

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE INGENIERÍA ECONÓMICA, ESTADÍSTICA Y
CIENCIAS SOCIALES



TESIS

**“GESTIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN EL
TRATAMIENTO PENITENCIARIO PARA EL LOGRO DE LA
RESOCIALIZACIÓN DE LOS INTERNOS DEL
ESTABLECIMIENTO PENAL DE VARONES DE CUSCO DEL
AÑO 2022-2023”**

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
GERENCIA PÚBLICA**

ELABORADO POR:

**MARIANELA ESTRADA CHÁVEZ
KRISTIAN SANTIAGO POLO BECERRA**

ASESORA:

DRA. JUSTINA URIBE KAJATT

**LIMA-PERÚ
2025**

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación con mucho cariño a mis padres Raúl Estrada Velarde y Delia Chávez Ochoa, su apoyo incondicional ha hecho posible todos mis logros; la fortaleza de mi madre y la forma de ver la vida con optimismo siempre me han inspirado; ella ha plantado en mi, la semilla de la “vocación de servicio”; mi padre por su parte con su ejemplo a lo largo de estos años me ha enseñado la importancia de la honestidad, la justicia y sobre todo el respeto, valores que transmito a mis hijos Erik, Marcelo Flavio y Piero André quienes me han dado la fuerza y la motivación para seguir adelante.

Marianela.

Dedico esta tesis a mi madre Beatriz, por todo su amor y por motivarme a seguir hacia adelante.

A mi padre, por inspirarme a ser un mejor profesional siempre.

A Angélica Gavidia, por creer en mí incluso en los momentos en los que yo dudé; tu compañía y confianza fueron fundamentales durante este proceso.

Kristian.

AGRADECIMIENTO

Expresamos nuestro profundo agradecimiento a nuestra asesora de tesis, la Dra. Justina Uribe Kajatt, por su invaluable orientación y compromiso a lo largo de esta investigación. Su guía; su perseverancia y decisión fueron fundamentales para la culminación de este trabajo.

Asimismo, extendemos nuestra gratitud al Mag. Daniel E. Rey de Castro Hidalgo por sus valiosos aportes y por brindarnos las herramientas necesarias para llevar a cabo este estudio. Marianela y Kristian.

RESUMEN

El objetivo de la investigación fue proponer lineamientos con tres estrategias para optimizar la calidad de servicio en el tratamiento penitenciario, que permita lograr la resocialización de los internos del Establecimiento Penitenciario de varones de Cusco. La población está constituida por los privados de libertad y el personal penitenciario de este recinto penal situado en la ciudad de Cusco. El método desarrollado fue el analítico sintético previa recopilación documental, diagnóstico situacional, diagnóstico funcional a través del análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenaza (FODA), análisis por pares para determinar estrategias y, matriz de decisiones multicriterio para determinar las estrategias más adecuadas a la problemática expuesta. Como resultado, se determinó que aspectos como: el sistema de calidad del servicio en la asistencia penitenciaria, el servicio en los talleres de trabajo y, el servicio de formación educativa, limitan la eficiencia en el proceso de resocialización de los internos del establecimiento penal de Cusco.

En este contexto, se fijaron tres estrategias transversales que pretenden mejorar la calidad de servicio en los tres aspectos, dirigidas a perfeccionar la resocialización de los internos. Estrategia 1: Desarrollar programas estratégicos para atención de calidad, por parte de los profesionales de las áreas asistenciales previa selección por tipo de delito. Estrategia 2: Diseñar un programa para la creación de marca y gestión del producto con el objetivo de brindar a los internos las competencias necesarias para generar su propia cadena de suministro y adquieran la capacidad de continuar la comercialización una vez terminada su condena. Estrategia 3: Fortalecer los mecanismos de educación para todos los internos a través de la reformulación del Programa de Tratamiento Educativo (PTE) para aprovechar el potencial individual educativo.

Palabras clave: Tratamiento penitenciario, clasificación por delitos, formación laboral penitenciaria, educación penitenciaria, resocialización, fortalecer la reinserción social.

ABSTRACT

The research aimed to propose guidelines with three strategies to optimize the quality of service in penitentiary treatment, enabling the resocialization of inmates in the Cusco Men's Penitentiary. The population comprised inmates and staff of the Cusco Men's Penitentiary. The methodology involved an analytical-synthetic approach, including a documentary review, situational diagnosis, functional diagnosis through SWOT analysis, peer analysis to determine strategies, and a multi-criteria decision matrix to identify the most suitable strategies for the problem at hand. Results indicated that aspects such as the quality service system in penitentiary assistance, services in workshops, and educational training services limited the efficiency of the resocialization process for inmates.

In this context, three transversal strategies were established to improve the quality of service in these three aspects, aimed at perfecting the resocialization of inmates. Strategy 1: Develop strategic programs for quality care by professionals in the care areas, with prior selection based on the type of crime. Strategy 2: Design a program for brand creation and product management to provide inmates with the necessary skills to generate their own supply chain and acquire the ability to continue commercialization once their sentence is completed. Strategy 3: Strengthen education mechanisms for all inmates through the reformulation of the Educational Treatment Program (PTE) to leverage individual educational potential

Keywords: Penitentiary treatment, crime classification, penitentiary vocational training, penitentiary education, resocialization, strengthen social reintegration.

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT.....	v
ÍNDICE	vi
LISTA DE TABLAS	xii
LISTA DE FIGURAS.....	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	4
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.1. Descripción de la Situación Problemática.....	4
1.2. Formulación del Problema de Investigación.....	10
1.2.1 Problema General.....	10
1.2.2 Problemas Específicos.....	10
1.3. Objetivos de la Investigación	10
1.3.1. Objetivo General	10
1.3.2. Objetivos Específicos	11
1.4. Justificación de la Investigación	11

1.4.1	Justificación Socio Económica:	11
1.4.2	Justificación Académica:.....	12
1.4.3	Justificación Profesional:	12
CAPITULO II		13
MARCO TEÓRICO.....		13
2.1.	Antecedentes de la Investigación	13
2.1.1	Antecedentes Internacionales	13
2.1.2	Antecedentes Nacionales.....	15
2.2	Bases Teórica:	18
2.2.1	Teoría de la Calidad de Servicio	18
2.2.2	Teoría de la Resocialización	27
2.3	Marco Conceptual	35
2.3.1	Calidad de Servicio	35
2.3.2	Gestión de la Calidad	35
2.3.3	Servicios Públicos	36
2.3.4	Tratamiento Penitenciario	37
2.3.5	Resocialización.....	37
2.3.6	Órgano Técnico de Tratamiento.....	37
2.3.7	Cárceles Productivas	38

2.3.8	Marca Personal	38
2.3.9	Centro de Educación Básica Alternativa (CEBA)	38
2.3.10	Centro de Educación Técnico-Productiva (CETPRO).....	39
2.3.11	Andragogía	39
2.4.	Enfoque Teórico Conceptual Asumido por el Investigador.....	40
2.4.1.	Enfoque 1 Modelo para la Gestión de la Calidad de Servicios.....	40
2.4.2.	Enfoque 2: La Resocialización.....	42
CAPÍTULO III.....		44
METODOLOGIA		44
3.1.	Clasificación de la Investigación.....	44
3.1.1	Propósito o Finalidad	44
3.1.2	Nivel de la investigación	44
3.1.3	Método	44
3.1.4	Enfoque	44
3.1.5	Diseño.....	45
3.2	Población y muestra	45
3.2.1	Población y Muestra.....	45
3.3	Técnicas de análisis.....	45
3.4	Técnicas estadísticas:	46

CAPÍTULO IV.....	47
DIAGNÓSTICO	47
4.1 Diagnóstico Funcional.....	47
4.1.1 Base Legal	47
4.1.2 Organización y Funciones.....	51
4.1.3 Procesos Estratégicos	57
4.1.4 Procesos Misionales	59
4.1.5 Procesos de Soporte	62
4.1.6 Identificación de los Procesos y Sub-Procesos Clave.....	65
4.2 Diagnóstico Situacional (Análisis FODA).....	66
4.2.1 Análisis Interno:	67
4.2.2 Análisis Externo:	69
4.3 Diseño de Estrategias	74
4.3.1 Pares de éxito: oportunidades versus fortalezas (F-O).....	74
4.3.2 Pares de reacción: fortalezas vs amenazas (F-A).....	74
4.3.3 Pares de adaptación: oportunidades versus debilidades (D-O)	75
4.3.4 Pares de riesgo: amenazas versus debilidades (D-A).....	75
CAPÍTULO V.....	80
PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS QUE PERMITAN MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO EN EL TRATAMIENTO PENITENCIARIO DEL	

ESTABLECIMIENTO PENAL VARONES DE CUSCO	80
5.1 Selección de Estrategias	80
5.1.2. Justificación y base legal para el desarrollo de las estrategias	87
5.1.3. Comité Técnico Director para la implementación de estrategias.....	88
5.1.4. Fase previa al desarrollo de las estrategias.....	90
5.2 Estrategia 1. Desarrollar el programa estratégico para atención de calidad, por parte de los profesionales de las áreas asistenciales previa selección por tipo de delito.....	91
5.2.1. Objetivo.....	91
5.2.2. Responsables	92
5.2.3. Fases de la implementación de la estrategia 1.....	92
5.2.4. Indicadores	105
5.2.5. Recursos y presupuesto	112
5.2.6. Cronograma.....	113
5.3 Estrategia 2. Diseñar un programa para la creación de marca y gestión del producto o servicio	115
5.3.1. Objetivo.....	115
5.3.2. Responsables	115
5.3.3. Fases de la implementación de la estrategia 2.....	116
5.3.4. Indicadores	128
5.3.5. Recursos y presupuesto	136

5.3.6.	Cronograma.....	138
5.4	Estrategia 3. Fortalecer los mecanismos de educación para todos los internos a través de la formulación del Programa de Tratamiento Educativo (PTE) para aprovechar el potencial individual educativo.....	140
5.4.1.	Objetivo.....	140
5.4.2.	Responsables	140
5.4.3.	Fases de la implementación de la estrategia 3.....	140
5.4.4.	Indicadores	158
5.4.5.	Recursos y presupuesto	164
5.4.6.	Cronograma.....	166
5.5	Cronograma de estrategias consolidadas.....	168
5.6	Análisis de riesgos.....	169
CAPÍTULO VI.....		171
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		171
6.1.	CONCLUSIONES	171
6.2.	RECOMEDACIONES.....	173
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		174

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Objetivos Prioritarios y Lineamientos de la Política nacional Penitenciaria 20-23	50
Tabla 2 Capacidad y población penal	56
Tabla 3 Distribución de empleados Región Sur Oriente	63
Tabla 4 Distribución profesionales área de Tratamiento en E.P.....	64
Tabla 5 Fortalezas y debilidades.....	68
Tabla 6 Oportunidades y amenazas	71
Tabla 7 Matriz de análisis FODA integrado	72
Tabla 8 Matriz integrada de pares de éxito FODA	77
Tabla 9 Matriz de decisión de estrategias	81
Tabla 10 Estrategias y objetivos específicos correspondientes	86
Tabla 11 Ficha técnica del indicador 1. E1	106
Tabla 12 Ficha técnica del indicador 2. E1	108
Tabla 13 Ficha técnica del indicador 3. E1	110
Tabla 14 Tabla de recursos detallado por categorías y presupuesto	112
Tabla 15 Ficha técnica del indicador 1. E2.....	129
Tabla 16 Ficha técnica del indicador 2. E2.....	131

Tabla 17 Ficha técnica del indicador 3. E2.....	133
Tabla 18 Ficha técnica del indicador 4. E2.....	135
Tabla 19 Tabla de recursos detallado por categorías y presupuesto. E2	137
Tabla 20 Ficha técnica del indicador 1. E3.....	158
Tabla 21 Ficha técnica del indicador 2. E3.....	160
Tabla 22 Ficha técnica del indicador 3. E3.....	162
Tabla 23 Tabla de recursos detallado por categorías y presupuesto. E3	164
Tabla 24 Matriz de análisis de riesgos.....	169

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Evolución de la Población Penitenciaria Diciembre 2021-Diciembre 2022.....	5
Figura 2 Población penitenciaria intramuros en Oficina Regional Sur-Oriente.....	9
Figura 3 Ficha técnica de indicador – Objetivo Estratégico Institucional OEI.01	48
Figura 4 Ficha técnica de indicador – Objetivo Estratégico Institucional OEI.02	49
Figura 5 Organigrama del Instituto Nacional Penitenciario	52
Figura 6 Descripción de las Oficinas Regionales	53
Figura 7 Oficinas Regionales y Establecimientos Penales a Nivel Nacional	53
Figura 8 Ubicación del E.P. Cusco en la línea del Tiempo del INPE.....	54

Figura 9 Organización de la Oficina Regional Sur Oriente	55
Figura 10 Organización del Establecimiento Penal de Cusco Varones	56
Figura 11 Mapa de Procesos del INPE	57
Figura 12 Procesos Estratégicos del INPE.....	58
Figura 13 Procesos Misionales del INPE.....	60
Figura 14 Procesos de Soporte del INPE	62
Figura 15 Diagrama de bloques de la Gestión de Reinserción	66
Figura 16 Organigrama de coordinación y ejecución de implementación de estrategias.....	89
Figura 17 Cronograma de actividades de estrategia 2	114
Figura 18 Cronograma de actividades de estrategia 2	139
Figura 19 Cronograma de actividades de estrategia 3	167
Figura 20 Cronograma de actividades de estrategia las tres estrategias	168

INTRODUCCIÓN

La delincuencia y los conflictos sociales son problemas globales que exigen soluciones integrales, una de las estrategias clave para abordar esta problemática es la implementación de programas efectivos de tratamiento penitenciario, cuyo objetivo principal es la resocialización de las personas privadas de libertad.

La Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, UNODC¹ (por sus siglas en inglés) enfatiza la importancia de invertir en programas de reintegración social como una medida esencial para prevenir el delito. Sin embargo, en muchos países de América Latina, incluyendo Perú, los resultados de estos programas han sido desalentadores (UNODC, 2013). En el caso peruano, el sistema penitenciario enfrenta múltiples desafíos que obstaculizan la resocialización de los internos. Entre estos desafíos se destacan la tasa de reincidencia, donde un número significativo de ex reclusos vuelven a cometer delitos y; al respecto, según el informe del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, en su Política Nacional Penitenciaria al 2030, señaló que el 25.1% (1 de cada 4) han vuelto a ingresar por lo menos una vez, a los centros penitenciarios peruanos (D.S. N° 011-2020-JUS, 2020). Además, según la UNODC (2013) en

¹ La *United Nations Office on Drugs and Crime* (UNODC), es un organismo internacional creado en 1997 con el objetivo de liderar la lucha global contra las drogas ilícitas, el crimen organizado y el terrorismo. Con sede en Viena, Austria, la UNODC trabaja en estrecha colaboración con los Estados Miembros para fortalecer los sistemas de justicia penal, prevenir el delito y promover el desarrollo sostenible. Bajo la dirección de su director ejecutivo, la UNODC desarrolla y ejecuta programas y proyectos a nivel mundial, brindando asistencia técnica y fomentando la cooperación internacional para hacer frente a los desafíos transfronterizos que plantean las drogas, el crimen y el terrorismo.

muchos países, es frecuente que los individuos cuenten con múltiples condenas penales, lo que evidencia una tendencia a la reincidencia delictiva

De lo anterior, se puede evidenciar la ineficacia de los programas actuales, reflejadas en actividades delictivas dentro de los penales, donde la perpetración de delitos como extorsiones desde las cárceles pone de manifiesto la falta de control y la persistencia de actividades ilícitas dentro de estos establecimientos (Chumpitaz, 2023) y; las deficiencias en el sistema que impiden el logro de objetivos del sistema penitenciario peruano. Esta situación, trae como consecuencias primero, un tratamiento penitenciario de baja calidad, provocando que los internos no reciben la atención especializada que necesitan para su rehabilitación; segundo, dificultades para la reinserción social, puesto que la falta de programas efectivos de rehabilitación aumenta las posibilidades de reincidencia delictiva y; tercero, un mayor riesgo para la sociedad debido a que la falta de resocialización de los internos representa una amenaza para la seguridad pública.

La presente investigación se circunscribe al establecimiento penal de varones de Cusco, departamento del Perú y se rige bajo las normas del el Instituto Nacional Penitenciario (INPE) como ente rector encargado de dirigir y controlar técnica y administrativamente el sistema penitenciario peruano. Entre sus procesos misionales figura el subproceso “M02.01 Gestión de tratamiento en reclusión”² como parte del proceso de reinserción social y aborda tres áreas: la primera es la asistencia penitenciaria, integrada por atención social, psicológica y legal; la segunda, el área de trabajo y; la tercera es la educación a los internos. Estas áreas, cumplen un rol fundamental durante el tratamiento de los internos; por ende, la calidad de servicio brindada

² Los procesos estratégicos, misionales y operativos del INPE se encuentran detallados en el capítulo 4.1

en este proceso debe cuando menos, cumplir las condiciones necesarias para lograr sus objetivos. Para tal fin, como resultado de esta investigación, se diseñaron de manera detallada tres estrategias que pretenden elevar la calidad de servicio en el proceso de atención penitenciaria.

En el primer capítulo, contiene el planteamiento del problema, partiendo de lo general a lo específico e incidiendo en los problemas específicos, objetivos y la justificación de la investigación. El segundo capítulo, desarrolla el marco teórico desde la conceptualización de las variables principales, la calidad de servicio, desde sus enfoques teóricos hasta las dimensiones dentro del marco del tratamiento penitenciario, abarcando la asistencia penitenciaria, el trabajo y la educación. Para la segunda variable, se desarrolla el concepto de resocialización, desde su enfoque teórico hasta sus dimensiones reeducación, rehabilitación y reincorporación social. En el capítulo tercero, se muestra la metodología usada.

El diagnóstico funcional y situacional se desarrolla en el capítulo cuatro. En el primero se describen los procesos institucionales involucrados; mientras que, en el situacional, se realiza el diagnóstico mediante la técnica del análisis FODA y luego, permitió el diseño de las estrategias en función al análisis por pares. Finalmente, en el capítulo cinco, se procedió a desarrollar la propuesta de valor por cada una de las tres estrategias seleccionadas.

La presente investigación, pretende establecer lineamientos con tres estrategias de gestión para su aplicación en cualquier establecimiento penal peruano que busque mejorar la calidad de servicio en el proceso de tratamiento penitenciario, que permita perfeccionar la resocialización de los internos.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la Situación Problemática

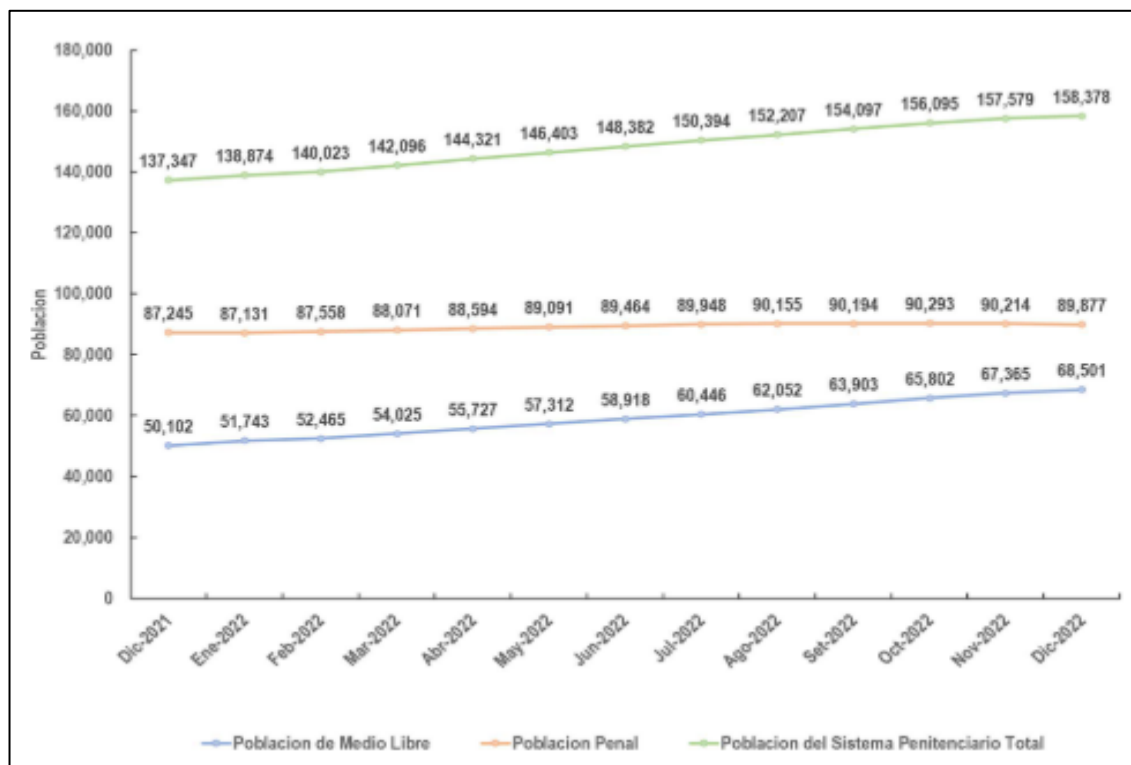
La inseguridad y la violencia social son parte de los problemas que aqueja a la sociedad en general, así lo advierte (BID, 2018) cuando señala que en América Latina y el Caribe la criminalidad ha aumentado, a pesar de que, existen diferencias entre los países; sin embargo, las consecuencias conllevan a “exorbitantes costos económicos, sociales y políticos” (p.11). Este contexto también lo confirma el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD (2022).

Aunque el tratamiento penitenciario se aplica de manera similar en Latinoamérica, se ha podido observar con ciertas diferencias que el resultado no ha sido el esperado. “Las sociedades no pueden permitirse el lujo de dejar de invertir en integración social y en programas de reintegración para delincuentes. Tales programas son una parte esencial de toda estrategia completa de prevención del delito” (UNODC, 2013, p. 8).

En el Perú como integrante de América Latina, el problema de la inseguridad ciudadana no le es ajena, la población en los penales se va incrementando, es el caso que de “diciembre del 2021 a diciembre del 2022. Se observa un crecimiento de la población del sistema penitenciario en 15.3%, pasando de 137,347 a 158,378 es decir, se tiene un incremento de 21,031 personas en el término de un año” (INPE, 2022b, p. 11) incremento que se observa en la figura 1.

Figura 1

Evolución de la Población Penitenciaria Diciembre 2021-Diciembre 2022



Nota: Tomado del Informe Estadístico 2022. (INPE, 2022b, p. 12)

Estas cifras hacen que, en el Perú, la seguridad ciudadana se haya convertido en el punto central y clave de la agenda nacional, pues afecta de manera gravitante en la “calidad de vida, sobre todo en los habitantes del área urbana los cuales, por experiencias anteriores, propias o de su entorno y la situación coyuntural, crean sensaciones de inseguridad en las personas” (INEI, 2023, pág. 99), toda vez que la percepción de inseguridad es notoria.

Por ello, para contribuir con el bienestar y la paz social, es necesario realizar en las cárceles el tratamiento penitenciario de calidad a quienes hayan infringido las leyes para resocializarlos e insertarlos a la comunidad.

Así mismo, resultaría importante contar con indicadores globales de reincidencia y que permitan establecer metas comparativas para la resocialización; sin embargo, según la UNOCD (2013), calcular con precisión los índices de reincidencia criminal resulta ser una tarea compleja debido a la variedad de factores que influyen en su medición. La forma en que se define y el momento en que se evalúa la reincidencia impacta directamente en las estimaciones obtenidas. Además, la reincidencia puede ser medida en distintos puntos a lo largo de las interacciones del individuo con el sistema penal. Ya sea a través de datos oficiales o encuestas, medir la reincidencia siempre presenta desafíos. El uso de estos índices como indicador único de la reincidencia es problemático, ya que ofrece una visión incompleta y simplificada de la criminalidad, sin considerar cambios en la gravedad o frecuencia de los delitos cometidos. Por lo tanto, aunque la reincidencia es un indicador útil para evaluar el éxito de los programas de resocialización, es fundamental complementarla con otros indicadores más precisos y detallados

Para la UNOCD (2013) los programas de reinserción son los que se desarrollan en los centros penitenciarios para quienes están privados de la libertad, que son sujetos a diferentes actividades de rehabilitación, educación y otros, cuyo objetivo es proporcionar asistencia y supervisión necesaria para que ellos estén en condiciones “para aprender a vivir sin cometer delitos y evitar recaer en la delincuencia” (p.16), es decir abandonar la delincuencia y a reintegrarse con éxito en su comunidad u otra que determinen. Esta institución conceptualiza la reinserción como “un proceso por el cual los prisioneros pasan de estar detenidos a vivir en la comunidad” (p.162). Esta conceptualización será realidad cuando variables como personal calificado, presupuesto, infraestructura, servicios de salud, entre otros, ayuden a que las personas privadas de su libertad, cumplida la pena, sean puestos en libertad con oficios, técnicas o artes que el mercado y las economías locales demanden.

En esta línea de pensamiento, el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos destaca que la Política Penitenciaria del gobierno peruano al 2030 es revertir las “Inadecuadas condiciones de vida para favorecer la reinserción de las personas privadas de libertad” (D.S. N° 011-2020-JUS, 2020, p.5) ;con relación a este tema, la evaluación al Plan Operativo Institucional POI 2022 (INPE, 2022a), refiere que la reinserción es un proceso mediante el cual la persona privada de la libertad regresa a su comunidad con el fin de reintegrarse a la sociedad, poniendo en práctica las habilidades y capacidades adquiridas al interior del establecimiento penal que le permita sustentarse económicamente, así como integrarse a la sociedad de manera positiva; sin embargo, también señala que este propósito será posible en la medida que esta Institución cuente con el personal calificado para el servicio, la infraestructura adecuada y el presupuesto que posibilite ofrecer servicios a los internos que la legislación prevé.

En Perú, la secuencia de resocialización inicia una vez que la persona privada de libertad (PPL) ha sido clasificada por una Junta Técnica de Clasificación y ubicado en un pabellón para su alojamiento conforme lo señala la Directiva de Clasificación N° 006-2023-INPE-DTP. El equipo multidisciplinario de cada pabellón debe iniciar un proceso de intervención integral, que busque modificar los factores criminógenos que llevaron a la comisión del delito. Este proceso implica una evaluación exhaustiva de las necesidades individuales de la PPL, seguida de la implementación de programas y actividades terapéuticas, educativas y laborales, diseñados para desarrollar habilidades sociales y promover la adquisición de valores prosociales. Conforme el individuo demuestre avances significativos en su proceso de rehabilitación, se le brindará la oportunidad de participar en otros programas de reinserción social que faciliten su reincorporación en la comunidad. Este proceso debe lograr abatir la reincidencia criminal y contribuir con la Seguridad Ciudadana como Política de Estado.

En ese sentido, el sistema, enfrenta importantes desafíos en cuanto a la calidad de servicio ofrecida a la población carcelaria y; en los diferentes medios de comunicación del país, son recurrentes las noticias sobre las cifras de criminalidad asociadas a la reincidencia delictiva de personas que dejaron los centros penitenciarios en periodos cortos y en varios casos, noticias sobre extorsiones que se realizan desde el interior de los penales (El Comercio, 2021).

Notablemente, se observa que el sistema en el que se encuentran quienes están reclusos tiene múltiples deficiencias y hace que el sistema penitenciario no logre su principal objetivo de resocialización.

Es así, que la administración penitenciaria es consciente que la resocialización no es una tarea fácil debido a que los establecimientos penales están sobrepoblados, las condiciones de infraestructura y salubridad no son las esperadas a ello se suma la falta de profesionales.

A pesar del empeño realizado por la administración penitenciaria, persisten problemas relacionados con la rehabilitación y la reinserción social de los privados de su libertad. Según el diario El Peruano (2024), el porcentaje promedio de reincidencia, desde hace varios años es del 25%. La regla, establece que estas personas deben incluirse a un proceso con varios aspectos. El tratamiento psicológico, se considera el pilar de todo el tratamiento, porque este ayudará a que el interno entienda su posición e internalice la necesidad de un cambio de actitud y de comportamiento. El tratamiento social, que ayuda al privado de su libertad a mantener la relación familiar y el contacto social, que a su vez mantiene la posibilidad de volver sano al entorno familiar. El asesoramiento legal, que busca brindar apoyo y asistencia jurídica a los internos. Igualmente, el tratamiento mediante el trabajo y la educación en los penales es una obligación para los internos, que sirve para generar y/o mantener el hábito laboral, generar recursos económicos y reducir su permanencia en prisión.

Adicionalmente, podemos precisar que, pese a estar establecidas en las normas que rigen el sistema penitenciario, en el caso del establecimiento penal Cusco varones, se alberga a 2,755 internos (Ver fig. 2) indistintamente a primarios, reincidentes, habituales, procesados, sentenciados, de diferentes grupos etarios sin distinción de delitos ni años de sentencia. También, se observa que se considera el lugar de procedencia (comunidades campesinas, extranjeros), donde la población de este penal está distribuida únicamente por etapas de tratamiento en 5 pabellones (Máxima, Mediana y Mínima Seguridad) sin embargo, el tratamiento que reciben en cada etapa tampoco es diferenciado, es un tratamiento general por pabellones.

Figura 2

Población penitenciaria intramuros en Oficina Regional Sur-Oriente

Departamentos / Establecimientos Penitenciarios	Total	Rangos de Edades (años)									
		18-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60 y más
Total	5,534	51	495	952	877	787	748	545	427	302	350
Apurímac	955	9	108	183	159	117	113	96	71	38	61
E.P. de Abancay	445	3	52	85	72	49	54	42	30	21	37
E.P. de Andahuaylas	510	6	56	98	87	68	59	54	41	17	24
Cusco	3,492	28	271	562	529	528	491	353	286	224	220
E.P. de Cusco	2,755	19	191	445	422	415	397	290	233	172	171
E.P. Mujeres del cusco	154	2	17	27	19	26	23	11	14	12	3
E.P. Sicuani	185	0	19	21	25	26	26	20	11	19	18
E.P. Quillabamba	398	7	44	69	63	61	45	32	28	21	28
Madre de Dios	1,087	14	116	207	189	142	144	96	70	40	69
E.P. de Pto. Maldonado	1,087	14	116	207	189	142	144	96	70	40	69

Nota: Tomado del Informe Estadístico 2022. Instituto Nacional Penitenciario (p.86)

Desde esta perspectiva, esta investigación abordará los problemas que a juicio de los investigadores y por experiencia son prioritarios, tal como se formula en el numeral 1.2 de la presente investigación.

En este sentido, es necesario contar con una gestión de calidad de servicio y lograr que el tratamiento penitenciario sea de Calidad, para generar condiciones sociales seguras que contribuyan con el desarrollo y prosperidad del país.

1.2. Formulación del Problema de Investigación

1.2.1 Problema General

¿Cómo la baja eficiencia de la calidad de servicio en el tratamiento penitenciario limita la resocialización de los internos de los establecimientos penales? Caso Penal Cusco Varones.

1.2.2 Problemas Específicos

Entre los problemas específicos, abordaremos los siguientes:

Específico 1

¿Cómo la acotada calidad de servicio en la asistencia penitenciaria limita la eficiencia en el proceso de resocialización de los internos de los establecimientos penales?

Específico 2

¿Cómo la limitada calidad de servicio en los talleres de trabajo restringe la eficiencia en el proceso de resocialización de los internos de los establecimientos penales?

Específico 3

¿Cómo la limitada calidad de servicio de formación educativa restringe la eficiencia en el proceso de resocialización de los internos de los establecimientos penales?

1.3. Objetivos de la Investigación

Los objetivos de la investigación se plantean desde un punto de vista general y de problemas específicos.

1.3.1. Objetivo General

Proponer lineamientos para optimizar la calidad de servicio en el tratamiento

penitenciario, que permita lograr la resocialización de los internos de los establecimientos penales. Caso Penal Cusco Varones.

1.3.2. Objetivos Específicos

Específico 1

Proponer lineamientos para optimizar la calidad de servicio en la asistencia penitenciaria que permita lograr la resocialización de los internos de los establecimientos penales.

Específico 2

Plantear lineamientos para optimizar la calidad de servicio en los talleres de trabajo que permita lograr la resocialización de los internos de los establecimientos penales.

Específico 3

Sugerir lineamientos para optimizar la calidad de servicio educativo que permita lograr la resocialización de los internos de los establecimientos penales.

1.4. Justificación de la Investigación

La motivación para el planteamiento del presente trabajo de investigación sobre la calidad de servicio en el tratamiento penitenciario y su relevancia es la siguiente:

1.4.1 Justificación Socio Económica:

La asignación presupuestal que el Estado realiza a los programas de resocialización dentro de todos los establecimientos a las personas privadas de su libertad se verá retribuida cuando los internos logren contribuir al crecimiento del producto bruto interno (PBI) al integrarse a la población económicamente activa, puesto que resocializar implica un cambio en el aspecto social y económico al brindarle al interno herramientas y conocimientos que le permitan sostenerse y sostener a su familia a través de un trabajo digno y legal, aumentando de ese modo la producción y el consumo. Esto no solo impacta positivamente en su bienestar económico, sino

que también contribuye a la estabilidad familiar y social.

Asimismo, el presente trabajo de investigación contribuirá en brindar mejores oportunidades a las personas que equivocaron su camino, puesto que el tiempo que se encuentren privados de su libertad será aprovechado, modificando su conducta social a través de tratamiento penitenciario de calidad, recibiendo capacitación y competencias nuevas para poder reincorporarse a la sociedad como personas de bien. Al facilitar la reintegración laboral de los internos, se reducen los costos asociados con la reincidencia delictiva.

1.4.2 Justificación Académica:

Existen investigaciones ya realizadas respecto al tratamiento penitenciario, en las cuales no se abordó las variables expuestas; sin embargo, esta investigación aportará a la academia los estudios de calidad de servicio, de la misma forma, este esfuerzo investigador que se está desarrollado ofrece el análisis de la resocialización; también, es de entender que puede haber otras variables que aparezcan en el tiempo por la dinámica de la vida que tal vez sea materia de análisis de otras investigaciones.

1.4.3 Justificación Profesional:

Esta investigación ha permitido conocer a mayor profundidad el sistema penitenciario a nivel nacional e internacional, así como el sistema de gestión de calidad de servicio que se viene implementando en el sector público del país y de los países latinoamericanos en general. Consecuentemente, ha servido para nutrirse de otras fuentes de investigación y como ciudadano para conocer sobre las oportunidades de mejora que existen en el sector público.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

2.1.1 Antecedentes Internacionales

Cepeda, J. & Cifuentes, W. (2019). *Sistema de Gestión de Calidad en el Sector público. Una revisión literaria*. (Artículo científico, Universidad del Rosario). Rosario, Colombia.

Respecto al presente trabajo de investigación, como problemática propone lo siguiente:

La baja calidad de los servicios públicos y la incapacidad de los gobiernos para responder a las nuevas demandas sociales han erosionado la confianza ciudadana, dificultando la recuperación y obligando a priorizar servicios de mayor impacto. (Cepeda Duarte & Cifuentes Martínez, 2019)

En relación con los objetivos, la investigación plantea:

Propone profundizar en la ejecución de una revisión literaria de artículos científicos en un periodo temporal de tiempo desde 2009 al 2019, con el propósito de identificar la evolución y el estado del arte y de esta manera responder a la pregunta de investigación ¿Cuáles son las iniciativas del sector público utilizadas para mejorar su gestión a partir de la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad? (Cepeda Duarte & Cifuentes Martínez, 2019, p. 37)

Respecto a los resultados, el trabajo de investigación menciona lo siguiente:

La revisión efectuada permitió identificar que el sector público ha tenido que implementar estrategias de calidad para restablecer la confianza y reputación de sus entidades, respecto de los servicios ofrecidos. Al examinar el fundamento teórico y práctico de estas estrategias se puede identificar la influencia del sector privado reflejada

en herramientas de medición y desempeño como la ISO 9000, que apunta a la satisfacción de los grupos de valor a través de Sistemas de Gestión de la Calidad. Estas herramientas se han tomado como alternativa para mejorar la gestión pública y como fuente de satisfacción de las necesidades de los grupos de valor del sector público.

(Cepeda Duarte & Cifuentes Martínez, 2019, p. 49)

Asimismo, respecto a la Gerencia Pública como tal, la investigación concluye que la mayoría de los estudios coinciden en que el estilo de liderazgo de la alta gerencia y el entendimiento de la cultura organizacional son cruciales para el éxito de los Sistemas de Gestión de Calidad (SGC). En el sector público, la falta de liderazgo y compromiso gerencial se erigen como las principales barreras para la implementación exitosa de estos sistemas. (Cepeda Duarte & Cifuentes Martínez, 2019)

Apreciación crítica del artículo científico.

Dicho artículo es muy relevante para nuestra investigación debido a que se enfoca directamente en Gestión de la Calidad en el Sector Público y además nos muestra distintas perspectivas de distintas investigaciones, tesis, artículos, entre otros. Además, propone futuras líneas de investigación sobre temas que generen valor en el entendimiento de la Gestión de la Calidad, lo cual nos servirá de base para nuestro trabajo.

Méndez, y Ramírez, (2014) *Proceso de Resocialización en la Cárcel de Mujeres de Badea Año 2012*. (Tesis de especialización, Universidad Libre Seccional Pereira). Pereira, Colombia.

El presente trabajo de investigación plantea como problema el” ¿por qué ha sido eficaz el programa de resocialización ofrecido por el centro Carcelario y Penitenciario de Mujeres de la

Badea Pereira durante el periodo del 2012- 2013?” (Méndez, 2014, p. 10)

En cuanto al objetivo, este se centra en “establecer, analizar, comparar frente a la ley, la norma positiva frente a la aplicación, ejecución y resultados de la resocialización, de las mujeres del centro penitenciario de la badea en la ciudad de Pereira”. (Méndez, 2014, p. 15)

Los investigadores concluyen:

Se determinó que para el 2012 la cárcel La Badea las mujeres obtuvieron ingresos por 87 millones de pesos, producto del trabajo que realizaron en la confección de ropa, elaboración de turrone, y de colgadores de ropa, entre otras, gracias al proyecto de resocialización penitenciario. La reforma al Código Penitenciario busca incentivar todos estos proyectos de resocialización a través de estímulos tributarios a universidades, industrias y empresas que encuentren en la población reclusa una mano de obra dedicada y calificada. (Méndez, 2014, p. 54)

Para finalizar, los investigadores concluyen que, observan la existencia de “establecimientos penitenciarios que se excusan en la falta de infraestructura, de hacinamiento, entre otros para la no aplicación de la resocialización de los presos en otros centros penitenciarios del país” (Méndez, 2014, p. 54).

Apreciación crítica de la tesis.

Se puede observar como el tratamiento penitenciario a través del trabajo genera ingresos económicos para la población penal de mujeres de la prisión de Badea Pereira, y el trabajo en las cárceles ofrece una mano de obra dedicada, en consecuencia, consideran que la resocialización de las mujeres encarceladas debería ser una realidad, sin excepciones.

2.1.2 Antecedentes Nacionales

Haro, V. (2020) *El sistema Penitenciario en el Perú: Hacia un nuevo modelo de gestión* (Tesis

de doctorado, Universidad San Martín de Porres). Lima, Perú.

Dicho trabajo, se plantea como problema general “la manera en que incidirá el modelo de gestión penitenciaria ante la deficiente administración penitenciaria a cargo del INPE” (Haro, 2020, p. 12)

En cuanto al objetivo, el autor se propone “diseñar un nuevo modelo de gestión penitenciaria que posibilite la reinserción a la sociedad de las personas privadas de su libertad, alcanzando los resultados esperados que no se consiguieron con el modelo anterior”. (Haro, 2020, p. 13)

Sobre los aspectos abordados en la investigación, el autor llegó a la conclusión de que:

La política pública penitenciaria ha fracasado, dado que no ha podido afrontar con éxito el crecimiento significativo de la población penitenciaria, el modelo actual no ha sido capaz de generar los resultados en recuperación, rehabilitación y resocialización de las personas privadas de la libertad, lo que está directamente relacionado por la falta de una gestión adecuada de seguridad, tratamiento y salud penitenciaria. (Haro, 2020, p. 292)

Asimismo, al concluir su investigación Haro (2002), llegó a la siguiente conclusión:

El nuevo modelo de gestión penitenciaria generará los resultados esperados en seguridad penitenciaria entonces, se reinsertará a las personas privadas de la libertad a la sociedad; en el tratamiento penitenciario, entonces se reinsertará a las personas privadas de la libertad a la sociedad y; en salud penitenciaria, entonces, se reinsertará a las personas privadas de la libertad a la sociedad. (Haro, 2020, p. 292)

Apreciación crítica de la tesis.

