

Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades en el INCES penitenciario región Los Andes venezolanos 2011^{1*}

Salazar Morales, Teresa^{2**}
Rivero Ceballos, José Luis^{***}

Recibido: 17/05/2012
Revisado: 18/11/2013
Aceptado: 18/01/2013

Resumen >>

El propósito de este estudio es el análisis de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO) del programa "Luisa Cáceres de Arismendi", perteneciente al Instituto Nacional de Capacitación Educativa Socialista (INCES), en el "Centro Penitenciario Región Los Andes", del estado Mérida. En este sentido, se diseñó un instrumento abierto para recopilar la información mediante una muestra intencional a treinta privadas de libertad que habían participado en cursos dictados por dicha institución en años anteriores, con la finalidad de aplicar la matriz DAFO. Entre las debilidades se puede señalar, la falta de evaluación y seguimiento de las actividades. Una importante amenaza es la inseguridad y violencia en los pabellones masculinos que repercute negativamente en el inicio, desarrollo y culminación exitosa de los cursos. La principal fortaleza es la confección y elaboración de buenos productos. Entre las oportunidades se tiene la formación para el trabajo en libertad. Se propusieron estrategias al respecto.

Palabras clave: privadas de libertad, debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades.

Abstract >>

WEAKNESSES, THREATS, STRENGTHS AND OPPORTUNITIES IN THE REGION PRISON INCES VENEZUELAN ANDES 2011

The purpose of this study is the analysis of the weaknesses, threats, strengths and opportunities (SWOT) of Luisa Cáceres de Arismendi program belonging to the National Socialist Educational Training (INCES), in the "State Prison Los Andes", in Mérida state. In this sense, an open instrument was designed to collect information through a sample of thirty detainees who had participated in courses offered by the institution in the past, in order to apply the SWOT matrix. Among the weaknesses to be noted are the lack of evaluation and monitoring of activities. A major threat is insecurity and violence in the masculine sections of the prison that negatively affect the initiation, development and successful completion of the courses. The main strength is the manufacture and development of good products. Strategies are proposed to provide more opportunities for work release.

Palabras claves: prisons, inmates, weaknesses, threats, strengths and opportunities.

- 1 * Este artículo forma parte de la tesis doctoral "Delincuencia y formación de las mujeres. El caso de los centros penitenciarios de la región andina venezolana" Doctorado en "Formación Empleo y Desarrollo Regional" de la Universidad de La Laguna en convenio con FACES Universidad de los Andes (diciembre 2011).
- 2 ** Universidad de los Andes. Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas. Escuela de Criminología. Grupo de Investigación: GIGEXEX. Email: tesalazarm@hotmail.com
- *** Universidad de la Laguna. España. Facultad de Ciencias Económicas. Doctorado en "Formación Empleo y Desarrollo Regional".

1. Introducción

Los programas de formación en las cárceles venezolanas, tienen como objetivo la rehabilitación y mejora en la calidad de vida de las reclusas durante el tiempo de permanencia en los centros y al salir en libertad. Se contribuye con este cometido mediante la incorporación de la enseñanza de habilidades y destrezas en el ámbito laboral, educacional y social. La finalidad de estas actividades apunta a conseguir una mejor interrelación en el contexto socio-cultural al que se integrarán una vez cumplido el período de prisión.

Por consiguiente el objetivo de la presente investigación es la aplicación de la matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) en el Instituto Nacional de Capacitación Educativa (INCES) penitenciario, con la finalidad de aportar algunas estrategias. Este instituto cumple actividades de formación en las cárceles venezolanas a través de la “Misión Che Guevara” (INCES, 2007). La aplicación de esta técnica forma parte de la planificación estratégica ejecutada por el programa conocido como “Luisa Cáceres de Arismendi” en el Centro Penitenciario Región Los Andes (CPRA) del estado Mérida.

La matriz estratégica DAFO también puede ser denominada como FODA o DOFA y es conocida como una metodología efectiva dentro de la planificación estratégica para el estudio de la situación competitiva de una empresa y posterior toma de decisiones.

