las necesidades básicas como alimentación, educación y salud. Ahora bien aquí es importante anotar que la falta de oportunidades se traduce no solo en la dificultad de conseguir empleo o tenerlo con remuneraciones incluso menores a la mínima vital sino sobre todo en el limitado acceso a la educación y capacitación. En contraparte también es importante recalcar que los internos de los establecimientos penales poseen en su mayoría experiencias laborales previas en actividades productivas, de procesamiento y servicios por lo que sería una buena política pública la creación de puestos de trabajo temporales bajo estos perfiles, establecer por ley la obligación en entidades públicas y privadas de otorgar a las personas que han salido de las cárceles un porcentaje de los puestos de trabajo en actividades como agricultura, construcción, industria, etc. o fomentar proyectos de empresas cogestionarias (internos, sus familias y ONG o empresa privada) que impliquen la colaboración económica y la obligación de cancelar alguna cuota mensual como devolución de préstamos por ejemplo pues en definitiva es más valorado por los participantes (enseñarles a pescar antes que regalarles el pescado).

Es importante aprovechar la experiencia y el interés de las organizaciones no gubernamentales en este aspecto pues existen varias en el país que trabajan con grupos de personas vulnerables apoyándolos en proyectos de fomento de empleo sostenible con préstamos monetarios y con asesoría técnica así como Universidades y entidades financieras dedicadas a trabajar con microempresarios.

Con respecto a los antecedentes, es bastante conocido que el planteamiento del Estado a través del Instituto Nacional Penitenciario (INPE), no ha dado los resultados esperados en cuanto a reinserción laboral de los internos y que se está muy lejos de la resocialización integral debido a que como ya se ha explicado abundantemente en esta tesis, este proceso es tarea de todos: Del interno y su entorno, del Estado, de la empresa privada y de la sociedad civil. Los resultados de esta investigación permiten afirmar que trabajar una política estatal de reinserción laboral y económica como primer paso a la resocialización donde el involucramiento, el compromiso, la reorientación de valores y la creación de empresas productivas es posible y válido.

Finalmente, todo lo indicado en los párrafos precedentes coadyuvará a reducir la reincidencia y por ende el hacinamiento en los establecimientos penales, cuyo sistema y su ente rector (Sistema Nacional Penitenciario e Instituto Nacional Penitenciario – INPE) han sido declarados en emergencia por el gobierno por un período de 24 meses desde el mes de enero del presente año.



**Figura 1:** Variables y dimensiones en el proceso de inserción laboral. Fuente: Fernando Esteban, Ramon Alós, Pere Jódar y Fausto Miguélez <http://www.reis.cis.es/>



**Figura 2:** Exterior del Establecimiento Penitenciario de Picsi. Foto tomada el año 2015.



**Figura 3:** Interior del Establecimiento Penitenciario de Pisci. Foto tomada el año 2016.



**Figura 4:** Trabajo al interior del Establecimiento Penal de Pisci. Foto tomada el año 2015.

De toda la población universo de internos recluidos en el Establecimiento penal de Pisci ascendentes a 3600 personas, se ha trabajado con una población de 118 internos que cumplan la totalidad de los siguientes requisitos: (1) Edad ente 18 a 30 años, (2) Reos comunes sentenciados por delitos menores, (3) Condenas de hasta 8 años, (4) No tener adicciones (alcohol o drogas), (5) Primera condena y, (6) Apoyo del entorno. De estos 118, la muestra trabajada es de 91 internos que satisface la necesidad de este estudio.