La presente tesis está en sintonía con el presente que se plantea, porque señala que sin tratamiento, se elevaría de manera considerable la reincidencia. Menciona, que el adecuado

tratamiento es la clave para disminuir la reincidencia. No obstante, se agrega en esta investigación, que la calidad del servicio es primordial para lograr la resocialización, puesto que el modelo de gestión del tratamiento propuesto sería beneficioso para el caso del penal de varones de Cusco, mejorando las condiciones de la población penal para que se permita la reinserción de los internos en la sociedad.

Maizondo, F. (2020) *Procesos de modernización y Calidad de Servicio Público en los módulos de atención de la UGEL N°01, San Juan de Miraflores, Lima 2019* (Tesis de maestría, Universidad San Martín de Porres) Lima Perú.

El autor en el planteamiento del problema, pretende conocer cuál es la relación entre el proceso de modernización y calidad del servicio público en los módulos de atención de la UGEL N° 01, San Juan de Miraflores, durante el año 2019, a través de la relación entre las políticas - normas con la calidad del servicio público, la relación entre la gestión por resultados con la calidad del servicio público, la relación entre los procedimientos administrativos con la calidad del servicio público y la relación entre la gestión por procesos con la calidad del servicio público. (Maizondo, 2020, p. 14)

El principal objetivo planteado es, “determinar si existe relación entre el proceso de modernización y calidad del servicio público en los módulos de atención de la UGEL N° 01, San Juan de Miraflores, Lima, 2019”. (Maizondo, 2020, p. 15)

La conclusión principal de la investigación es que la modernización de la UGEL 01 implica un cambio profundo en su funcionamiento, pasando de una burocracia tradicional a una organización ágil y orientada al ciudadano. El objetivo es mejorar la calidad de los servicios educativos a través de la simplificación de procesos, la medición de resultados y la implementación de una gestión más eficiente. Es decir, haciendo que la UGEL 01 sea más eficaz

y eficiente en el cumplimiento de su misión. (Maizondo, 2020)

Apreciación crítica de la tesis.

Este trabajo de investigación muestra que la modernización del estado tiene como principal objetivo la satisfacción de los ciudadanos, demostrando así la importancia de la calidad de servicio en cada proceso que realice la entidad para la mejora continua.

2.2 Bases Teórica:

2.2.1 *Teoría de la Calidad de Servicio*

2.2.1.1 Enfoque teórico de la calidad de servicio.

La calidad no es limitada para ningún sector, la calidad no es solo de producto sino también del servicio, de los procesos, de la información, la competitividad está en base a la calidad y su éxito depende de ello, los conceptos de calidad son aplicados por las empresas privadas, los gobiernos y también por las entidades sin fines de lucro. Gento (1996), al referirse a la calidad indica que esta es el grado máximo de adecuación y valor que puede tener un producto, servicio o proceso. En esta línea, Gryna, et al. (2007) afirma que “durante el siglo XX surgió un conjunto importante de conocimientos para lograr la calidad superior. Muchos individuos contribuyeron a este conocimiento, y cinco apellidos merecen mención particular: Juran, Deming, Feigenbaum, Crosby e Ishikawa” (p. 10)

Uno de los mayores referentes respecto a la calidad es Joseph Juran (1904-2008), quien resalta “la importancia de un enfoque equilibrado con el empleo de conceptos gerenciales, estadísticos y tecnológicos de calidad. Recomendaba un esquema operativo de tres procesos de calidad: planeación, control y mejora de calidad”. (Gryna, et al., 2007, p. 10)

W. Edwards Deming por su parte nos habló de “siete enfermedades mortales en la gerencia de la calidad” (Deming, 1982), las cuales enumeramos a continuación (p. 97):

- a) Falta de constancia en los propósitos: Las empresas deben tener objetivos claros y a largo plazo. Sin una visión definida, es difícil mantener un rumbo y tomar decisiones coherentes.
- b) Énfasis en las utilidades a corto plazo: Priorizar las ganancias inmediatas puede llevar a descuidar inversiones en investigación, desarrollo y mejora de procesos, perjudicando el éxito a largo plazo.
- c) Evaluación del desempeño basada en resultados a corto plazo: Evaluar a los empleados solo por los resultados obtenidos en un corto período puede generar una cultura de corto plazo y desincentivar la innovación y la colaboración. Es importante evaluar los procesos y los sistemas, además de los resultados individuales.
- d) Alta rotación de la alta dirección: Los cambios frecuentes en el liderazgo pueden generar inestabilidad, interrumpir los procesos de mejora y dificultar la construcción de una cultura organizacional sólida.
- e) Decisiones basadas únicamente en cifras: Confiar exclusivamente en datos financieros puede llevar a tomar decisiones equivocadas, ya que no siempre reflejan la realidad completa de la organización. Es necesario considerar otros factores como la satisfacción del cliente, la calidad de los productos y la moral de los empleados.
- f) Costos excesivos de atención médica: Los altos costos de salud pueden afectar la productividad de los empleados y aumentar los costos operativos de la empresa. Es importante invertir en programas de prevención y promoción de la salud.
- g) Costos excesivos por garantías y reclamos legales: Los problemas de calidad pueden generar costos significativos por garantías, reparaciones y litigios. Es fundamental implementar sistemas de gestión de calidad para prevenir defectos y garantizar la

satisfacción del cliente.

Por su lado Feigenbaum veía la calidad como una estrategia empresarial que, si se implementa correctamente, puede llevar a una ventaja competitiva sostenible. Su enfoque se centra en la satisfacción del cliente y en la mejora continua de los procesos (Grygna, et al., 2007).

Para Philip Crosby, la calidad se define estrictamente, como el cumplimiento de los requerimientos y pone énfasis en que el único estándar de desempeño es el de cero defectos. Sus actividades demostraron que todos los niveles de empleados pueden ser motivados para buscar la mejora, pero que la motivación no tendrá éxito a menos que se proporcionen herramientas a las personas que les muestren cómo mejorar. Mientras que Ishikawa, enseñó a los japoneses a usar de forma integrada diversas herramientas de calidad, especialmente las más sencillas (Gryna, et al., 2007).

De estos cinco autores, se puede concluir que la calidad es la capacidad de una organización para satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes de manera consistente, a través de la mejora continua de sus procesos y la participación de todos sus miembros. No obstante, autores como Gutarra (2002), orientan la calidad en función a las perspectivas, donde “las definiciones de calidad están ordenadas por categoría de enfoque” (p. 11), basadas en la fabricación, en el cliente, en el producto y en el valor.

Ahora bien, cuando se habla de cómo es que se percibe o se mide la calidad en el servicio, se aborda en principio la Gestión de la Calidad, donde Ríos (2009) la define en líneas generales, como un conjunto de actividades estratégicas y operativas orientadas a garantizar que los productos o servicios cumplan de manera consistente con los requisitos establecidos, tanto internos como externos. Este proceso implica la mejora continua de los sistemas y procesos, con

el objetivo de maximizar el valor para el cliente y la organización. Dentro de este proceso, la calidad es un tema de interés general que se mantiene vigente en el campo de la investigación (Pedraza Melo y otros, 2014) y; sobre todo en el Estado, la calidad de servicio “es un tema que capta la atención también en el desempeño de las entidades del gobierno, porque las sociedades son cada vez más exigentes con los resultados que la administración pública genera en diversos sectores” (Torres et al., 2011, pp. 39 - 59).

Los resultados de la investigación de Salazar y Cabrera (2016) determinan que la calidad en los servicios es producto de las diferencias propias que hace cada usuario con respecto a lo que quiere recibir frente a lo que recibió. La ISO 9000, define la Gestión de la Calidad como las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.

En el Perú la gestión de la calidad en las instituciones del Estado se rige por la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP), que considera que “es una herramienta que orienta a la mejora de los bienes y servicios otorgados por las entidades públicas, para contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas” (Secretaría de Gestión Pública, 2021, p. 8). En el marco de la modernización de la gestión pública, la calidad de los servicios públicos se define por su capacidad para satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos. Para lograrlo, la PNMGP propone una serie de conductores clave: la calidad de la atención por parte del servidor civil, la claridad y oportunidad de la información, la eficiencia en los tiempos de respuesta, la precisión y pertinencia de los resultados, la facilidad de acceso a los servicios y la generación de confianza en la institución. Estos factores son esenciales para garantizar que los servicios públicos sean percibidos como eficientes, efectivos y centrados en el ciudadano (PCM - SGP, 2021).

2.2.1.2 Dimensiones de la calidad de servicio.

La calidad de servicio en el tratamiento penitenciario, para efectos de la investigación, se lleva a cabo a través de tres actividades principales:

2.2.1.2.1 *Calidad de servicio en la asistencia penitenciaria (psicología, social y legal).*

Calidad de Servicio en el área de Psicología.

Para UNODC (2013), a lo largo de los años, se han implementado diversos programas de intervención con el objetivo de modificar las actitudes y conductas delictivas, fomentando así la resocialización de los infractores. Estos programas suelen centrarse en la reestructuración cognitiva, la regulación emocional y la exposición a modelos prosociales, con el propósito último de reducir la reincidencia delictiva (UNODC, 2013).

Por esta razón, en el área de psicológica se deben considerar aspectos como la atención personalizada, la empatía, la confidencialidad y la capacidad de escucha activa del personal que presta el servicio. (Zeithaml et al., 2006). Por lo consiguiente, en el tratamiento penitenciario, la calidad de servicio en el área psicológica se relaciona con la capacidad de los profesionales para evaluar el estado emocional y cognitivo de los internos, así como para proporcionarles apoyo psicológico individual y grupal. (Gendreau, y Andrews., 2013).

Es necesario precisar, que la calidad de servicio en el área psicológica también implica la implementación de programas de intervención psicológica que estén respaldados por evidencia científica y que estén diseñados para mejorar las habilidades sociales, emocionales y cognitivas de los internos. (Ward, y Maruna, 2007).

Según lo antes mencionado entonces, la calidad de servicio en el área psicológica se refiere a la atención y tratamiento que se les brinda a los internos en términos de salud mental. Según Cid y Macario (2018), siendo esencial que se brinde una atención adecuada y profesional

en este aspecto; para lo cual, es necesario que el personal colaborador del penal esté capacitado y supervisado de manera regular. Es importante que se implementen programas y terapias que ayuden a los internos a manejar sus problemas emocionales y conductuales, tal como lo sugiere Reisner y Wickersham (2011), como la terapia individual y grupal, programas de prevención de suicidios y de manejo de la ira, entre otros.

Calidad de Servicio en el área Social. Según UNODC (2013), cada centro penitenciario contará con la asistencia de trabajadores sociales, quienes tendrán como función principal fortalecer los vínculos familiares de los internos y facilitar su reinserción social a través de la articulación con organismos comunitarios. Asimismo, se implementarán mecanismos de protección de los derechos civiles, siempre y cuando estos sean compatibles con el régimen penitenciario

Así pues, en el área social, la calidad de servicio se relaciona con la capacidad de los profesionales para establecer relaciones interpersonales de confianza con los internos, para proporcionarles información clara y precisa sobre sus derechos y deberes, y para fomentar la participación activa de los internos en las actividades y programas de tratamiento. (Zeithaml et al., 2006). Asimismo, la calidad de servicio en el área social también implica la atención a las necesidades específicas de los internos, como en la atención médica, la atención a las necesidades de las personas con discapacidad, y la atención a las necesidades de los internos con problemas de adicción. (Gendreau, y Andrews, 2013).

Es así como esta dimensión también se relaciona con la capacidad de los profesionales para involucrar a los familiares y amigos de los internos en el proceso de tratamiento y para establecer vínculos con organizaciones comunitarias que puedan proporcionar apoyo y recursos adicionales a los internos. (Ward y Maruna., 2007); el servicio social, se refiere a la atención y servicios que se brindan a los internos para ayudarlos a desarrollar habilidades sociales y relacionales, y

fomentar su integración en la sociedad una vez que sean liberados.

En esa línea, de acuerdo con la investigación de Cid y Macario (2018), es esencial que se brinden oportunidades de aprendizaje y capacitación en habilidades sociales a los internos, tales como la comunicación efectiva, la resolución de conflictos y la toma de decisiones. Además, se pueden implementar programas de apoyo para la familia y la comunidad, como lo sugiere Vanstone et al. (2019), para ayudar en el proceso de reintegración social de los internos.

Calidad de servicio en el área Legal. Según la Asociación para la Prevención de la Tortura, (APT) ³, hay que asegurar que todas las personas detenidas tengan acceso inmediato a la asistencia legal, una garantía fundamental de sus derechos en prisión, tanto si se encuentran en prisión preventiva como para las personas condenadas por un delito.

Debido a ello, la calidad de servicio en el área legal se relaciona con la capacidad de los profesionales para proporcionar información clara y precisa sobre los procedimientos legales y los derechos de los internos, y para garantizar el acceso equitativo a la justicia. (Zeithaml et al., 2006). Se puede señalar también, que esta dimensión implica la capacidad de los profesionales para proporcionar asesoramiento jurídico y representación legal efectiva a los internos, especialmente en casos de apelación y revisión de sentencias. (Gendreau, y Andrews, 2013).

Por consiguiente, la calidad de servicio en el área legal se refiere a la atención y servicios que se brindan a los internos en términos de justicia y derechos legales. Según la investigación

³ La *Association for the Prevention of Torture* (APT) es una ONG fundada en 1977 con el objetivo principal de erradicar la tortura y los malos tratos en todo el mundo. Es reconocida a nivel internacional como una autoridad en materia de prevención de la tortura por la ODH, ONU, donde posee estatus consultivo. Página Web de APT: <https://www.apr.ch/es>

de Zimring (2019), es esencial que los internos tengan acceso a servicios legales y asesoramiento en la prisión, especialmente en términos de sus derechos y libertades. Es importante que el personal de la prisión esté capacitado para brindar información y asesoramiento legal, y que los internos tengan acceso a servicios de abogados y defensores públicos. Además, la calidad de servicio en el área legal también implica asegurar que los internos reciban un trato justo en el sistema de justicia penal, tal como lo sugiere la investigación de Sherman y Strang (2019), y que se respeten sus derechos humanos y dignidad como personas.

2.2.1.2.2 *Calidad de servicio en el área de trabajo.*

Según Naciones Unidas - Derechos Humanos (1990) se crearán condiciones que permitan a los reclusos realizar actividades laborales remuneradas y útiles que faciliten su reinserción en el mercado laboral del país y les permitan contribuir al sustento económico de su familia y al suyo propio.

Por tal motivo, la calidad de servicio en el área de trabajo se relaciona con la capacidad de los profesionales para proporcionar a los internos oportunidades de capacitación y desarrollo de habilidades laborales, así como establecer relaciones laborales justas y equitativas. (Zeithaml et al., 2006). Entonces, la calidad de servicio en esta área debe estar encaminada a fomentar la participación activa de los internos en actividades de trabajo productivo y para proporcionar un entorno de trabajo seguro y saludable (Gendreau, y Andrews, 2013). De hecho, los profesionales deben contar con la capacidad para establecer vínculos con empresas y organizaciones externas que puedan proporcionar oportunidades de empleo y capacitación después de la liberación de los internos. (Ward y Maruna, 2007).

Por otro lado, en el Perú, la calidad de servicio en el área de trabajo dentro del INPE, se refiere a la atención y servicios que se brindan a los internos para ayudarlos a desarrollar

habilidades laborales y obtener oportunidades de empleo después de su liberación. Según Makarios y Cid (2018), es esencial que se brinden programas de capacitación y empleo a los internos para ayudarlos a adquirir habilidades laborales y experiencia en el trabajo. Además, considerando la vinculación directa que este aspecto debe tener con la demanda de empleo a corto plazo de los internos, es importante que el personal de la prisión esté capacitado para brindar asesoramiento y apoyo en la búsqueda de empleo, tal como lo sugiere la investigación de Kreager et al. (2018). La calidad de servicio en el área de trabajo también implica asegurar condiciones de trabajo seguras y justas para los internos, y brindar oportunidades de remuneración justa y beneficios laborales.

2.2.1.2.3 *Calidad de Servicio en el área de Educación.*

De acuerdo con las Reglas Mínimas para el Tratamiento de los Reclusos (Regla 77), “los sistemas penitenciarios deben garantizar el acceso a la educación de todos los internos, con un énfasis especial en los jóvenes y los analfabetos”. Así mismo, se requiere que los programas educacionales “se vinculen con el sistema educativo nacional para facilitar la continuidad educativa una vez que los internos recuperen su libertad” (UNODC, 2013, p. 38).

La calidad de servicio en el área de educación se relaciona con la capacidad de los profesionales para proporcionar a los internos oportunidades educativas efectivas y relevantes que les permitan mejorar sus habilidades académicas y su conocimiento general, así como para fomentar el desarrollo personal y social de los internos. (Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. & Gremler, D.D., 2006). Entonces, se requiere de la capacidad de los profesionales para adaptar los programas educativos a las necesidades y habilidades específicas de los internos y para proporcionar recursos y tecnologías de aprendizaje innovadoras. (Gendreau y Andrews, 2013).

Esto significa, que así como la dimensión de calidad en el trabajo, la calidad de servicio

en el área de educación también se relaciona con la capacidad de los profesionales para establecer vínculos con instituciones educativas externas y para proporcionar oportunidades educativas y de capacitación después de la liberación de los internos, lo que les permitiría mejorar sus habilidades y oportunidades de empleo. (Ward y Maruna, 2007).

Según la investigación de Aos, Miller y Drake (2006), la educación en prisión puede reducir la reincidencia y mejorar las perspectivas de empleo de los internos. Es esencial que se brinde una educación de calidad, con programas que se adapten a las necesidades individuales de los internos. De acuerdo con Kokko (2019), es importante escuchar la perspectiva de los estudiantes y asegurarse de que los programas de educación en la prisión sean relevantes y significativos para ellos. Además, se deben proporcionar recursos y materiales educativos adecuados para garantizar que los internos tengan las herramientas necesarias para tener éxito en su educación.

2.2.2 Teoría de la Resocialización

2.2.2.1 Enfoque Teórico de la Resocialización.

Uno de los precursores de la teoría de la Resocialización John Howard (1726-1790) filántropo inglés fundador del derecho penitenciario moderno, alguacil del condado de Bedfordshire (Inglaterra), reformador en el campo de la criminología y en la salud pública, Howard hasta su muerte se dedicó a visitar y hacer diagnósticos de las condiciones en que se encontraban las cárceles y reclusorios de Inglaterra y Gales, y gracias a una ley del parlamento pudo corregir el sistema de aportaciones de cuotas de los prisioneros como pago de salarios a los carceleros; introdujo una serie de reformas y luchó por conseguir un trato humanitario y digno para los presos. Howard en su informe publicado en 1789 denominado *The state of prisons in England and Wales* (Estado de las cárceles en Inglaterra y Gales) llamada “geografía del dolor”

muestra la crueldad, el hacinamiento y la deshumanización del reo, Howard asevera que la cárcel no corrige, más al contrario, es un lugar de contagio criminal, manifiesta que el solo hecho de estar ahí ya es una tortura, realiza la recomendación de humanizar las prisiones (Mariaca, 2010). Este informe se destaca por ser uno de los primeros en proponer reformas penitenciarias enfocadas en la dignificación y reinserción social de los internos, introduciendo conceptos innovadores como cárceles higiénicas, clasificación por tipo de delito e incentivos laborales, convirtiéndolo en un referente fundamental para la prevención terciaria (CNDH, 2019).

Cabe señalar que, a mediados del siglo XIX, surgieron los sistemas penitenciarios progresivos, cuyo objetivo principal era la reinserción social del delincuente a través de un proceso gradual de rehabilitación. Sin embargo, esta concepción fue fuertemente criticada por Foucault, quien denunció la simplicidad y crueldad de estos modelos, cuestionando la premisa de que la ociosidad era la causa principal de la delincuencia. En su lugar, Foucault propuso un enfoque sociológico que permitiera comprender los conflictos sociales subyacentes a la criminalidad (CNDH, 2019).

Así mismo, se precisa que el Art. 5° del “Pacto de San José de Costa Rica” (Convención Americana sobre Derechos Humanos firmada en 1969), menciona que “Las penas privativas de la libertad tendrán como finalidad esencial la reforma y la readaptación social de los condenados”. (OAS.ORG, s.f.)

Por ejemplo, según el Centro de Estudios de Justicia de las Américas (CEJA), en diversos países latinoamericanos, la justificación de la pena privativa de libertad se fundamenta en la resocialización del delincuente. Así, en Argentina se habla de reinserción social, en Bolivia de enmienda y readaptación, en Perú de reeducación, rehabilitación y reincorporación, en Guatemala de reeducación y readaptación, en República Dominicana de protección social y

readaptación, en Chile de rehabilitación y resocialización, en México de regeneración y readaptación, y en Venezuela se enfatiza la idea rehabilitadora CEJA (2021).

Para el caso Peruano, la resocialización es un mandato constitucional, en la base de los principios establecidos en la Constitución Política del Estado Artículo 139 inciso 22, el Código de Ejecución Penal Artículo II del Título Preliminar y su Reglamento a través del Decreto Supremo N° 015-2003-JUS; por esta razón, la misión fundamental del INPE es la resocialización de la población penal a través del tratamiento penitenciario progresivo, el trabajo y/o educación y la participación en las áreas de asistencia penitenciaria (asistencia psicológica, asistencia social y asistencia legal).

Urías (2001) refiere que actualmente se utiliza cada vez más la expresión resocialización, ya que posibilita la homologación internacional de sistemas penales y constitucionales bastante diferentes, como por su generalidad detallada. En la actualidad, se utiliza tres términos en forma de sinónimos; tanto de reeducación, como de reinserción o de resocialización, es decir, descubre similitudes fonéticas en gran parte de las naciones de nuestro alrededor y alude genéricamente al proceso y al objetivo de la recuperación social de personas al inicio antisociales; y que se realiza y ejecuta tanto por medio de instrumentos educativos, como de normatividad o de acciones que generan efectos sociológicos. No obstante, al trío indicado habría que adicionarle otra expresión, de mismo prefijo: la rehabilitación.

Dentro de este orden de ideas, para Urias (2001), el principio de reinserción social exige una interpretación extensiva de los derechos fundamentales de los reclusos, orientada a facilitar su futura integración en la sociedad. Si bien este principio conlleva una cierta flexibilidad, no constituye una norma abierta a cualquier interpretación. Por el contrario, las disposiciones

penitenciarias que obstaculicen la reinserción social deben considerarse inconstitucionales.

Según Borja Mapelli (1983) citado por Solis y PUC (2008), conceptúa la resocialización como un principio fundamental de humanización de la ejecución de las penas y medidas privativas de libertad en virtud del cual éstas deben adaptarse a las condiciones generales de vida en sociedad (principio de atenuación) y contrarrestar las consecuencias dañinas de la privación de libertad (principio de *nil nocere*- primero no hacer daño), para el autor la Resocialización no tiene una concepción unívoca habiendo separado en 3 teorías:

- a) Teorías orientadas hacia el delincuente exclusivamente: En las que se hallan algunas corrientes que no analizan el sistema penal y se inclinan a estudiar al delincuente como a un ser con ciertas limitaciones somáticas, psíquicas o sociales.
- b) Tesis que consideran a la Sociedad que castiga como Objeto de resocialización: Estipulan que las acciones deben orientarse en primer lugar a manejar los factores delictivos de la sociedad, y en segundo lugar a la problemática del delincuente.
- c) Teorías que toman como Objeto de resocialización el conflicto Hombre-Sociedad. Considera que el delito no sólo es responsabilidad del criminal, sino también de la comunidad en que se desenvuelve. Se conocen las tendencias siguientes: a. Resocialización legal, b. Teorías de las expectativas, y c. Terapia social emancipadora. (p.24)

En tal sentido, las Reglas Mínimas para el Tratamiento de los Reclusos establecen los estándares mínimos universalmente reconocidos para la gestión de los centros penitenciarios y el tratamiento de las personas privadas de libertad, y han tenido un inmenso valor e influencia en el desarrollo de leyes, políticas y prácticas penitenciarias en los Estados Miembros en todo el

mundo. (UNOCD, s/f)

2.2.2.2 Dimensiones de la Resocialización

2.2.2.2.1 *Reeducación.*

Para Garrido y Montoro (1992), la reeducación penal se concibe como un conjunto integral de intervenciones socioeducativas, psicológicas y laborales, diseñadas para promover la reinserción social de los individuos privados de libertad. Además, son aplicables desde su programación, realización y posterior evaluación a la mayoría de los centros penales.

Una definición más detallada la brinda Urias (2001), señalando la reeducación penal como un proceso mediante el cual el individuo privado de libertad adquiere las habilidades sociales y los valores predominantes en la sociedad, con el objetivo de facilitar su reinserción en la sociedad. Este proceso no implica una adhesión acrítica a los valores sociales, sino más bien la adquisición de las competencias necesarias para interactuar de manera respetuosa y constructiva dentro del marco normativo establecido.

En este punto resulta necesario resaltar la importancia de una reeducación integral y actualizada, pues a decir por Carbajal y Rojas (2013), el proceso de reeducación penal demanda la implementación de estrategias educativas innovadoras que promuevan cambios significativos en los esquemas mentales y las pautas de comportamiento de los individuos. Es esencial desarrollar programas que fomenten la autonomía, la responsabilidad y la conciencia de las consecuencias de las acciones

En este sentido, el Texto Unico Ordenado (TUO) del D. Leg. 654, señala que uno de los objetivos de la Ejecución Penal es la reeducación del interno, vale decir que el privado de libertad debe realizar un esfuerzo consciente de abandonar los patrones conocidos, las convicciones, para abrirse a nuevas maneras de hacer las cosas y olvidar su conducta típica por

los cuales perdió su libertad y aprender a vivir en sociedad respetando las leyes.

Estas intervenciones, que se implementan en el contexto penitenciario, buscan desarrollar las habilidades y competencias necesarias para una vida autónoma y respetuosa de la ley. La reeducación penal, por tanto, va más allá de la simple custodia, y se posiciona como un elemento fundamental en la construcción de un sistema penitenciario orientado a la rehabilitación y la reinserción social.

Así pues, los establecimientos penales albergan personas que han cometido diferentes delitos, la conducta, la forma de pensar de cada uno de ellos es diferente, es necesario que la reeducación sea diferenciada por delitos, en base a las características particulares de cada individuo acorde al delito cometido y a la edad.

2.2.2.2.2 *Rehabilitación.*

Según la Real Academia Española (RAE) en términos médicos es un conjunto de métodos que tiene por finalidad la recuperación de una actividad o función perdida, la misma que tiene relación con lo mencionado en Las Reglas Estándares Mínimas para el Tratamiento de los Reclusos que reconocen la necesidad de individualizar el tratamiento de acuerdo con las necesidades individuales de los delincuentes (reglas 59-63). Para ello, según la regla 69, “es necesario evaluar debidamente a los prisioneros y preparar un programa de tratamiento adecuado a sus necesidades, capacidades y disposiciones” (UNODC, 2013, p. 35).

Sin embargo, en sus inicios, la rehabilitación penitenciaria se basó en sistemas de clasificación que categorizaban a los internos según sus características personales y su potencial de resocialización, a la vez que recurría al castigo físico como medida disciplinaria (Campbell, 2004). Mas adelante, a inicios del siglo XX, se le dio una perspectiva médica y durante este período, las explicaciones biológicas y psiquiátricas de la conducta delictiva dominaron el campo

de la criminología, concibiendo a los delincuentes como individuos patológicos en necesidad de tratamiento penitenciario (Rotman, 1990).

A partir de las constantes críticas hacia el modelo médico, y la intervención de disciplinas sociales como la psicología, la sociología y antropología, el concepto y abordaje de rehabilitación fueron evolucionando y orientándose hacia los derechos y las oportunidades que cada Estado debía brindar al interno (Rotman, 1990).

Entendiendo hasta aquí la evolución del enfoque de la rehabilitación y considerando la definición de UNODC (2013), esta puede concebirse como el derecho fundamental a la reinserción social, garantizando al individuo la oportunidad de reintegrarse como un ciudadano activo y productivo, evitando así la perpetuación del ciclo delictivo y promoviendo el uso de medidas alternativas a la privación de libertad cuando sea posible (Gargarella, 2016).

2.2.2.2.3 *Reincorporación Social.*

Según el concepto señalado por la RAE, reinsertar es volver a integrar en la sociedad a alguien que estaba condenado penalmente o marginado (RAE, 2023), de otro lado encontramos definiciones jurídicas que mencionan que Reinsertar “supone que el condenado adopte condiciones de vida que le permitan convivir con el resto de los ciudadanos sin cometer nuevos delitos; fin al que deben estar orientadas, las penas, medidas de seguridad, y otras sanciones que disponen los tribunales” (Diccionario Español Jurídico, 2023).

Sobre el tema, la oficina de Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito indica que los estándares internacionales enfatizan que la rehabilitación y reintegración social de los delincuentes constituyen un objetivo primordial del sistema de justicia penal. Estos estándares subrayan la importancia de las intervenciones post-penitenciarias como una estrategia eficaz para reducir la reincidencia y proteger a la sociedad. De hecho, la evidencia empírica sugiere que la

inversión en programas de reintegración es una de las formas más costo-efectivas de prevenir la delincuencia (UNODC, 2013).

La palabra reinserción social de acuerdo con Guillamondegui (2010), es el proceso que empieza con el internamiento del condenado en una prisión, mediante el cual el equipo multidisciplinario profesional, con el apoyo y colaboración del personal penitenciario, se encargan que este pueda tomar conciencia de los motivos de su comportamiento delictivo y de sus implicancias personales, familiares y sociales presentes y futuras, con la finalidad de fomentar y reforzar su capacidad de convivir en sociedad respetando la ley en su vida futura.

El interno que participa del tratamiento penitenciario y obedece las disposiciones de seguridad comportándose bien, tiene el derecho a obtener beneficio penitenciario. A respecto, el Texto Único Ordenado (TUO) del Código de Ejecución con D.S. 003-2021-JUS (2021), señala lo siguiente:

- a) Redención de la pena por el trabajo y la educación. (Art° 49 y 50) el interno que se encuentre en la etapa de mínima y mediana seguridad del régimen cerrado ordinario redime la pena mediante el trabajo a razón de un día de pena por 2 de labor efectiva; en caso de encontrarse en la etapa de máxima seguridad será un día de pena por 4 de labor efectiva; en caso de encontrarse en la etapa “C” la redención será un día de pena por 5 de labor efectiva; en caso de encontrarse en la etapa “B” la redención será un día de pena por 6 de labor efectiva; en caso de encontrarse en la etapa “A” la redención será un día de pena por 7 de labor efectiva (p. 23).
- b) Semi libertad. Este beneficio permite que el interno con primera condena efectiva egrese del penal para efectos de trabajar o estudiar , de esta forma inicia su reincorporación social, siempre y cuando cumpla con la tercera parte de la pena, no

tenga proceso pendiente con mandato de detención; se encuentre ubicado en la etapa de mínima seguridad, cumpla con pagar los días multa o pagar el total o parcial de la reparación civil fijadas en la sentencia, en ningún caso el monto debe ser menor al 10% del monto total (p.24).

- c) Liberación condicional: Este beneficio penitenciario permite que el interno con segunda condena efectiva egrese del penal para efectos de trabajar o estudiar, siempre que: Cumpla con la mitad de la pena; no tenga proceso pendiente con mandato de detención; se encuentre ubicado en la etapa de mínima seguridad, cumpla con pagar los días multa o pagar el total o parcial de la reparación civil fijadas en la sentencia, en ningún caso el monto debe ser menor al 10% del monto total (p.24)

Es de precisar que estos dos últimos beneficios tienen su improcedencia para aquellos internos que hayan cometido delitos vinculados a crimen organizado y otros que la ley lo prohíbe. El Juez concederá ambos beneficios cuando durante su audiencia se haya podido establecer que el interno ha alcanzado un grado de readaptación que permita pronosticar que no volverá a cometer nuevo delito, de ser procedente el interno deberá cumplir con las reglas de conducta caso contrario será revocado y devuelto al penal (CEP, 2021).

2.3 Marco Conceptual

2.3.1 Calidad de Servicio

La administración pública ha priorizado la eficiencia en la provisión de servicios, dejando de lado la dimensión cualitativa de la satisfacción del usuario. Es necesario reorientar la gestión pública hacia una perspectiva centrada en las personas, midiendo y mejorando la calidad percibida de los servicios. (Matraeva et al., 2020)

2.3.2 Gestión de la Calidad

La gestión de calidad es una serie de procesos sistemáticos que le permiten a cualquier organización planear, ejecutar y controlar las distintas actividades que lleva a cabo. Esto garantiza estabilidad y consistencia en el desempeño para cumplir con las expectativas de los clientes. La gestión de calidad varía según cada sector de negocio para el que se establecen sus propios “estándares”, es decir, modelos de referencia para medir o valorar el nivel de desempeño de la organización. (Etecé Equipo Editorial, 2021)

2.3.3 Servicios Públicos

Los servicios públicos son prestaciones intangibles que las entidades estatales ofrecen a la comunidad para satisfacer necesidades fundamentales, desde la salud y la seguridad hasta servicios básicos como la recolección de residuos. (PCM - SGP 2021)

Pueden clasificarse en dos (02) tipos: servicios prestacionales y servicios no prestacionales:

- a) Servicios prestacionales, son aquellos que se derivan de la función prestacional del Estado y que implican una provisión del gobierno hacia las personas, tales como prestaciones de salud, educación, comunicación, limpieza pública, habilitación de carreteras o aeropuertos, fomento productivo, supervisiones o fiscalizaciones de las entidades reguladoras, seguridad y defensa nacional; así como los servicios públicos básicos (agua, alcantarillado, luz), entre otros. (PCM - SGP, 2021, p. 6)
- b) Servicios no prestacionales, son aquellos que implican el otorgamiento de derechos como consecuencia de la función reguladora, inspectora o sancionadora del Estado. Se encuentran incluidos, en este grupo, los procedimientos administrativos o trámites, los servicios prestados en exclusividad y los servicios no exclusivos. (PCM - SGP 2021, p. 6)

2.3.4 Tratamiento Penitenciario

Desde el punto de vista conceptual el tratamiento penitenciario dentro de las cárceles busca reorientar y modificar la conducta habitual del interno, que en la mayoría de los casos tienen características innatas inclinadas a la criminalidad. Ahora los tratamientos muchas veces se diferencian de un penal a otro, esto por muchos factores dentro de ellos tenemos, la calificación de los empleados del INPE u otros factores incluso humanos. Al respecto de conformidad a investigadores relacionados al tema, el tratamiento puede ser realizado utilizando los sistemas de un régimen cerrado que es al interior de los establecimientos penales y de medio libre denominado también tratamiento extramuros (Ministerio de Justicia, 2002).

2.3.5 Resocialización

Si bien la palabra Resocialización no forma parte del diccionario de la Real Academia Española, en cambio señala la palabra socializar, cuya acepción es “adaptar a un individuo a normas de comportamiento social”. La resocialización viene a ser el proceso a través del cual una persona que ha adquirido conductas desadaptadas o antisociales asimila, aprende, e interioriza conductas que son socialmente aceptables para reintegrarse a la sociedad. (Psiquiatria.com, 2022),

2.3.6 Órgano Técnico de Tratamiento

Los órganos técnicos de tratamiento (OTT) son equipos multidisciplinarios conformados por profesionales de las áreas de psicología, servicio social, legal, trabajo y comercialización, educación y salud. Todos emiten sus informes sobre el tratamiento recibido por los internos, a fin de ser evaluados regularmente, y comprobar si semestre a semestre progresan en el tratamiento. (Juridica, 2018).

2.3.7 Cárceles Productivas

La política de "Cárceles Productivas" es promovida por el gobierno a través del INPE y se enmarca en el Decreto Legislativo N.º 1343, que regula la Promoción e Implementación de Talleres Productivos. Esta iniciativa facilita la participación de empresas del sector privado en los penales del país y tiene como objetivo principal fortalecer el tratamiento penitenciario y postpenitenciario. Busca fomentar el desarrollo de actividades productivas que permitan la reinserción laboral de las personas privadas de libertad, contribuyendo así a su resocialización. (INPE, 2018).

2.3.8 Marca Personal

La marca es un conjunto de elementos o signos que sirven para identificar los productos y/o servicios en el mercado y poder diferenciarlos de los competidores. La marca puede ser una palabra, imágenes, figuras, símbolos, letras, cifras, etc. Esto incluye también la forma de presentar un producto o formas determinadas de envases o envolturas. Un negocio puede tener más de una marca. Por ser un elemento que te diferencia de otros competidores ayudara al empresario a captar mayor cantidad de clientes y a fidelizarlos. Hay 5 tipos de marcas a) Marca del Producto y/o Servicio; b) Nombre Comercial; c) Lema Comercial; d) Marca Colectiva; e) Marca de Certificación (INDECOPI, 2023).

2.3.9 Centro de Educación Básica Alternativa (CEBA)

El CEBA es una modalidad de la educación básica equivalente a la Educación Básica Regular, dirigida a personas que no accedieron o no culminaron su educación primaria o secundaria para adquirir competencias y acceder a otros niveles educativos (MINEDU, 2021).

El CEBA "San Jerónimo" se encuentra ubicado en el establecimiento penal de varones de Cusco, y sus docentes son profesores del INPE de diferentes especialidades.

2.3.10 Centro de Educación Técnico-Productiva (CETPRO)

El CETPRO es una institución educativa pública orientada a la adquisición de competencias laborales y empresariales; el CETPRO “San Jerónimo” se encuentra ubicado al interior del establecimiento penal de varones de Cusco, actualmente brinda enseñanza en cuero y calzado; carpintería; ebanistería; sastrería; dibujo y pintura; tallados; electricidad y electrónica; artesanía y manualidades; tejido y bordado; computación así como confección textil, esta capacitación permite a los internos formarse para una actividad productiva e incursionar en un mercado laboral (INPE, INPE, 2021).

Los docentes del CETPRO “San Jerónimo”, cuenta con profesores del Ministerio de Educación (MINEDU) de diferentes especialidades.

2.3.11 Andragogía

La andragogía es la disciplina que se encarga de la educación para adultos, B. Malcom Knowles (1913-1997) es considerado como el padre de la andragogía porque en Estados Unidos propuso elaborar una teoría andragógica de reflexión educativa, define la andragogía como un conjunto de principios fundamentales sobre el aprendizaje de adultos, que se aplica a todas las situaciones de aprendizaje, publicado múltiples libros al respecto en el cual señala que el término “andragogía” es utilizado por primera vez en Europa por el maestro alemán Alexander Kapp en 1833, para referirse a la interacción didáctica que se establece entre él y sus alumnos de las escuelas nocturnas. En Latinoamérica Adam y Ludojoski en 1970 impulsan la práctica educativa desde la andragogía. Un reto de la andragogía es que para satisfacer las necesidades educativas de las personas adultas es imprescindible mantener a lo largo del proceso educativo, los intereses que motivan el esfuerzo que se realiza por adquirir nuevos aprendizajes. A partir de las características psicológicas de los adultos, tienden a ayudar a las personas adultas para construir

sus aprendizajes, siendo el docente andragogo un guía u orientador de los estudiantes (Gutierrez, 2007).

Knowles en su libro titulado “Andragogía: el aprendizaje en adultos” detalla el modelo definiendo seis principios fundamentales que todo proceso de instrucción debe seguir para lograr un aprendizaje efectivo en este público como la necesidad de saber, el concepto personal, la experiencia previa, disposición para aprender, inclinación al aprendizaje y la motivación (FLIP, 2023)

2.4. Enfoque Teórico Conceptual Asumido por el Investigador

Las personas privadas de libertad (PPL) gozan de los mismos derechos reconocidos a toda persona en los instrumentos nacionales e internacionales (excepto aquellos que estén limitados o restringidos por ley o por razones inherentes a su condición de persona privada de libertad) (CIDH, s.f.). Para el presente trabajo de investigación se creyó necesario adherirse a la teoría de Calidad de Servicio en las entidades del sector público, en consecuencia, se hará referencia a la información señalada en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030 alineado al Objetivo 02 del Política Nacional de Productividad y Competitividad así mismo a la Teoría de la Resocialización, concordante con la Política Nacional Penitenciaria al 2030 y la Política Nacional Multisectorial de Seguridad Ciudadana al 2030; teniendo en consideración los aportes citados en los avances investigativos (2.1), en las bases teóricas (2.2) y en el marco conceptual (2.3).