En este sentido, como manifiestan (Goodstein, Nolan y Pfeiffer 2001:43), la planificación estratégica es un proceso “mediante el cual los miembros guías de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para lograrlo”.

Por ende, la planificación estratégica es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones en torno al quehacer actual y futuro de una organización en estudio. Aplicado al presente caso, el DAFO se orienta hacia los cursos y talleres del INCES penitenciario, a los efectos de adecuarlos a los cambios, demandas y mejoras vinculadas a la salvaguarda de los derechos humanos de las privadas de libertad. Debido a que se trata, específicamente,

al derecho a la formación para el trabajo y al crecimiento personal que se impone en un ambiente adverso como es el entorno carcelario, a fin de lograr la viabilidad de los programas tendentes a reinserir en la sociedad a estas mujeres una vez que hayan cumplido su pena.

2. Marco teórico sobre la Matriz DAFO como herramienta estratégica

La herramienta estratégica DOFA, fue creada y puesta en práctica en el ámbito militar y posteriormente, dada su adaptabilidad a cualquier organización, fue aplicada al área empresarial. Esta flexibilidad permite también su aplicación al programa laboral penitenciario de las reclusas en la región andina venezolana, siendo de significativa utilidad en su planificación estratégica y toma de decisiones. Al respecto, para (Soldevila, 2000: 118), “El plan estratégico es el proceso por el que la organización determina qué quiere ser en un plazo superior a un año y qué acciones tiene que llevar a cabo para conseguirlo, pero no hay un único modelo de planificación estratégica ni tampoco unos resultados homogéneos”.

Es un proceso participativo que aunque no disminuye totalmente la incertidumbre que se pueda presentar en el devenir, permite trazar una serie de medidas para actuar. Según Serna (2008: 243), “Los proyectos estratégicos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de estas, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos y, por ende, su misión y visión”. De modo que se plantean líneas de acción, y algunas estrategias. Etkin (2009:192), afirma “El concepto de estrategia se refiere a la definición de un patrón (como guía decisoria) y a un modelo sobre el futuro deseado (la coordinación entre diversos proyectos)”.

La aplicación de la matriz en el programa de estudio, además; amerita comprender los siguientes parámetros:

Debilidades: “Son factores, personas o situaciones internas que ejercen influencias negativas en la institución y que pueden dete-

ner, retroceder, debilitar o destruir su normal desarrollo” (Vallejo, y Sánchez, 2006:62). Reconocer estas fallas permite eliminarlas o minimizarlas con medidas o estrategias adecuadas.

Amenazas: Slowing (2010), refiere que son factores, personas o situaciones negativas externas que pueden afectar a la entidad de forma negativa, éstas variables pueden ser ambientales, políticas, sociales entre otras.

En la presente investigación las amenazas están representadas por los factores, personas o situaciones negativas externas al INCES penitenciario que de manera directa o indirecta influyen y adversan el desarrollo de las actividades de formación de las privadas de libertad. Las amenazas se deben enfrentar, minimizar o esquivar.

Fortalezas: son todos los elementos internos y positivos que posee el programa analizado, que se pueden aprovechar para facilitar el éxito de los objetivos. En otras palabras, son situaciones que la institución puede aprovechar a su favor, utilizando en forma adecuada sus recursos. Se trata de aprovechar las fuerzas internas de la institución en función de conseguir el objetivo de capacitación y reeducación a fin de que las reclusas, en su pleno ejercicio de libertad puedan insertarse en la sociedad. En palabras de Peláez (2009: 21), “El análisis de fortalezas y debilidades debe necesariamente considerar los recursos para que su resultado sea completo y refleje la verdadera realidad de la organización”. Oportunidades: son factores externos aprovechables que, de manera directa o indirecta, permiten conseguir los objetivos propuestos por el INCES penitenciario. Con base en lo antes expuesto a continuación se plantea la metodología aplicada en esta investigación.