#### Ecuación de la Muestra

$$N = 116$$

$$Se = 0,015$$

$$a^2 = (Se)^2 = (0,015)^2 = 0,000225$$

$$s^2 = p (1 - p) = 0,9 (1 - 0,9) = 0,09$$

$$n' = \frac{s^2}{a^2} = \frac{0,09}{0,000225} = 400$$

$$n = \frac{n'}{1 + n'/N} = \frac{400}{1 + 400/116} = 90$$

#### 4. CONCLUSIONES

Es posible establecer un modelo cogestionario y participativo, basado en saberes previos y valores en el Establecimiento Penal de Picsi y en todos los establecimientos penales peruanos en los cuales los internos apenas cumplidas sus condenas, puedan desarrollar plenamente sus capacidades y su productividad y así puedan obtener los recursos económicos para su sostenimiento personal y familiar y reducir la tasa de reincidencia criminal por falta de empleo: En el Establecimiento Penal de Picsi se estableció como alternativa rentable la creación de la empresa Santo Juan Pablo II dedicada a la crianza, sacrificio y comercialización del cuy.

El trabajo con las familias tiene una gran trascendencia para mejorar las oportunidades de reinserción social, económica y laboral de los internos del Establecimiento Penal de Picsi: Se promovió el Programa “Promuevo con mis acciones el orgullo de mi familia”, el cual involucrará a toda la familia del interno (cónyuge o conviviente, padres e hijos) para que vayan transformándose o fortaleciéndose –según corresponda– los valores familiares como parte del proceso de reinserción social, económica y laboral del interno y se promuevan capacitaciones, créditos y formación de microempresas, para mejorar su calidad de vida y no reincidir en la delincuencia. En base a esto se logró la atención de la Financiera “Compartamos”.

El fortalecimiento de valores, como son la honestidad, la responsabilidad, la perseverancia, la confianza, el trabajo en equipo, entre otros; empodera las unidades productivas, reduce el abandono de los proyectos y refuerza su proceso de reinserción social, laboral y económica de los internos del Establecimiento Penal de Picsi, una alternativa viable para lograr esto es el Programa de fortalecimiento de valores “Puedo ser Mejor” que trabajará con el interno y sus familias.

Los proyectos que se implementen y sean puestos en marcha por los internos de los Establecimientos Penales del Perú constituyen para los hogares, un mecanismo de superación de la pobreza, permite estabilizar los ingresos compensando la estacionalidad del empleo, permite diversificar las fuentes de ingreso reduciendo los efectos de los riesgos inherentes a la falta de empleo y estimula los emprendimientos al proporcionar los enlaces con la industria, el comercio y otros servicios. En el Establecimiento Penal de Picsi se está trabajando con proyectos asociados al manejo (crianza – sacrificio – comercialización) del cuy.

#### AGRADECIMIENTOS

Agradecida a Dios por todas las bendiciones diarias recibidas. A mi familia por su tiempo, paciencia y ánimo. A mi asesor por su constante interés y corrección a la tesis de donde se desprende este artículo. A los colegas Defensores Públicos por su apoyo permanente y a los taitas del E. P. de Picsi quienes me permitieron realizar esta investigación y motivaron a sus compañeros para el apoyo correspondiente. Muchas gracias a todos.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arenas, L. & Cerezo, A. 2016. Realidad penitenciaria en Colombia: la necesidad de una nueva política criminal. Bogotá. Revista Criminalidad, 58 (2): 175-195.
- Dammert, Lucía La cárcel: Problemas y desafíos para las Américas – Segunda reunión de autoridades responsables de las políticas penitenciarias y carcelarias de los Estados miembros de la OEA Santiago, Chile: [ref. de 27 de junio 2014]. Disponible en Web: [http://issuu.com/flacso.chile/docs/rss\\_2008\\_4](http://issuu.com/flacso.chile/docs/rss_2008_4)
- El trabajo dentro de las cárceles y la inserción laboral de las personas liberadas del sistema penitenciario. Uruguay: Disponible en Web: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/genericdocument/wcms\\_198482.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/genericdocument/wcms_198482.pdf)

Foucault, M. 1975. Vigilar y castigar: Nacimiento de la Prisión, México; Siglo Veintiuno..