2.4.1. Enfoque 1 Modelo para la Gestión de la Calidad de Servicios

El Modelo para la Gestión de la Calidad de Servicios se estructura en componentes orientados a repercutir en aquello que las personas valoran. Estos componentes son: a)

Conocer las necesidades y expectativas de las personas; b) Identificar el valor del servicio; c) Fortalecer el servicio; d) Medir y analizar la calidad del servicio; e) Liderazgo y compromiso de la Alta Dirección; f) Cultura de calidad, estos dos últimos como elementos transversales, a fin de promover la mejora de los servicios. (PCM - SGP, 2021, pp. 9-11).

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública tiene como objetivo brindar servicios de calidad a todos los ciudadanos dentro del territorio peruano, para lo cual será necesaria una transformación de los enfoques y también en las prácticas de gestión para ofrecer servicios de calidad encaminados a generar valor público. Para ello se utilizarán conductores que impactan en la satisfacción de las personas como: a) Calidad de la interacción usuario-funcionario, caracterizada por el respeto, la cortesía y la profesionalidad. b) Claridad y precisión en la comunicación de la información suministrada al usuario. c) Tiempo de respuesta a las solicitudes de los usuarios, medido en función de los plazos establecidos d) Eficacia y eficiencia de los procesos de gestión, evaluadas a través de la calidad de los servicios prestados. e) Facilidad de acceso a los servicios, evaluada en términos de la simplificación de los trámites y la disponibilidad de canales de atención. f) Nivel de confianza de los usuarios en la institución y en los servicios prestados (PCM - SGP, 2021).

La Política Nacional de Productividad y Competitividad específicamente en el Objetivo prioritario 02 hace referencia al Fortalecimiento del Capital Humano, menciona que las personas requieren contar con habilidades, destrezas y competencias para su desarrollo pleno, estas se adquieren en todas las formas y niveles educativos y/o en el trabajo. La acumulación de estas habilidades y competencias determinará su desempeño e ingresos (productividad), así como su capacidad de vivir en sociedad y generar bienestar a nivel agregado. Al respecto, un aspecto clave es el acceso a servicios públicos de calidad, que integren la enseñanza con los servicios de

salud y alimentación (MEF, 2019).

2.4.2. Enfoque 2: La Resocialización.

Para este enfoque tomamos en consideración las teorías de los autores referidos en el punto 2.2.2 puesto que ambos manifiestan que la resocialización es humanizar a través de instrumentos del trabajo, de la educación, la misma que concuerda con lo que señala la Constitución Política del Estado, el Código de Ejecución Penal y su Reglamento, considerando además que la misión fundamental del INPE es la resocialización de la población penal a través del tratamiento penitenciario progresivo, a través del trabajo y/o educación y la participación en las áreas de asistencia penitenciaria bajo el lema “Humanizar y dignificar para Resocializar”

La Política Nacional Penitenciaria al 2030 refiere que para lograr la Resocialización de las personas privadas de libertad se ha propuesto los siguientes objetivos prioritarios: a) Reducir significativamente el hacinamiento en el sistema penitenciario, b) Mejorar las condiciones de vida digna para las personas privadas de libertad, c) Asegurar condiciones de seguridad y convivencia de la población penitenciaria d) Fortalecer habilidades para la reinserción de las personas privadas de su libertad que cumplen penas en los medios cerrado y libre, e) Fortalecer la gestión del conocimiento, la interoperabilidad y la transparencia del sistema penitenciario, f) Mejorar capacidades para la reinserción en personas que han cumplido sus penas, considerando el acompañamiento y la generación de iniciativas y programas de asistencia a las personas que habiendo cumplido sus sentencias en medio libre y cerrado, requieran de apoyo para su reinserción. Esto supone proveer de medios de trabajo y procurar la atención social, educacional y cultural de quienes han egresado del sistema (INPE, Gobierno del Perú, 2021)

La Política Nacional Multisectorial de Seguridad Ciudadana al 2030 se articula en torno a cuatro ideas centrales. La primera de ellas es la prevención estratégica del delito; b) La segunda

idea central se basa en la disuasión y persecución que desempeñan los agentes de seguridad ciudadana en espacios públicos a través de estrategias que desalientan la comisión de delitos; c) La inteligencia policial e investigación criminal, implementadas con eficientes capacidades técnicas y tecnológicas; d) La articulación interinstitucional e intergubernamental forjada con el compromiso de reducir las acciones que afectan a la seguridad ciudadana, Entre los sectores encargados de ejecutar el PNSC 2019-2023 se encuentran la Policía Nacional del Perú, Ministerio del Interior, Ministerio Público, Ministerio de Salud, Ministerio de Transportes y Comunicaciones, Ministerio de Educación, Poder Judicial, Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, Instituto Nacional Penitenciario (INPE), Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (DEVIDA), Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL), Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de Uso Civil (SUCAMEC), Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales. Desde esta perspectiva multidimensional. (MININTER, 2022)

El INPE participa en esta política de gobierno a través de iniciativas de prevención del delito y sobre todo en la labor de reinserción social de las personas que cometieron delitos y se encuentran purgando condena.

CAPÍTULO III

METODOLOGIA

3.1. Clasificación de la Investigación

3.1.1 *Propósito o Finalidad*

La presente investigación tiene la finalidad de Especialización, de tipo aplicada, porque su propósito es práctico, inmediato y bien definido (Carrasco Diaz, 2007) debido a que se orienta a la solución de problemas de calidad de servicio en los procesos laborales que brinda el Establecimiento Penal de Varones de la ciudad de Cusco y que influye en la resocialización de su población penal.

3.1.2 *Nivel de la investigación*

La presente investigación se enmarca en el nivel descriptivo, con el objetivo de explorar y describir en detalle los aspectos que influyen en la prestación de servicios por parte del personal. Este tipo de estudio busca identificar, caracterizar y analizar las variables involucradas en el proceso, sin profundizar en las causas subyacentes (Bernal (2016) citado en Guillen et al., 2020). Así mismo, contiene un componente explicativo, pues al realizar el análisis funcional y situacional a través de la técnica FODA y el análisis por pares, se tratará de comprender las causas subyacentes de los problemas identificados y las razones de las fortalezas.

3.1.3 *Método*

Esta investigación aplicará el método analítico sintético, debido a que se analizará la información de los procesos estratégicos de la entidad estudiando el comportamiento de cada parte. Asimismo, se realizará una síntesis de las partes previamente analizadas para mejorar los factores que influyen en la gestión de la calidad de los procesos institucionales.

3.1.4 *Enfoque*

El enfoque mixto de la investigación, que implica el análisis de datos cualitativos y cuantitativos en el proceso de recolección y análisis producto de la experiencia de los investigadores, así como de estudios y una serie de investigaciones que responden al planteamiento del problema (Hernandez et al., 2014). En resumen, esta investigación es cuantitativa porque se recolectarán datos numéricos y cuantificables y; cualitativa, porque se analizarán aspectos no cuantificables.

3.1.5 *Diseño*

Este estudio es de tipo no experimental y transversal. Se basa en el análisis documental y la observación directa de la población penitenciaria para identificar la problemática existente en un momento específico. No se manipularon variables en el proceso (Guillen Oscar & Sanchez Mario & Begazo Luis, 2020)

3.2 Población y muestra

3.2.1 *Población y Muestra*

La población que comprende la presente investigación está constituida por los reos y el personal del Establecimiento Penal de varones de la ciudad de Cusco, analizando los procesos que impactan en dicha población.

3.3 Técnicas de análisis

En la presente investigación se aplicarán las siguientes técnicas de análisis:

- Documental: Se analizarán los registros de procesos y datos de los servicios recibidos por la población penal de la entidad.
- Diagnóstico funcional y situacional
- Análisis organizacional (FODA)
- Análisis de pares de éxito

- Matriz de decisiones multicriterio

3.4 Técnicas estadísticas:

En la presente investigación se utilizó la técnica de estadística descriptiva para elaborar la información del diagnóstico.

CAPÍTULO IV

DIAGNÓSTICO

4.1 Diagnóstico Funcional

4.1.1 Base Legal

El artículo 139 de la Constitución Política del Estado, el Código de Ejecución Penal Artículo II del Título Preliminar promulgado con el Decreto Legislativo 654 del 31 de Julio de 1991 y su Reglamento a través del Decreto Supremo N° 015-2003-JUS; refieren que la misión fundamental del INPE es la resocialización de la población penal a través del tratamiento penitenciario progresivo, a través del trabajo y/o educación y la participación en las áreas de asistencia penitenciaria (asistencia psicológica, asistencia social y asistencia legal). (INPE, 2023a)

Según la reseña histórica del INPE; con el Decreto Legislativo N° 330 del 06 de marzo de 1985, se promulga el Código de Ejecución Penal, dando origen así al Instituto Nacional Penitenciario y por Decreto Supremo N° 012 del 12 de junio del mismo año se aprueba su reglamentación, definiéndolo como el organismo público descentralizado, rector del Sistema Penitenciario Nacional integrante del Sector Justicia (INPE, 2023a).

El Decreto Legislativo No 1328 (Decreto Legislativo que fortalece el Sistema Penitenciario Nacional y el Instituto Nacional Penitenciario) en el Art 6° señala que El Instituto Nacional Penitenciario (INPE) es un organismo público ejecutor adscrito al Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, con personería jurídica de derecho público interno y con autonomía funcional, administrativa, económica y financiera en el ejercicio de sus atribuciones; constituye un pliego presupuestal. (D.Leg. 1328, 2017)

El Plan Estratégico Institucional INPE del 2019 al 2026 (ampliado) aprobado según

Resolución Presidencial N° 123-2023/P, en cuyo texto además de disponer el cumplimiento de los logros esperados según la programación del PEI, señala también que los responsables de ello son los órganos, unidades orgánicas y unidades ejecutoras del INPE. Se plantea como Objetivo Estratégico1(Ver fig. 3): Contar con las condiciones favorables para desarrolla las competencias prosociales de la población penitenciaria (INPE, 2023c).

Figura 3

Ficha técnica de indicador – Objetivo Estratégico Institucional OEI.01

Prioridad	Objetivo estratégico institucional		Vinculación con la PGG	Prioridad	Acción estratégica institucional		Vinculación con la PGG	Unidad orgánica responsable
	Código	Descripción			Código	Descripción		
1	OEI.01	Contar con las condiciones favorables para desarrollar las competencias prosociales de la población penitenciaria	• EJE 6 • LINEAMIENTO 6.2 • LINEA DE INTERVENCIÓN 6.2.1	1	AEI.01.01	Tratamiento integral para la población de los establecimientos penitenciarios	• EJE 6 • LINEAMIENTO 6.2 • LINEA DE INTERVENCIÓN 6.2.1	Dirección de Tratamiento Penitenciario
				2	AEI.01.02	Tratamiento integral para la población de los establecimientos de medio libre	• EJE 6 • LINEAMIENTO 6.2 • LINEA DE INTERVENCIÓN 6.2.1	Dirección de Medio Libre
				3	AEI.01.03	Infraestructura suficiente y adecuada para la población de los establecimientos penitenciarios y de medio libre	• EJE 6 • LINEAMIENTO 6.2 • LINEA DE INTERVENCIÓN 6.2.1	Oficina de Infraestructura Penitenciaria
				4	AEI.01.04	Seguridad integral en los establecimientos penitenciarios, de medio libre y dependencias conexas	• EJE 6 • LINEAMIENTO 6.2 • LINEA DE INTERVENCIÓN 6.2.1	Dirección de Seguridad Penitenciaria
				5	AEI.01.05	Personal con competencias para la función penitenciaria	• EJE 6 • LINEAMIENTO 6.2 • LINEA DE INTERVENCIÓN 6.2.1	Dirección de Tratamiento Penitenciario y de Medio Libre
				6	AEI.01.06	Condiciones de vida adecuada y oportuna para la población de los establecimientos penitenciarios	• EJE 6 • LINEAMIENTO 6.2 • LINEA DE INTERVENCIÓN 6.2.1	Oficina de Administración y Dirección de Tratamiento Penitenciario

Nota: Tomado de PEI INPE 2019-2026 ampliado (INPE, 2023c).

Así mismo, tiene como Objetivo Estratégico 2 (Ver fig.4): Fortalecer la gestión institucional. Teniendo como acciones estratégicas, “El Tratamiento integral para la población de los establecimientos penales”; así como “La gestión de calidad implementada en el INPE” respectivamente (INPE, 2023c).

Figura 4

Ficha técnica de indicador – Objetivo Estratégico Institucional OEI.02

Prioridad	Objetivo estratégico institucional		Vinculación con la PGG	Prioridad	Acción estratégica institucional		Vinculación con la PGG	Unidad orgánica responsable
	Código	Descripción			Código	Descripción		
2	OEI.02	Fortalecer la gestión institucional	• EJE 5 • LINEAMIENTO 5.3 • LINEA DE INTERVENCIÓN 5.3.1	1	AEI.02.01	Gestión por procesos implementado en el Instituto Nacional Penitenciario	• EJE 5 • LINEAMIENTO 5.3 • LINEA DE INTERVENCIÓN 5.3.1	Oficina de Planeamiento y Presupuesto
				2	AEI.02.02	Gestión de calidad implementada en el Instituto Nacional Penitenciario	• EJE 5 • LINEAMIENTO 5.3 • LINEA DE INTERVENCIÓN 5.3.1	Oficina de Planeamiento y Presupuesto
				3	AEI.02.03	Tecnologías para la integración de los sistemas de gestión de información en el Instituto Nacional Penitenciario	• EJE 5 • LINEAMIENTO 5.3 • LINEA DE INTERVENCIÓN 5.3.1	Oficina de Sistemas de Información
				4	AEI.02.04	Acciones de prevención para la lucha contra la corrupción en el Instituto Nacional Penitenciario	• EJE 5 • LINEAMIENTO 5.3 • LINEA DE INTERVENCIÓN 5.3.1	Oficina de Asuntos Internos
3	OEI.03	Implementar la gestión interna de riesgo de desastres	• EJE 7 • LINEAMIENTO 7.2 • LINEA DE INTERVENCIÓN 7.2.1	1	AEI.03.01	Estimación, prevención, reducción y preparación frente al riesgo de desastres en la entidad	• EJE 7 • LINEAMIENTO 7.2 • LINEA DE INTERVENCIÓN 7.2.1	Dirección de Seguridad Penitenciaria

Nota: Tomado de PEI INPE 2019-2026 ampliado (INPE, 2023c).

En esta línea de análisis, mediante Decreto Supremo N° 011-2020-JUS, se publicó la Política Nacional Penitenciaria que busca , el resolver las “Inadecuadas condiciones de vida para favorecer la reinserción de las personas privadas de libertad” (D.S. N° 011-2020-JUS, 2020, p. 5), en este sentido, con esta política, se pretende que las personas que se encuentran en los establecimientos penales por haber delinquido y hecho daño a la sociedad, puedan lograr la resocialización, contando para ello, con las condiciones mínimas de salud, albergue o habitabilidad, educación y la preparación para afrontar una nueva situación productiva unan vez redimida la pena. La Tabla 1, muestra los seis objetivos prioritarios y sus respectivos lineamientos

Tabla 1*Objetivos Prioritarios y Lineamientos de la Política Nacional Penitenciaria 2020-2030*

Objetivo Prioritario	Lineamientos
Prioritario N° 1: Reducir significativamente el hacinamiento en el sistema penitenciario.	Reducir los niveles de hacinamiento lo que implica, a) racionalizar de los ingresos al sistema, mediante el desarrollo y b) adopción de un marco normativo que aplique proporcional y excepcionalmente la prisión preventiva y la pena privativa de libertad;
	Mejorar la infraestructura existente y reducir las brechas en infraestructura y de acceso a servicios que considere las necesidades diferenciadas de mujeres y hombres en su diversidad.
	Ampliar la disponibilidad, oferta de medidas y mecanismos alternativos y mejorar los procesos de cumplimiento de la pena en medio libre
Prioritario N° 2: Mejorar las condiciones de vida digna para las personas privadas de libertad.	Mejorar la oferta de infraestructura y servicios que responda a las necesidades y atención adecuada y oportuna de las personas privadas de libertad considerando su diversidad
	Aplicar los enfoques de género, interculturalidad, derechos humanos e interseccionalidad, acorde a estándares internacionales.
Prioritario N° 3: Asegurar condiciones de seguridad y convivencia de la población penitenciaria.	Fortalecer la seguridad integral de los establecimientos penitenciarios a través de la implementación de mecanismos de control e inteligencia, con el uso de recursos y equipos tecnológicos.
	Afianzar la coordinación interinstitucional entre el sistema penitenciario y las entidades vinculadas al sistema de justicia.
Prioritario N° 4: Fortalecer habilidades para la reinserción de las personas privadas de su libertad que cumplen penas en los medios cerrado y libre	Mejorar los programas de tratamiento penitenciario tanto en medio libre como cerrado, bajo un enfoque de intervención especializada que permita fortalecer las habilidades sociales y capacidades de la población penitenciaria. Fomentar la igualdad de género.

	Considerar la valoración de los factores de riesgo y de las trayectorias delictivas, así como la presencia de factores protectores a fin de que los programas de tratamiento estructurado puedan planificar su duración, frecuencia e intensidad en base a estas dimensiones.
Prioritario N° 5: Fortalecer la gestión del conocimiento, la interoperabilidad y la transparencia del sistema penitenciario	Desarrollar sistemas de información y mecanismos de anticorrupción que cuente con tecnología digital e interconectada; de modo que la información de las personas privadas de libertad en su diversidad, sus características personales, sus sentencias, estado de salud; seguridad; y tratamiento en programas estructurados se encuentren actualizadas.
	Poner a disposición de las/os autoridades y funcionarios del Sistema Penitenciario el sistema de información para la toma de decisiones.
Prioritario N° 6: Mejorar capacidades para la reinserción en personas que han cumplido sus penas	Acompañar y generar iniciativas y programas de asistencia a las personas en su diversidad que habiendo cumplido sus sentencias en medio libre y cerrado, requieran de apoyo para su reinserción
	Proveer de medios de trabajo y procurar la atención social, educacional y cultural de quienes han egresado del sistema, a través de redes y servicios interinstitucionales y comunitarios a nivel nacional, tomando en cuenta las necesidades diferenciadas de hombres y mujeres en su diversidad.
	incorporar los enfoques de género, interculturalidad, derechos humanos e interseccionalidad.

Nota: Elaboración propia sobre la base de la información que obra en (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2020).

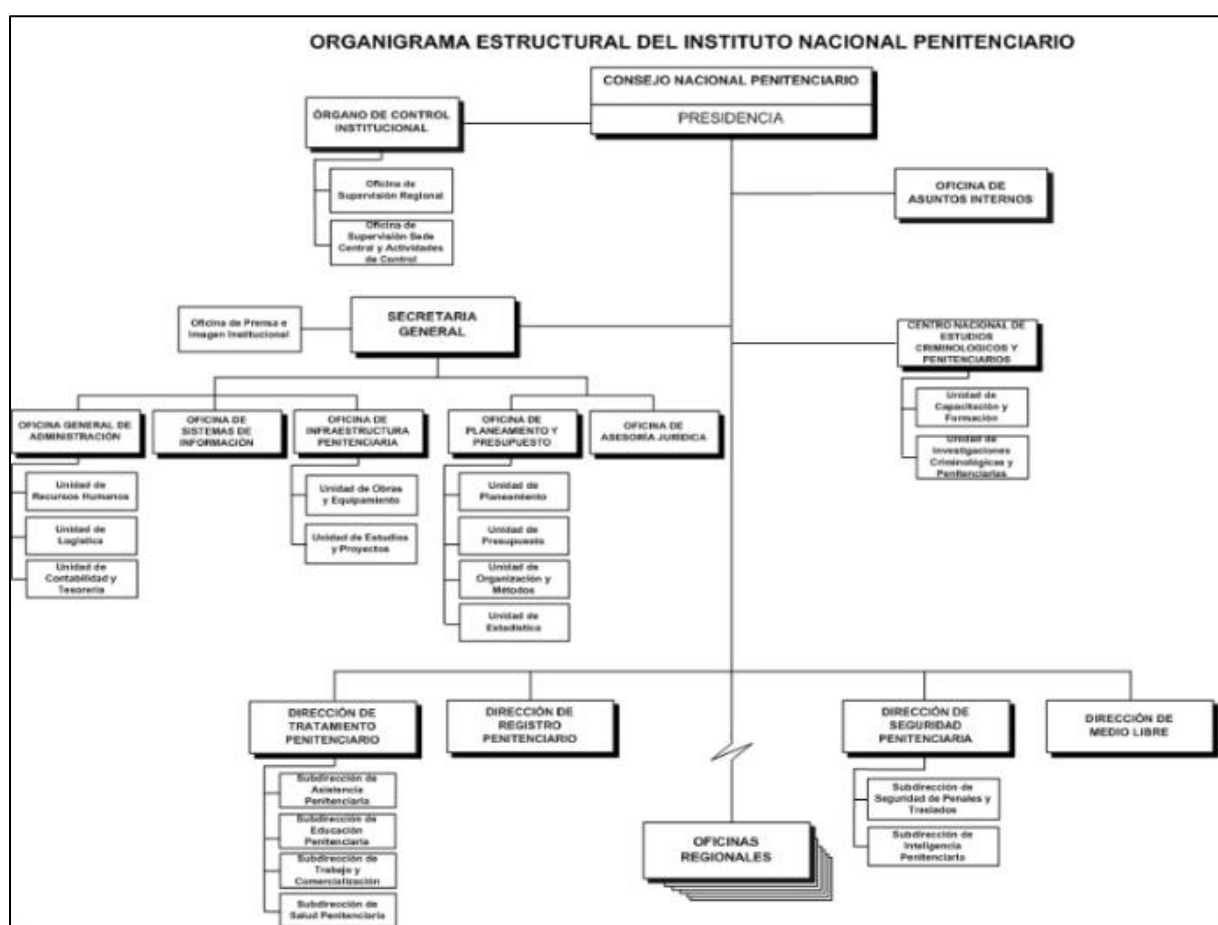
4.1.2 Organización y Funciones

La organización (Ver fig. 3) está dirigida por el presidente del INPE y el Decreto Supremo N°007-2009, que aprueba el Reglamento de organización y funciones del INPE en el Art. 60° estableciendo que las Oficinas Regionales (Ver fig. 4) son órganos desconcentrados encargados de dirigir, evaluar y supervisar las penas privativas de libertad (PPL) intramuros y las

penas limitativas de derechos (PLD) extramuros del ámbito de su jurisdicción. En la actualidad a nivel nacional existen 08 Oficinas Regionales (Ver fig.6), 69 establecimientos penales, 21 establecimientos de varones, 14 establecimientos de mujeres y 34 establecimientos mixtos, seriados en distintos pabellones (Ver fig. 7) (INPE, 2023a).

Figura 5

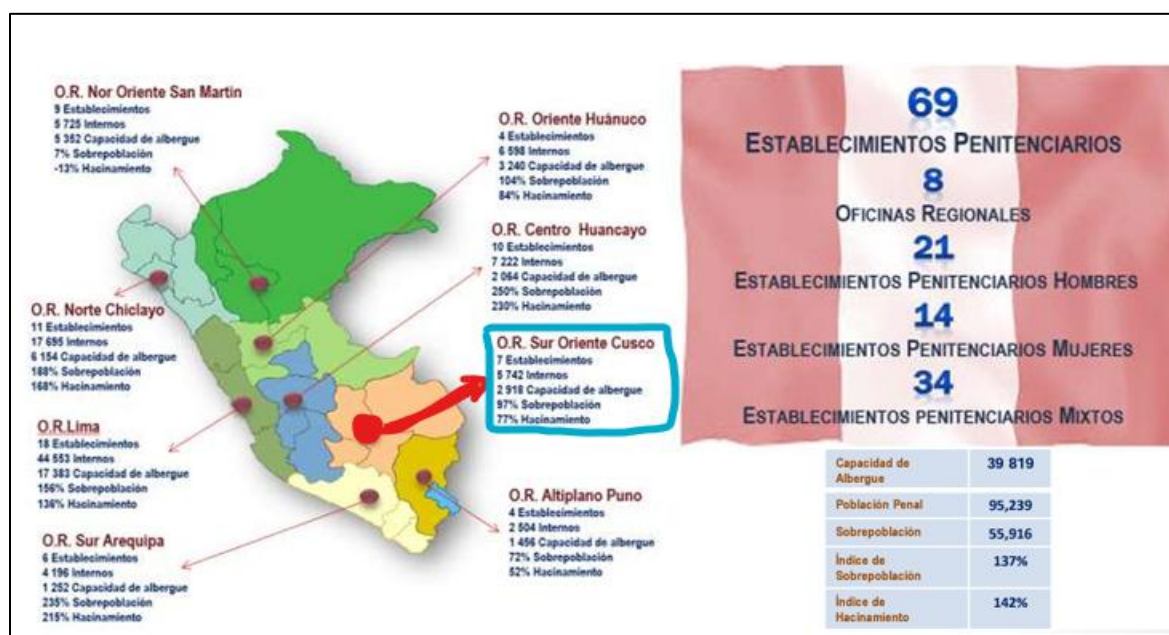
Organigrama del Instituto Nacional Penitenciario



Nota: Tomado de INPE (2023b).

Figura 6*Descripción de las Oficinas Regionales*

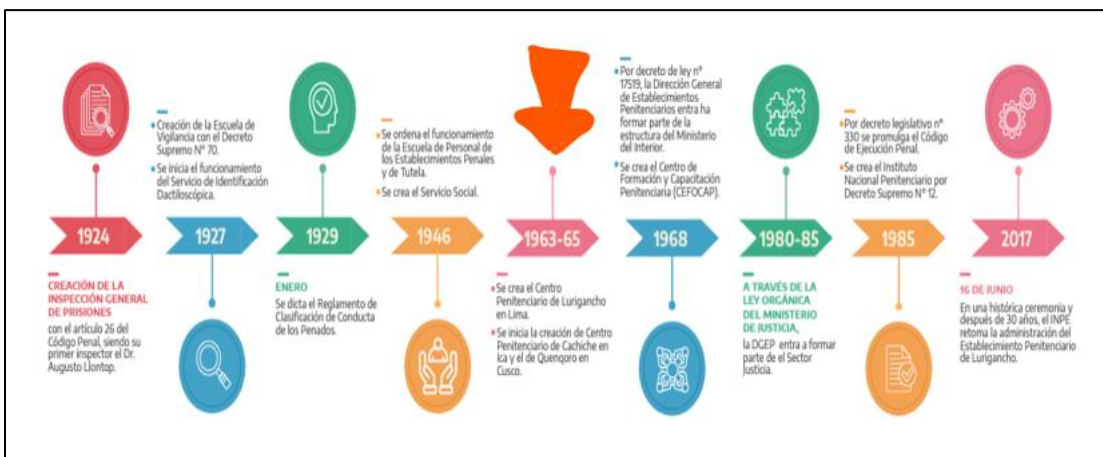
OR Lima	EP de Lima, Callao, Ica y Ancash
OR Norte	EP de Tumbes, Piura, Lambayeque, La Libertad y Cajamarca
OR Nor Oriente	EP de Amazonas, San Martín y Loreto
OR Oriente	EP de Pasco, Ucayali y Huánuco
OR Sur	EP de Arequipa, Moquegua y Tacna
OR Centro	EP de Junín, Ayacucho y Huancavelica
OR Altiplano	EP de Puno y Taca
OR Sur Oriente	EP de Cusco, Madre de Dios y Abancay

Nota: Tomado de INPE (2023b).**Figura 7***Oficinas Regionales y Establecimientos Penales a Nivel Nacional**Nota:* Tomado de INPE (2023b).

El Establecimiento Penal del cual se realiza la presente investigación se encuentra en la Oficina Regional Sur Oriente y su construcción data del año 1966 y luego de 10 años inicio su funcionamiento en 1976 en el gobierno de Francisco Morales Bermúdez, su primer nombre fue “Centro de Readaptación Social Quenccoro” en alusión a la zona donde se encontraba ubicada, al este de la ciudad del Cusco, en el distrito de San Jerónimo, provincia del Cusco distante unos 10 kilómetros del casco urbano. Actualmente se encuentra inmerso dentro del tejido urbano. (INPE, Historia de los penales del Perú, 2023)

Figura 8

Ubicación del E.P. Cusco en la línea del Tiempo del INPE



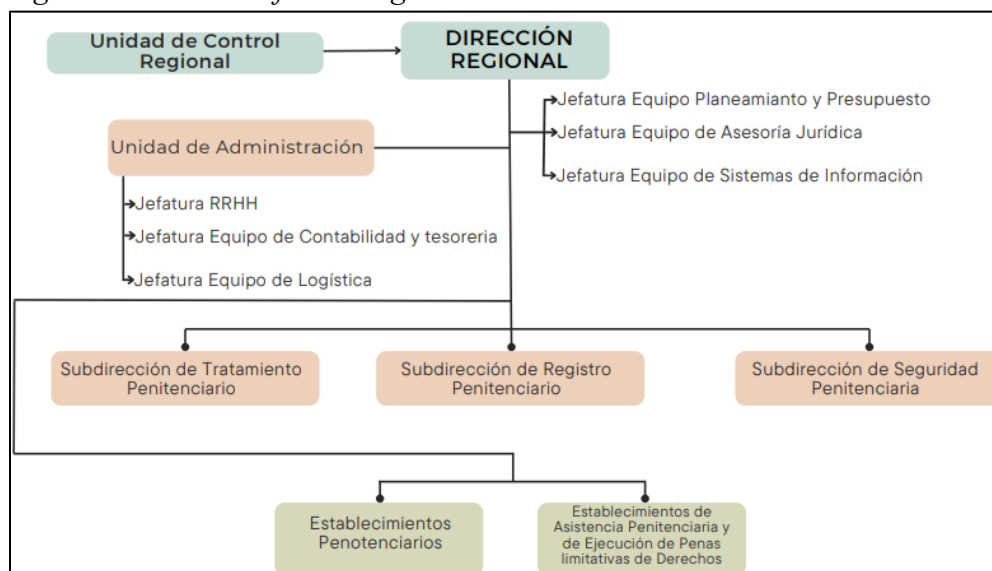
Nota: Tomado de INPE (2023b).

La Oficina de la Región Regional Sur Oriente se encuentra dirigido por la Dirección Regional, con la supervisión de la Unidad de Control. Esta Dirección, tiene a su cargo las Subdirecciones de Tratamiento, registro y Seguridad Penitenciaria. Administra también, los Establecimientos Penitenciarios y los de Asistencia Penitenciaria y Ejecución de Penas limitativas de Derechos. La Dirección cuenta con dos líneas de apoyo. Por un lado, con la

Unidad de Administración, integrada por las Jefaturas de RRHH, Contabilidad y Tesorería y, Logística. Por otro lado, con las Jefaturas Equipo de Planeamiento y Presupuesto, Asesoría Jurídica y, Sistemas de información. Todo esto, bajo la Resolución Presidencial N° 879-2009/P (INPE, 2009) que aprueba el Manual de organización y funciones de la Oficina Regional Sur Oriente donde se extrae el siguiente organigrama (Fig. 9).

Figura 9

Organización de la Oficina Regional Sur Oriente



Nota: Adaptado del Manual de organización y funciones de la Oficina Regional Sur Oriente (2009)

Respecto a los establecimientos penitenciarios que administra Oficina Regional, estas son siete y cuentan con una capacidad instalada para albergar a los internos donde se observa en la tabla 2, una sobrepoblación total del más del 80%.

En cuanto a la organización del Establecimiento Penal Cusco Varones, este cuenta con una Dirección supervisada por el Consejo Técnico Penitenciario. Administra la División de

Tratamiento y la División de Seguridad y cuenta con las líneas de apoyo de la Unidad de Administración y la Unidad de Registro Penitenciario (Ver Fig. 10).

Tabla 2

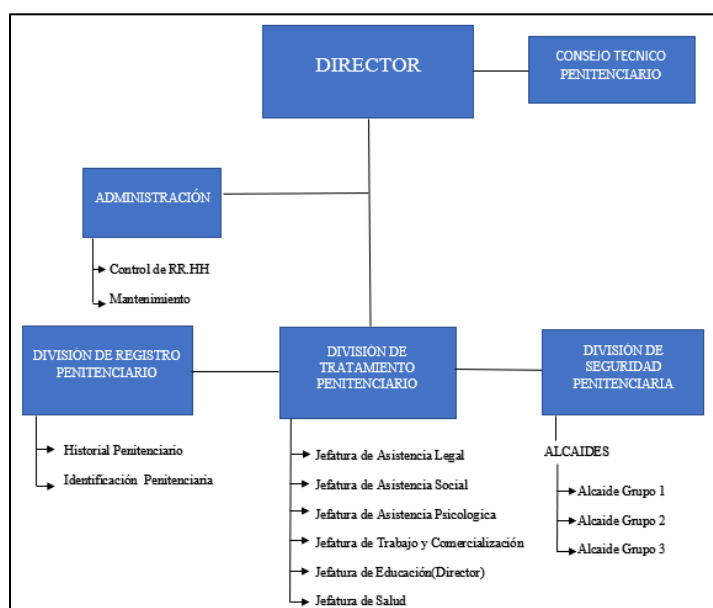
Capacidad y población penal por establecimiento en la Región Sur Oriente

N°	Establecimiento Penal	Capacidad de Albergue	Población Penal	Sobre población
1	Establecimiento Penal Cusco Varones	1,616	2,670	65%
2	Establecimiento Penal Cusco Mujeres	198	150	-24%
3	Establecimiento Penal Andahuylas	90	406	351%
4	Establecimiento Penal Puerto Maldonado	248	506	104%
5	Establecimiento Penal Sicuani	80	373	366%
6	Establecimiento Penal Quillabamba	590	1,007	71%
7	Establecimiento Penal Abancay	96	171	78%
TOTAL		2,918	5,283	81%

Nota: Elaboración propia. Datos obtenidos de INPE (2023b).

Figura 10

Organización del Establecimiento Penal de Cusco Varones



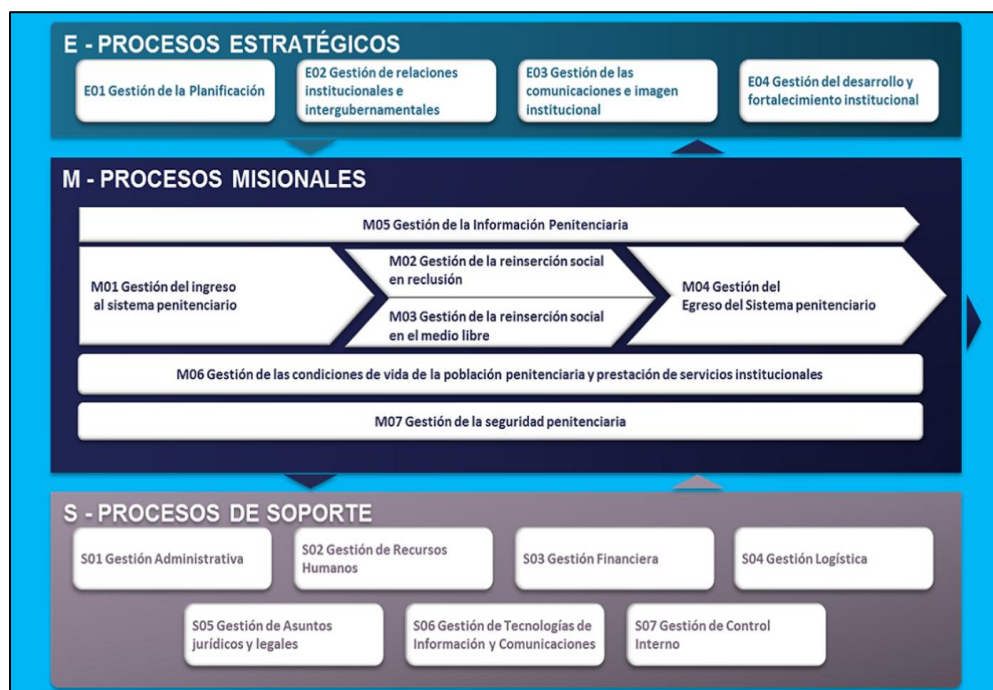
Nota: Elaboración propia. Datos obtenidos de INPE (2023b)

4.1.3 Procesos Estratégicos

Los Procesos Estratégicos del Establecimiento del Instituto Nacional Penitenciario dentro del Mapa de Procesos del INPE (Ver fig. 12), comprenden aquellos procesos que se enfocan en la dirección y el liderazgo de la entidad, estableciendo las políticas, metas y objetivos a largo plazo. Estos procesos aseguran que la institución esté bien organizada y funcione de manera efectiva y eficiente, y proporcionan el marco de trabajo necesario para cumplir con la misión y visión, estos procesos considerarán las características y necesidades particulares de la población reclusa y del entorno en el que opera el penal.

Figura 11

Mapa de Procesos del INPE



Nota: Tomado de INPE (2023b).

De esta manera, los procesos estratégicos son los siguientes (Fig. 10):

Figura 12*Procesos Estratégicos del INPE*

Nota: Tomado de INPE (2023b).

4.1.3.1. Gestión de la Planificación:

Este proceso implica la elaboración, implementación y seguimiento de planes estratégicos, tácticos y operativos que permitan el logro de los objetivos institucionales y de resocialización. Incluye la identificación de metas, recursos y acciones necesarias para cumplir con la misión y visión de la institución (INPE, 2023b).

4.1.3.2. Gestión de Relaciones Institucionales e Intergubernamentales:

En este proceso se gestionan las relaciones y colaboraciones entre el INPE y otras instituciones gubernamentales y no gubernamentales. Su objetivo es asegurar la coordinación, el apoyo y la cooperación para el logro de los objetivos de resocialización y mejorar la calidad del servicio penitenciario (INPE, 2023b).

4.1.3.3. Gestión de las Comunicaciones e Imagen Institucional:

Este proceso se encarga de la gestión y difusión de información del INPE y sus actividades, así como el manejo de la imagen y la reputación de la institución. Incluye la comunicación interna y externa, y el uso de medios y plataformas para promover la transparencia y la visibilidad de la labor penitenciaria (INPE, 2023b).

4.1.3.4. Gestión del Desarrollo y Fortalecimiento Institucional:

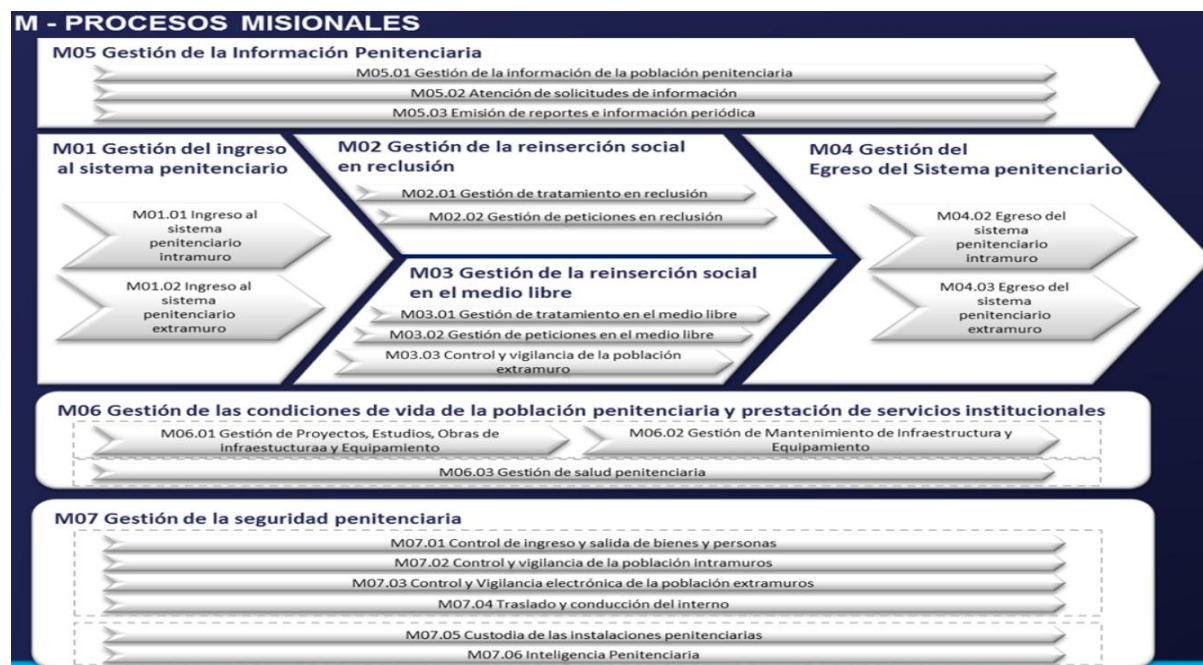
Este proceso busca mejorar continuamente la eficiencia, la eficacia y la calidad. Incluye la capacitación del personal, la implementación de sistemas de gestión de calidad, y la promoción de buenas prácticas y la innovación en la prestación de servicios penitenciarios (INPE, 2023b).