3. Metodología

Desde el punto de vista metodológico, se empleó la matriz DAFO como el procedimiento adecuado para realizar los análisis respectivos, en relación con los factores externos e internos, el mismo permite conocer, analizar y crear estrategias sobre las debilidades, ame-

nazas, fortalezas y oportunidades del programa “Luisa Cáceres de Arismendi”. A tal fin se diseñó un instrumento, el cual consta de 12 preguntas abiertas para aplicar a las privadas de libertad en entrevistas mediante una muestra intencional.

La información se recopiló a través de entrevistas que se efectuaron durante el mes de marzo del año 2011, a treinta (30) privadas de libertad presentes en el Centro Penitenciario Región Los Andes (CPRA) en el estado Mérida. Las encuestadas cumplían con el requisito de haber realizado cursos o talleres del INCES penitenciario en años anteriores (considerando que para esa fecha no se había iniciado ningún curso). De esta forma se obtuvo la información de los factores y puntos de vista que permitieron determinar los aspectos de interés para el DAFO.

La matriz DAFO se elaboró con base en las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que presenta el INCES penitenciario, reflejadas en las respuestas de las reclusas ante el siguiente instrumento de recolección de información:

1. ¿Qué situaciones pueden ocurrir en el internado que retarden la normalidad y la culminación de los talleres que dirige el INCES?
2. ¿Qué recomendaría usted, para elevar el número de talleres, exposiciones y cursos en la formación de las reclusas del centro?
3. ¿Dentro de las normas para incorporarse y aprobar los talleres que se ofrecen, qué recomendaciones quisiera agregar?
4. ¿Qué peticiones agregaría usted en relación con los talleres que ofrece el INCES?
5. ¿Tiene usted interés en que otros organismos, instituciones o empresas puedan incorporarse a los sistemas de formación junto al INCES? ¿Cuáles?
6. ¿Qué recomendaciones sugiere usted en relación con los recursos materiales que se utilizan para llevar adelante los talleres del INCES?

7. ¿Qué incorporaría usted para mantener los programas, el mejoramiento de los talleres y, la humanización carcelaria?
8. ¿Qué recomendaciones sugiere para que usted logre terminar el taller del INCES?
9. ¿Qué sugiere usted debería hacerse con los productos que se elaboran al finalizar los talleres del INCES dentro del centro penitenciario que busque beneficiar a todos?
10. ¿Qué recomendaría a fin de mejorar: la capacitación de los facilitadores, la planificación de los talleres o preparación para el trabajo al salir en libertad?
11. ¿Qué otras áreas le gustaría que se desarrollen a través de talleres de formación?
12. ¿Los cursos que ofrece el INCES cubren el interés de ustedes como participantes?

Una vez aplicada la encuesta se realizó el procesamiento y análisis de los datos mediante el paquete SPSS, versión 15.0 (Statistical Package for Social Sciences, 2006), que permitió plasmar en la matriz DAFO las respuestas más frecuentes de las privadas de libertad.

4. Resultados

A partir del procesamiento estadístico de las respuestas brindadas por las entrevistadas, se construyó la matriz y se llevó a cabo el análisis a fin de plantear algunas estrategias para lograr una mejor planificación en los cursos dictados por el programa “Luisa Cáceres de Arismendi”.

En este sentido, en el cuadro 1 se muestra la matriz DOFA generada a partir de la información obtenida del instrumento aplicado a las reclusas, sobre las debilidades manifiestan impuntualidad en

el comienzo de las actividades de formación, poco número de custodios asignado por el Ministerio del Poder Popular para Relaciones Interiores y Justicia (MPPRIJ), falta de mecanismos que aseguren la integridad personal de las reclusas y funcionarios, fallas en la entrega del certificado al terminar el curso, contenido repetido, entre otras. Refieren dos importantes amenazas al programa como son, la inseguridad y violencia en los pabellones masculinos y la centralización de los recursos financieros en la capital de la República Bolivariana de Venezuela. En cuanto a las fortalezas de la institución revelan la confección y elaboración de buenos productos, sobre los talleres, cuando los realizan completos, son buenos y el facilitador o facilitadora del INCES penitenciario está capacitado/a para brindar formación para el trabajo de las mujeres. Algunas de las oportunidades que refieren son; la formación para el trabajo en libertad, la posibilidad de vender en las ferias o exposiciones los productos a familiares, compañeros de reclusión y público en general.