INEI. (27 de Diciembre de 2016). [www.inei.gob.pe](http://www.inei.gob.pe). Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/criminal-statistics/>

Redondo, D. (s.f.). Inserción Social vs Inserción Económica. Universidad de Huelva. Situación penitenciaria en América Latina y el Caribe ¿Qué hacer? (2012). Anuario de Derechos Humanos. Obtenido de [www.anuariodh.uchile.cl](http://www.anuariodh.uchile.cl) y <http://www.inej.edu.ni/wp-content/uploads/2012/09/Situaci%C3%B3n-penitenciaria-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe.pdf>

ANEXOS

1. Factibilidad para la implementación de un proyecto de reinserción laboral ente los internos del pabellón de reos comunes del Establecimiento Penal de Pisci.

RESPUESTA	Q	%
Sí	77	85,6%
No	13	14,4%
TOTAL	90	100%

Causas de la no factibilidad del proyecto:

CAUSAS	Q	%
El entusiasmo/interés dura poco.	2	2,14%
La obtención de resultados positivos puede demorar mucho tiempo.	5	5,36%
Después del estudio las cosas permanecerán igual.	7	7,50%
TOTAL	13	100%

INTERPRETACIÓN: Si bien es cierto más del 85% de los internos participantes piensan que la implementación de un proyecto de empleo sostenible y por ende la reinserción laboral permanente es factible, existe un pequeño grupo de 13 personas que creen que la reinserción laboral es un proceso tedioso y lento y que, quizá por las anteriores experiencias; solo se tratará de un experimento más y que no traerá resultados tangibles o duraderos. Sin embargo, se ha trabajado con este grupo de trece internos logrando tras el apoyo del equipo multidisciplinario del establecimiento penal logrando su concientización y motivación para participar en este proyecto. Debo decir que se pondrá especial énfasis en este grupo en lo que respecta al monitoreo a fin de que no decaigan en su interés.

2. Percepción de los internos sobre la implementación del proyecto de reinserción laboral y satisfacción de necesidades básicas personales y de sus familias.

RESPUESTA	Q	%
Sí	88	97,8%
No	02	2,2%
TOTAL	90	100,0%

INTERPRETACIÓN: Solo 2% de los internos cree que la implementación de un proyecto de empleo sostenible que permita la reinserción laboral de los internos cubra todas sus expectativas. Existe desilusión por parte del 2% de los internos participantes en el proyecto debido a que previamente y en reiteradas oportunidades Programas Públicos y ONG han realizado ya estudios previos sin ningún resultado concreto. Al inicio fue duro romper la barrera porque nos consideraron “otro grupo de burócratas que queríamos hacerles perder su tiempo”. A la fecha los resultados son alentadores.

3. Propuesta de empleo sostenible y mejora de calidad y condiciones de vida

RESPUESTA	Q	%
Sí	90	57,75%
No	0	0,0%
TOTAL	90	100%

Mejoraría en:

MEJORAS	Q	%
Permitiría alejarse de la delincuencia definitivamente.	77	85,56%
Contar con dinero mensual permanente.	6	6,67%

<b>MEJORAS</b>	<b>Q</b>	<b>%</b>
Acceso a salud y educación.	3	3,33%
Mejora la calidad y cantidad de alimentación.	2	2,22%
Mejora de la vivienda.	1	1,11%
Acceso a servicios básicos.	1	1,11%
<b>TOTAL</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

INTERPRETACIÓN: El 100% de los participantes piensan que su calidad de vida y la de sus familias mejorarían con su participación en este proyecto. El 85,56% cree que un proyecto de reinserción laboral los alejaría permanentemente de la delincuencia y el resto está dividido entre contar con dinero para sus gastos mensuales, acceder a servicios de educación, salud, alimentación, viviendas y otros básicos.