4.1.4 Procesos Misionales

Los procesos misionales (Ver fig. 13) son aquellos directamente relacionados con el propósito central del sistema penitenciario, que es la resocialización de los internos y la garantía de sus derechos. Estos procesos abordan aspectos específicos del tratamiento penitenciario, como el ingreso y egreso de los internos, la reinserción social dentro y fuera del penal, y la gestión de información penitenciaria (INPE, 2023b).

4.1.4.1. Gestión de la Información Penitenciaria:

Este proceso implica la recolección, análisis y difusión de información relevante sobre la población penitenciaria, las condiciones de reclusión y el sistema penitenciario en general. La información se utiliza para la toma de decisiones, la planificación y el diseño de políticas y programas de resocialización (INPE, 2023b).

Figura 13*Procesos Misionales del INPE*

Nota: Tomado de INPE (2023b).

4.1.4.2. Gestión del Ingreso al Sistema Penitenciario:

Este proceso se encarga de recibir a las personas privadas de libertad y llevar a cabo los trámites necesarios para su incorporación al establecimiento penitenciario. Incluye la clasificación de los internos, la asignación a módulos o celdas y la elaboración de un plan individualizado de tratamiento penitenciario (INPE, 2023b).

4.1.4.3. Gestión de la Reinserción Social en Reclusión:

Este proceso busca promover el desarrollo integral de los internos durante su estancia en el establecimiento penitenciario, a través de programas educativos, laborales, de salud, y de atención psicosocial, entre otros. El objetivo es favorecer su adaptación y prepararlos para su

reintegración a la sociedad una vez cumplida su condena (INPE, 2023b).

4.1.4.4. Gestión de la Reinserción Social en el Medio Libre:

Este proceso se enfoca en apoyar a los internos en su transición a la vida en libertad, mediante el seguimiento y acompañamiento en su proceso de reinserción social. Incluye la colaboración con instituciones y organizaciones que faciliten el acceso a empleo, vivienda, educación, atención médica y apoyo psicosocial, así como la coordinación con las autoridades para el monitoreo de las condiciones impuestas durante el periodo de libertad condicional o vigilada (INPE, 2023b).

4.1.4.5. Gestión del Egreso del Sistema Penitenciario:

Este proceso se encarga de coordinar y llevar a cabo los trámites necesarios para la liberación de los internos que hayan cumplido su condena o que hayan obtenido beneficios penitenciarios. Incluye la preparación de los internos para su retorno a la sociedad, la emisión de documentos oficiales y la comunicación con sus familias y las autoridades competentes (INPE, 2023b).

4.1.4.6. Gestión de las Condiciones de Vida de la Población Penitenciaria y Prestación de Servicios Institucionales:

Este proceso se enfoca en la gestión de proyectos, estudios, obras de infraestructura y equipamiento. Así mismo, la gestión de mantenimiento de infraestructura y de equipamiento. Esto, a cargo de la Oficina de Infraestructura del INPE.

4.1.4.7. Gestión de la Seguridad Penitenciaria:

Este proceso se encarga de la seguridad al interior de los establecimientos penales, del control al momento de ingresar, control de las pertenencias de los visitantes, ingreso de cualquier paquete, así como de las salidas de bienes y personas, Control y vigilancia de la población

intramuros, Control y Vigilancia electrónica de la población extramuros, Traslado y Conducción de internos, Custodia de las instalaciones penitenciarias, Inteligencia Penitenciaria (INPE, 2023b).

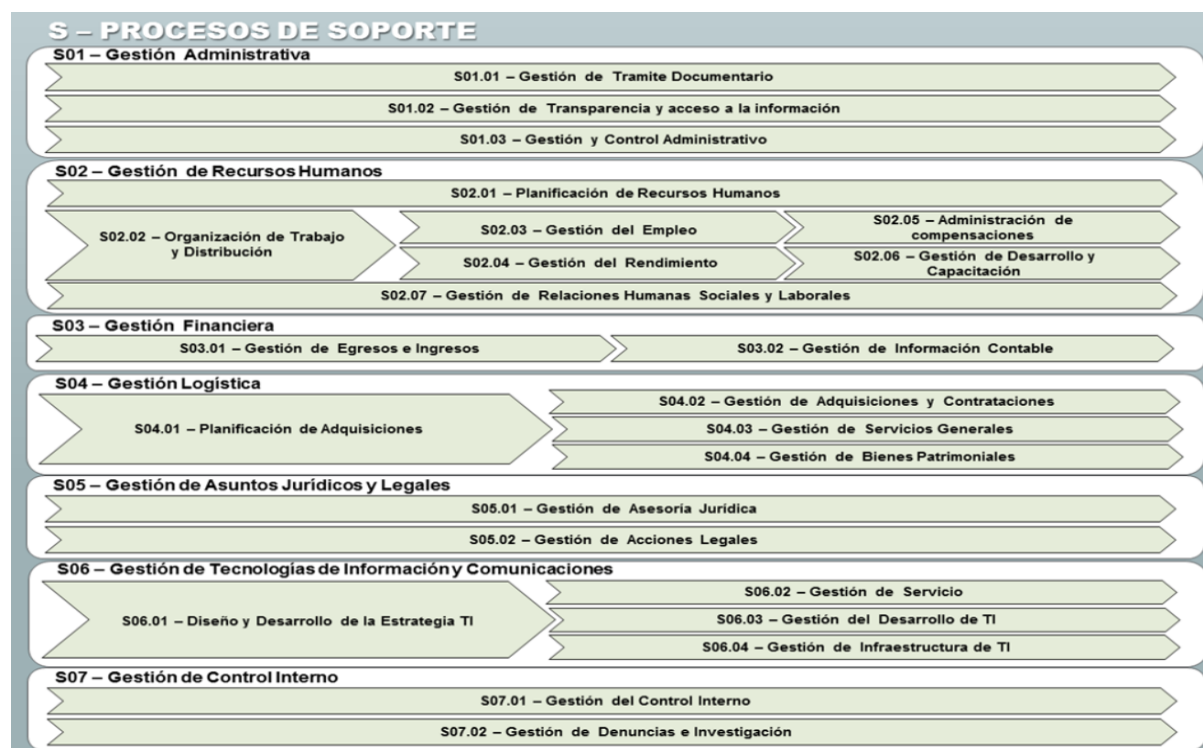
4.1.5 Procesos de Soporte

4.1.5.1. Gestión Administrativa:

Este proceso se encarga de la Gestión de Tramite Documentario. Gestión de Transparencia y acceso a la información Gestión de Control Administrativo (Ver Fig. 14).

Figura 14

Procesos de Soporte del INPE



Nota: Tomado de INPE (2023b).

4.1.5.2. Gestión de Recursos Humanos:

Este proceso se rige a las normas y disposiciones del Sistema de Gestión de Recursos

Humanos, en este proceso se encuentran los subprocesos de Planificación de Recursos Humano, Organización de trabajo y distribución, Gestión del empleo, Gestión del Rendimiento. Administración de compensaciones, Gestión de Desarrollo y capacitación. Gestión de Relaciones Humanas Sociales y Laborales.

Como resultado del análisis se encontró que la Oficina Regional Sur Oriente cuenta con 784 empleados, distribuidos entre la Sede Regional, los siete establecimientos y el Medio Libre (Tabla 3).

Tabla 3

Distribución de empleados Región Sur Oriente

Nº	Establecimiento Penal	Administración	Tratamiento	Seguridad
1	SEDE REGIONAL	60	2	1
2	E.P. Cusco varones	8	54	153
3	E.P. Cusco Mujeres	5	10	68
4	E.P. Puerto Maldonado	6	16	93
5	E.P. Andahuylas	7	13	48
6	E.P. Abancay	5	7	65
7	E.P. Sicuani	7	13	61
8	E.P. Quillabamba	3	7	61
9	Medio Libre	11	0	0
SUB TOTAL		112	122	550
TOTAL		784		

Nota: Elaboración propia. Datos obtenidos de la Oficina de RRHH de la ORSOC-Cusco

Así mismo, la distribución de profesionales en el área de tratamiento de del E.P. Cusco Varones se observa en la tabla 4.

Tabla 4*Distribución profesionales área de Tratamiento en E.P. Cusco Varones*

Oficina	Nº de profesionales
Servicio social	4
Servicio legal	5
Servicio psicología	8
Trabajo	10
Educación	6
MINEDU -CETPRO	12
Órgano Técnico de Tratamiento	2
Servicio de Salud	7
Total	54

Nota: Elaboración propia. Datos obtenidos de la Oficina de Control de Personal del E.P. Cusco Varones

4.1.5.3. Gestión Financiera:

En este proceso se encuentran los subprocesos de Gestión de Egresos e Ingresos regulado por Sistema de Nacional de Tesorería y Endeudamiento Público, y la Gestión de Información Contable regulado por el Sistema Nacional de Contabilidad.

4.1.5.4. Gestión Logística:

En este proceso se encuentran los subprocesos de Planificación de Adquisiciones, Gestión de Adquisición y contrataciones. Gestión de Servicios Generales. Gestión de Bienes patrimoniales. Estos procesos, se rigen por las normas de los interventores de los sistemas administrativos.

4.1.5.5. Gestión de Asuntos Jurídicos y Legales:

En este proceso se encuentra los subprocesos de Gestión de Asesoría Jurídica y la Gestión de Acciones Legales.

4.1.5.6. Gestión de Tecnologías de Información y Comunicaciones:

En este proceso se encuentra los subprocesos de Diseño y desarrollo de la TI, la Gestión de servicio, la Gestión del desarrollo de la TI y la Gestión de Infraestructura de TI.

4.1.5.7. Gestión de Control Interno:

La gestión del control interno implica el seguimiento de la implementación del Sistema de Control Interno en la institución, conforme a las normas vigentes en la materia. El Modelo de Integridad del INPE es un conjunto de disposiciones orientadas a fortalecer la capacidad preventiva y defensiva del Instituto Nacional Penitenciario frente a la corrupción y prácticas contrarias a la ética. Este modelo requiere la capacitación continua del personal en políticas de integridad, incluidas en el plan de desarrollo de personas, con el fin de evitar faltas que puedan derivar en problemas administrativos y/o penales.

El proceso incluye la gestión de denuncias y la investigación de presuntos actos de corrupción. De acuerdo con lo establecido en la Resolución de Gerencia General N° 071-2022-INPE/GG, la Oficina de Asuntos Internos asume las funciones de Oficina de Integridad en el INPE. Por lo tanto, se encarga de promover la implementación, así como de realizar el seguimiento y monitoreo del Modelo de Integridad del Instituto Nacional Penitenciario. (INPE, 2023)

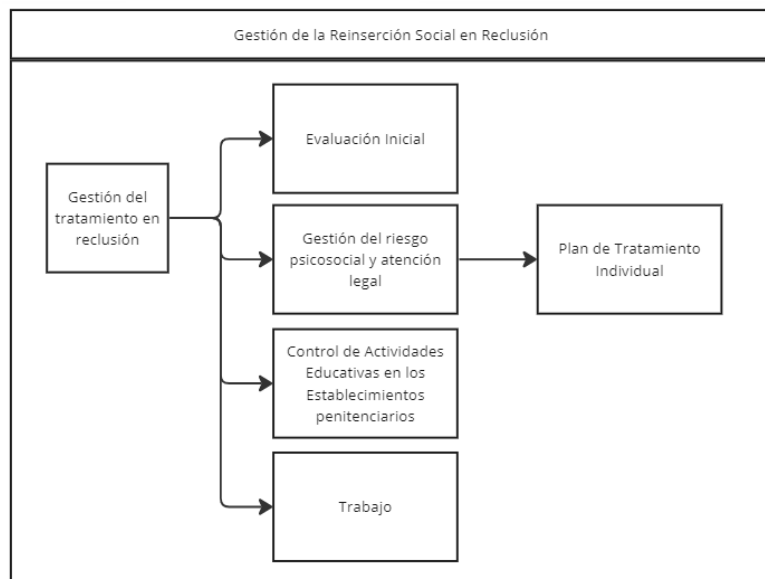
4.1.6 Identificación de los Procesos y Sub-Procesos Clave

Teniendo en cuenta que los procesos que son materia de investigación se encuentran dentro del proceso de nivel 0 denominado Gestión de la Reinserción Social en Reclusión, se considera que es relevante realizar su análisis, ya que este a su vez contiene dos procesos de nivel 1, en ese sentido se busca partir de lo general a lo específico, por lo que finalmente nos centraremos en analizar los procesos de nivel 2 que guarden relación con la problemática planteada, los cuales comprenden: Psicología, Legal, Social, Trabajo, y Educación.

En el siguiente gráfico se muestra la ficha técnica del Proceso de Gestión de Reinserción Social en Reclusión.

Figura 15 Diagrama de bloques de la Gestión de Reinserción

Diagrama de bloques de la Gestión de Reinserción



Nota: Tomado de INPE (2023b).

El diagrama de bloques del proceso de Gestión de la Reinserción Social en Reclusión se muestra en la figura 15.

4.2 Diagnóstico Situacional (Análisis FODA)

Para realizar un diagnóstico adecuado tenemos que ver las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que presenta el Establecimiento Penal -Cusco Varones, puesto que por la cantidad de población penal recluida y su peculiar forma de administración penitenciaria es única, considerando además que dentro del sistema penitenciario a nivel nacional ocupa uno de los primeros lugares en captaciones de recurso directamente

recaudados (RDR) como fuente de financiamiento.

4.2.1 *Análisis Interno:*

Las fortalezas y las debilidades facilitaran la realización del análisis interno del establecimiento penal de varones de Cusco, dado que estos aspectos están directamente controlados por la entidad. A continuación, se plantean las fortalezas que sirven para generar beneficios importantes y lograr la Resocialización de los reclusos, en contraposición tenemos las debilidades también controladas por la entidad, aunque en sentido opuesto porque constituyen obstáculos para la consecución de los objetivos trazados por el INPE.

4.2.1.1 Análisis de las Fortalezas (F)

F1 La institución cuenta con la asignación de presupuesto propio.

F2 Cuenta con programas estructurados de intervención en servicio social, legal y psicológico, además de profesionales con más de 20 años de experiencia que cubren todas las áreas de tratamiento.

F3 Se cuenta con profesionales nombrados que cubren todas las áreas asistenciales de psicología, social y legal, acumulando experiencia en la labor realizada.

F4 Se cuenta con CEBA Y CETPRO reconocidos por el MINEDU. Ley General de Educación (Ley N° 28044)

F5 Existencia del programa de cárceles productivas donde el interno demuestra su creatividad y deseo de generar ingresos aprovechando la alta capacidad de producción en madera (carpintería). D.L. 1343

4.2.1.2 Análisis de las Debilidades (D)

D1 El presupuesto asignado no se encuentra bien definido para cubrir las necesidades de las áreas de tratamiento.

D2 En el establecimiento penal, no se cumple con la implementación de todos los programas estructurados, además, existe demora en la atención profesional en todas las áreas de tratamiento.

D3 Población penal joven (18 a 25 años) que convive con internos avezados desde el momento de su ingreso y clasificación y sumado a la falta de capacidad (aforo) en los talleres productivos, obligan a las personas privadas de libertad (PPL) a pertenecer a un taller que no les atrae o no inscribirse en el área de trabajo.

D4 Falta de personal calificado que se dedique a la enseñanza de acabados en los trabajos que se realizan en las cárceles productivas, generando la falta de calidad en los productos elaborados.

D5 La carencia de sistemas para monitorear la asistencia a las áreas de tratamiento, al depender de métodos manuales, es susceptible de ser manipulada y registrada incorrectamente.

Tabla 5

Fortalezas y debilidades

Nº	FORTALEZAS	Nº	DEBILIDADES
F1	La institución cuenta con la asignación de presupuesto propio.	D1	El presupuesto asignado no se encuentra bien definido para cubrir las necesidades de las áreas de tratamiento.
F2	Cuenta con programas estructurados de intervención en servicio social, legal y psicológico, además de profesionales con más de 20 años de experiencia que cubren todas las áreas de tratamiento.	D2	En el establecimiento penal, no se cumple con la implementación de todos los programas estructurados, además, existe demora en la atención profesional en todas las áreas de tratamiento.

F3	Se cuenta con profesionales nombrados que cubren todas las áreas asistenciales de psicología, social y legal, acumulando experiencia en la labor realizada.	D3	Población penal joven (18 a 25 años) que convive con internos avezados desde el momento de su ingreso y clasificación y sumado a la falta de capacidad (aforo) en los talleres productivos, obligan a las personas privadas de libertad (PPL) a pertenecer a un taller que no les atrae o no inscribirse en el área de trabajo.
F4	Se cuenta con CEBA Y CETPRO reconocidos por el MINEDU. Ley General de Educación (Ley N° 28044)	D4	Falta de personal calificado que se dedique a la enseñanza de acabados en los trabajos que se realizan en las cárceles productivas, generando la falta de calidad en los productos elaborados.
F5	Existencia del programa de cárceles productivas donde el interno demuestra su creatividad y deseo de generar ingresos aprovechando la alta capacidad de producción en madera (carpintería). D.L. 1343	D5	La carencia de sistemas para monitorear la asistencia a las áreas de tratamiento, al depender de métodos manuales, es susceptible de ser manipulada y registrada incorrectamente.

Nota: Elaboración propia

4.2.2 Análisis Externo:

Mediante el análisis externo podremos identificar los factores que no son controlables por la entidad, sin embargo, influyen directamente en el desarrollo de la institución. A continuación, planteamos sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos (Amenazas).

4.2.2.1 Análisis de las Oportunidades (O)

O1 Política Nacional Penitenciaria al 2030 (contempla mejoras penitenciarias).

O2 Contar con la Ley 28238 - Ley General del Voluntariado, para cubrir puestos de asistencia penitenciaria R.P.N° 059-2022-INPE/P.

O3 Oportunidad de que el sentenciado acceda al beneficio de redención de la pena a través del trabajo o la educación, que les permita permanecer menos tiempo en prisión de lo establecido por sentencia.

O4 Se está llevando a cabo la elaboración del programa destinado a proporcionar educación superior en las cárceles del país, tal como lo indica la Ley N° 31840. Esta ley tiene como objetivo ampliar la oportunidad de que los internos de las instituciones penitenciarias accedan a estudios universitarios.

O5 Hay oportunidad de mercado para la comercialización de los productos elaborados al interior del penal de varones de Cusco. Desde el año 2016, existen convenios establecidos con empresarios para la elaboración de productos.

4.2.2.2 Análisis de las Amenazas (A)

A1 El personal, al tener garantizada su estabilidad laboral debido al nombramiento, pueden reducir sus esfuerzos y compromisos laborales. Esta situación, representa una amenaza para la eficiencia y cumplimiento de los objetivos de la institución, ya que compromete la calidad y por ende la rehabilitación de los internos.

A2 Los profesionales asignados a las áreas de tratamiento pueden ser susceptibles a caer en actos de corrupción.

A3 Reclusos de alta peligrosidad de otras ciudades o países, llegan al establecimiento penal de Cusco, lo que aumenta el riesgo de que los internos primarios se vean influenciados por estos delincuentes más experimentados. Además, existe reincidencia juvenil por delitos como robo y/o hurto.

A4 Reincidencia de los liberados luego de haber obtenido el hábito laboral en los talleres productivos, CEBA Y CETPRO.

A5 En el mercado, existe una oferta competitiva de productos de alta calidad y con acabados superiores, los cuales sobrepasan en calidad a los elaborados dentro del establecimiento penal.

Tabla 6

Oportunidades y amenazas

Nº	OPORTUNIDADES	Nº	AMENAZAS
O1	Política Nacional Penitenciaria al 2030 (contempla mejoras penitenciarias).	A1	El personal, al tener garantizada su estabilidad laboral debido al nombramiento, pueden reducir sus esfuerzos y compromisos laborales. Esta situación, representa una amenaza para la eficiencia y cumplimiento de los objetivos de la institución, ya que compromete la calidad y por ende la rehabilitación de los internos.
O2	Contar con la Ley 28238 - Ley General del Voluntariado, para cubrir puestos de asistencia penitenciaria R.P.Nº 059-2022-INPE/P.	A2	Los profesionales asignados a las áreas de tratamiento pueden ser susceptibles a caer en actos de corrupción.
O3	Oportunidad de que el sentenciado acceda al beneficio de redención de la pena a través del trabajo o la educación, que les permita permanecer menos tiempo en prisión de lo establecido por sentencia.	A3	Reclusos de alta peligrosidad de otras ciudades o países, llegan al establecimiento penal de Cusco, lo que aumenta el riesgo de que los internos primarios se vean influenciados por estos delincuentes más experimentados. Además, existe reincidencia juvenil por delitos como robo y/o hurto.
O4	Se está llevando a cabo la elaboración del programa destinado a proporcionar educación superior en las cárceles del país, tal como lo indica la Ley N° 31840. Esta ley tiene como objetivo ampliar la oportunidad de que los internos de las instituciones penitenciarias accedan a estudios universitarios.	A4	Reincidencia de los liberados luego de haber obtenido el hábito laboral en los talleres productivos, CEBA Y CETPRO.

O5	Hay oportunidad de mercado para la comercialización de los productos elaborados al interior del penal de varones de Cusco. Desde el año 2016, existen convenios establecidos con empresarios para la elaboración de productos.	A5	En el mercado, existe una oferta competitiva de productos de alta calidad y con acabados superiores, los cuales sobrepasan en calidad a los elaborados dentro del establecimiento penal.
----	--	----	--

Nota: Elaboración propia

A continuación, se muestra la matriz FODA integrada

Tabla 7

Matriz de análisis FODA integrado

N°	FORTALEZAS	N°	DEBILIDADES	N°	OPORTUNIDADES	N°	AMENAZAS
F1	La institución cuenta con la asignación de presupuesto propio.	D1	El presupuesto asignado no se encuentra bien definido para cubrir las necesidades de las áreas de tratamiento.	O1	Política Nacional Penitenciaria al 2030 (contempla mejoras penitenciarias).	A1	El personal, al tener garantizada su estabilidad laboral debido al nombramiento, pueden reducir sus esfuerzos y compromisos laborales. Esta situación, representa una amenaza para la eficiencia y cumplimiento de los objetivos de la institución, ya que compromete la calidad y por ende la rehabilitación de los internos.
F2	Cuenta con programas estructurados de intervención en servicio social, legal y psicológico, además de profesionales con más de 20 años de experiencia que cubren todas las áreas de tratamiento.	D2	En el establecimiento penal, no se cumple con la implementación de todos los programas estructurados, además, existe demora en la atención profesional en todas las áreas de tratamiento.	O2	Contar con la Ley 28238 - Ley General del Voluntariado, para cubrir puestos de asistencia penitenciaria R.P.N° 059-2022-INPE/P.	A2	Los profesionales asignados a las áreas de tratamiento pueden ser susceptibles a caer en actos de corrupción.

F3	Se cuenta con profesionales nombrados que cubren todas las áreas asistenciales de psicología, social y legal, acumulando experiencia en la labor realizada.	D3	Población penal joven (18 a 25 años) que convive con internos avezados desde el momento de su ingreso y clasificación y sumado a la falta de capacidad (aforo) en los talleres productivos, obligan a las personas privadas de libertad (PPL) a pertenecer a un taller que no les atrae o no inscribirse en el área de trabajo.	O3	Oportunidad de que el sentenciado acceda al beneficio de redención de la pena a través del trabajo o la educación, que les permita permanecer menos tiempo en prisión de lo establecido por sentencia.	A3	Reclusos de alta peligrosidad de otras ciudades o países, llegan al establecimiento penal de Cusco, lo que aumenta el riesgo de que los internos primarios se vean influenciados por estos delincuentes más experimentados. Además, existe reincidencia juvenil por delitos como robo y/o hurto.
F4	Se cuenta con CEBA Y CETPRO reconocidos por el MINEDU. Ley General de Educación (Ley N° 28044)	D4	Falta de personal calificado que se dedique a la enseñanza de acabados en los trabajos que se realizan en las cárceles productivas, generando la falta de calidad en los productos elaborados.	O4	Se está llevando a cabo la elaboración del programa destinado a proporcionar educación superior en las cárceles del país, tal como lo indica la Ley N° 31840. Esta ley tiene como objetivo ampliar la oportunidad de que los internos de las instituciones penitenciarias accedan a estudios universitarios.	A4	Reincidencia de los liberados luego de haber obtenido el hábito laboral en los talleres productivos, CEBA Y CETPRO.
F5	Existencia del programa de cárceles productivas donde el interno demuestra su creatividad y deseo de generar ingresos aprovechando la alta capacidad de producción en madera (carpintería). D.L. 1343	D5	La carencia de sistemas para monitorear la asistencia a las áreas de tratamiento, al depender de métodos manuales, es susceptible de ser manipulada y registrada incorrectamente.	O5	Hay oportunidad de mercado para la comercialización de los productos elaborados al interior del penal de varones de Cusco. Desde el año 2016, existen convenios establecidos con empresarios para la elaboración de productos.	A5	En el mercado, existe una oferta competitiva de productos de alta calidad y con acabados superiores, los cuales sobrepasan en calidad a los elaborados dentro del establecimiento penal.

Nota: Elaboración propia

4.3 Diseño de Estrategias

4.3.1 Pares de éxito: oportunidades versus fortalezas (F-O)

F2O1 Aprovechar la experiencia de los profesionales con más de 20 años de experiencia para liderar programas de formación continua que preparen al personal para implementar las mejoras sugeridas por la Política Nacional Penitenciaria al 2030.

F5O5 Diseñar un programa para la creación de marca y gestión del producto o servicio con el objetivo de brindar a los internos las competencias necesarias para manejar un emprendimiento y adquieran la capacidad de continuar la comercialización una vez terminada su condena.

F4O4 Establecer convenios con universidades para brindar educación superior a los internos, en las instalaciones de CEBA o CETPRO, en vista de la normativa vigente.

F5O3 Replantear el programa de cárceles productivas para brindar oportunidades de capacitación y trabajo a los internos, utilizando como incentivo su acceso al beneficio de redención de la pena a través del trabajo o la educación, bajo la supervisión de los profesionales nombrados de las áreas asistenciales de psicología, social y legal para evitar el aprovechamiento indebido.

4.3.2 Pares de reacción: fortalezas vs amenazas (F-A)

F3A4 Desarrollar programas estratégicos para atención de calidad, por parte de los profesionales de las áreas asistenciales previa selección por tipo de delito.

F5A5 Firmar convenios con sectores competitivos para que exista apoyo para producir productos de calidad.

F1A2 Fortalecer los sistemas de control interno aprovechando el presupuesto propio, para prevenir y detectar posibles actos de corrupción entre el personal, asegurando así la transparencia y la integridad en todas las actividades de la institución.

F2A1 Utilizar la experiencia acumulada por los profesionales con más de 20 años de experiencia para detectar las debilidades existentes en los controles internos en el cumplimiento de sus funciones, y así implementar controles efectivos que mejoren los mecanismos de supervisión y monitoreo del personal.

4.3.3 Pares de adaptación: oportunidades versus debilidades (D-O)

D1O1 Alinear el presupuesto solicitado mal definido con la Política Nacional Penitenciaria al 2030 para cubrir de manera más eficiente las necesidades de cada área de tratamiento del establecimiento penal.

D2O2 Aprovechar la colaboración de las universidades, recibiendo voluntarios en todas las áreas, no solo en asistencia penitenciaria, reduciendo la sobrecarga laboral y acelerando la atención a la población penal.

D5O3 Implementar sistemas computarizados para el control de asistencia de la población penal a talleres productivos para que su redención sea verdadera y de esa forma garantizar el acceso al beneficio de reducción de la pena por trabajo y educación, así como para la participación en las áreas asistenciales. esto garantiza que los informes psicológico y social sea preciso.

D3O3 Fortalecer los mecanismos de educación para todos los internos a través de la reformulación del Programa de tratamiento educativo (PTE) para aprovechar el potencial individual educativo.

4.3.4 Pares de riesgo: amenazas versus debilidades (D-A)

D2A3 Generar programas obligatorios en el CEBA Y CETPRO, para los jóvenes, dándoles herramientas para su desenvolvimiento en la sociedad y evitar la reincidencia, acompañado de una efectiva clasificación de la población penal primaria y juvenil para evitar la adopción de

conductas antisociales adquiridas de internos con mayor prontuario y evitar la sobrepoblación de pabellones de mediana seguridad.

D3A4 Establecer mejores mecanismos de selección laboral para ingresar a los talleres productivos, puesto que la reincidencia va acorde al delito.

D3A3 Establecer lineamientos que eviten que la población penal joven (18 a 25 años) e internos primarios de baja peligrosidad, conviva con internos avezados reduciendo así el riesgo de que de que estos se vean influenciados por delincuentes más experimentados.

D5A2 Fortalecer los mecanismos de control interno e implementar sistemas, que permita prevenir y detectar posibles manipulaciones o errores en el registro de información, garantizando así que el personal no caiga en actos de corrupción.

A continuación, se muestra la matriz integrada del análisis de por pares FODA:

Tabla 8*Matriz integrada de pares de éxito FODA*

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Matriz FODA: Planificación estratégica	F1: La institución cuenta con la asignación de presupuesto propio.	D1: El presupuesto asignado no se encuentra bien definido para cubrir las necesidades de las áreas de tratamiento.
	F2: Cuenta con programas estructurados de intervención en servicio social, legal y psicológico, además de profesionales con más de 20 años de experiencia que cubren todas las áreas de tratamiento.	D2: En el establecimiento penal, no se cumple con la implementación de todos los programas estructurados, además, existe demora en la atención profesional en todas las áreas de tratamiento.
	F3: Se cuenta con profesionales nombrados que cubren todas las áreas asistenciales de psicología, social y legal, acumulando experiencia en la labor realizada.	D3: Población penal joven (18 a 25 años) que convive con internos avezados desde el momento de su ingreso y clasificación y sumado a la falta de capacidad (aforo) en los talleres productivos, obligan a las personas privadas de libertad (PPL) a pertenecer a un taller que no les atrae o no inscribirse en el área de trabajo.
	F4: Se cuenta con CEBA Y CETPRO reconocidos por el MINEDU. Ley General de Educación (Ley N° 28044)	D4: Falta de personal calificado que se dedique a la enseñanza de acabados en los trabajos que se realizan en las cárceles productivas, generando la falta de calidad en los productos elaborados.
	F5: Existencia del programa de cárceles productivas donde el interno demuestra su creatividad y deseo de generar ingresos aprovechando la alta capacidad de producción en madera (carpintería). D.L. 1343	D5: La carencia de sistemas para monitorear la asistencia a las áreas de tratamiento, al depender de métodos manuales, es susceptible de ser manipulada y registrada incorrectamente.
Oportunidades (O)	ESTRATEGIAS F-O	ESTRATEGIAS D-O
O1: Política Nacional Penitenciaria al 2030 (contempla mejoras penitenciarias).	F2O1: Aprovechar la experiencia de los profesionales con más de 20 años de experiencia para liderar programas de formación continua que preparen al personal para implementar las mejoras sugeridas por la Política Nacional Penitenciaria al 2030.	D1O1: Alinear el presupuesto solicitado mal definido con la Política Nacional Penitenciaria al 2030 para cubrir de manera más eficiente las necesidades de cada área de tratamiento del establecimiento penal.

O2: Contar con la Ley 28238 - Ley General del Voluntariado, para cubrir puestos de asistencia penitenciaria R.P.N° 059-2022-INPE/P.

O3: Oportunidad de que el sentenciado acceda al beneficio de redención de la pena a través del trabajo o la educación, que les permita permanecer menos tiempo en prisión de lo establecido por sentencia.

O4: Se está llevando a cabo la elaboración del programa destinado a proporcionar educación superior en las cárceles del país, tal como lo indica la Ley N° 31840. Esta ley tiene como objetivo ampliar la oportunidad de que los internos de las instituciones penitenciarias accedan a estudios universitarios.

O5: Hay oportunidad de mercado para la comercialización de los productos elaborados al interior del penal de varones de Cusco. Desde el año 2016, existen convenios establecidos con empresarios para la elaboración de productos.

F5O5: Diseñar un programa para la creación de marca y gestión del producto o servicio con el objetivo de brindar a los internos las competencias necesarias para manejar un emprendimiento y adquieran la capacidad de continuar la comercialización una vez terminada su condena. OE2

F4O4: Establecer convenios con universidades para brindar educación superior a los internos, en las instalaciones de CEBA o CETPRO, en vista de la normativa vigente.

F5O3: Replantear el programa de cárceles productivas para brindar oportunidades de capacitación y trabajo a los internos, utilizando como incentivo su acceso al beneficio de redención de la pena a través del trabajo o la educación, bajo la supervisión de los profesionales nombrados de las áreas asistenciales de psicología, social y legal para evitar el aprovechamiento indebido.

D2O2: Aprovechar la colaboración de las universidades, recibiendo voluntarios en todas las áreas, no solo en asistencia penitenciaria, reduciendo la sobrecarga laboral y acelerando la atención a la población penal.

D5O3: Implementar sistemas computarizados para el control de asistencia de la población penal a talleres productivos para que su redención sea verdadera y de esa forma garantizar el acceso al beneficio de reducción de la pena por trabajo y educación, así como para la participación en las áreas asistenciales. esto garantiza que los informes psicológico y social sea preciso.

D3O3: Fortalecer los mecanismos de educación para todos los internos a través de la reformulación del Programa de tratamiento educativo (PTE) para aprovechar el potencial individual educativo. OE3

Amenazas (A)	ESTRATEGIAS F-A	ESTRATEGIAS D-A
--------------	-----------------	-----------------

A1: El personal, al tener garantizada su estabilidad laboral debido al nombramiento, pueden reducir sus esfuerzos y compromisos laborales. Esta situación, representa una amenaza para la eficiencia y cumplimiento de los objetivos de la institución, ya que compromete la calidad y por ende la rehabilitación de los internos.

A2: Los profesionales asignados a las áreas de tratamiento pueden ser susceptibles a caer en actos de corrupción.

A3: Reclusos de alta peligrosidad de otras ciudades o países, llegan al establecimiento penal de Cusco, lo que aumenta el riesgo de que los internos primarios se vean influenciados por estos delincuentes más experimentados. Además, existe reincidencia juvenil por delitos como robo y/o hurto.

A4: Reincidencia de los liberados luego de haber obtenido el hábito laboral en los talleres productivos, CEBA Y CETPRO.

A5: En el mercado, existe una oferta competitiva de productos de alta calidad y con acabados superiores, los cuales sobrepasan en calidad a los elaborados dentro del establecimiento penal.

F3A4: Desarrollar programas estratégicos para atención de calidad, por parte de los profesionales de las áreas asistenciales previa selección por tipo de delito. OE1

F5A5: Firmar convenios con sectores competitivos para que exista apoyo para producir productos de calidad.

F1A2: Fortalecer los sistemas de control interno aprovechando el presupuesto propio, para prevenir y detectar posibles actos de corrupción entre el personal, asegurando así la transparencia y la integridad en todas las actividades de la institución.

F2A1: Utilizar la experiencia acumulada por los profesionales con más de 20 años de experiencia para detectar las debilidades existentes en los controles internos en el cumplimiento de sus funciones, y así implementar controles efectivos que mejoren los mecanismos de supervisión y monitoreo del personal.

D2A3: Generar programas obligatorios en el CEBA Y CETPRO, para los jóvenes, dándoles herramientas para su desenvolvimiento en la sociedad y evitar la reincidencia, acompañado de una efectiva clasificación de la población penal primaria y juvenil para evitar la adopción de conductas antisociales adquiridas de internos ranqueados y evitar la sobrepoblación de pabellones de mediana seguridad.

D3A4: Establecer mejores mecanismos de selección laboral para ingresar a los talleres productivos, puesto que la reincidencia va acorde al delito.

D3A3: Establecer lineamientos que eviten que la población penal joven (18 a 25 años) e internos primarios de baja peligrosidad, conviva con internos avezados reduciendo así el riesgo de que de que estos se vean influenciados por delincuentes más experimentados.

D5A2: Fortalecer los mecanismos de control interno e implementar sistemas, que permita prevenir y detectar posibles manipulaciones o errores en el registro de información, garantizando así que el personal no caiga en actos de corrupción.

Nota: Elaboración propia

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS QUE PERMITAN MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO EN EL TRATAMIENTO PENITENCIARIO DEL ESTABLECIMIENTO PENAL VARONES DE CUSCO

5.1 Selección de Estrategias

Para la selección de estrategias, se evaluará a través de la matriz de decisión las que cumplan o estén direccionadas de mejor manera al logro de cada objetivo. La matriz se basa en la ponderación de criterios como adecuación a los objetivos (criterio de eficacia), impacto en los beneficiarios, costos y financiación, riesgos, plazos, capacidad organizativa, infraestructura y servicios (Ver tabla 9).