Cuadro1. >>>

Matriz DAFO del INCES penitenciario del estado Mérida

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - La impuntualidad en el comienzo de las actividades de formación. - El poco número de custodios asignado por el Ministerio del Poder Popular para Relaciones Interiores y Justicia (MPPRIJ). - La falta de mecanismos que aseguren la integridad personal de las reclusas y funcionarios. - Cambios imprevistos del personal directivo en los centros penitenciarios. - La ausencia y el escaso número de facilitadores del INCES penitenciario que ocasionan eventualmente la no culminación de los cursos de formación. - La falta de organización sistematizada de las exposiciones de los productos al finalizar los cursos. - Bajo presupuesto para la compra de algunos materiales, herramientas e insumos. - Fallas en la entrega del certificado al terminar el curso. Contenido repetido. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inseguridad y violencia en los pabellones masculinos. - Centralización de los recursos financieros en la capital de la República Bolivariana de Venezuela.
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Confeccionar y elaborar buenos productos. - Los talleres, cuando los realizan completos, son buenos. - El facilitador del INCES penitenciario está capacitado para brindar la formación de las mujeres. - El apoyo brindado por la institución en la compra parcial de materiales, herramientas e insumos. - El aval por parte del Ministerio del Poder Popular para las Comunas y Protección Social a través del INCES penitenciario de un certificado que podría usar la mujer al salir de la prisión para obtener un empleo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Formación para el trabajo en libertad. - Posibilidad de vender en las ferias o exposiciones los productos a familiares, compañeros de reclusión y público en general. - Presencia de otros programas educativos creados por el Ministerio del Poder Popular para la Educación tales como la Misión Robinson (alfabetización), Ribas (Secundaria); Universitaria como la Universidad de Los Andes (ULA) y la Universidad Nacional Abierta (UNA). - A través del Ministerio de Cultura (Orquesta sinfónica penitenciaria, teatro, y la emisora comunitaria denominada "Voces de libertad"). - Por medio del Ministerio del Deporte es posible la realización de actividades deportivas, como básquetbol, volibol, entre otros.

Fuente: elaboración propia.

Esta clasificación de la información permite obtener un diagnóstico estratégico del INCES penitenciario, en la cual pueden observarse los factores exógenos que impactan al programa, visto desde las oportunidades y amenazas. Igualmente, se visualizan las situaciones internas que representan las fortalezas y debilidades del programa. De esta forma se muestra el proceso en etapas interconectadas.

Ahora bien, del diagnóstico precedente mostrado en la matriz DOFA puede originarse posibles líneas de acción en función de la sinergia que se logra por la combinación de las variables fortalezas y oportunidades con las debilidades y amenazas. Se trata de minimizar debilidades y amenazas y potenciar y aprovechar fortalezas y oportunidades.

Las líneas de acción posibles se resumen en el cuadro 2. Entre las líneas de acción que surgen en el análisis de las debilidades versus fortalezas se encuentran: la capacitación, formación y disciplina del facilitador INCES, podrían ser aprovechadas para eliminar la impuntualidad, ausencia y retardo, y que los cursos se dicten completos, como parámetros de las debilidades. Mientras que las líneas de acción de entre las amenazas y fortalezas se tiene la descentralización de los recursos económicos a través de la llamada humanización penitenciaria con el objeto de minimizar las amenazas. En lo que se refiere a las debilidades versus las oportunidades, se observa que la formación para el trabajo, la posibilidad de comercialización de productos y la minimización de conflictos internos serían elementos que eliminarían la impuntualidad, el impedimento en la compra de materiales, herramientas e insumos (autofinanciamiento) y la obligación de hacer entrega de certificados de asistencia al curso. Por último, en cuanto a la línea de acción entre las amenazas y oportunidades corresponde enfrentar con éxito las amenazas para lograrlo se requiere la actuación del Ministerio del Poder Popular para Interiores y Justicia y del Ministerio y el Poder Popular para las Comunas mediante una gerencia efectiva y eficaz.