4. Interés de los internos del Establecimiento Penal de Picsi en participar del proyecto.

<b>RESPUESTA</b>	<b>Q</b>	<b>%</b>
Sí	90	100%
No	00	0%
<b>TOTAL</b>	<b>142</b>	<b>100%</b>

INTERPRETACIÓN: Si bien los internos convocados del Establecimiento Penal de Picsi están interesados en participar del proyecto no debemos olvidar que existe un porcentaje de ellos con dudas y poca motivación, las razones como ya se han explicado anteriormente son que han participado antes de estudios con objetivos similares que a la larga no han repercutido para nada en la mejora de sus condiciones de vida, sintiéndose más bien utilizados; por lo que ahora desconfían de cuanto estudio se quiera realizar con ellos. Frente a esta realidad, surge la necesidad de motivar y lograr un compromiso participativo de todos, implementando un proyecto factible y que resulte ventajoso y rentable a corto o mediano plazo.

5. Aporte de los internos y sus familias al proyecto

<b>RESPUESTA</b>	<b>Q</b>	<b>%</b>
Dinero	10	11,11%
Trabajo	70	77,78%
Experiencia	10	11,11%
<b>TOTAL</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

INTERPRETACIÓN: Del grupo de 90 internos interesados en participar del proyecto de reinserción laboral 77,78% indicó como mayor aporte el trabajo y el 22,2% restante aportarían dinero y experiencia. Los internos están interesados en formar parte del proyecto como una especie de “Accionistas” quienes en una primera etapa de corta duración laborarían incluso ad-honorem hasta que el proyecto empiece a generar recursos y les permita una posibilidad de empleo sostenible y sobre todo permanente.

Nuevamente, es muy importante que para lograr motivación y permanencia en el proyecto se generen recursos económicos a corto o mediano plazo ya que un proyecto de largo plazo los desmotivaría e incentivaría la deserción en la participación.

6. Sueldo mínimo para cubrir necesidades básicas de los participantes

<b>RESPUESTA</b>	<b>Q</b>	<b>%</b>
S/.800.00	77	85,55%
S/.1050.00	7	7,78%
S/.1100.00 o más	6	6,67%
<b>TOTAL</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

INTERPRETACIÓN: Los internos a punto de salir del establecimiento penal por cumplimiento de pena, debido a la elevada tasa de necesidades básicas que requiere cubrir ansía percibir desde el comienzo un sueldo mayor al mínimo vital, sin embargo tal como se ha indicado en los cuadros precedentes; existe un importante grupo de internos que podría participar en el proyecto sin remuneración en calidad de “accionistas” y cuando el proyecto empiece a generar ingresos se cancelarían los sueldos y les aseguraría empleo permanente y sostenible.

7. Disposición de los participantes para la capacitación

<b>RESPUESTA</b>	<b>Q</b>	<b>%</b>
Si	90	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

**INTERPRETACIÓN:** Todos los internos interesados en participar del proyecto participarían en la capacitación previa al proyecto (organización y puesta en marcha del proyecto), así como en capacitaciones para desempeñar con mayor eficiencia el trabajo propio del proyecto. Las áreas que más les interesan son manufactura de productos (Yogurt, algarrobina, mermeladas, etc.), panadería, elaboración de bisutería, reparación y mantenimiento de vehículos menores, ecoturismo, crianza de animales menores como aves de corral o cuyes, etc.

Proponer el modelo de implementación de empleo sostenible que asegure la reinserción laboral y social para los internos a punto de egresar del Establecimiento Penal de Picsi por cumplimiento de condena.

En una lluvia de ideas, los internos participantes han propuesto proyectos económicos tales como manejo de vegetales, específicamente especias; crianza de aves de corral para venta de huevos y carne, crianza de cuyes y conejos, siembra de cactus y crianza de cochinilla para exportación, elaboración de cerámica utilitaria y decorativa, panadería, etc.

Entre todos estos proyectos, después de realizados los planes operativos y proactivo para el año 2016, se procedió a seleccionar el proyecto más factible y rentable: “Tecnificación de la Producción del Cuy como una Alternativa Económicamente Rentable”.