Tabla 9 *Matriz de decisión de estrategias*

Criterios	Importancia	Puntuación								Puntuación ponderada
		Adecuación a los objetivos (criterio de eficacia)	Impacto en los beneficiarios	Costes	Riesgos	Plazos	Capacidad organizativa	Financiación	Infraestructura y servicios	
E1 F2O1: Aprovechar la experiencia de los profesionales con más de 20 años de experiencia para liderar programas de formación continua que preparen al personal para implementar las mejoras sugeridas por la Política Nacional Penitenciaria al 2030.	2	2	3	1	1	1	2	3	4	34
E2 F5O5: Diseñar un programa para la creación de marca y gestión del producto o servicio con el objetivo de brindar a los internos las competencias necesarias para manejar un emprendimiento y adquieran la capacidad de continuar la comercialización una vez terminada su condena.	3	5	4	3	4	3	4	4	3	90
E3 F4O4: Establecer convenios con universidades para brindar educación superior a los internos, en las instalaciones de CEBA o CETPRO, en vista de la normativa vigente.	1	1	3	2	1	1	4	4	3	19
E4 F5O3: Replantear el programa de cárceles productivas para brindar oportunidades de capacitación y trabajo a los internos, utilizando como incentivo su acceso al beneficio de redención de la pena a través del trabajo o la educación, bajo la supervisión de los profesionales nombrados de las áreas asistenciales de psicología, social y legal para evitar el aprovechamiento indebido.	2	3	4	2	1	1	2	2	2	34

Criterios	Importancia	Puntuación								Puntuación ponderada
		Adecuación a los objetivos (criterio de eficacia)	Impacto en los beneficiarios	Costes	Riesgos	Plazos	Capacidad organizativa	Financiación	Infraestructura y servicios	
E5 D1O1: Alinear el presupuesto solicitado mal definido con la Política Nacional Penitenciaria al 2030 para cubrir de manera más eficiente las necesidades de cada área de tratamiento del establecimiento penal.	3	4	3	1	1	1	2	1	3	48
E6 D2O2: Aprovechar la colaboración de las universidades, recibiendo voluntarios en todas las áreas, no solo en asistencia penitenciaria, reduciendo la sobrecarga laboral y acelerando la atención a la población penal.	1	3	4	2	2	2	4	3	3	23
E7 D5O3: Implementar sistemas computarizados para el control de asistencia de la población penal a talleres productivos para que su redención sea verdadera y de esa forma garantizar el acceso al beneficio de reducción de la pena por trabajo y educación, así como para la participación en las áreas asistenciales. esto garantiza que los informes psicológico y social sea preciso.	3	4	5	1	1	1	1	1	1	45
E8 D3O3: Fortalecer los mecanismos de educación para todos los internos a través de la reformulación del Programa de tratamiento educativo (PTE) para aprovechar el potencial individual educativo.	3	5	5	3	4	3	4	3	4	93

Criterios	Importancia	Puntuación								Puntuación ponderada
		Adecuación a los objetivos (criterio de eficacia)	Impacto en los beneficiarios	Costes	Riesgos	Plazos	Capacidad organizativa	Financiación	Infraestructura y servicios	
E9 F3A4: Desarrollar programas estratégicos para atención de calidad, por parte de los profesionales de las áreas asistenciales previa selección por tipo de delito.	3	5	5	3	5	3	3	3	3	90
E10 F5A5: Firmar convenios con sectores competitivos para que exista apoyo para producir productos de calidad.	2	1	4	2	2	2	4	4	4	46
E11 F1A2: Fortalecer los sistemas de control interno aprovechando el presupuesto propio, para prevenir y detectar posibles actos de corrupción entre el personal, asegurando así la transparencia y la integridad en todas las actividades de la institución.	3	3	3	1	1	1	1	1	3	42
E12 F2A1: Utilizar la experiencia acumulada por los profesionales con más de 20 años de experiencia para detectar las debilidades existentes en los controles internos en el cumplimiento de sus funciones, y así implementar controles efectivos que mejoren los mecanismos de supervisión y monitoreo del personal.	2	3	3	1	1	2	1	2	3	32
E13 D2A3: Generar programas obligatorios en el CEBA Y CETPRO, para los jóvenes, dándoles herramientas para su desenvolvimiento en la sociedad y evitar la reincidencia, acompañado de una efectiva clasificación de la población penal primaria y juvenil para evitar la adopción de conductas antisociales adquiridas de internos ranqueados y evitar la sobrepoblación de pabellones de mediana seguridad.	3	4	4	1	1	1	1	2	4	54

Criterios	Importancia	Puntuación								Puntuación ponderada
		Adecuación a los objetivos (criterio de eficacia)	Impacto en los beneficiarios	Costes	Riesgos	Plazos	Capacidad organizativa	Financiación	Infraestructura y servicios	
E14 D3A4: Establecer mejores mecanismos de selección laboral para ingresar a los talleres productivos, puesto que la reincidencia va acorde al delito.	3	2	3	1	2	1	1	3	3	48
E15 D3A3: Establecer lineamientos que eviten que la población penal joven (18 a 25 años) e internos primarios de baja peligrosidad, conviva con internos avezados reduciendo así el riesgo de que de que estos se vean influenciados por delincuentes más experimentados.	3	4	4	1	1	2	1	1	2	48
E16 D5A2: Fortalecer los mecanismos de control interno e implementar sistemas, que permita prevenir y detectar posibles manipulaciones o errores en el registro de información, garantizando así que el personal no caiga en actos de corrupción.	3	4	3	1	1	1	1	2	2	45

Nota: Elaboración propia

Donde:

Por importancia:

- 1 = menos/poco importante
- 2 = importante
- 3 = muy importante

Puntuación otorgada:

- 1 = cumple criterios de 0% a 20%
- 2 = cumple criterios de 20% a 40%
- 3 = cumple criterios de 40% a 60%
- 4 = cumple criterios de 60% a 80%
- 5 = cumple criterios de 80% a 100%

Es así como, a través de la matriz de selección mostrada se escogieron las tres estrategias que cumplían o apuntaban mejor al logro de cada objetivo. Esto, basado en la ponderación de los criterios establecidos previamente. A continuación, se desarrollará cada propuesta con sus propios objetivos, bajo la metodología PMBOK (*Project Managment Body of knowledge*), que brinda un marco base para la planificación, ejecución y bajo los lineamientos del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN).

Las estrategias seleccionadas son:

- E1. Desarrollar programas estratégicos para atención de calidad, por parte de los profesionales de las áreas asistenciales previa selección por tipo de delito.
- E2. Diseñar un programa para la creación de marca y gestión del producto o servicio con el objetivo de brindar a los internos las competencias necesarias para manejar un emprendimiento y adquieran la capacidad de continuar la comercialización una vez terminada su condena.
- E3. Fortalecer los mecanismos de educación para todos los internos a través de la formulación del Programa de Tratamiento Educativo (PTE) para aprovechar el potencial

individual educativo.

En la tabla 10 se muestra la correspondencia de cada estrategia para cada objetivo específico y el logro de estos asegurará el cumplimiento del objetivo general. Para esto, será necesario como primera acción la formación de un comité técnico responsable.

Tabla 10

Estrategias y objetivos específicos correspondientes

Estrategia	Objetivo específico
E1. Desarrollar programas estratégicos para atención de calidad, por parte de los profesionales de las áreas asistenciales previa selección por tipo de delito	OE1. Proponer lineamientos para optimizar la calidad de servicio en la asistencia penitenciaria que permita lograr la resocialización de los internos de los establecimientos penales
E2. Diseñar un programa para la creación de marca y gestión del producto con el objetivo de brindar a los internos las competencias necesarias para generar su propia cadena de suministro y adquieran la capacidad de continuar la comercialización una vez terminada su condena	OE2. Plantear lineamientos para optimizar la calidad de servicio en los talleres de trabajo que permita lograr la resocialización de los internos de los establecimientos penales
E3. Fortalecer los mecanismos de educación para todos los internos a través de la reformulación del Programa de Tratamiento Educativo (PTE) para aprovechar el potencial individual educativo	OE 3. Sugerir lineamientos para optimizar la calidad de servicio educativo que permita lograr la resocialización de los internos de los establecimientos penales.

Nota. Elaboración propia

El plan, contempla desarrollar cada una de las estrategias a través de la propuesta de implementación de tres proyectos piloto a implementarse en el establecimiento penal de varones de Cusco a partir del año 2025, todos bajo la Dirección Nacional de Tratamiento Penitenciario y a través de la formación de un Comité técnico director y de acuerdo con los resultados y posibles medidas tomadas, con la finalidad de réplica en los demás establecimientos penales a nivel nacional.

5.1.2. Justificación y base legal para el desarrollo de las estrategias

La Política Nacional Penitenciaria al 2030 aprobado a través del D.S. N° 011-2020-JUS plantea cuatro objetivos prioritarios y sus respectivos lineamientos (Ver Tabla 1 en acápite 3.1.1 Base Legal) dirigidas a mejorar las condiciones de vida y promover la reinserción de los internos (D.S. N° 011-2020-JUS, 2020). Así mismo, el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2050 elaborado CEPLAN (2022) y aprobado mediante el decreto supremo D.S. N°095-2022-PCM (28 de Julio de 2022), plantea que “todas las entidades que integran el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico deben articular sus Planes Estratégicos a los Objetivos Nacionales, Objetivos Específicos y a las Acciones Estratégicas previstas en el Plan” (Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de América Latina y el Caribe, 2022).

Es así que, el planteamiento y desarrollo de la presente propuesta, basada en las tres estrategias seleccionadas, se justifica, porque se encuentra alineado con los lineamientos de la Política Nacional Penitenciaria al 2030 y, con el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2050; específicamente, con Objetivo Nacional N°4, que señala “Garantizar una sociedad justa, democrática, pacífica y un Estado efectivo al servicio de las personas, en base al diálogo, la concertación nacional y el fortalecimiento de las instituciones” (Centro Nacional de

Planeamiento Estratégico CEPLAN, 2022, p. 4), y orientado a la Acción Estratégica AE 4.3.4, “Garantizar la reinserción social de personas adultas privadas de la libertad y adolescentes infractores en conflicto con la Ley Penal, en ambientes adecuados de convivencia favorables para su desarrollo integral” (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico CEPLAN, 2022, p.490).

5.1.3. Comité Técnico Director para la implementación de estrategias

El comité técnico para la implementación de estrategias estará a cargo del personal que labora en el INPE, liderado por el director de tratamiento penitenciario, el subdirector de asistencia penitenciaria, el subdirector de educación penitenciaria, el subdirector de trabajo y comercial y el director de la oficina de planeamiento y presupuesto.

5.1.3.1 Funciones del Comité Técnico Director

Las funciones del comité técnico director responsable de liderar el desarrollo de las estrategias son como siguen:

- A. Liderar, dirigir, supervisar y monitorear el avance de la implementación de cada estrategia.
- B. Formar los equipos de trabajo, responsables y funciones de cada integrante, responsables de la implementación.
- C. Diseñar y gestionar el cronograma y presupuesto base para estrategia.
- D. Mantener reuniones de seguimiento una vez a la semana de manera presencial o virtual para llegar a los acuerdos sobre los puntos tratados en la agenda según el acta (ver anexo).
- E. Documentar a través del acta (ver anexo) los acuerdos tratados en la agenda y los

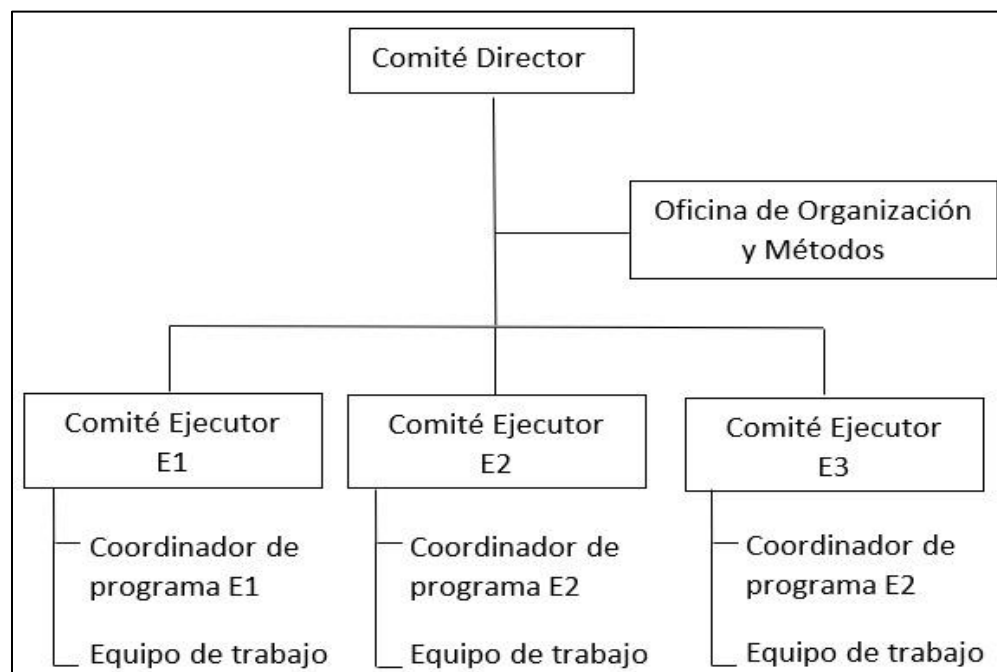
puntos a tratar en la siguiente reunión.

5.1.3.2 Organigrama de la unidad coordinadora y ejecutora de las tres estrategias

El comité director deberá mantener constante comunicación con la Oficina de Organización y Métodos y con la Subdirección de Asistencia Penitenciaria, Subdirección de Educación y Subdirección de Trabajo y comercialización por ser quiénes presidirán cada comité Ejecutor, a través de sus coordinadores. Cada comité ejecutor se encargará de la implementación de una estrategia (Ver Fig. 16)

Figura 16

Organigrama de coordinación y ejecución de implementación de estrategias



Nota. E1, E2 y E3 se refiere a la Estrategia 1, 2 y 3 respectivamente. Elaboración propia

El desarrollo de cada estrategia se planteará en base a la metodología de gestión de proyectos, *PMBOK*, mediante cuatro o cinco fases, dependiendo de su complejidad. Cada fase,

incluye actividades, comprendidas en acciones clave. Para tal efecto, se diseñaron indicadores para la evaluación y seguimiento respectivo. Sí también, se elaboró un cuadro de recursos y presupuesto aproximado para, finalmente, establecer un cronograma tomando en consideración la interrelación entre las estrategias en algunas de sus fases o actividades.

5.1.4. Fase previa al desarrollo de las estrategias

Antes del abordaje de cada estrategia, se plantea una fase previa o “fase 0”, para definir los pilares sobre los cuales se deben desarrollar.

Fase 0, establecimiento de bases para el desarrollo de la implementación de estrategias y seguimiento continuo.

Actividad 1. Implementar los Comités Ejecutores del Programa. Esta actividad tiene como objetivo el de formar los comités ejecutores para cada estrategia (Ver fig. 16). Consta de las acciones clave: **primera**, coordinar con los Sub Directores de Asistencia Penitenciaria, Trabajo y Comercialización y Educación Penitenciaria la formación de los comités encargados de gestionar la implementación de las tres estrategias, definiendo el campo de acción, objetivos y metas a cumplir; **segunda**, establecer sus roles, responsabilidades y protocolos de comunicación y; **tercera**, definir reuniones de coordinación periódicas con los responsables de cada comité ejecutor para evaluar avance y realizar los ajustes correspondientes.

Actividad 2. Desarrollar el plan de implementación de estrategias. Tiene el objetivo de elaborar el plan maestro de la implementación de las estrategias en base a sus fases, cronograma y presupuesto. Las acciones claves son: **primera**, definir las fases, actividades y acciones clave por cada estrategia; **segunda**, definir el uso de recursos humanos, financieros, de infraestructura, evaluación de monitoreo, impacto, difusión y sensibilización y, contingencia, por cada estrategia y; **tercera**, definir el cronograma por estrategia en función a sus fases y actividades.

Actividad 3. Definir el marco de implementación. Actividad con el objetivo de asegurar el marco operativo y legal para la correcta gestión de la implementación de estrategias. Incluye las siguientes acciones claves: **primera**, identificar las necesidades operativas de los comités ejecutores en cuanto los recursos demandados; **segunda**, definir e implementar los instrumentos legales necesarios, a través de directivas y/o resoluciones que brinden el marco legal adecuado; y **tercera**, establecer hito de inicio del plan de implementación en coordinación con la Dirección de Tratamiento Penitenciario.

Actividad 4. Asegurar financiamiento de recursos. Tiene el objetivo de gestionar la cobertura de financiamiento para el desarrollo e implementación de las estrategias. Sus acciones claves son: **primera**, asesoría legal especializada para gestión eficiente de las fuentes de financiamiento; **segunda**, ajustar y gestionar presupuesto en coordinación con cada comité ejecutor durante el proceso de implementación.

5.2 Estrategia 1. Desarrollar el programa estratégico para atención de calidad, por parte de los profesionales de las áreas asistenciales previa selección por tipo de delito.

Se propone un programa exhaustivo que categoriza a los reclusos que tengan como propósito brindarles la atención que requieren según su tipo de delito, rasgos psicológicos y otras variables relevantes, que permitan un tratamiento penitenciario más adecuado a las características de cada interno del penal de Cusco que permitan modificar los factores criminógenos que llevaron a la comisión del delito.

5.2.1. Objetivo

Desarrollar e implementar un programa de intervención integral basado en la clasificación de internos en el establecimiento penitenciario de Cusco, con el fin de modificar los factores criminógenos que llevaron a la comisión del delito, mejorar su calidad de vida,

promover su resocialización y reducir la reincidencia delictiva, en un plazo de 3 años.

5.2.2. Responsables

Responsable de coordinación: Comité Técnico Director.

Responsable de ejecución: Sub-Dirección de Asistencia Penitenciaria y Comité ejecutor 1

Integrantes clave: Coordinador del programa, Equipo multidisciplinario integrado por: psicólogos, psiquiatras, asistente social, especialista en adicción, abogado penal, experto en criminología, facilitadores y gestores.

5.2.3. Fases de la implementación de la estrategia 1

La implementación de la estrategia en función a la metodología *PMBOK* se plantea sobre las siguientes cuatro fases:

Fase 1: Inicio (1 mes)

La Fase de inicio o fase 1, consta de seis actividades, subdivididas en acciones clave para la puesta en marcha de cada actividad. En esta fase se sientan las bases para la implementación del programa integral de intervención para internos del penal.

Actividad 1. Definición de Comité Ejecutor 1. Esta actividad tiene como objetivo formar para supervisar la planificación, implementación y evaluación de la primera estrategia. Las acciones clave comprenden: **primera**, identificar e invitar a las partes interesadas clave, incluidos funcionarios penitenciarios, profesionales del sistema penitenciario, y representantes de los internos; **segunda**, convocar una reunión inicial del comité directivo para establecer sus roles, responsabilidades y protocolos de comunicación; **tercera**, desarrollar un mandato claro para el comité directivo, delineando su autoridad en la toma de decisiones y la supervisión del programa y **cuarta**, programar reuniones periódicas del comité directivo para revisar el progreso, abordar desafíos y tomar decisiones informadas.

Actividad 2. Realizar una evaluación integral de necesidades. Consiste en recopilar información profunda sobre las necesidades, desafíos y factores de riesgo de la población penitenciaria para fundamentar el diseño del programa de intervención. Consta de cuatro acciones clave: **primera**, revisar los datos e informes existentes sobre la población penal, incluida la demografía, los antecedentes penales, el estado de salud mental y los problemas de abuso de sustancias; **segunda**, realizar entrevistas estructuradas con el personal penitenciario, incluidos agentes penitenciarios, psicólogos y trabajadores sociales, para obtener información sobre las necesidades y los desafíos de los internos.; **tercera**, facilitar grupos focales de discusión con internos de diferentes etapas de régimen de vida y categorías de delitos para conocer sus perspectivas y experiencias; y **cuarta**, analizar los datos recopilados para identificar necesidades comunes, tendencias y patrones entre la población reclusa.

Actividad 3. Desarrollar un plan del programa y un marco de implementación. Diseñar un plan detallado del programa que describa metas, objetivos, estrategias y marco de implementación del programa, según los resultados de la actividad 2. Se compone de cinco acciones clave: **primera**, establecer metas y objetivos claros y medibles del programa alineados con la misión general del programa de intervención; **segunda**, desarrollar un plan integral del programa que describa las intervenciones, actividades y servicios específicos que se brindarán, **tercera**, identificar el personal calificado y los recursos necesarios para la implementación efectiva del programa; **cuarta**, establecer un marco de implementación detallado, que incluya cronogramas, hitos y procedimientos de evaluación; y **quinta**, obtener las aprobaciones y autorizaciones necesarias de las autoridades pertinentes.

Actividad 4. Asegurar financiamiento y recursos. Tiene como objetivo evaluar y asegurar financiamiento y recursos adecuados para apoyar la implementación del programa de intervención en coordinación con el Comité Director. Se divide en tres acciones clave: primera, evaluar el presupuesto integral realizado por el Comité Directivo que detalle los requerimientos financieros del programa, incluidos los costos de personal, gastos de capacitación, materiales y equipos; **segunda**, coordinar con Comité Directivo la exploración de fuentes potenciales de financiamiento; y **tercera**, preparar propuestas de financiamiento convincentes que destaquen los objetivos del programa, los resultados esperados y el impacto potencial.

Actividad 5: Reclutar y capacitar al personal del programa. Actividad orientada a formar un equipo calificado de personal del programa para brindar el programa de intervención de manera efectiva. Consta de cinco acciones clave: **primera**, desarrollar descripciones claras de puestos y calificaciones para varios puestos de personal del programa, como coordinadores, facilitadores, consejeros y gestores de casos; **segunda**, anunciar las vacantes a través de los canales apropiados, como bolsas de trabajo en línea, redes profesionales y anuncios del personal penitenciario; **tercera**, llevar a cabo un proceso riguroso de selección y selección para identificar candidatos calificados con experiencia, habilidades y capacitación relevantes; **cuarta**, brindar capacitación integral al personal del programa sobre los principios, intervenciones y métodos de implementación del programa; y **quinta**, implementar oportunidades de capacitación y desarrollo profesional continuo para el personal del programa para mejorar sus habilidades y conocimientos.

Actividad 6: Establecer la infraestructura y las asociaciones del programa. Esta, busca

establecer la infraestructura y las asociaciones necesarias para apoyar la implementación efectiva del programa de intervención. Tiene cinco acciones clave: **primera**, asegurar un espacio físico adecuado dentro de las instalaciones penitenciarias para realizar actividades del programa, como sesiones grupales, asesoramiento individual y talleres; **segunda**, adquirir el equipo y los materiales necesarios para la implementación del programa; **tercera**, colaborar con los funcionarios penitenciarios para garantizar la integración del programa en las operaciones diarias y los protocolos de seguridad del penal; y **cuarta**, desarrollar protocolos claros de comunicación y derivación entre el personal del programa y otros miembros del personal penitenciario.

Fase 2: Planificación (2 meses)

La Fase 2 del proyecto se centra en la elaboración de un plan detallado para la implementación del programa de intervención integral para internos del penal de Cusco. Las cinco actividades principales de esta fase son

Actividad 7: Desarrollar planes detallados de intervención para cada componente del programa. Actividad que consiste en crear planes específicos y accionables para cada componente del programa de intervención, detallando las actividades, métodos y recursos necesarios. Consta de tres acciones clave: **primera**, coordinar con comité ejecutor de la estrategia 3 (Ver estrategia 3, fase2, actividad 9) y definir componentes alineados al nuevo programa de intervención para dividir el programa en sus componentes individuales, como terapia cognitivo-conductual, tratamiento por abuso de sustancias y capacitación vocacional; y segundo, para cada componente, se debe desarrollar un plan detallado que incluya:

- Objetivos claros y resultados esperados
- Actividades e intervenciones específicas
- Planes y calendarios de sesiones
- Materiales y recursos requeridos
- Roles y responsabilidades del personal del programa
- Medidas de evaluación para monitorear el progreso

Actividad 8: Reclutar y capacitar a facilitadores del programa. Tiene como objetivo la selección, capacitación y supervisión de un equipo calificado de facilitadores del programa para impartir la intervención de manera efectiva. Las cuatro acciones clave son: **primera**, desarrollar descripciones claras de puestos y calificaciones para los facilitadores del programa, considerando su experiencia en los componentes específicos del programa; **segunda**, llevar a cabo un proceso riguroso de reclutamiento y selección para identificar candidatos calificados con experiencia, habilidades y capacitación relevantes; **tercera**, brindar capacitación integral a los facilitadores del programa sobre: A) Los fundamentos teóricos del programa de intervención. B) Las intervenciones y técnicas específicas para cada componente del programa. C) Habilidades efectivas de facilitación y gestión de grupos. D) Sensibilidad cultural y capacidad de respuesta a las necesidades de los internos. E) Principios éticos y lineamientos de confidencialidad; y **cuarta**, establecer mecanismos de supervisión y apoyo continuo para los facilitadores del programa para garantizar su desarrollo profesional continuo y efectividad.

Actividad 9: Desarrollar herramientas de monitoreo y evaluación. Esta actividad se orienta a diseñar e implementar un sistema de monitoreo y evaluación para rastrear el

progreso, la efectividad y el impacto del programa de intervención. Se compone de cinco acciones clave: **primera**, identificar indicadores claros y medibles del programa alineados con los objetivos y resultados esperados del programa; **segunda**, desarrollar herramientas de recolección de datos, como instrumentos de evaluación estandarizados, encuestas y listas de verificación de observación; **tercera**, establecer procedimientos para la recolección, almacenamiento y análisis de datos; **cuarta**, identificar a los recolectores de datos y garantizar su capacitación adecuada y cumplimiento de las pautas éticas; y **quinta**, desarrollar planes de gestión y análisis de datos para generar informes y perspectivas significativas.

Actividad 10: Establecer mecanismos de colaboración y coordinación. Tiene el propósito de formalizar alianzas y acuerdos de colaboración con actores clave para apoyar la implementación y evaluación del programa. Contiene cuatro acciones clave: **primera**: identificar a las partes interesadas relevantes, como funcionarios penitenciarios, e instituciones de investigación; **segunda**, desarrollar acuerdos formales de colaboración que describan roles, responsabilidades y protocolos de intercambio de información; **tercera**, establecer reuniones y canales de comunicación regulares con las partes interesadas para fomentar la colaboración y abordar desafíos; y **cuarta**, involucrar a las partes interesadas en el proceso de evaluación del programa para recopilar comentarios y garantizar su relevancia.

Actividad 11: Desarrollar una Estrategia de Comunicación y Difusión. Actividad que apunta a la creación de una estrategia integral de comunicación y difusión para informar a las partes interesadas sobre el programa, su progreso y hallazgos. Las acciones claves del cual se compone son: **primera**, identificar audiencias objetivo para la comunicación,

incluidos internos, personal penitenciario, formuladores de políticas, medios de comunicación y el público en general; **segunda**, desarrollar materiales de comunicación personalizados, como folletos, hojas informativas y presentaciones, en los idiomas y formatos apropiados; **tercera**, utilizar varios canales de comunicación, como reuniones, talleres, redes sociales y comunicados de prensa, para llegar a las audiencias objetivo; **cuarta**, difundir los hallazgos del programa y los informes de evaluación para informar las decisiones políticas y promover prácticas basadas en evidencia; y **quinta**, participar en esfuerzos de divulgación pública y promoción para generar conciencia sobre el programa y su impacto en la reducción de la reincidencia y la reincorporación a la sociedad.

Fase 3: Ejecución (24 meses)

En esta fase se inicia la implementación del programa integral de intervención para internos del penal. Las seis actividades en esta fase son las más importantes y están diseñadas para la puesta en práctica del programa y lograr sus objetivos previstos.

Actividad 12. Implementación de evaluación y clasificación individualizada. Tiene como objetivo realizar evaluaciones exhaustivas de cada interno para determinar sus necesidades individuales, riesgos criminógenos y potencial de rehabilitación. Utilizará el sistema de clasificación para agrupar a los internos en programas de intervención adecuados. Contiene cuatro “acciones clave”: **primera**, desarrollar e implementar herramientas de evaluación estandarizadas para valorar los factores psicológicos, sociales y criminógenos de los internos; **segunda**, asignar profesionales capacitados para realizar evaluaciones integrales de cada interno; **tercera**, clasificar a los internos en programas de intervención apropiados según los resultados de la evaluación y el sistema de

clasificación establecido por delitos; y **cuarta**, garantizar la confidencialidad de los datos y las prácticas éticas durante todo el proceso de evaluación y clasificación.

Actividad 13. Implementar programas de intervención personalizados. Esta actividad, busca implementar un conjunto de programas individualizados diseñados para abordar las necesidades y desafíos específicos de cada grupo clasificado de internos. Las “acciones claves” son cuatro: **primera**, desarrollar e implementar programas de intervención basados en evidencia para cada grupo de clasificación de internos; **segunda**, reclutar y capacitar personal calificado para impartir los programas de intervención de manera eficaz; **tercera**, brindar supervisión y apoyo continuo a los facilitadores del programa; y **cuarta**, monitorear la implementación del programa y realizar ajustes según sea necesario en función de la retroalimentación y los datos de evaluación.

Actividad 14. Facilitar talleres terapéuticos y psicoeducativos. Tiene como objetivo diseñar talleres terapéuticos y psicoeducativos regulares para abordar la salud mental, los problemas de abuso de sustancias y los patrones cognitivo-conductuales de los internos. Contiene cuatro “acciones clave”: **primera**, desarrollar e implementar talleres terapéuticos y psicoeducativos estructurados adaptados a las necesidades específicas de cada grupo de internos; **segunda**, colaborar con profesionales de la salud mental para brindar sesiones de terapia individual y grupal; **tercera**, facilitar talleres sobre prevención del abuso de sustancias, prevención de recaídas y manejo de la ira; y **cuarta**, utilizar técnicas de terapia cognitivo-conductual para abordar los patrones de pensamiento y comportamiento de los internos.

Actividad 15. Promover la formación profesional y el desarrollo de habilidades. Esta actividad tiene el objetivo de brindar a los internos oportunidades para adquirir

habilidades y conocimientos vocacionales que puedan mejorar su empleabilidad al salir en libertad. Las cuatro “acciones clave” son: **primera**: identificar y evaluar los intereses vocacionales, aptitudes y experiencia laboral previa de los internos; **segunda**, desarrollar e implementar programas de formación profesional en colaboración con empresas locales e instituciones educativas; **tercera**, brindar a los internos capacitación práctica en habilidades comercializables, como carpintería, construcción y conocimientos informáticos; y **cuarta**, ofrecer oportunidades para pasantías y aprendices para adquirir experiencia laboral práctica.

Actividad 16. Fortalecer los lazos familiares y comunitarios. Aquí se busca, facilitar y apoyar relaciones positivas entre los internos y sus familias y comunidad para promover la reintegración al salir en libertad. Contiene dos acciones clave que son: **primera**, organizar talleres de terapia familiar y comunicación para mejorar la comunicación y las relaciones entre los internos y sus familias; y **segunda**, coordinar con el área de Medio libre para colaborar con organizaciones comunitarias para brindar servicios de apoyo a las familias de los internos, como asesoramiento.

Actividad 17. Monitorear y evaluar la eficacia del programa. Esta actividad tiene el objetivo de Establecer un sistema integral de monitoreo y evaluación para valorar la efectividad del programa de intervención e identificar áreas de mejora. Incluye cinco acciones clave: **primera**, desarrollar informes de resultados e indicadores de programas claros y medibles alineados con los objetivos del programa; **segunda**, recopilar datos sobre la participación en el programa, el progreso de los internos y las tasas de reincidencia; **tercera**, realizar evaluaciones periódicas del programa utilizando métodos cuantitativos y cualitativos; **cuarta**, analizar los datos de evaluación para identificar las

fortalezas, debilidades y áreas de mejora del programa de intervención; y **quinta**, utilizar los hallazgos de la evaluación para la mejora continua del programa.

Actividad 18. Mantener servicios de apoyo post-libertad Tiene el objetivo de continuar brindando servicios de apoyo a los internos liberados en coordinación con Medio Libre para facilitar su reintegración a la sociedad y reducir las tasas de reincidencia. Sus acciones clave son: **primera**, realizar chequeos regulares con los internos liberados para monitorear su progreso, abordar desafíos y brindar orientación continua; **segunda**, coordinar la organización de grupos de apoyo y programas de mentoría de pares para conectar a los internos liberados con una red de apoyo; y **tercera**, abogar por políticas y programas que promuevan la reintegración exitosa y reduzcan la reincidencia.

Fase 4: Seguimiento y control (6 meses)

Esta fase final del programa de intervención se centra en garantizar la sostenibilidad del impacto del programa e identificar áreas de mejora continua. Consta de seis actividades principales:

Actividad 19. Monitorear las tasas de reincidencia. Esta actividad está diseñada para monitorear continuamente las tasas de reincidencia de los participantes del programa para evaluar la efectividad a largo plazo de la intervención. Las cuatro acciones clave son: **primera**, mantener una base de datos de los participantes del programa y rastrear su estado de reincidencia a lo largo del tiempo; **segunda**, analizar los datos de reincidencia para identificar tendencias y patrones, considerando factores como las características de los internos, los niveles de participación en el programa y los servicios de apoyo post-penitenciarios recibidos, **tercera**, comparar las tasas de reincidencia de los participantes del programa con grupos de comparación de no participantes; y **cuarta**, utilizar los datos

de reincidencia para informar los esfuerzos de mejora del programa y abogar por la asignación de fondos y recursos.

Actividad 20. Realizar Evaluaciones de seguimiento a largo plazo. Actividad que busca realizar evaluaciones de seguimiento a largo plazo para evaluar el impacto sostenido del programa de intervención en la vida de los internos. Las acciones claves son: **primera**, seleccionar una muestra de participantes del programa y realizar entrevistas o encuestas en profundidad para recopilar datos sobre sus resultados a largo plazo; **segunda**, recopilar información sobre su situación laboral, logros educativos, salud mental y bienestar general; **tercera**, analizar los datos de seguimiento a largo plazo para identificar los beneficios a largo plazo del programa y las áreas de mejora; y **cuarta** compartir los hallazgos del seguimiento a largo plazo con las partes interesadas para demostrar el impacto del programa e informar el desarrollo futuro del programa

Actividad 21. Difundir los resultados del programa y las mejores prácticas. Tiene como objetivo compartir los hallazgos del programa, las mejores prácticas y las lecciones aprendidas con una audiencia más amplia para promover intervenciones basadas en evidencia e informar las decisiones de política. Las cuatro acciones clave son: **primera**, Preparar informes completos del programa que resuman el diseño, la implementación, los resultados de la evaluación y las lecciones aprendidas del programa; **segunda**, presentar los hallazgos del programa en conferencias, talleres y reuniones profesionales; **tercera**, publicar artículos y trabajos de investigación en revistas y publicaciones relevantes; y **cuarta**, colaborar con formuladores de políticas y agentes de justicia penal para promover la adopción de intervenciones basadas en evidencia.

Fase 5: Cierre (1 mes)

La fase final o de cierre, se centra en la finalización formal de las actividades, la documentación de lecciones aprendidas y la preparación para la transición o replicación del programa. Comprende siete actividades con sus respectivas acciones clave.

Actividad 22. Finalización de Intervenciones y Servicios. Tiene como finalidad asegurar una conclusión exitosa del programa, documentar las lecciones aprendidas y preparar el terreno para la transición o réplica de este. Consta de cuatro acciones clave: **primera**, concluir la entrega de intervenciones y servicios a los internos, asegurando una transición adecuada a otros programas o servicios de apoyo en la comunidad; **segunda**, brindar sesiones de cierre individualizadas a los internos para resumir sus logros, fortalecer las habilidades aprendidas y discutir planes futuros; **tercera**, realizar evaluaciones finales de seguimiento para medir el impacto a largo plazo del programa en los internos que han completado las intervenciones; y **cuarta**, elaborar informes de casos individuales que documenten el progreso de cada interno durante su participación en el programa.

Actividad 23. Recopilación y análisis de datos. Actividad que tiene como objetivo reunir y procesar la información estadística para la elaboración del informe correspondiente. Las acciones clave son: **primera**, recopilar todos los datos restantes de monitoreo y evaluación, incluyendo encuestas de satisfacción de los internos, observaciones del personal y datos de seguimiento; **segunda**, realizar análisis estadísticos completos de los datos recopilados durante todas las fases del programa, utilizando métodos apropiados para cada tipo de dato; **tercera**, identificar tendencias, patrones y resultados significativos que emergen de los análisis de datos; y **cuarta**, redactar informes detallados que presenten los hallazgos del análisis de datos y su significado para la efectividad del programa.

Actividad 24. Elaboración del informe final y recomendaciones. Tiene el propósito de consolidar, resumir e interpretar los resultados en el informe final. Así, como elaborar las recomendaciones respectivas. Las cuatro acciones claves son: **primera**, sintetizar los resultados de todas las fases del programa en un informe final completo y coherente; **segunda**, presentar una descripción detallada de las actividades implementadas, los resultados obtenidos y el impacto del programa en los internos; **tercera**, formular recomendaciones específicas para mejorar el programa en el futuro, basándose en los hallazgos de la evaluación y las lecciones aprendidas; y **cuarta**, identificar oportunidades para replicar el programa en otros establecimientos penitenciarios.

Actividad 25. Difusión de resultados y lecciones aprendidas. Esta actividad tiene como objetivo difundir por la mayor cantidad de canales posibles, los resultados de la puesta en práctica y sus lecciones. Contiene cuatro acciones clave: **primera**, compartir el informe final y las recomendaciones con las partes interesadas; **segunda**, presentar los resultados del programa en conferencias, talleres y eventos profesionales para difundir el conocimiento y las mejores prácticas; **tercera**, publicar artículos académicos o informes técnicos en revistas especializadas para contribuir al avance en el campo de la rehabilitación y reinserción de los internos a la sociedad; y **cuarta**, desarrollar materiales informativos y de sensibilización para la comunidad en general sobre la importancia de la rehabilitación y la reintegración social.

Actividad 26. Planificación de la Transición y Réplica. Tiene como objetivo garantizar la sostenibilidad del programa y brindar la opción de réplica en otros establecimientos penales a nivel nacional. Las acciones clave son: **primera**, colaborar con las autoridades penitenciarias y otras partes interesadas para desarrollar un plan de transición para

asegurar la sostenibilidad del programa después de su finalización formal; **segunda**, identificar potenciales establecimientos donde se podrían replicar el programa en otros contextos, proporcionándoles el apoyo técnico y los recursos necesarios; **tercera**, desarrollar materiales de capacitación y herramientas de implementación para facilitar la replicación del programa en otros entornos; y **cuarta**, establecer redes de colaboración e intercambio de conocimientos entre programas similares para promover la mejora continua y la innovación en el campo.

Actividad 27. Documentación y Archivo de Materiales. Esta actividad tiene el propósito de registrar el acervo documentario de todo el proceso de implementación del programa. Las acciones clave son: **primera**, recopilar y organizar todos los materiales relevantes del programa, incluyendo planes, informes, evaluaciones, herramientas, recursos y materiales de capacitación; **segunda**, crear un archivo digital seguro y accesible para almacenar de manera permanente la documentación del programa; **tercera**, desarrollar un sistema de indexación y búsqueda para facilitar el acceso a los materiales archivados por parte de usuarios interesados; y **cuarta**, asegurar la preservación a largo plazo de la documentación del programa para apoyar futuras investigaciones, evaluaciones y replicaciones.

5.2.4. Indicadores

Para monitorear y evaluar el impacto de los programas de intervención en proceso de resocialización de los internos en un plazo de 24 meses se determinaron los siguientes indicadores.

Indicadores:

Indicador 1: Porcentaje de internos que completan los programas de intervención.

Este indicador permitirá monitorear el avance en el tratamiento penitenciario. La ficha técnica del indicador se muestra a continuación (tabla 11):

Tabla 11

Ficha técnica del indicador: Porcentaje de internos que completan los programas de intervención.

Nombre de la estrategia	E1. Desarrollar programas estratégicos para atención de calidad, por parte de los profesionales de las áreas asistenciales previa selección por tipo de delito. Planteamiento y desarrollo
Nombre del indicador	Porcentaje de internos que completan los programas de intervención.
Justificación	El actual tratamiento encaminado a la resocialización de los internos del establecimiento penal de varones de Cusco no precede a una adecuada clasificación de los internos por tipo de delito. La implementación de un programa que contemple esta tipificación como paso previo a un tratamiento integral orientado al potencial, necesidades, limitaciones y rasgos criminógenos del interno apuntará a un mayor número de internos resocializados.
Responsable del indicador	Sub-Director de Tratamiento Penitenciario de la ORSOC
Limitaciones para la medición del indicador	

Método de cálculo	Fórmula: $\text{Valor} = (\text{Número de internos que completaron el tratamiento} / \text{Número de internos que iniciaron el tratamiento}) * 100$				
	Especificaciones técnicas: X= Porcentaje de internos que completaron el tratamiento Internos que iniciaron el tratamiento=se refiere al número de internos que iniciaron el tratamiento, que aún no lo completan o lo abandonan				
Sentido esperado del indicador:	Ascendente				
Supuestos:	Modificación, paralización, suspensión o cancelación del proyecto. Cualquiera de estos supuestos afectaría directamente el indicador				
Fuente y base de datos:	Fuente: Subdirección de Tratamiento Penitenciario Base de Datos: Registro de la Subdirección de Registro Penitenciario				
	Línea base	Logros esperados			
Año	2027	2028	2029	2030	2031
Valor	0%	25%	50%	75%	100%

Nota. Elaboración propia en base a los indicadores del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2050, (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico CEPLAN, 2022)

Indicador 2: Porcentaje de reincidencias entre los internos que participaron en los programas.

Indicador que permitirá verificar el éxito de los programas de tratamiento en función a las reincidencias. La ficha técnica del indicador se muestra a continuación:

Tabla 12

Ficha técnica del indicador: Porcentaje de reincidencias entre los internos que participaron en los programas.

Nombre de la estrategia	E1. Desarrollar programas estratégicos para atención de calidad, por parte de los profesionales de las áreas asistenciales previa selección por tipo de delito. Planteamiento y desarrollo
Nombre del indicador	Porcentaje de reincidencias entre los internos que participaron en los programas.
Justificación	El actual tratamiento encaminado a la resocialización de los internos del establecimiento penal de varones de Cusco no precede a una adecuada clasificación de los internos por tipo de delito. La implementación de un programa que contemple esta tipificación como paso previo a un tratamiento integral orientado al potencial, necesidades, limitaciones y rasgos criminógenos del interno apuntará a un mayor número de internos resocializados.
Responsable del indicador	Sub-Director de Tratamiento Penitenciario

Limitaciones para la medición del indicador					
Método de cálculo	Fórmula: $\text{Valor} = (\text{Número de internos que reincidieron luego de completar el tratamiento} / \text{Número de internos que completaron el tratamiento}) * 100$				
	Especificaciones técnicas: X= Porcentaje de internos reincidieron luego de completar el tratamiento Internos que reincidieron luego de completar el tratamiento=se refiere al número de internos que reingresaron al penal habiendo completado el tratamiento.				
Sentido esperado del indicador:	Descendente				
Supuestos:	Modificación, paralización, suspensión o cancelación del proyecto. Cualquiera de estos supuestos afectaría directamente el indicador				
Fuente y base de datos:	Fuente: Subdirección de Tratamiento Penitenciario Base de Datos: Registro de la Subdirección de Registro Penitenciario				
	Línea base	Logros esperados			
Año	2029	2030	2031	2032	2032

Valor	25%	20%	15%	10%	10%
-------	-----	-----	-----	-----	-----

Nota. Elaboración propia en base a los indicadores del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2050, (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico CEPLAN, 2022)

Indicador 3: Niveles de calidad de vida que incluyan variables como salud mental, habilidades sociales (Tabla 13)

Tabla 13

Ficha técnica del indicador: Niveles de calidad de vida que incluyan variables como salud mental, habilidades sociales.

Nombre de la estrategia	E1. Desarrollar programas estratégicos para atención de calidad, por parte de los profesionales de las áreas asistenciales previa selección por tipo de delito. Planteamiento y desarrollo
Nombre del indicador	Niveles de calidad de vida que incluyan variables como salud mental, habilidades sociales.
Justificación	El actual tratamiento encaminado a la resocialización de los internos del establecimiento penal de varones de Cusco no precede a una adecuada clasificación de los internos por tipo de delito. La implementación de un programa que contemple esta tipificación como paso previo a un tratamiento integral orientado al potencial, necesidades, limitaciones y rasgos criminógenos del interno apuntará a un mayor número de internos resocializados.

Responsable del indicador	Sub-Director de Tratamiento Penitenciario				
Método de cálculo	Fórmula: Valor = (Suma de puntaje obtenido/Puntaje máximo posible)				
	Especificaciones técnicas: X= Nivel de calidad de vida luego del tratamiento Suma de puntaje obtenido=se refiere al valor asignado en la encuesta por el interno luego del tratamiento Puntaje máximo posible= Se refiere al máximo puntaje obtenido según la escala de medición				
Sentido esperado del indicador:	Ascendente				
Supuestos:	Modificación, paralización, suspensión o cancelación del proyecto. Cualquiera de estos supuestos afectaría directamente el indicador				
Fuente y base de datos:	Fuente: Subdirección de Tratamiento Penitenciario Base de Datos: Registro de la Subdirección de Registro Penitenciario				
	Línea base	Logros esperados			
Año	2028	2029	2030	2031	2032
Valor	10%	35%	60%	65%	70%

Nota. Elaboración propia en base a los indicadores del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2050, (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico CEPLAN, 2022)

5.2.5. Recursos y presupuesto

Para la implementación del programa integral de intervención para los internos del penal de Cusco, se requerirán recursos agrupados en cinco categorías, recursos humanos, financieros, de infraestructura, de evaluación y monitoreo y, de contingencia.

En la tabla 14, se muestra cada recurso y el presupuesto estimado correspondiente

detallado por categorías y presupuesto estimado para la implementación de la estrategia 1

Tabla 14

Tabla de recursos detallado por categorías y presupuesto estimado para la implementación de la estrategia 1

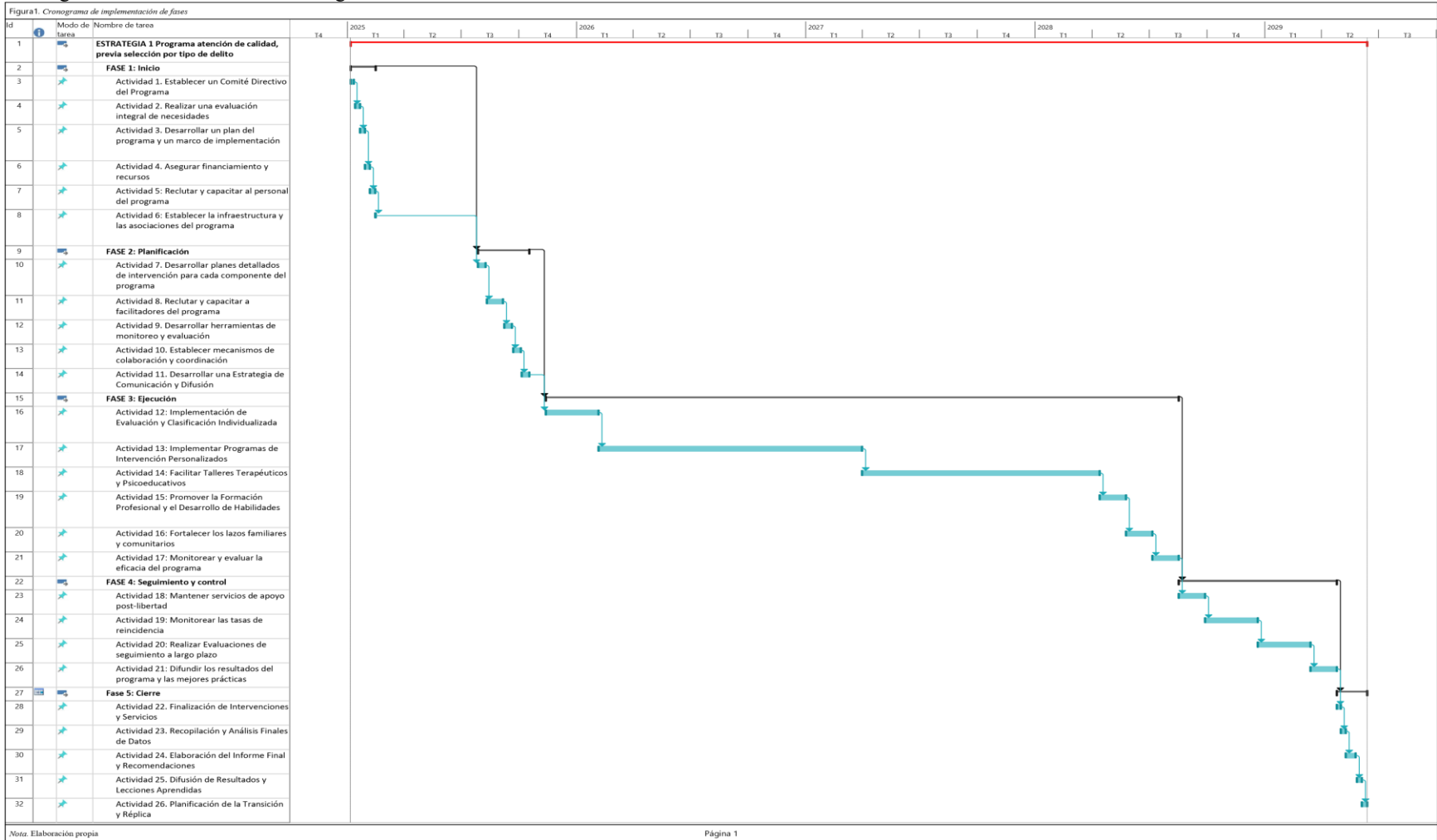
Categoría de Gasto	Descripción	Cantidad	Costo Unitario (Soles Peruanos)	Costo Total (Soles)
Recursos Humanos				
Personal del Programa	Coordinador del programa	1	228000	S/ 228,000.00
	Psicólogos	2	152000	S/ 304,000.00
	Trabajadores sociales	2	133000	S/ 266,000.00
	Facilitadores de grupos	4	72000	S/ 288,000.00
	Gestores de casos	4	72000	S/ 288,000.00
	Personal administrativo	2	95000	S/ 190,000.00
Profesionales Externos	Psiquiatras	1	90000	S/ 90,000.00
	Especialistas en adicciones	1	72000	S/ 72,000.00
	Expertos en capacitación laboral	1	24000	S/ 24,000.00
	Experto en criminología	1	27000	S/ 27,000.00
	Asesores legales	1	18000	S/ 18,000.00
Subtotal - Recursos Humanos				S/ 1,795,000.00
Recursos Financieros				
Capacitación del personal	Cursos, talleres, seminarios	10	20000	S/ 200,000.00
Materiales y equipos	Computadoras, proyectores, pizarras blancas, materiales de oficina, mobiliario, equipos vocacionales, materiales educativos			S/ 1,000,000.00
Alquiler de espacios	Aulas, salas de consejería, talleres, oficinas	100 m ²	10,000/m ²	S/ 1,000,000.00
Otros gastos operativos	Suministros, servicios públicos, viajes, etc.			S/ 200,000.00
Subtotal - Recursos Financieros				S/ 2,400,000.00
Infraestructura				

Remodelación o adecuación de espacios físicos	Adaptación de aulas, salas de consejería, talleres y oficinas	100 m ²	5,000/m ²	S/ 500,000.00
Subtotal - Infraestructura				S/ 500,000.00
Evaluación y Monitoreo				
Software de gestión de datos	Licencias, instalación y capacitación	1	100000	S/ 100,000.00
Encuestas	Diseño, impresión, distribución y análisis	2	50000	S/ 100,000.00
Entrevistas	Honorarios de entrevistadores, transcripción y análisis	10	10000	S/ 100,000.00
Evaluaciones de impacto	Diseño, implementación y análisis	1	150000	S/ 150,000.00
Subtotal - Evaluación y Monitoreo				S/ 450,000.00
Difusión y Sensibilización				
Campañas de información	Diseño de materiales, impresión, distribución y difusión	2	50	S/ 100.00
Materiales educativos	Folletos, posters, videos, etc.	10 mill	10	S/ 100.00
Eventos de sensibilización	Taller	10	20000	S/ 200,000.00
Subtotal - Evaluación y Monitoreo				S/ 200,200.00
Contingencia				
Imprevistos	Reparaciones, materiales, viajes no planificados, capacitación adicional, gastos de publicidad			S/ 120,000.00
Gastos no anticipados	Legales, consultoría externa			S/ 50,000.00
Subtotal - Contingencia				S/ 170,000.00
Presupuesto total estimado				S/ 4,230,200.00

Nota. Elaboración propia

5.2.6. Cronograma

Figura 17
Cronograma de actividades de estrategia 1



Nota. Elaboración propia

5.3 Estrategia 2. Diseñar un programa para la creación de marca y gestión del producto o servicio

Los actuales programas de capacitación brindan competencias técnicas y básicas sobre manufactura, servicios entre otros. Esto, permite que la persona una vez cumplida su condena, puedan ejercer alguna actividad básica remunerada ofreciéndoles mejores alternativas frente a la reincidencia criminal. Sin embargo, la falta de interés de los internos en actividades básicas y poco lucrativas no tiene el impacto esperado, reflejado en altos índices de reincidencia. Esta estrategia, propone un plan de capacitación orientado a la generación de emprendimientos, desde la gestión de creación de marca hasta su comercialización, de tal manera que, cumplida su condena, la persona tenga la posibilidad de poseer una marca propia y una base más sólida para mantener o desarrollar un emprendimiento. Sin embargo, no podrá iniciarse hasta el término de la fase 4 de la estrategia 3 (Ver estrategia 3, fase 4); puesto que, para su inicio, el programa de atención (estrategia 1) debe estar culminada y la ampliación y escalamiento del PTE debe estar en su fase de inicio.

5.3.1. *Objetivo*

Desarrollar e implementar una estrategia integral para optimizar la calidad de servicio en el área de trabajo y comercialización del Penal de varones de Cusco con el objetivo de capacitar, acompañar y asesorar a los internos para la creación y desarrollo de emprendimientos exitosos, contribuyendo a su reinserción social y la reducción del índice de reincidencia.

5.3.2. *Responsables*

Responsable de coordinación: Comité Técnico Director

Responsable de ejecución: Sub-Dirección de Trabajo y Comercialización y Comité ejecutor 2

Integrantes clave: Coordinador de programa, Equipo multidisciplinario integrado por: Asesores

laborales, experto en capacitación laboral, tutores, consultores y mentores.

5.3.3. Fases de la implementación de la estrategia 2

La implementación de la estrategia en función a la metodología *PMBOK* se plantea sobre las siguientes cuatro fases:

Fase 1: Inicio (1 mes)

La Fase de inicio o fase 1, consta de cuatro actividades, subdivididas en acciones clave para la puesta en marcha de cada actividad. En esta fase realiza el diseño y la planificación de la estrategia.

Actividad 1. Establecer un Comité Ejecutor 2. Esta actividad tiene como objetivo formar el comité multidisciplinario con las competencias necesarias para la implementación de la estrategia, asegurando una representación adecuada de las diferentes áreas involucradas. Las acciones clave comprenden: **primera**, Identificar y seleccionar al personal clave del equipo de proyecto, considerando perfiles profesionales, experiencia y habilidades necesarias en áreas como gestión de proyectos, capacitación, asesoría empresarial y comunicación. Así mismo, se debe considerar a un funcionario penitenciario, y un representante de los internos; **segunda**, formalizar la conformación del equipo de proyecto mediante una resolución o documento oficial emitido por comité directivo, estableciendo claramente la estructura jerárquica, las funciones específicas de cada miembro y el sistema de coordinación interna; **tercera**, realizar una reunión inicial con el equipo de proyecto para definir roles, responsabilidades, canales de comunicación y estrategias de trabajo colaborativo, fomentando un ambiente de trabajo participativo y sinérgico y **cuarta**, elaborar un documento que describa la estructura organizativa del equipo de proyecto, las funciones específicas de cada miembro, el sistema de

coordinación interna y los mecanismos para la resolución de conflictos, asegurando una comunicación fluida y efectiva entre los integrantes

Actividad 2. Diagnóstico de la situación actual. Tiene como objetivo realizar un análisis exhaustivo de la situación actual del área de Trabajo y Comercialización del Penal de Varones de Cusco, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) para el desarrollo de la estrategia. Esta actividad consta de cinco acciones clave. La **primera**, recopilar información relevante sobre la situación actual del área trabajo y comercialización, incluyendo datos estadísticos sobre la población interna, oferta de talleres y cursos de capacitación, programas de acompañamiento y asesoría, resultados de evaluaciones previas, informes de gestión y estudios realizados; **segunda**, realizar entrevistas a directivos, personal del área, internos, ex internos, familiares de internos, autoridades penitenciarias, representantes de entidades públicas y privadas, organizaciones de la sociedad civil y otros actores relevantes para obtener diferentes perspectivas sobre la realidad del área y sus necesidades; **tercera**, aplicar encuestas o cuestionarios a los internos para conocer sus necesidades, intereses, expectativas, barreras para el emprendimiento, perfil socioeconómico, habilidades y experiencias previas, asegurando la confidencialidad de la información recopilada; **cuarta**, analizar la información recopilada mediante técnicas de análisis cualitativo y cuantitativo, utilizando herramientas como el análisis de contenido, la triangulación de datos y el análisis estadístico, para identificar patrones, tendencias y relaciones entre las variables y; quinto, elaborar un informe de diagnóstico completo que sintetice los hallazgos, conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis FODA, proporcionando una visión integral de la situación actual y los desafíos que enfrenta el área de trabajo y comercialización del

penal.

Actividad 3. Definición de objetivos y alcance de la estrategia. Actividad consta en establecer objetivos generales y específicos, metas cuantitativas y medibles, y definir el alcance de la estrategia, considerando los recursos disponibles, los beneficiarios y el contexto en el que se implementará. Contiene cuatro acciones claves: la **primera**, realizar un taller participativo con el Comité de Proyecto, Comité Técnico Director, representantes de la población interna, autoridades penitenciarias, y otros actores relevantes para definir los objetivos generales de la estrategia, fomentando la participación activa y el consenso entre las partes interesadas, **segunda**, desglosar los objetivos generales en objetivos específicos, estableciendo metas cuantitativas y medibles para cada uno de ellos, utilizando indicadores de desempeño que permitan evaluar el progreso de la estrategia y el logro de los objetivos planteados; **tercera**, definir el alcance de la estrategia, incluyendo los beneficiarios directos e indirectos, la cobertura geográfica y temporal, y los recursos disponibles y; **cuarta**, documentar los objetivos, metas, alcance y supuestos de la estrategia en un documento formal que sirva como guía para su implementación.

Actividad 4. Elaboración del plan de trabajo. Consta de seis acciones: desglosar cada objetivo específico en actividades concretas, definiendo las acciones a realizar, los responsables, los plazos, los recursos necesarios y los indicadores de desempeño; **segunda**, organizar las actividades en un cronograma secuencial que considere las interdependencias entre ellas y los tiempos de ejecución estimados; **tercera**, estimar el presupuesto total de la estrategia, incluyendo los costos de personal, materiales, equipos, capacitación y actividades de implementación; **cuarta**, identificar y documentar los

riesgos potenciales que podrían afectar la implementación de la estrategia, así como las estrategias de mitigación para cada uno de ellos; **quinta**, elaborar un plan de comunicación que defina los canales, mensajes y estrategias para informar a los internos, personal del penal, autoridades y comunidad sobre la estrategia y su progreso y; **sexta**, obtener la aprobación final del plan de trabajo por parte del Comité Directivo, la Dirección del Penal y demás actores relevantes.

Fase 2: Ejecución (18 meses).

En esta fase, se pone en marcha las acciones planificadas en la fase de inicio para lograr los objetivos generales y específicos de la estrategia, optimizando la calidad de servicio en el área de Trabajo y Comercialización del Penal de Varones de Cusco y contribuyendo a la reinserción social de los internos

Actividad 5. Fortalecimiento de la oferta de talleres y cursos de capacitación. Actividad que tiene como objetivo ampliar y actualizar la oferta de talleres y cursos de capacitación para los internos, enfocándose en el desarrollo de habilidades empresariales, de marketing, gestión financiera y desarrollo de productos, alineadas con las demandas del mercado y las necesidades de los internos emprendedores. Consta de cinco acciones clave: **primera**, identificar las habilidades y conocimientos más demandados por el mercado laboral actual y las necesidades específicas de los internos que desean iniciar un emprendimiento, realizando estudios de mercado, encuestas a internos y análisis de tendencias sectoriales; **segunda**, diseñar nuevos programas de capacitación en base a la información recopilada, considerando la duración, los contenidos, la metodología de enseñanza, los materiales didácticos y los perfiles de los instructores necesarios; **tercera**, seleccionar instructores calificados con experiencia en las áreas temáticas de los nuevos

programas de capacitación, considerando su experiencia docente, habilidades pedagógicas y conocimiento del mercado laboral; **cuarta**, implementar los nuevos programas de capacitación, asignando recursos físicos y tecnológicos adecuados, asegurando la calidad de la enseñanza y el cumplimiento de los objetivos pedagógicos y; **quinta**, evaluar el impacto de los nuevos programas de capacitación mediante encuestas a los participantes, seguimiento de su desempeño en emprendimientos y análisis de indicadores de empleabilidad, realizando ajustes y mejoras continuas en base a los resultados obtenidos.

Actividad 6. Implementación del programa de acompañamiento y asesoría integral. Se plantea como objetivo brindar a los internos asesoría personalizada y acompañamiento integral en todas las etapas del emprendimiento, desde la idea inicial hasta la comercialización del producto o servicio, fortaleciendo sus capacidades y aumentando sus posibilidades de éxito. Consta de cinco acciones clave: **primera**, definir los criterios de selección de los internos participantes en el programa de acompañamiento y asesoría integral, considerando su motivación, interés por el emprendimiento, perfil socioeconómico, habilidades y experiencia previa; **segunda**, asignar a cada interno participante un asesor o mentora especializado en emprendimiento, con experiencia en las áreas de gestión empresarial, marketing, finanzas, producción y desarrollo de productos; **tercera**, establecer un plan de trabajo personalizado para cada interno participante, definiendo las metas, acciones, plazos y recursos necesarios para el desarrollo de su emprendimiento, considerando el contexto y las características específicas de cada caso; **cuarta**, brindar asesoría y acompañamiento continuo a los internos participantes, realizando sesiones individuales y grupales, talleres, visitas de campo, asistencia a

eventos y otras actividades que fortalezcan sus capacidades y les permitan avanzar en su emprendimiento; y **quinta**, facilitar el acceso de los internos participantes a financiamiento, asistencia técnica, capacitación especializada y otros recursos necesarios para el desarrollo de su emprendimiento, gestionando alianzas con entidades públicas y privadas.

Actividad 7. Establecimiento de alianzas estratégicas. En esta actividad se plantea el objetivo de establecer alianzas estratégicas con entidades públicas, privadas, académicas y de la sociedad civil para fortalecer la implementación de la estrategia, ampliar las oportunidades para los internos emprendedores y facilitar su acceso a redes de apoyo y comercialización. Contiene cinco acciones clave: **primera**, identificar entidades públicas, privadas, académicas y de la sociedad civil con las que se puedan establecer alianzas estratégicas, considerando su experiencia en el apoyo al emprendimiento, su capacidad de colaboración y su compromiso con la reinserción social de los internos; **segunda**, elaborar propuestas de colaboración adaptadas a cada entidad potencial, destacando los beneficios mutuos de la alianza y definiendo los objetivos específicos, las actividades a realizar y los recursos a aportar por cada parte; **tercera**, negociar y firmar convenios de colaboración con las entidades seleccionadas, estableciendo claramente los compromisos, responsabilidades y mecanismos de seguimiento y evaluación de las alianzas; **cuarta**, implementar las alianzas estratégicas, estableciendo planes de trabajo específicos para cada alianza definiendo actividades, plazos, recursos e indicadores y promoviendo la comunicación y colaboración entre los internos participantes, las entidades colaboradoras y el personal del Penal y; **quinta**, evaluar el impacto de las alianzas estratégicas a través de encuestas de satisfacción, indicadores, evaluaciones periódicas e identificación de

lecciones aprendidas para fortalecer alianzas y establecer nuevos colaboradores.

Actividad 8. Desarrollo de campañas de sensibilización y promoción. Actividad con el objetivo de sensibilizar a la comunidad sobre la importancia de apoyar los emprendimientos de los ex internos y promover la inclusión social de este grupo poblacional, generando oportunidades para su reinserción social y económica. Incluye cinco acciones clave: **primera**, definir los mensajes clave y el público objetivo, enfatizando el potencial y habilidades de ex internos como emprendedores, destacando los beneficios de la reinserción, sensibilizando sobre los desafíos a los que se enfrentan y fomentando el apoyo y colaboración de esta nueva comunidad; **segunda**, diseñar estrategias de comunicación y materiales, utilizando canales para llegar al público objetivo, creando contenidos atractivos y relevantes y desarrollar una identidad visual para las campañas; **tercera**, implementar campañas de sensibilización y promoción, ejecutando las estrategias en cada canal de comunicación, distribuir materiales en puntos estratégicos, organizar y participar en eventos relevantes para la difusión y establecer relaciones con potenciales colaboradores y; **cuarta**, evaluar el impacto de las campañas de sensibilización y promoción, a través de encuestas de opinión, analizando el número de ex internos que obtuvieron apoyo resultado de las campañas, evaluando el impacto de la tasa de reinserción social y económica, e identificando fortalezas y debilidades para mejorar iniciativas futuras.

Actividad 9. Monitoreo y evaluación de la estrategia. Esta tiene el objetivo de establecer un sistema de monitoreo y evaluación continuo para evaluar el progreso de la estrategia, identificar desafíos y oportunidades, y realizar ajustes necesarios para optimizar su implementación y lograr los objetivos establecidos. Consta de cinco acciones clave:

primera, definir indicadores de desempeño, de tipo cuantitativos y cualitativos; **segunda**, recopilar datos y evidencias, implementando mecanismos de recolección por cada indicador, estableciendo un sistema de almacenamiento y organización de datos y asignando responsabilidades claras para la recolección, registro y manejo de datos; **tercera**, analizar datos y evaluar progreso, a través del análisis periódico de los datos para establecer tendencias y patrones, determinando la brecha entre objetivos establecidos y los obtenidos, identificando oportunidades que surjan del análisis; **cuarta**, elaborar informes y comunicar resultados, preparando informes periódicos de resumen, comunicando los resultados a los actores involucrados y usando la información para la toma de decisiones en los posibles ajustes de la estrategia; y **quinta**, realizar ajustes y mejoras continuas, en base a los resultados del monitoreo y evaluación, implementando nuevas acciones o modificando las existentes para abordar los desafíos identificados y aprovechar las oportunidades y compartiendo las lecciones aprendidas con otras organizaciones que trabajan en la reinserción social de los ex internos.

Fase 3: Seguimiento y control (6 meses).

Consolidar los logros alcanzados en la fase de implementación, evaluar el impacto general de la estrategia y realizar recomendaciones para su sostenibilidad a largo plazo.

Actividad 10. Análisis exhaustivo de indicadores de desempeño. Actividad que tiene como objetivo recopilar y analizar en profundidad los datos obtenidos durante la fase de implementación para evaluar el alcance y el impacto de la estrategia en su totalidad. Incluye tres acciones clave: **primera**, recopilación y análisis de datos, mediante la consolidación de la información recopilada en las fases anteriores, incluyendo indicadores cuantitativos y cualitativos, realizando análisis estadísticos y cualitativos para

identificar tendencias, patrones y relaciones entre las variables y considerando el contexto social, económico y penitenciario en el análisis de los datos; **segunda**, evaluación del impacto de la estrategia, determinando en qué medida la estrategia ha logrado alcanzar sus objetivos específicos y generales, evaluando el impacto en la calidad de vida de los internos participantes y ex internos y analizar el impacto en la economía local y en la comunidad en general y; **tercera**, sintetizar las experiencias positivas y negativas durante la implementación de la estrategia, identificando las mejores prácticas y los factores que contribuyeron al éxito de la estrategia y, reconociendo los desafíos y obstáculos enfrentados y las estrategias utilizadas para superarlos.

Actividad 11. Elaboración de informes finales y recomendaciones. Actividad que plantea el objetivo de documentar los resultados de la estrategia, compartir las lecciones aprendidas y formular recomendaciones para su sostenibilidad a largo plazo. Contiene tres acciones clave: **primera**, redacción de informes finales, mediante la preparación un informe final completo que resuma los hallazgos del monitoreo y evaluación de la estrategia, que incluya información detallada sobre el proceso de implementación, los resultados obtenidos, las lecciones aprendidas y las recomendaciones y presentando el informe en un formato claro, conciso y accesible para las partes interesadas; **segunda**, difusión de resultados y recomendaciones, presentando los resultados de la estrategia al Comité Directivo, las autoridades penitenciarias, personal del Penal, internos participantes, entidades aliadas, la comunidad en general y otros actores relevantes, compartiendo las lecciones aprendidas con otras organizaciones que trabajan en la reinserción social de los ex internos y promoviendo la adopción de las recomendaciones para fortalecer la sostenibilidad de la estrategia y **tercera**, definir estrategias de

sostenibilidad, formulando recomendaciones específicas para asegurar la continuidad de la estrategia a largo plazo, identificando fuentes de financiamiento sostenibles para la implementación de las actividades, estableciendo mecanismos para la institucionalización de la estrategia dentro del Establecimiento Penal y la comunidad, fortaleciendo las alianzas estratégicas con entidades públicas, privadas y de la sociedad civil.

Actividad 12. Realización de ajustes y mejoras continuas: Tiene como objetivo identificar áreas del proyecto que requieren ajustes o mejoras en función de los resultados del monitoreo y evaluación; Las dos acciones clave son: **primera**, implementar cambios en la estrategia, programas de capacitación, procesos de selección o metodologías de trabajo y; **segunda**, documentar las lecciones aprendidas y las mejores prácticas para mejorar la implementación de futuras iniciativas.

Fase 4: Sostenibilidad (3 meses).

En esta fase, se busca asegurar la continuidad de la estrategia de apoyo al emprendimiento de los internos en el tiempo. Consta de tres actividades.

Actividad 13. Desarrollo de un plan de sostenibilidad. Actividad que tiene como objetivo definir estrategias y mecanismos para asegurar la viabilidad financiera, institucional y social de la estrategia de apoyo al emprendimiento de los internos a largo plazo. Incluye cinco acciones clave: **primera**, analizar las necesidades financieras del proyecto para su continuidad, incluyendo costos de personal, capacitación, infraestructura, materiales y otros gastos operativos; **segunda**, identificar y explorar diferentes fuentes de financiamiento sostenibles para el proyecto, como subvenciones de entidades públicas y privadas, donaciones de empresas y organizaciones de la sociedad civil, generación de ingresos a través de la venta de productos o servicios desarrollados

por los internos, y la implementación de modelos de financiamiento socialmente responsables; **tercera**, establecer mecanismos para institucionalizar la estrategia dentro del Penal, incorporándola en los planes y programas de trabajo del área para la asignación de recursos humanos y financieros para su implementación continua; **cuarta**, fortalecer las alianzas estratégicas con entidades públicas, privadas y de la sociedad civil que puedan contribuir a la sostenibilidad de la estrategia, aportando recursos, experiencia y redes de apoyo para los ex internos y; **cuarta**, capacitar al personal del Penal en la implementación de la estrategia de apoyo al emprendimiento, asegurando la continuidad de las acciones y el acompañamiento a los internos más allá de la duración del proyecto financiado.

Actividad 14. Búsqueda de fuentes de financiamiento. Esta, plantea el objetivo de Identificar, explorar y asegurar fuentes de financiamiento sostenibles para garantizar la continuidad de la estrategia de apoyo al emprendimiento de los internos a largo plazo. Incluye cinco acciones clave: **primera**, investigar y compilar información sobre diferentes fuentes de financiamiento disponibles para proyectos de reinserción social y apoyo al emprendimiento; **segunda**, preparar propuestas de financiamiento claras y convincentes que destaquen el impacto positivo de la estrategia en los internos y la comunidad, y la viabilidad financiera del proyecto a largo plazo; **tercera**, presentar las propuestas de financiamiento a entidades públicas, privadas y organizaciones de la sociedad civil que apoyan iniciativas de reinserción social y desarrollo empresarial; **cuarta**, establecer relaciones con potenciales donantes y entidades financieras para explorar oportunidades de colaboración y apoyo continuo al proyecto y; **quinta**, gestionar de manera eficiente los recursos obtenidos a través de financiamiento, asegurando su uso

transparente y responsable para el cumplimiento de los objetivos de la estrategia.

Actividad 15. Sensibilización y promoción. El objetivo de esta actividad es Sensibilizar a las autoridades gubernamentales, la sociedad civil y el sector privado sobre la importancia de apoyar el emprendimiento de los ex internos como una herramienta efectiva para la reinserción social y la reducción de la reincidencia delictiva. Contiene cinco acciones clave: **primera**, realizar campañas de sensibilización y promoción que destaquen los beneficios del emprendimiento para los ex internos, la comunidad y la sociedad en general; **segunda**, organizar eventos, talleres y conferencias para compartir experiencias exitosas de emprendimientos desarrollados por ex internos y mostrar el impacto positivo de la estrategia; **tercera**, colaborar con medios de comunicación para difundir información sobre la estrategia, los logros de los internos y la importancia de apoyar iniciativas de reinserción social; **cuarta**, establecer alianzas con empresas y organizaciones del sector privado para promover la contratación de ex internos y la compra de productos o servicios desarrollados por ellos y; **quinta**, incidir en políticas públicas que fomenten el apoyo al emprendimiento de ex internos, facilitando el acceso a financiamiento, capacitación y oportunidades de mercado.

Fase 5: Cierre (1 mes)

La fase final busca formalizar el cierre del proyecto, compartir los resultados y lecciones aprendidas con otras instituciones y actores relevantes, y asegurar la continuidad del conocimiento y las buenas prácticas generadas durante su implementación

Actividad 16. Elaboración de informe final. Actividad con el objetivo de Preparar un informe final completo que resuma los resultados del proyecto, las lecciones aprendidas, las recomendaciones para futuras iniciativas y la evidencia del cumplimiento de los

objetivos. Consta de tres acciones clave: **primera**, redactar un informe final detallado; **segunda**, revisar y editar el informe final con la participación del equipo del proyecto y las partes interesadas relevantes y; **tercera**, publicar el informe final en línea y compartirlo con otras instituciones interesadas en la reinserción social.

Actividad 17. Difusión de resultados y lecciones aprendidas. Actividad que tiene el objetivo de compartir los resultados y lecciones aprendidas del proyecto con otras instituciones, redes de trabajo y actores relevantes para promover la implementación de estrategias similares en otros contextos. Consta de cinco acciones claves: **primera**, presentar los resultados del proyecto en conferencias, talleres y eventos relevantes relacionados con la reinserción social y el apoyo al emprendimiento; **segunda**, publicar artículos y materiales en revistas especializadas y plataformas en línea; **tercera**, participar en redes de trabajo y colaboración con otras instituciones que trabajan en la temática; **cuarta**, brindar asesoría y apoyo a otros establecimientos penales que deseen implementar estrategias similares de apoyo al emprendimiento de ex internos y; **quinta**, contribuir al desarrollo de políticas públicas y programas de reinserción social que incorporen elementos de la estrategia implementada en el Penal.

5.3.4. Indicadores

Para monitorear y evaluar de manera integral la estrategia 2, se determinaron los siguientes indicadores.

Indicadores:

Indicador 1: Porcentaje de internos elegibles participantes.

Este indicador permitirá medir la cantidad de internos que se benefician directamente de la estrategia. La ficha técnica del indicador se muestra a continuación

(Tabla 15):

Tabla 15

Ficha técnica del indicador: Porcentaje de internos que completan los programas de intervención.

Nombre de la estrategia	E2. Diseñar un programa para la creación de marca y gestión del producto o servicio con el objetivo de brindar a los internos las competencias necesarias para manejar un emprendimiento y adquieran la capacidad de continuar la comercialización una vez terminada su condena
Nombre del indicador	Porcentaje de internos elegibles participantes.
Justificación	Los actuales programas de capacitación brindan competencias técnicas y básicas sobre manufactura, servicios entre otros. Sin embargo, la falta de interés de los reclusos en actividades básicas y poco lucrativas no tiene el impacto esperado, reflejado en altos índices de reincidencia. Se propone un plan de capacitación orientado a la generación de emprendimientos, desde la gestión de creación de marca hasta su comercialización, buscando brindar a los ex reclusos oportunidades de oferta más equitativas en el mercado
Responsable del indicador	Sub-Director de Tratamiento Penitenciario de la ORSOC
Limitaciones para la medición del indicador	

Método de cálculo	Fórmula: $\text{Valor} = (\text{Número de internos participantes} / \text{Número de internos elegibles}) * 100$				
	Especificaciones técnicas: X= Porcentaje de internos elegibles participantes Internos elegibles=se refiere al número de internos que cumplen con las condiciones para participar del programa, aunque no necesariamente sean parte de este.				
Sentido esperado del indicador:	Ascendente				
Supuestos:	Modificación, paralización, suspensión o cancelación del proyecto. Cualquiera de estos supuestos afectaría directamente el indicador				
Fuente y base de datos:	Fuente: Subdirección de Tratamiento Penitenciario Base de Datos: Registro de la Subdirección de Registro Penitenciario				
	Línea base	Logros esperados			
Año	2030	2031	2032	2033	2034
Valor	0%	25%	50%	75%	100%

Nota. Elaboración propia en base a los indicadores del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2050, (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico CEPLAN, 2022).

Indicador 2: Tasa de finalización del programa.

Este indicador evaluará la proporción de internos que completan

satisfactoriamente el programa de capacitación y acompañamiento en el desarrollo de su emprendimiento (tabla 16).

Tabla 16

Ficha técnica del indicador: Tasa de finalización del programa.

Nombre de la estrategia	E2. Diseñar un programa para la creación de marca y gestión del producto o servicio con el objetivo de brindar a los internos las competencias necesarias para manejar un emprendimiento y adquieran la capacidad de continuar la comercialización una vez terminada su condena
Nombre del indicador	Tasa de finalización del programa.
Justificación	Los actuales programas de capacitación brindan competencias técnicas y básicas sobre manufactura, servicios entre otros. Sin embargo, la falta de interés de los reclusos en actividades básicas y poco lucrativas no tiene el impacto esperado, reflejado en altos índices de reincidencia. Se propone un plan de capacitación orientado a la generación de emprendimientos, desde la gestión de creación de marca hasta su comercialización, buscando brindar a los ex reclusos oportunidades de oferta más equitativas en el mercado
Responsable del indicador	Sub-Director de Tratamiento Penitenciario

Limitaciones para la medición del indicador					
Método de cálculo	Fórmula: $\text{Valor} = (\text{Número de internos que finalizan el programa} / \text{Número total de internos participantes}) * 100$				
	Especificaciones técnicas: X= Porcentaje de internos que finalizaron el programa				
Sentido esperado del indicador:	Ascendente				
Supuestos:	Modificación, paralización, suspensión o cancelación del proyecto. Cualquiera de estos supuestos afectaría directamente el indicador				
Fuente y base de datos:	Fuente: Subdirección de Tratamiento Penitenciario Base de Datos: Registro de la Subdirección de Registro Penitenciario				
	Línea base	Logros esperados			
Año	2031	2032	2033	2034	2035
Valor	0%	50%	60%	70%	80%

Nota. Elaboración propia en base a los indicadores del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2050, (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico CEPLAN, 2022).

Indicador 3: Porcentaje de efectividad de los emprendimientos creados.

Este indicador evaluará la proporción de internos que completan satisfactoriamente el programa de capacitación y acompañamiento en el desarrollo de su emprendimiento (Tabla 17).

Tabla 17

Ficha técnica del indicador: Número de emprendimientos creados.

Nombre de la estrategia	E2. Diseñar un programa para la creación de marca y gestión del producto o servicio con el objetivo de brindar a los internos las competencias necesarias para manejar un emprendimiento y adquieran la capacidad de continuar la comercialización una vez terminada su condena
Nombre del indicador	Porcentaje de efectividad de los emprendimientos creados
Justificación	Los actuales programas de capacitación brindan competencias técnicas y básicas sobre manufactura, servicios entre otros. Sin embargo, la falta de interés de los reclusos en actividades básicas y poco lucrativas no tiene el impacto esperado, reflejado en altos índices de reincidencia. Se propone un plan de capacitación orientado a la generación de emprendimientos, desde la gestión de creación de marca hasta su comercialización, buscando brindar a los ex reclusos oportunidades de oferta más equitativas en el mercado
Responsable del indicador	Sub-Director de Tratamiento Penitenciario

Limitaciones para la medición del indicador					
Método de cálculo	Fórmula: $\text{Valor} = (\text{Número total de emprendimientos creados} / \text{Número total de internos participantes}) * 100$				
	Especificaciones técnicas: X= Porcentaje de efectividad de los emprendimientos creados				
Sentido esperado del indicador:	Ascendente				
Supuestos:	Modificación, paralización, suspensión o cancelación del proyecto. Cualquiera de estos supuestos afectaría directamente el indicador				
Fuente y base de datos:	Fuente: Subdirección de Tratamiento Penitenciario Base de Datos: Registro de la Subdirección de Registro Penitenciario				
	Línea base	Logros esperados			
Año	2031	2032	2033	2034	2035
Valor	0%	20%	40%	65%	80%

Nota. Elaboración propia en base a los indicadores del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2050, (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico CEPLAN, 2022)

Indicador 4: Tasa de empleo de ex internos.

Este indicador medirá la proporción de ex internos que encuentran un empleo

formal o informal gracias a su participación en la estrategia de apoyo al emprendimiento

Tabla 18

Ficha técnica del indicador: Tasa de empleo de ex internos.

Nombre de la estrategia	E2. Diseñar un programa para la creación de marca y gestión del producto o servicio con el objetivo de brindar a los internos las competencias necesarias para manejar un emprendimiento y adquieran la capacidad de continuar la comercialización una vez terminada su condena
Nombre del indicador	Tasa de empleo de ex internos
Justificación	Los actuales programas de capacitación brindan competencias técnicas y básicas sobre manufactura, servicios entre otros. Sin embargo, la falta de interés de los reclusos en actividades básicas y poco lucrativas no tiene el impacto esperado, reflejado en altos índices de reincidencia. Se propone un plan de capacitación orientado a la generación de emprendimientos, desde la gestión de creación de marca hasta su comercialización, buscando brindar a los ex reclusos oportunidades de oferta más equitativas en el mercado
Responsable del indicador	Sub-Director de Tratamiento Penitenciario de la ORSOC
Limitaciones para la medición del indicador	

Método de cálculo	Fórmula: $\text{Valor} = (\text{Número de ex internos empleados} / \text{Número total de ex internos en el mismo período}) * 100$				
	Especificaciones técnicas: X= Porcentaje ex internos empleados en relación con la cantidad de ex internos en el mismo período				
Sentido esperado del indicador:	Ascendente				
Supuestos:	Modificación, paralización, suspensión o cancelación del proyecto. Cualquiera de estos supuestos afectaría directamente el indicador				
Fuente y base de datos:	Fuente: Subdirección de Tratamiento Penitenciario Base de Datos: Registro de la Subdirección de Registro Penitenciario				
	Línea base	Logros esperados			
Año	2031	2032	2033	2034	2035
Valor	0%	20%	40%	65%	80%

Nota. Elaboración propia en base a los indicadores del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2050, (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico CEPLAN, 2022)

5.3.5. Recursos y presupuesto

Para la implementación de la estrategia 2, se requerirán recursos agrupados en cinco

categorías, recursos humanos, financieros, de infraestructura, de evaluación y monitoreo y, de contingencia.

En la tabla 19, se muestra cada recurso y el presupuesto estimado correspondiente

Tabla 19

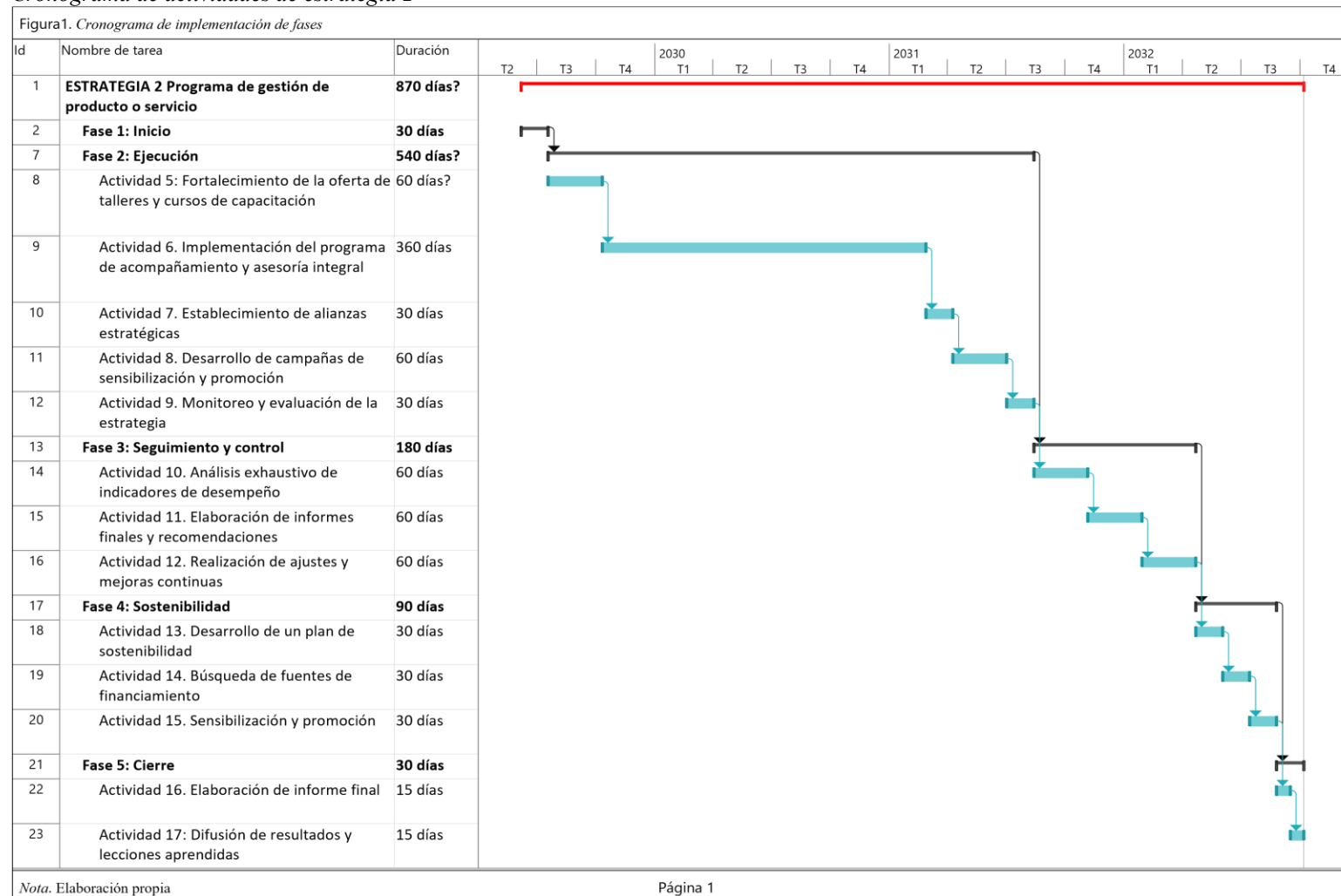
Tabla de recursos detallado por categorías y presupuesto estimado para la implementación de la estrategia 2

Categoría de Gasto	Descripción	Cantidad	Costo Unitario (Soles Peruanos)	Costo Total (Soles)
Recursos Humanos				
Personal del Programa	Coordinador del programa	1	144000	S/ 144,000.00
	Capacitadores	2	120000	S/ 240,000.00
	Tutores (por cada 10 internos)*	10	54000	S/ 540,000.00
	Psicólogos (medio tiempo)	1	54000	S/ 54,000.00
	Trabajador social (medio tiempo)	1	36000	S/ 36,000.00
	Personal administrativo	1	22500	S/ 22,500.00
	Consultores (1 por taller especializado)	5	10000	S/ 50,000.00
Profesionales Externos	Mentores voluntarios	10	9000	S/ 90,000.00
	Expertos en capacitación laboral	1	45000	S/ 45,000.00
	Asesores legales	1	90000	S/ 90,000.00
Subtotal - Recursos Humanos				S/ 1,311,500.00
Recursos Financieros				
Capacitación del personal	Cursos, talleres, seminarios	10	20000	S/ 200,000.00
Materiales y equipos	Libros, folletos, presentaciones digitales, Equipos de oficina (computadoras, impresoras, software), Software de gestión empresarial, Mobiliario y equipamiento para talleres, sillas, Herramientas básicas para cada taller			S/ 17,000.00
Becas para internos participantes		10	6000	S/ 60,000.00
Insumos				S/ 120,000.00
Gastos de viaje y alojamiento para consultores y mentores	Viajes, alojamiento y viáticos	17	43200	S/ 734,400.00
Alquiler de espacios**	Aulas, salas de consejería, talleres, oficinas	100 m ²	10,000/m ²	S/ 333,333.00
Otros gastos operativos	Suministros, servicios públicos, viajes, etc.			S/ 200,000.00

Subtotal - Recursos				
Financieros				S/ 1,664,733.00
Infraestructura				
Remodelación o adecuación de espacios físicos	Adaptación de aulas, talleres de producción (carpintería, textil, huertos, vidriería)			S/ 150,000.00
Subtotal - Infraestructura				S/ 150,000.00
Evaluación y Monitoreo				
Software de gestión de datos	Licencias, instalación y capacitación	1	100000	S/ 100,000.00
Encuestas	Diseño, impresión, distribución y análisis	2	50000	S/ 100,000.00
Entrevistas	Honorarios de entrevistadores, transcripción y análisis	10	10000	S/ 100,000.00
Evaluaciones de impacto	Diseño, implementación y análisis	1	150000	S/ 150,000.00
Subtotal - Evaluación y Monitoreo				S/ 450,000.00
Difusión y Sensibilización				
Campañas de información	Diseño de materiales, impresión, distribución y difusión	2	50	S/ 100.00
Materiales educativos	Folletos, posters, videos, etc.	10 mill	10	S/ 100.00
Eventos de sensibilización	Convocatorias, reuniones y eventos	10	20000	S/ 200,000.00
Subtotal - Evaluación y Monitoreo				S/ 200,200.00
Contingencia				
Imprevistos	Reparaciones, materiales, viajes no planificados, capacitación adicional, gastos de publicidad			S/ 120,000.00
Gastos no anticipados	Legales, consultoría externa			S/ 50,000.00
Subtotal - Contingencia				S/ 170,000.00
Presupuesto total estimado				S/ 3,943,433.00
(*) Gasto variable				
(**) El gasto de alquiler de espacio lo absorbe la estrategia 1				

Nota. Elaboración propia

5.3.6. Cronograma

Figura 18***Cronograma de actividades de estrategia 2*****Nota. Elaboración propia**

5.4 Estrategia 3. Fortalecer los mecanismos de educación para todos los internos a través de la formulación del Programa de Tratamiento Educativo (PTE) para aprovechar el potencial individual educativo.

La presente estrategia tiene como objetivo principal fortalecer los mecanismos de educación para todos los internos del Penal de Cusco, mediante la reformulación del Programa de tratamiento educativo (PTE), a través de un enfoque personalizado, basado en el modelo educativo andragógico; se debe considerar también las necesidades y características de cada individuo, se busca promover la reinserción social exitosa de los internos mediante el desarrollo de sus habilidades y competencias educativas.

5.4.1. *Objetivo*

Formular el programa de tratamiento educativo (PTE) para optimizar la calidad de servicio en el área de educación del establecimiento penal de varones de Cusco, con el objetivo aprovechar al máximo el potencial individual educativo de cada interno, contribuyendo a su reinserción social y la reducción del índice de reincidencia.

5.4.2. *Responsables*

Responsable de coordinación: Comité Técnico Director

Responsable de ejecución: Sub-Dirección de Educación y Comité ejecutor 3

Integrantes clave: Coordinador de programa, Equipo multidisciplinario integrado por: especialista en gestión penitenciaria, psicólogos, asistente social, experto en educación penitenciaria y asesor pedagogo.

5.4.3. *Fases de la implementación de la estrategia 3*

La implementación de la estrategia en función a la metodología *PMBOK* se plantea sobre las siguientes cinco fases:

Fase 1: Inicio, diagnóstico y planificación (3 meses).

En esta **primera** fase, se realizará un diagnóstico exhaustivo de la situación actual de la educación en el establecimiento penal, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. A partir del diagnóstico, se definen los objetivos específicos de la estrategia, el alcance, el cronograma de actividades y el presupuesto.

Actividad 1. Definición de Comité Ejecutor 3. Esta actividad tiene como objetivo establecer el Comité Ejecutor 3 para supervisar la planificación, implementación y evaluación de la **tercera** estrategia. Las acciones clave comprenden: **primera**, identificar e invitar a las partes interesadas clave, incluidos funcionarios penitenciarios, y representantes de los internos; **segunda**, convocar una reunión inicial del comité directivo para establecer roles, responsabilidades y protocolos de comunicación; **tercera**, desarrollar un mandato claro para el comité ejecutor, delineando su autoridad en la toma de decisiones y la supervisión del programa y **cuarta**, programar reuniones periódicas del comité directivo para revisar el progreso, abordar desafíos y tomar decisiones informadas.

Actividad 2. Revisión documental del programa de tratamiento educativo (PTE) Tiene como objetivo recopilar y analizar la información relevante sobre la situación actual de la educación en el Penal, estadísticas, informes anteriores y documentos normativos. Consta de cuatro acciones clave: **primera**, recolección de documentos físicos y digitales en el Penal de Varones de Cusco; **segunda**, organización y clasificación de la información recopilada; **tercera**, análisis de la información para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en la educación penitenciaria y; **cuarta**, elaboración de un informe de revisión documental que sintetice los hallazgos principales

Actividad 3. Entrevistas con personal del Penal, educadores y psicólogos. En esta, se

busca obtener información cualitativa sobre la percepción del personal del Penal acerca de la situación actual de la educación en el centro penitenciario. Se compone de cinco acciones clave: **primera**, elaboración de formato de entrevista que aborde temas relacionados con: a) implementación del programa de tratamiento educativo (PTE), b) desafíos y oportunidades en la educación de los internos, c) necesidades y expectativas del personal en relación con la educación penitenciaria; **segunda**, selección de una muestra representativa del personal del Penal, incluyendo a Directivos y personal administrativo, educadores, psicólogos, trabajadores sociales y personal de seguridad; **tercera**, realización de entrevistas individuales o grupales con el personal seleccionado; **cuarta**, registro y análisis de la información obtenida en las entrevistas y; **quinta**, elaboración de un informe de entrevistas que sintetice los hallazgos principales.

Actividad 4. Encuestas y grupos focales con internos. Esta tiene el objetivo de recopilar información sobre las experiencias, necesidades y expectativas de los internos en relación con la educación en el Penal. Consta de cinco acciones clave: **primera**, elaboración de encuestas y guías de discusión para grupos focales que aborden temas relacionados con: a) participación de los internos en actividades educativas, b) percepción de los internos sobre la calidad de la educación recibida, c) expectativas de los internos en cuanto a su desarrollo educativo y d) barreras y dificultades que enfrentan los internos para acceder a la educación; **segunda**, aplicación de encuestas a una muestra representativa de la población interna; **tercera**, realización de grupos focales con grupos de internos seleccionados; **cuarta**, registro y análisis de la información obtenida en las encuestas y grupos focales y ; **quinta**, elaboración de un informe de encuestas y grupos focales que sintetice los hallazgos principales

Actividad 5. Análisis de datos estadísticos. Actividad que tiene el objetivo de analizar datos estadísticos disponibles sobre la participación y resultados educativos de los internos del penal. Consta de cuatro acciones clave: **primera**, recolección de datos estadísticos de fuentes internas del Penal, como registros de asistencia a actividades educativas, resultados de evaluaciones de aprendizaje y datos sobre la reinserción social de los ex internos; **segunda**, organización y limpieza de los datos estadísticos recopilados; **tercera**, aplicación de técnicas de análisis estadístico para identificar tendencias y patrones en los datos y; **cuarta**, elaboración de informes y gráficos que presenten los resultados del análisis de datos.

Actividad 6. Identificación de necesidades y potencialidades educativas individuales de los internos en base al modelo andragógico. Actividad en la que se debe considerar los principios fundamentales de la andragogía, como la necesidad de saber, el concepto personal, la experiencia previa, disposición para aprender, inclinación al aprendizaje y la motivación, considerar además las características individuales de los internos del Penal. Integra cuatro acciones clave: **primera**, aplicación de instrumentos de evaluación psicopedagógica individual a los internos; **segunda**, realización de entrevistas individuales con los internos para profundizar en sus necesidades y expectativas educativas; **tercera**, análisis de la información obtenida en las evaluaciones psicopedagógicas y entrevistas individuales y; **cuarta**, elaboración de perfiles educativos individuales que sinteticen las necesidades y potencialidades educativas de cada interno.

Actividad 7. Definición de objetivos específicos, alcance, cronograma y presupuesto para la formulación del programa de tratamiento educativo (PTE). Esta actividad apunta a definir los objetivos específicos, el alcance, el cronograma de actividades y el

presupuesto para la formulación del programa de tratamiento educativo (PTE) en el Penal de Varones de Cusco. Tiene cuatro acciones clave: **primera**, definición de objetivos específicos: En base al diagnóstico realizado en las actividades anteriores, se establecerán objetivos específicos y medibles que respondan a las necesidades identificadas y contribuyan al logro del objetivo general de la estrategia; **segunda**, delimitación del alcance donde se define el alcance de la estrategia, especificando qué se incluirá en la reformulación del PTE. Se debe considerar aspectos como el número de internos beneficiarios, las áreas educativas a abordar, los recursos disponibles y las limitaciones del contexto penitenciario; **tercera**, elaboración del cronograma de actividades mediante el desarrollo de un cronograma detallado de actividades que incluya las tareas a realizar, los responsables, los plazos de entrega y los recursos necesarios para cada actividad y; **cuarta**, elaboración del presupuesto, que detalle los costos asociados a la implementación de la estrategia, incluyendo gastos de personal, materiales, capacitación, infraestructura y otros gastos necesarios.

Fase 2: Diseño y Desarrollo del PTE (6 meses).

Esta fase, se centra en el diseño de un nuevo Programa de Tratamiento Educativo (PTE) centrado en la andragogía, sus principios y el aprovechamiento del potencial individual educativo de cada interno. El PTE debe ser flexible, adaptable y considerar las necesidades, intereses y estilos de aprendizaje de cada individuo.

Actividad 8. Revisión de buenas prácticas en la implementación de programas

educativos en contextos penitenciarios. Tiene como objetivo recopilar y analizar información sobre buenas prácticas en la implementación de programas educativos en contextos penitenciarios, tanto a nivel nacional como internacional. Sus cuatro acciones

claves son: **primera**, búsqueda y análisis de literatura especializada en educación penitenciaria; **segunda**, consulta de sitios web de organizaciones y organismos internacionales relacionados con la educación en contextos de privación de libertad; **tercera**, recopilación de experiencias exitosas en la implementación de programas educativos en otros centros penitenciarios y; **cuarta**, identificación de elementos clave que contribuyen al éxito de los programas educativos en contextos penitenciarios.

Actividad 9. Desarrollo de un modelo conceptual para el PTE. Actividad que consiste en elaborar un modelo conceptual que sustente el diseño del Programa de Tratamiento Educativo (PTE), considerando los principios de la educación para adultos, personalizada, centrada en el estudiante y basada en el desarrollo de competencias. Consta de tres acciones clave: **primera**, definición de los principios fundamentales que guiarán el diseño del PTE; **segunda**, identificación de los componentes clave del modelo conceptual, que incluye: evaluación psicopedagógica y el diagnóstico de necesidades educativas, diseño de un plan educativo individualizado, estrategias de enseñanza-aprendizaje, y seguimiento y evaluación de resultados y; **tercera**, elaboración de un diagrama que represente el modelo conceptual del PTE.

Actividad 10. Definición de los componentes del PTE, incluyendo: evaluación psicopedagógica, diagnóstico de necesidades educativas, diseño de un plan educativo individualizado, estrategias de enseñanza-aprendizaje, seguimiento y evaluación de resultados. Actividad que consta de detallar los componentes del Programa de tratamiento educativo (PTE), especificando sus características, objetivos y procedimientos de implementación. Incluye cuatro acciones clave: **primera**, evaluación psicopedagógica y diagnóstico de necesidades educativas que incluyan la definición de

los instrumentos a utilizar para la evaluación psicopedagógica, el establecimiento de criterios para el diagnóstico de necesidades educativas, y la elaboración de un informe de evaluación psicopedagógica que sintetice los hallazgos y recomendaciones; **segunda**, diseño de un plan educativo individualizado que contenga la definición de los elementos que debe incluir un plan educativo individualizado, el establecimiento de criterios para la selección de objetivos y estrategias de enseñanza-aprendizaje y la elaboración de un plan educativo individualizado para cada uno de los internos; **tercera**, estrategias de enseñanza-aprendizaje, integrada por: a) selección de estrategias de enseñanza-aprendizaje para adultos adecuadas a las necesidades, intereses y estilos de aprendizaje de cada interno, b) implementación de estrategias de enseñanza-aprendizaje activas y participativas y c) utilización de recursos didácticos y tecnológicos diversos y; **tercera**, seguimiento y evaluación de resultados, mediante la definición de indicadores para el seguimiento y evaluación de resultados, el establecimiento de mecanismos para el monitoreo del progreso de los internos y la aplicación de instrumentos de evaluación para medir el logro de los objetivos del PTE.

Actividad 11. Elaboración de materiales educativos y herramientas de apoyo para el desarrollo del PTE. Tiene el objetivo de desarrollar materiales educativos y herramientas de apoyo para facilitar la implementación del Programa de Tratamiento Educativo (PTE). Contiene dos acciones clave: la **primera**, creación de materiales educativos, a través de la elaboración de materiales educativos para cada área curricular o temática abordada en el PTE, la adaptación de materiales educativos existentes a las necesidades y características de los internos y la utilización de recursos multimedia y tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para el diseño de materiales educativos y; **segunda**, elaboración

de herramientas de apoyo, mediante el desarrollo de guías y manuales para el personal del penal sobre la implementación del PTE, la elaboración de instrumentos de evaluación para el seguimiento y monitoreo del progreso de los internos y la creación de materiales informativos para los internos sobre el PTE y sus beneficios.

Actividad 12. Capacitación del personal del Penal en la implementación del nuevo

PTE. Actividad enfocada en brindar capacitación al personal del penal en la implementación del nuevo Programa de Tratamiento Educativo (PTE). Sus acciones claves son: **primera**, diseño del programa de capacitación, planteando de manera clara los objetivos y contenidos específicos; **segunda**, selección de estrategias y metodologías de enseñanza, en donde las **primeras** pueden ser estrategias expositivas, participativas, basadas en casos prácticos y de autoaprendizaje; **segunda**, elaboración de materiales y recursos didácticos; **tercera**, implementación del programa de capacitación, a través de la realización de talleres y sesiones de capacitación, utilización de técnicas de enseñanza activas y participativas y evaluación del aprendizaje y; **tercera**, seguimiento y monitoreo, mediante visitas periódicas para observar la implementación del PTE, reuniones con el personal del Penal para revisar avances, análisis de datos de evaluación de aprendizaje y elaboración de informes.

Fase 3: Implementación y Piloto (9 meses).

Esta fase corresponde a la implementación del Programa de Tratamiento Educativo (PTE) de manera gradual, iniciando con un piloto en un grupo de internos seleccionados. El piloto, permitirá evaluar la efectividad del programa y realizar ajustes necesarios antes de su implementación total. La fase 3, estará ligada a la ejecución de la fase 2 de la estrategia 1, específicamente a la actividad 15 (Ver estrategia 1, fase 3, actividad 17), y para iniciar su

desarrollo deberá esperar el término de dicha actividad.

Actividad 13. Selección de un grupo de internos para participar en el piloto del PTE.

Esta actividad apunta a seleccionar un grupo de internos representativos de la población total seleccionable del penal de varones de Cusco para participar en el programa piloto del PTE. Contiene tres acciones claves: la **primera**, definición de criterios de selección: edad, nivel educativo, necesidades educativas específicas, tiempo de condena, motivación para participar en el programa y disponibilidad de tiempo para asistir a las actividades educativas; **segunda**, aplicación de instrumentos de selección, como entrevistas individuales con los internos, evaluación psicopedagógica y análisis de legajos penitenciarios; **tercera**, conformación del grupo piloto, mediante la selección de un número adecuado de internos para participar en el piloto, considerando la capacidad de recursos disponibles y la representatividad del grupo y la formación de grupos homogéneos en función de las características y necesidades educativas de los internos.

Actividad 14. Implementación del nuevo PTE con el grupo piloto, siguiendo los

lineamientos establecidos en el diseño del programa. Tiene como objetivo implementar el nuevo Programa de Tratamiento Educativo (PTE) con el grupo piloto de internos seleccionados, siguiendo los lineamientos establecidos en el diseño del programa. Sus acciones claves son: **primera**, asignación de personal, a través de designar educadores y otros profesionales calificados para trabajar con el grupo piloto, brindar capacitación adicional al personal asignado sobre la implementación del PTE en el contexto del piloto, **segunda**, adecuación de espacios físicos, mediante el acondicionamiento de espacios físicos adecuados para el desarrollo de las actividades educativas del PTE, y asegurando la disponibilidad de los recursos materiales necesarios para la implementación del

programa; **tercera**, ejecución del plan educativo individualizado, implementando el plan educativo individualizado diseñado para cada interno del grupo piloto, utilizando estrategias de enseñanza-aprendizaje activas y participativas que respondan a las necesidades e intereses de los internos y realizando un seguimiento continuo del progreso de cada interno en el programa.

Actividad 15. Monitoreo y evaluación constante del progreso de los internos

participantes en el piloto. Actividad que consiste en monitorear y evaluar el desarrollo del programa piloto del PTE para identificar áreas de mejora y realizar ajustes necesarios. Consta de tres acciones clave: la **primera**, el establecimiento de indicadores de seguimiento y evaluación; **segunda**, recolección de datos, aplicando instrumentos de evaluación a los internos participantes en el piloto, realizando observaciones de las actividades educativas, entrevistando al personal del Penal involucrado en el programa y analizando los registros de asistencia y progreso de los internos; **tercera**, análisis de datos, mediante el proceso y análisis de los datos recolectados utilizando técnicas estadísticas adecuadas y elaborando informes de seguimiento y evaluación que sintetizen los hallazgos.

Actividad 16. Análisis de los datos y realización de ajustes. Esta tiene el objetivo de realizar ajustes al nuevo Programa de Tratamiento Educativo (PTE) en base a los resultados de la evaluación del piloto. Contiene tres acciones clave: **primera**, revisión del diseño del PTE que incluye analizar el diseño del PTE a la luz de los hallazgos de la evaluación del piloto e identificar aspectos del programa que requieren ser modificados o adaptados, considerando las sugerencias y recomendaciones del personal del Penal y los internos participantes en el piloto; **segunda**, modificación del plan educativo

individualizado, a través del ajuste de los planes educativos individualizados de los internos del grupo piloto en función de los resultados de la evaluación y la incorporación de estrategias de enseñanza-aprendizaje y actividades que respondan mejor a las necesidades e intereses identificadas y; **tercera**, actualización de materiales y recursos didácticos, mediante la revisión y actualización de los materiales y recursos didácticos utilizados en el programa piloto, el desarrollo de nuevos materiales que aborden las áreas de oportunidad identificadas en la evaluación y el aseguramiento de los materiales para su accesibilidad y adecuación a la población interna.

Fase 4: Ampliación y Escalamiento (Duración: 12 meses).

En esta fase, se amplían la implementación del nuevo Programa de Tratamiento Educativo (PTE) a todos los internos del Penal, asegurando la calidad y efectividad del programa en su ejecución al 100%.

Actividad 17. Capacitación del personal del Penal en la implementación del nuevo PTE a gran escala. La actividad tiene el objetivo de brindar capacitación al personal del penal en la implementación del PTE a gran escala, asegurando la consistencia y calidad del programa en todos los niveles. Incluye tres acciones clave: la **primera**, diseño de un programa de capacitación que incluye la definición de los objetivos y contenidos específicos de la capacitación para la ampliación del PTE, consideración de las necesidades y habilidades del personal que participará en la implementación del programa a gran escala y, utilización de estrategias y metodologías de enseñanza que promuevan la participación activa y el aprendizaje significativo; **segunda**, implementación del programa de capacitación, mediante la realización de talleres y sesiones de capacitación dirigidas al personal del penal que trabajará con la población

interna ampliada, la utilización de técnicas de enseñanza activas y participativas, como el estudio de casos, juegos de rol y las simulaciones y, brindar oportunidades para la práctica y la aplicación de los conocimientos adquiridos en la capacitación y; **tercera**, evaluación del aprendizaje, a través de la aplicación de instrumentos de evaluación para medir el logro de los objetivos del programa de capacitación, recolección de retroalimentación del personal participante sobre la calidad y utilidad de la capacitación y la realización de ajustes en el programa de capacitación en función de los resultados de la evaluación y la retroalimentación recibida.

Actividad 18. Implementación del PTE con todos los internos del penal de varones de Cusco. Esta tiene como objetivo implementar el Programa de Tratamiento Educativo (PTE) a toda la población penal del área educativa, siguiendo los lineamientos establecidos en el diseño del programa y las lecciones aprendidas del piloto. Consta de tres acciones clave: la **primera**, asignación de recursos humanos y materiales, para lo cual se debe garantizar la disponibilidad de personal capacitado y recursos materiales suficientes para la implementación del PTE a gran escala, adecuar los espacios físicos y la infraestructura del penal para atender la demanda de la población interna ampliada y asegurar la adquisición de los materiales educativos y didácticos necesarios para el desarrollo del programa; **segunda**, adaptación del plan educativo individualizado, que consiste en ajustar los planes educativos individualizados de los nuevos internos que se incorporan al programa, considerando sus características, necesidades e intereses, brindar una evaluación psicopedagógica inicial a cada nuevo interno para determinar sus necesidades educativas específicas. y diseñar planes educativos individualizados que respondan a la diversidad de la población interna y; **tercera**, seguimiento y evaluación

del programa, referida a implementar un sistema de seguimiento y evaluación continuo para monitorear el progreso del programa a gran escala, aplicar instrumentos de evaluación a los internos para medir el logro de los objetivos del PTE, realizar observaciones de las actividades educativas y entrevistas al personal del penal, analizar datos de participación, satisfacción y aprendizaje de los internos y elaborar informes periódicos de seguimiento y evaluación que sinteticen los hallazgos y recomendaciones.

Actividad 19. Fortalecimiento de los mecanismos de seguimiento y evaluación del

programa. Actividad con el objetivo de asegurar la institucionalización del nuevo

Programa de Tratamiento Educativo (PTE) dentro del penal de varones de Cusco,

garantizando su continuidad y sostenibilidad a largo plazo. Contiene tres acciones claves:

la **primera**, integración del PTE a las políticas y procedimientos del penal, que incluye incorporar el PTE en el plan estratégico y operativo del INPE, establecer mecanismos

para la asignación de recursos presupuestarios para el programa y definir normas y

procedimientos para la gestión y administración del PTE **segunda**, creación de una

unidad de coordinación del PTE, que consta de establecer una unidad dentro del penal

encargada de la coordinación y supervisión de la implementación del PTE, designar

personal calificado para la gestión y administración del programa y fortalecer las

capacidades de la unidad de coordinación en materia de planificación, seguimiento y

evaluación, y; **tercera**, promoción de la participación de actores relevantes, que consiste

en involucrar a las autoridades del Penal, el personal educativo, los internos y otras

organizaciones relevantes en la implementación del PTE, brindar espacios de diálogo y

colaboración entre los diferentes actores involucrados en el programa y fomentar el

intercambio de experiencias y buenas prácticas entre los centros penitenciarios que

implementan programas similares.

Actividad 20. Difusión de los resultados. El objetivo de esta actividad es el de difundir los resultados y lecciones aprendidas de la implementación del nuevo Programa de Tratamiento Educativo (PTE) a otros centros penitenciarios, organizaciones y actores relevantes. Contiene cinco acciones clave: **primera**, elaboración de informes y materiales de difusión, como redactar informes completos y detallados sobre la implementación del PTE, incluyendo los resultados obtenidos, las lecciones aprendidas y las recomendaciones para otros centros penitenciarios; **segunda**, organización de eventos de intercambio de experiencias, mediante la realización de talleres, seminarios y conferencias para compartir las experiencias de la implementación del PTE con otros establecimientos penitenciarios y actores interesados y, facilitando la participación del personal del penal de Cusco en eventos nacionales e internacionales relacionados con la educación en contextos de privación de libertad; **tercera**, publicación de artículos y estudios de investigación, mediante la redacción y publicación de artículos científicos y estudios de investigación sobre la implementación del PTE y sus resultados; **quinta**, creación de un sitio web o blog y **sexta**, establecimiento de redes de colaboración para compartir experiencias, buenas prácticas y recursos con otros centros penitenciarios que implementan programas similares y, participar en proyectos de investigación y colaboración internacional relacionados con la educación penitenciaria.

Fase 5: Evaluación y Sostenibilidad (Duración: 6 meses).

En esta fase se evalúa el impacto a largo plazo del Programa de Tratamiento Educativo (PTE) reformulado en el fortalecimiento de los mecanismos de educación para todos los internos del Penal de varones de Cusco, asegurando la sostenibilidad del programa en el tiempo.

Actividad 21. Evaluación de impacto: Actividad que tiene el objetivo de realizar una evaluación de impacto rigurosa para medir el efecto del PTE reformulado en los resultados educativos, la reinserción social y el desarrollo personal de los internos. Incluye tres acciones clave: la **primera**, Definición de indicadores de impacto, que consiste en seleccionar indicadores relevantes y medibles que permitan evaluar el impacto del PTE en la reinserción social de los internos; **segunda**, recolección de datos, obteniendo datos de seguimiento de los internos que han participado en el PTE, incluyendo información sobre su situación laboral, educativa, social y legal y, utilizando fuentes de datos confiables, como registros penitenciarios, encuestas a los internos y entrevistas con familiares o empleadores; **tercera**, análisis de datos, aplicando técnicas de análisis estadístico para determinar el impacto del PTE en los indicadores seleccionados y comparando los resultados con los de un grupo de control que no participó en el programa e, identificando los factores asociados al éxito o fracaso de la reinserción social de los internos.

Actividad 22. Monitoreo continuo: Esta busca implementar un sistema de monitoreo continuo para evaluar el desempeño del programa a lo largo del tiempo, identificando áreas de mejora y realizando ajustes necesarios. Consta de cuatro acciones clave: Definición de indicadores de monitoreo, que consiste en seleccionar indicadores que permitan evaluar el progreso del PTE en términos de su implementación, cobertura, calidad y resultados; **segunda**, establecimiento de una frecuencia de monitoreo, referida a definir la frecuencia con la que se realizará el monitoreo del PTE, considerando la necesidad de información y los recursos disponibles, para lo cual se recomienda realizar un monitoreo mensual o trimestral durante los primeros años de implementación del

programa, y luego ajustar la frecuencia en función de la estabilidad del programa;

tercera, implementación de instrumentos de monitoreo y consta en desarrollar o adaptar instrumentos de monitoreo adecuados para recopilar información sobre los indicadores seleccionados, considerando la utilización de encuestas, entrevistas, observaciones y análisis de registros para obtener datos confiables y relevantes; y **cuarta**, análisis de resultados y toma de decisiones, que incluye analizar los resultados del monitoreo de manera regular para identificar áreas de mejora y oportunidades para optimizar el PTE y tomar decisiones informadas y basadas en evidencia para realizar ajustes en el programa, fortalecer sus debilidades y potenciar sus fortalezas.

Actividad 23. Fortalecimiento de la institucionalidad: Tiene como objetivo fortalecer la institucionalidad del programa dentro del Penal de Varones de Cusco, asegurando su integración en las políticas y procedimientos de la institución. Incluye cuatro acciones clave: **primera**, capacitación continua del personal, que consta de brindar capacitación continua al personal del penal en los aspectos técnicos, pedagógicos y administrativos relacionados con el PTE, actualizar los conocimientos y habilidades del personal para responder a las nuevas necesidades y desafíos que surjan en la implementación del programa y fomentar una cultura de aprendizaje y mejora continua dentro del penal;

segunda, fortalecimiento de la infraestructura y los recursos, que significa asegurar la disponibilidad de infraestructura y recursos adecuados para la implementación del PTE, incluyendo espacios físicos, materiales educativos, tecnologías de la información y la comunicación y otros recursos necesarios; **tercera**, desarrollo de mecanismos de coordinación interinstitucional, al establecer mecanismos de coordinación efectiva entre el Penal y otras instituciones relevantes para la implementación del PTE, como el sistema

educativo, el sector laboral y las organizaciones de apoyo social, promover la colaboración y el intercambio de información entre las diferentes partes interesadas para fortalecer el programa y ampliar su impacto y participar en redes de trabajo y comunidades de práctica relacionadas con la educación penitenciaria para compartir experiencias y buenas prácticas y; **cuarta**, promoción de la investigación y la innovación, que incluye fomentar la investigación y la innovación en torno al PTE, buscando nuevas metodologías, herramientas y estrategias para mejorar la efectividad del programa, colaborar con universidades, centros de investigación y otras instituciones para desarrollar proyectos de investigación y generar conocimiento sobre la educación en contextos de privación de libertad y, difundir los resultados de las investigaciones y las innovaciones desarrolladas para contribuir al avance del campo de la educación penitenciaria.

Actividad 24. Búsqueda de financiamiento sostenible: Actividad con el objetivo de explorar y establecer mecanismos de financiamiento sostenible en coordinación con Medo Libre de la Oficina Regional Sur Oriente, para garantizar la continuidad del programa a largo plazo, incluyendo la búsqueda de apoyo de entidades públicas, privadas y organizaciones sin fines de lucro. Esta se conforma de tres acciones clave: **primera**, análisis de las necesidades financieras del PTE, realizando un análisis detallado de las necesidades financieras del PTE; **segunda** gestión eficiente de los recursos financieros, mediante la implementación de un sistema de gestión financiera transparente y eficiente para el PTE, establecimiento de mecanismos de control interno para monitorear el uso de los recursos financieros y prevenir posibles irregularidades y, evaluando periódicamente la eficiencia y eficacia del uso de los recursos financieros para identificar áreas de mejora

y optimizar el presupuesto y, finalmente, búsqueda de asesoría especializada en materia de gestión financiera para fortalecer las capacidades del penal en este ámbito.

Actividad 25. Difusión de resultados y buenas prácticas: El objetivo de esta actividad es difundir los resultados y buenas prácticas del programa a otros establecimientos penitenciarios, instituciones educativas y organismos gubernamentales para promover la replicabilidad del modelo. Incluye cuatro acciones clave: **primera**, documentación y sistematización de experiencias, documentando de manera sistemática las experiencias del PTE, incluyendo los procesos de implementación, los resultados obtenidos, las lecciones aprendidas y las buenas prácticas desarrolladas, sistematizando las experiencias en un formato accesible y útil para otros establecimientos penitenciarios y actores interesados; **segunda**, comunicación y sensibilización, presentando los resultados y buenas prácticas del PTE en eventos, conferencias y talleres especializados en educación penitenciaria, elaboración de materiales divulgativos, como folletos, trípticos y posters, para sensibilizar a la población sobre la importancia de la educación en contextos de privación de libertad y, organizando campañas de sensibilización y promoción del PTE en colaboración con instituciones públicas, privadas y organizaciones sin fines de lucro; **tercera**, intercambio de experiencias y colaboración, participando en redes de trabajo y comunidades de práctica relacionadas con la educación penitenciaria para compartir experiencias y buenas prácticas con otros centros penitenciarios, estableciendo alianzas estratégicas con instituciones académicas y organismos internacionales para promover la investigación y el intercambio de conocimientos en el ámbito de la educación penitenciaria y, brindando asesoría y asistencia técnica a otros centros penitenciarios que estén interesados en implementar programas similares al PTE y; **cuarta**, evaluación del

impacto de la difusión, monitoreando el impacto de las acciones de difusión realizadas para evaluar su efectividad en la promoción del PTE y el avance de la educación en contextos de privación de libertad, recopilando retroalimentación de los actores involucrados en la difusión para identificar áreas de mejora y fortalecer las estrategias de comunicación y, realizando estudios de caso para analizar el impacto de la difusión del PTE en la implementación de programas similares en otros centros penitenciarios.

5.4.4. Indicadores

Para monitorear y evaluar la efectividad del programa y tomar decisiones informadas para su mejora continua Indicadores:

Indicador 1: Porcentaje de internos participantes.

Este indicador mide la cantidad de internos que se han inscrito y están activamente participando en las actividades educativas del programa. El aumento en este indicador sugiere que el programa es atractivo para los internos y que está satisfaciendo sus necesidades educativas (Tabla 20).:

Tabla 20

Ficha técnica del indicador: Porcentaje de internos participantes.

Nombre de la estrategia	E3. Fortalecer los mecanismos de educación para todos los internos a través de la formulación del Programa de Tratamiento Educativo (PTE) para aprovechar el potencial individual educativo
Nombre del indicador	Porcentaje de internos participantes.

Justificación	El actual tratamiento educativo no tiene el impacto esperado en los internos del penal. Se plantea, la formulación del actual PTE para optimizar la calidad de servicio, con el objetivo aprovechar al máximo el potencial individual educativo de cada interno, contribuyendo a su reinserción social y la reducción del índice de reincidencia.
Responsable del indicador	Sub-Director de Tratamiento Penitenciario de la ORSOC
Limitaciones para la medición del indicador	
Método de cálculo	Fórmula: $\text{Valor} = (\text{Número de internos participantes} / \text{Número de internos que cumplen condiciones}) * 100$
	Especificaciones técnicas: X= Porcentaje de internos participantes Internos que cumplen condiciones=se refiere al número de internos que cumplen con las condiciones para participar del programa, luego del filtro correspondiente según la nueva clasificación
Sentido esperado del indicador:	Ascendente

Supuestos:	Modificación, paralización, suspensión o cancelación del proyecto. Cualquiera de estos supuestos afectaría directamente el indicador				
Fuente y base de datos:	Fuente: Subdirección de Tratamiento Penitenciario Base de Datos: Registro actualizado de la Subdirección de Registro Penitenciario				
	Línea base	Logros esperados			
Año	2030	2031	2032	2033	2034
Valor	0%	5%	25%	60%	75%

Nota. Elaboración propia en base a los indicadores del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2050, (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico CEPLAN, 2022)

Indicador 2: Nivel de satisfacción de los internos con el programa PTE.

Este indicador se evalúa mediante encuestas o entrevistas a los internos que participan en el programa.:

Tabla 21

Ficha técnica del indicador: Nivel de satisfacción de los internos con el programa PTE.

Nombre de la estrategia	E3. Fortalecer los mecanismos de educación para todos los internos a través de la reformulación del Programa de Tratamiento Educativo (PTE) para aprovechar el potencial individual educativo
Nombre del indicador	Nivel de satisfacción de los internos con el programa PTE

Justificación	Los actuales programas no tienen el impacto esperado en los internos del penal. Se plantea, la formulación del PTE para optimizar la calidad de servicio, con el objetivo aprovechar al máximo el potencial individual educativo de cada interno, contribuyendo a su reinserción social y la reducción del índice de reincidencia.
Responsable del indicador	Sub-Director de Tratamiento Penitenciario
Limitaciones para la medición del indicador	
Método de cálculo	Fórmula: $\text{Valor} = \frac{\sum \text{Promedio de puntajes}}{\# \text{ de participantes}}$
	Especificaciones técnicas: X= Valor promedio de nivel de satisfacción Encuesta en base a escala tipo Likert, de 1 a 5 puntos, donde 1 es el nivel más bajo de satisfacción y 5, el más alto
Sentido esperado del indicador:	Ascendente
Supuestos:	Modificación, paralización, suspensión o cancelación del proyecto. Cualquiera de estos supuestos afectaría directamente el indicador
Fuente y base de datos:	Fuente: Subdirección de Tratamiento Penitenciario

	Base de Datos: Registro actualizado de la Subdirección de Registro Penitenciario				
	Línea base	Logros esperados			
Año	2030	2031	2032	2033	2034
Valor	0%	5%	25%	60%	75%

Nota. Elaboración propia en base a los indicadores del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2050, (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico CEPLAN, 2022)

Indicador 3: Tasa de reducción de reincidencia delictiva de los internos que han participado en el Programa PTE.

Este indicador se mide comparando la tasa de reincidencia de los internos que han participado en el programa con la tasa de reincidencia de la población penitenciaria general. (Tabla 22):

Tabla 22 Ficha técnica del indicador 3. E3

Ficha técnica del indicador: Porcentaje de internos que completan los programas de intervención.

Nombre de la estrategia	E3. Fortalecer los mecanismos de educación para todos los internos a través de la reformulación del Programa de Tratamiento Educativo (PTE) para aprovechar el potencial individual educativo
Nombre del indicador	Tasa de reducción de reincidencia delictiva de los internos que han participado en el Programa PTE

Justificación	Los actuales programas no tienen el impacto esperado en los internos del penal. Se plantea, la reformulación del PTE para optimizar la calidad de servicio, con el objetivo aprovechar al máximo el potencial individual educativo de cada interno, contribuyendo a su reinserción social y la reducción del índice de reincidencia.
Responsable del indicador	Sub-Director de Tratamiento Penitenciario de la ORSOC
Limitaciones para la medición del indicador	
Método de cálculo	Fórmula: $\text{Valor} = \frac{\text{Número de internos reincidentes que participaron en PTE}}{\text{Número de internos que participaron en PTE} + \frac{\text{Número de internos reincidentes que no participaron en programa alguno}}{\text{Número de internos que no participaron en programa alguno}}}$
	Especificaciones técnicas: X= Puntos porcentuales de reducción de reincidencia La tasa se debe calcular luego de por lo menos un año después de culminado el programa
Sentido esperado del indicador:	Ascendente

Supuestos:	Modificación, paralización, suspensión o cancelación del proyecto. Cualquiera de estos supuestos afectaría directamente el indicador				
Fuente y base de datos:	Fuente: Subdirección de Tratamiento Penitenciario Base de Datos: Registro actualizado de la Subdirección de Registro Penitenciario				
	Línea base	Logros esperados			
Año	2030	2031	2032	2033	2034
Valor	0%	5%	25%	60%	75%

Nota. Elaboración propia en base a los indicadores del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2050, (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico CEPLAN, 2022)

5.4.5. Recursos y presupuesto

Para la implementación de la estrategia 3, se requerirán recursos agrupados en cinco categorías, recursos humanos, financieros, de infraestructura, de evaluación y monitoreo y, de contingencia.

En la tabla 23, se muestra cada recurso y el presupuesto estimado correspondiente

Tabla 23

Tabla de recursos detallado por categorías y presupuesto estimado para la implementación de la estrategia 3

Categoría de Gasto	Descripción	Cantidad	Costo Unitario (Soles Peruanos)	Costo Total (Soles)
Recursos Humanos				
Personal del Programa	Coordinador del programa	1	144000	S/ 144,000.00
	Especialista en gestión penitenciaria	1	180000	S/ 180,000.00
	Psicólogos	1	144000	S/ 144,000.00
	Asistente social	1	63000	S/ 63,000.00
	Personal administrativo	1	45000	S/ 45,000.00

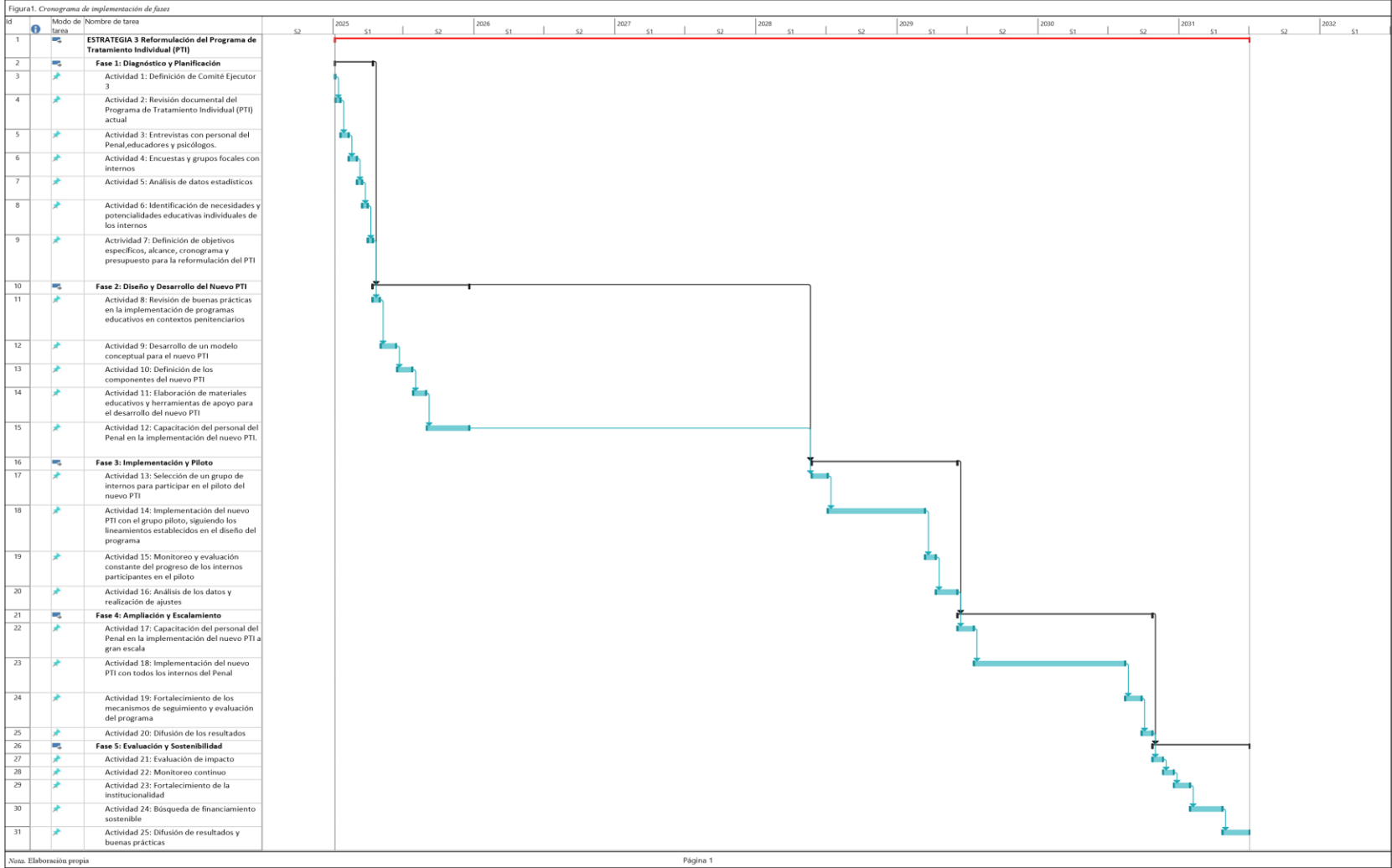
Capacitadores	Expertos en educación penitenciaria.	2	21000	S/ 42,000.00
Profesionales Externos	Asesor pedagógico	1	120000	S/ 120,000.00
Subtotal - Recursos Humanos				S/ 738,000.00
Recursos Financieros				
Materiales y equipos	Libros, folletos, presentaciones digitales, Licencias informáticas, Mobiliario y equipamiento para aulas			S/ 50,000.00
Gastos de viaje y alojamiento para asesor externo	Viajes, alojamiento y viáticos	1	136800	S/ 136,800.00
Alquiler de espacios**	Aulas, salas de consejería, talleres, oficinas	100 m ²	10,000/m ²	S/ 333,333.00
Otros gastos operativos	Suministros, servicios públicos, viajes, etc.			S/ 200,000.00
Subtotal - Recursos Financieros				S/ 720,133.00
Infraestructura				
Aulas y salas de recuperación	Adecuación de aulas	2	10000	S/ 20,000.00
Biblioteca	Equipamiento básico			S/ 10,000.00
Laboratorio de informática	Computadoras	10	3000	S/ 30,000.00
Espacios recreativos	Adecuación de áreas existentes			S/ 10,000.00
Subtotal - Infraestructura				S/ 70,000.00
Evaluación y Monitoreo				
Sistema de evaluación continua	Diseño e implementación	3	100000	S/ 30,000.00
Indicadores de Impacto	Definición y seguimiento	3	5000	S/ 15,000.00
Informes periódicos	Elaboración y difusión	3	10000	S/ 30,000.00
Subtotal - Evaluación y Monitoreo				S/ 75,000.00
Difusión y Sensibilización				
Campañas de información	Diseño de materiales, impresión, distribución y difusión			S/ 20,000.00
Materiales educativos	Folletos, posters, videos, etc.			S/ 5,000.00
Capacitación a actores claves	Talleres y seminarios			S/ 10,000.00

Subtotal - Evaluación y		
Monitoreo		S/ 35,000.00
Contingencia		
	Reparaciones, materiales, viajes no planificados, capacitación adicional, gastos de publicidad	S/ 120,000.00
Imprevistos		
Gastos no anticipados	Legales, consultoría externa	S/ 50,000.00
Subtotal - Contingencia		S/ 170,000.00
Presupuesto total estimado		S/ 1,808,133.00
<i>Nota.</i> Elaboración propia		

5.4.6. Cronograma

Figura 19

Cronograma de actividades de estrategia 3

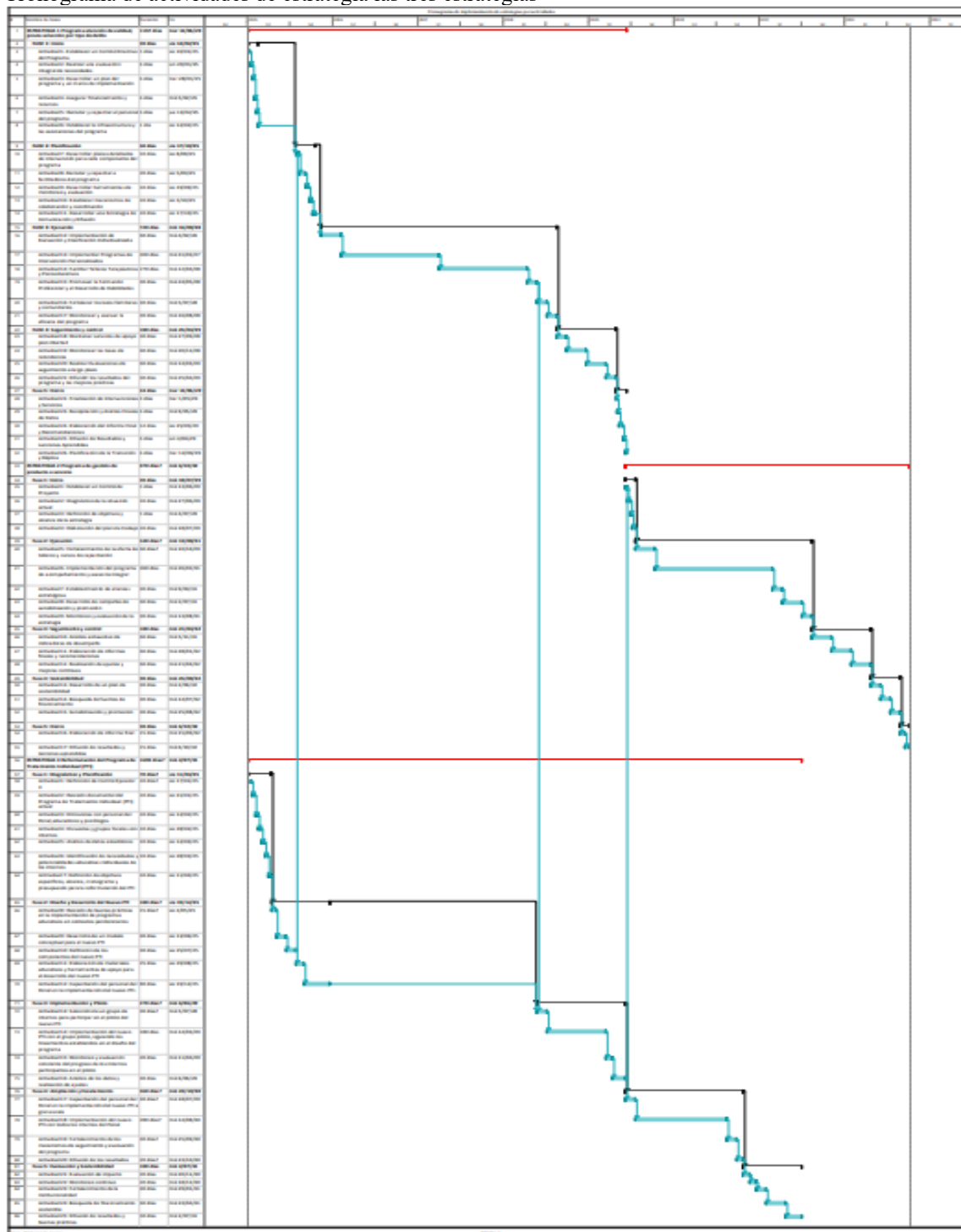


Nota. Elaboración propia

5.5 Cronograma de estrategias consolidadas.

Figura 20

Cronograma de actividades de estrategia las tres estrategias



5.6 Análisis de riesgos.

En el marco de la implementación de las estrategias seleccionadas, se han identificado y analizado riesgos clave que podrían afectar su ejecución. Uno de los riesgos significativos identificados, es la pérdida de prioridad de las políticas penitenciarias en el país, que podría comprometer la alineación y sostenibilidad de las acciones con la normativa nacional penitenciaria. A continuación (Ver tabla 24), se muestran los posibles riesgos en función a cada estrategia, así como la probabilidad de ocurrencia, su impacto y, medida de mitigación más importante.

Tabla 24

Matriz de análisis de riesgos

Estrategia	Riesgo Identificado	Probabilidad	Impacto	Mitigación
Estrategia 1: Programa de atención de calidad	Pérdida de prioridad de las políticas del país en los penales	Alta	Alto	Reforzar la alineación con la Política Nacional Penitenciaria.
	Corrupción en personal a cargo	Media	Alto	Fortalecer el control interno y la supervisión continua.
Estrategia 2: Creación de marca y gestión de producto	Falta de calidad en productos respecto al mercado exterior	Media	Medio	Capacitación continua y alianzas estratégicas con el sector.
	Desinterés de los internos en la capacitación comercial	Baja	Medio	Incentivos para participar en programas productivos.
Estrategia 3: Fortalecimiento del programa educativo	Influencia negativa de reclusos de alta peligrosidad en internos jóvenes	Alta	Alto	Clasificación rigurosa y aislamiento de internos peligrosos.
	Pérdida de financiamiento a largo plazo	Media	Alto	Crear convenios con instituciones educativas para sostenibilidad.

Nota: En esta matriz se exponen las probabilidades y el impacto de cada riesgo identificado para cada estrategia, incluyendo las medidas de mitigación específicas a implementar

Asimismo, existen riesgos generales y transversales a la implementación:

- Resistencia al cambio: Tanto el personal penitenciario como los internos pueden presentar resistencia a la implementación de nuevas estrategias, debido a rutinas establecidas, desconfianza o falta de claridad sobre los beneficios.
- Falta de recursos: La implementación de las estrategias puede verse limitada por la escasez de recursos financieros, humanos y materiales, lo que podría afectar la calidad y sostenibilidad de los programas.
- Falta de capacitación: El personal penitenciario puede requerir capacitación especializada para implementar las nuevas estrategias y brindar una atención de calidad a los internos.
- Coordinación interinstitucional: La colaboración con otras instituciones (educativas, laborales, etc.) es fundamental para el éxito de las estrategias, pero puede verse afectada por problemas de coordinación y comunicación.
- Evaluación y seguimiento: La falta de mecanismos adecuados para evaluar y monitorear la implementación de las estrategias puede dificultar la identificación de problemas y la toma de medidas correctivas.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

Respecto al objetivo general, se propusieron los lineamientos para mejorar la calidad de servicio en el tratamiento penitenciario, a través del diseño detallado de tres estrategias, dirigidas a lograr una resocialización eficiente, es decir orientados hacia el logro de los resultados esperados y con el mínimo uso de recursos en el establecimiento penitenciario de varones de Cusco.

Para la elaboración e identificación de las estrategias seleccionadas se realizó un diagnóstico funcional institucional en función a sus procesos, un diagnóstico situacional mediante un análisis FODA y finalmente, se diseñó una matriz multicriterio para la elección de las estrategias que cumplieron los criterios establecidos.

La primera estrategia, consistió en el desarrollo del programa estratégico para atención de calidad, por parte de los profesionales de las áreas asistenciales según el tipo de delito, rasgos psicológicos y otras variables relevantes, que permitan un tratamiento penitenciario más adecuado a las características de cada interno del penal de Cusco. Este planteamiento, que tiene un plazo de implementación de 34 meses, apunta al primer objetivo específico buscando optimizar la calidad de servicio en la asistencia penitenciaria, integrada por la asistencia social, psicológica y legal. En ese sentido, se considera que una adecuada selección en función al tipo de delito, el mismo que permitirá un tratamiento integral más individualizado y eficaz.

La segunda estrategia, planteó el diseño de un programa para la creación de marca y gestión del producto con el objetivo de brindar a los internos las competencias necesarias para

generar su propia cadena de suministro y adquieran la capacidad de continuar la producción y comercialización una vez terminada su condena. Esta estrategia, se relaciona con el segundo objetivo específico que busca optimizar la calidad de servicio en los talleres de trabajo. De esta manera, se le brindarían herramientas sostenibles y mejores oportunidades laborales al interno, una vez que obtenga su libertad.

La tercera estrategia propuesta y desarrollada, fue la de fortalecer los mecanismos de educación para todos los internos a través de la formulación de un Programa de Tratamiento Educativo (PTE), basado en el método andragógico o educación para adultos y en las necesidades y características de cada interno. Esta, debe aplicarse posterior al desarrollo de la primera estrategia, puesto que será necesario que la persona privada de su libertad modifique su conducta criminógena que lo llevo a prisión. De esta forma, se podrá optimizar la calidad de servicio educativo en función al tercer objetivo específico.

6.2. RECOMEDACIONES

1. Implementar un sistema de gestión de la calidad para asegurar la efectividad y eficiencia del programa, definiendo los principios fundamentales que guiarán la implementación de las tres estrategias y estableciendo objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo definido (*SMART*⁴) para la mejora continua del programa.
2. Evaluar diferentes modelos de gestión de la calidad, como ISO 9001 o EFQM, considerando las características y necesidades de las tres estrategias, seleccionando el modelo de gestión de la calidad que mejor se adapte al contexto del programa y permita alcanzar sus objetivos.
3. Implementar herramientas de mejora continua, como el ciclo PDCA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar), para identificar y solucionar problemas en el programa.
4. Realizar auditorías internas periódicas para evaluar el cumplimiento del sistema de gestión de la calidad y detectar oportunidades de mejora y, solicitar auditorías externas por parte de organismos acreditados para verificar la conformidad del sistema de gestión de la calidad.
5. Fomentar una cultura de mejora continua en el Penal, involucrando a todo el personal en la identificación y solución de problemas.
6. Profundizar la investigación con estudios técnicos especializados para precisar el cálculo de los tiempos y recursos a utilizar y minimizar los riesgos, así como medir el impacto social y político de su aplicación.

⁴ El término *SMART* es un acrónimo del inglés *Specific Measureable Achievable y Relevant*, que consiste en una técnica para definir objetivos dentro del mejora continua

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- APT Asociacion para la prevencion de la tortura. (s.f.). Acceso y contacto con el servicio legal.
<https://www.apr.ch/es/centro-de-conocimiento/detention-focus-database/medidas-de-proteccion/acceso-y-contacto-con-los>
- BBC, NEWS. (OCTUBRE de 2021). Los 6 países de América Latina y el Caribe donde la cantidad de presos duplica, triplica y hasta cuadriplica la capacidad de las cárceles.
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-58838582>
- BID. (2018). *Seguridad Ciudadana en América Latina y el Caribe. Desafíos e innovación en gestión y políticas públicas en los últimos 10 años*. Informe del Programa de Estado de Derecho Peter Bell y el Banco Interamericano de Desarrollo, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington. https://www.thedialogue.org/wp-content/uploads/2018/11/LChinchilla_SegCiud_Nov2018_FINAL.pdf
- Campbell, K. (2004). Rehabilitation theory. En M. BOSWORTH (Ed.), *Encyclopedia of prisons & correctional facilities* (Vol. 1, págs. 831-834). UK: Sage Publications.
- Carola, A. F. (2018). LA GESTIÓN POR PROCESOS COMO MEDIO PARA MEJORAR LA EFICACIA EN EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS INSTITUCIONALES DEL MINAGRI.
https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2270/Merly_Tesis_maestria_2018.pdf?sequence=1
- Carranza, E. (2012). *Situación penitenciaria en América Latina y el Caribe ¿Qué hacer?* Costa Rica.
- Carrasco Díaz, S. (2007). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima, Perú: San Marcos.
- Carvajal, L., & Rojas, R. (2013). La resocialización y reinserción en el Centro Penitenciario de

- San Gil: Un objetivo alcanzable a través de la reeducación. *Al derecho y al revés*, 42-49.
<http://publicaciones.unisangil.edu.co/index.php/revista-derecho-reves/article/view/33/37>
- CEJA. (2021). *Sistemas Penitenciarios y Ejecución Penal en Latinoamérica, una Mirada Regional y Opciones de Abordaje*. VALENCIA: TIRANT TO BLANCH.
<https://www.kas.de/documents/271408/4591369/SISTEMAS+PENITENCIARIOS+Y+EJECUCI%C3%93N+PENAL+EN+AM%C3%89RICA+LATINA.pdf/e01e7beb-f782-cace-d15a-2fe50204f862?version=1.0&t=1625063601348>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico CEPLAN. (2022). *Indicadores del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2050*.
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5143233/INDICADORES%20-%20Per%C3%BA%20-%20Plan%20Estrat%C3%A9gico%20de%20Desarrollo%20Nacional%20al%202050.pdf?v=1695046990>
- CEP, T. (2021). <https://lpderecho.pe/codigo-de-ejecucion-penal-decreto-legislativo-654-actualizado-2019/>
- Cepeda Duarte, J. P., & Cifuentes Martínez, W. E. (2019). Sistema de Gestión de Calidad en el Sector público. Una revisión literaria. *PODIUM*, 35-54.
- CIDH. (s.f.). *Comision Interamerica de Derechos Humanos*.
<https://www.oas.org/es/CIDH/jsForm/?File=/es/cidh/mandato/basicos/principiosppl.asp#:~:text=Principio%20VIII&text=Las%20personas%20privadas%20de%20libertad%20gozar%C3%A1n%20de%20los%20mismos%20derechos,de%20personas%20privadas%20de%20libertad.>
- CNDH. (2019). *Un modelo de reinsercion social*. MEXICO.

- <https://www.cndh.org.mx/sites/default/files/documentos/2019-07/modelo-reinsercion-social.pdf>
- Congreso. (2019). *Proyecto de ley 4778/2019 Ley que declara la necesidad publica de la reubicacion del establecimiento penitenciario quencoro.*
- Cuesta, J. d. (1993). *La Resocializacion, objetivo de la intervencion penitenciaria.*
- <https://www.ehu.eus/documents/1736829/2010409/A+30+La+resocializacion+objetivo+de+la+intervencion+penitenciaria+.pdf>
- D. LEG. 654 Código de Ejecución Penal. (1991). chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://img.lpderecho.pe/wp-content/uploads/2020/03/C%C3%B3digo-de-Ejecuci%C3%B3n-Penal-LP.pdf
- D.Leg. 1328. (2017). *DECRETO LEGISLATIVO QUE FORTALECE EL SISTEMA PENITENCIARIO NACIONAL Y EL INSTITUTO NACIONAL PENITENCIARIO.* Lima.
- [.www.gob.pe/uploads/document/file/3857568/DECRETO%20LEGISLATIVO%201328.pdf.pdf?v=1669066617](http://www.gob.pe/uploads/document/file/3857568/DECRETO%20LEGISLATIVO%201328.pdf.pdf?v=1669066617)
- D.S. 003-2021-JUS. (27 de febrero de 2021). *Decreto Supremo que aprueba el TUO del Código de Ejecución Penal.* Normas legales, Diario Oficial El Peruano.
- D.S. N° 011-2020-JUS. (25 de Setiembre de 2020). *Política Nacional Penitenciaria al 2030.* Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Diario Oficial El Peruano.
- DECRETO SUPREMO N°095-2022-PCM. (28 de Julio de 2022). *Normas Legales. Diario Oficial El Peruano, 28 de Julio de 2022.*
- Defensoría del Pueblo. (2018). *Retos del Sistema Penitenciario Peruano: Un diagnóstico de la realidad carcelaria de mujeres y varones.* Lima.
- Deming, W. (1982). *Quality Productivity and Competitive Position.* Washington.

Diccionario Español Jurídico. (2023).

<https://dpej.rae.es/lema/reinserci%C3%B3n#:~:text=La%20reinserci%C3%B3n%20supone%20que%20el,25.2>.

El Comercio. (21 de 08 de 2021). En Lima y Callao se multiplican las extorsiones que se ordenan en cárceles. <https://larepublica.pe/sociedad/2021/11/08/pnp-en-lima-y-callao-se-multiplican-las-extorsiones-que-se-ordenan-en-carceles-delincuencia/>

El Peruano. (18 de Agosto de 2024). El Inpe intensificará programas de tratamiento en este año. <https://www.elperuano.pe/noticia/233985-el-inpe-intensificara-programas-de-tratamiento-en-este-ano#:~:text=%E2%80%9CEn%20cifras%20generales%2C%20la%20reincidencia,la%20c%C3%A1rcel%20por%20primera>

Etecé Equipo Editorial. (2021). *Gestión de calidad*. <https://concepto.de/gestion-de-calidad/>

FLIP. (14 de 02 de 2023). *FLIP*. <https://flip.tools/2021/04/30/los-6-principios-fundamentales-del-aprendizaje-de-adultos-andragogia/>

Flores Martinez, R. A. (2021). *Proceso de gestión de control de visitas al establecimiento penal de Ica y su influencia en la satisfacción de visitantes de los reos en el año 2020*. Lima. https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/4941/R.Flores_Trabajo_de_Investigacion_Maestria_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Gargarella, R. (2016). *Castigar al prójimo: por una refundación democrática del derecho penal*. Argentina: Siglo Veintiuno Editores.

Garrido, V., & Montoro, L. (1992). *La reeducación del delincuente juvenil. Los programas de éxito*. España: Tirant lo Blanch.

Gento, S. (1996). *Instituciones educativas para la calidad total*. Madrid: La Muralla.

- Gonzales, L. M. (2010). Reinserción social, un enfoque psicológico. *Derecho y Realidad*, 16, 269-276.
- Gryna, et al. (2007). *Metodo Juran, analisis y planeacion de la calidad* (Vol. Quinta Edición). Mexico: McGraw Hill.
- <https://sistemasdecalidad6to.weebly.com/uploads/4/6/5/8/46581171/metodo-juran-an%C3%A1lisis-y-planeaci%C3%B3n-de-la-calidad-juran-5ta.pdf>
- Guillamondegui, L. (2010). *Resocialización y semilibertad: análisis legal, jurisprudencial, criminológico y político-criminal de los regímenes de semilibertad y salidas transitorias en la legislación penitenciaria*. Buenos Aires.
- Guillen Oscar & Sanchez Mario & Begazo Luis. (2020). *Pasos para elaborar una tesis de tipo correlacional*. Lima - Peru: Bibliote Nacional del Peru.
- Gutarra, V. (2002). *Implementación de los Círculos de Calidad en el Instituto Superior Tecnológico - ITEC*. Lima.
- Gutierrez, F. (2007). *Historia de la andragogía*. timeline.
- <https://www.timetoast.com/timelines/historia-de-la-andragogia-1958375f-2ebc-41a5-b8f1-c82ae10fe654>
- Haro, V. H. (2020). *El sistema penitenciario en el Perú: hacia un nuevo modelo de gestión 2018* (Tesis doctoral, Universidad San Martin de Porras).
- <https://hdl.handle.net/20.500.12727/6593>
- Hernandez, Roberto; Fernandez, Carlos; Baptista, Pilar. (2014). *Metodologia de la investigacion Sexta edicion* (Vol. sexta edicion). México: McGraw Hill.
- INDECOPI. (2023). *GOB.PE*. <https://www.gob.pe/327-crear-una-marca>
- INE. (2023). *Victimización en el Perú 2015-2022. Principales Resultados*. Instituto Nacional de

Estadística e Informática, Lima. Lima, Perú: INEI.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4909014/Publicaci%C3%B3n%20Victimizaci%C3%B3n%20en%20el%20Per%C3%BA%202015%20-%202022.pdf>

INPE. (s.f.). *institucion/inpe/normas-legales/801655-317-2019-inpe-p*

INPE - Oficina de Planeamiento y Presupuesto. (2022). *Informe Estadístico Febrero 2022*.

INPE. (2007). *Reglamento de Organización y Funciones*. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, Lima.

INPE. (2018). *Tratamiento Penitenciario Informe Estadístico*.

www.inpe.gob.pe/estadistica/pdf/informe_final_2018_4to_trimestre_tratamiento.pdf

INPE. (2021). *Gobierno del Perú*. <https://www.gob.pe/institucion/inpe/noticias/304592-aprueban-politica-nacional-penitenciaria-al-2030>

INPE. (22 de 09 de 2021). *INPE*. <https://www.facebook.com/watch/?v=821121991887990>

INPE. (2022). *Informe de Evaluación del Cumplimiento del Plan Operativo Sde Central - I Semestre POI 2022*. Lima.

https://intranet.inpe.gob.pe/docs/otros/INFORME_POI_2022_SEDE_INPE.pdf

INPE. (2022). *Informe Estadístico 2022*. Estadístico, Instituto Nacional Penitenciario, Lima.

https://siep.inpe.gob.pe/Archivos/2022/Informes%20estadisticos/informe_estadistico_diciembre_2022.pdf

INPE. (2022). *Manual de Clasificador de Cargos del INPE*. LIMA. Retrieved 2023, from

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3846541/M.%20CLASIFICADOR%20DE%20CARGOS.pdf.pdf?v=1668699199>

INPE. (2022). *Reporte estadístico*.

INPE. (2023). *Historia de los penales del Perú*.

- <https://storymaps.arcgis.com/stories/bedfb2ba0aec41d8a649808a6e51c364>
- INPE. (2023a). <https://siep.inpe.gob.pe/Archivos/2020/Directiva/Directiva%20004-2020.pdf>.
- <https://siep.inpe.gob.pe/Archivos/2020/Directiva/Directiva%20004-2020.pdf>
- INPE. (15 de 8 de 2023b). *Gob.pe*. <https://www.gob.pe/institucion/inpe/institucional>
- INPE. (2023c). *Reporte de seguimiento del PEI 2019-2026.inpe.gob.pe*. .
- [https://www.inpe.gob.pe/images/2024/REPORTE_DE_SEGUIMIENTO_ANUAL_2023
_PEI_2019-2026.pdf](https://www.inpe.gob.pe/images/2024/REPORTE_DE_SEGUIMIENTO_ANUAL_2023_PEI_2019-2026.pdf)
- INPE. (s.f.). [https://www.inpe.gob.pe/normatividad/documentos/1606-habilidades-sociales-
creo/file.html](https://www.inpe.gob.pe/normatividad/documentos/1606-habilidades-sociales-creo/file.html).
- Instituto Nacional Penitenciario . (2022). *Informe Estadístico 2022*. Estadístico, Instituto Nacional Penitenciario , Lima.
- Jonathan Morales. (13 de diciembre de 2010). *Razon y pensamiento cristiano*.
- <https://www.revista-rypc.org/2010/12/que-se-sequen-en-la-carcel-acerca-del.html>
- Juridica. (2018). Estimulo para el cambio educacion en penales. (E. V. MONTOYA, Ed.) *El Peruano-Juridica*.
- <https://elperuano.pe/suplementosflipping/juridica/694/web/pagina02.html>
- La Republica. (2022 de Octubre de 2022). Perú necesita 300 mil psicólogos, pero solo hay 100 mil. [larepublica.pe/sociedad/2022/10/17/salud-mental-en-crisis-peru-necesita-300-mil-
psicologos-pero-solo-hay-100-mil-minsa-depresion-colegio-de-psicologos-aislamiento-
social/](https://larepublica.pe/sociedad/2022/10/17/salud-mental-en-crisis-peru-necesita-300-mil-psicologos-pero-solo-hay-100-mil-minsa-depresion-colegio-de-psicologos-aislamiento-social/)
- Llacma, Y. (2020). *Tratamiento Penitenciario y Reinsercion Social del interno en el Establecimiento penal de Mujeres de Arequipa (Tesis magistral, Universidad Tecnologica del Perú) Arequipa Peru*. <https://hdl.handle.net/20.500.12867/4319>

- MAIZONDO, F. R. (2020). *Procesos de modernización y Calidad de Servicio Público en los módulos de atención de la UGEL N°01, San Juan de Miraflores, Lima 2019*.
<https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/7803>
- Mariaca, M. (2010). John Howard y el Estado de las Carceles en Inglaterra y Gales. *Apuntes Jiridicos*. <http://jorgemachicado.blogspot.com/2010/04/jhec.html>
- Matraeva, L., Kaurova, O., Maloletko, A., & Vasiutina, E. (2020). *Conceptual model to measure public service quality and service satisfaction: Russian practice: Acces la success*. Calitatea.
- MEF. (2019). *Gobierno del Perú*. https://www.mef.gob.pe/contenidos/archivos-descarga/Politica_Nacional_de_Competitividad_y_Productividad.pdf
- Mendez, J. &. (2014). *Procesos de Resocialización en la Cárcel de Mujeres de Badea Año 2012*. Pereira. <https://hdl.handle.net/10901/16853>
- MINEDU. (2021). *Gobierno del Perú*. <https://www.gob.pe/21720-educacion-basica-alternativa-eba-para-adolescentes-jovenes-y-adultos>
- MININTER. (23 de 06 de 2022). *Gobierno del Perú*.
https://cdn.www.gob.pe/uploads/documenthttps://www.gob.pe/institucion/mininter/busca-dor?contenido=todos&institucion=mininter&sheet=1&sort_by=none&term=POLITICA%20NACIONAL%20DE%20SEGURIDAD%20CIUDADANA
- Ministerio de Justicia. (2021). *Código de Ejecución Penal (actualizado)*. Lima.
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (1991). *Decreto Supremo 654 - MINJUS*. Lima.
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (2020). *Política Nacional Penitenciaria al 2030*. Lima. Lima: El Peruano.
- Naciones Unidas - Derechos Humanos. (1990). *Principios Basicos para el tratamiento de los*

reclusos.

OAS.ORG. (s.f.).

https://www.oas.org/dil/esp/1969_Convenci%C3%B3n_Americana_sobre_Derechos_Humanos.pdf

Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de América Latina y el Caribe. (2022).

Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2050 de Perú.

<https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/planes/plan-estrategico-de-desarrollo-nacional-al-2050-de-peru>

Orellana, E. (2015). *Aplicación de un Sistema de Control de Gestión Subsistema Cerrado, Gendarmería de Chile.*

<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/140813/Orellana%20Gut%C3%ADerr ez%20Eduardo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

PCM - SGP . (2021). *Subsecretaría de Calidad de Atención al Ciudadano.* PCM:

<https://cdn.www.gob.pe/>

PCM-SGP. (Julio de 2015). Manual para mejorar la atención a la ciudadanía en las entidades de la Administración Pública. Lima-Perú.

<https://www.peru.gob.pe/normas/docs/rm1862015pcm.pdf>

PCM-SGP. (JULIO de 2021). Gestión de la calidad en el Perú avances y agenda futura. Lima Perú.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2012534/Gestio%CC%81n%20de%20Calidad.pdf.pdf>

Pech & Slade. (2006). <https://extension.psu.edu/la-falta-de-compromiso-laboral-y-el-impacto-del->

liderazgo#:~:text=La%20falta%20de%20compromiso%20laboral%20se%20define%20a%20menudo%20por,Pech%20%26%20Slade%2C%202006).

Pedraza Melo, N., Lavín Verástegui, J., González Tapia, A., & Bernal González, I. (2014).

Factores determinantes en la calidad del servicio sanitario en México: Caso ABC.

Ciudad de México.

PEI INPE 2019-2026 AMPLIADO. (2023). *PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 2019 AL 2025 AMPLIADO*. INSTITUTO NACIONAL PENITENCIARIO.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4499383/RP%20123-2023.pdf>

Perez, & P. (2021). Bases teoricas y beneficios de la gestión por procesos.

Psiquiatria.com. (2022). *Psiquiatria.com*. <https://psiquiatria.com/glosario/resocializacion>

RAE. (2023). <https://dle.rae.es/reinsertar>.

Rios, A. (Setiembre de 2009). Gestion de la Calidad y mejora continua en la Administracion Pública. *ACTUALIDAD GUBERNAMENTAL*, pág. 6.

Rotman, E. (1990). *Beyond punishment: A new view on the rehabilitation of criminal offenders*. CT: Greenwood Press.

Secretaría de Gestión Pública. (2021). *Gestión de la Calidad en el Perú, Avances y Agenda Futura*. Lima: Preciso Agencia de Contenidos.

Solis, A. (Setiembre de 2008). Politica Penal y Politica Penitenciaria. *Departamento Académico de Derecho. Pontificia Universidad Católica del Perú*, 8, 1-52.

<https://departamento.pucp.edu.pe/derecho/wp-content/uploads/2019/05/politica-penal.pdf>

Torres, M., Vásquez, C., & Luna, M. (2011). *Análisis Estratégico de la Evaluación de la Calidad del Servicio en el Sector Público*.

UNOCD. (2015). Las Reglas Mínimas de las Naciones Unidas para el Tratamiento de los

Reclusos. *Reglas de Mandela*. https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/Brochure_on_the_The_UN_Standard_Minimum_the_Nelson_Mandela_Rules-S.pdf

UNOCD. (2015). Las Reglas Minimas de las Naciones Unidas para el Tratamiento de los Reclusos. *Reglas de Mandela*.

UNODC. (2011). *Global Study on Homicide*. Vienna.

UNODC. (2013). *Guia de introducción a la prevencion de la reincidencia y la reintegracion social de delincuentes*. Nueva York. https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/UNODC_SocialReintegration_ESP_LR_final_online_version.pdf

Urias, J. (2001). *Valor Constitucional del mandato de Resocialziacion*.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/79706.pdf>