Cuadro 2. >>>
Líneas de acción de la matriz DAFO

Líneas de acción debilidades vs. fortalezas	Líneas de acción amenazas vs. fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> - La capacitación, formación y disciplina del facilitador INCES, podrían ser aprovechadas para eliminar la impuntualidad, ausencia y retardo, y que los cursos se dicten completos, como parámetros de las debilidades. - Los materiales, herramientas e insumos deben entregarse completos y ser de óptima calidad. - La elaboración de productos óptimos podrían ser vendidos al público, de esta forma las mujeres obtendrían algunos ingresos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Descentralizar los recursos económicos a través de la llamada humanización penitenciaria para vencer las amenazas.
Líneas de acción debilidades vs. oportunidades	Líneas de acción amenazas Vs. oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - La formación para el trabajo, la posibilidad de comercialización de productos, el ofrecimiento de otros programas educativos y la minimización de conflictos internos serían elementos que eliminarían la impuntualidad, el impedimento en la compra de materiales, herramientas e insumos (autofinanciamiento) y la obligación de hacer entrega de certificados de asistencia al curso. 	<ul style="list-style-type: none"> -Para enfrentar con éxito las amenazas se requiere la actuación del Ministerio del Poder Popular para Interiores y Justicia y del Ministerio y el Poder Popular para las Comunas mediante una gerencia efectiva y eficaz debido a que manejan los recursos económicos que pueden ser obtenidos mediante la puesta en práctica del programa de humanización penitenciaria. Además tienen el poder de decisión y el apoyo jurídico para realizarlo.

Fuente: elaboración propia.

Para realizar el plan de acción a partir del análisis de la matriz DAFO es necesario responder las siguientes preguntas:

¿Cómo sacar ventaja de todas y cada una de las fortalezas del INCES penitenciario? Entregar completos los materiales, herramientas e insumos para así dictar a cabalidad los cursos o talleres a las privadas de libertad de modo que obtengan el certificado correspondiente que es necesario en la búsqueda de empleo en libertad.

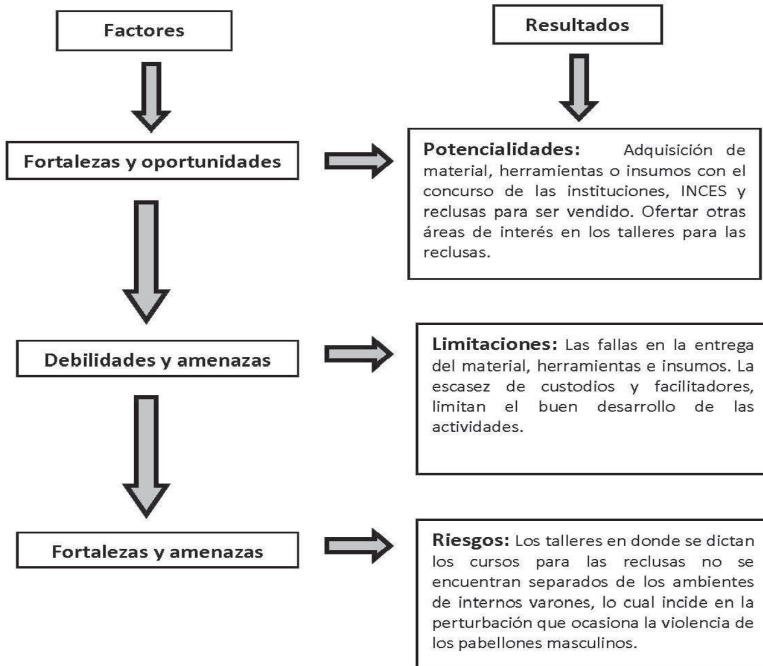
¿Cómo aprovechar las oportunidades que presenta el INCES penitenciario? La humanización penitenciaria permite minimizar los conflictos para desarrollar mejor los cursos y obtener beneficios al salir en libertad.

¿De qué manera se pueden minimizar las debilidades encontradas en el INCES penitenciario? Por el ingreso de más personal para el INCES penitenciario, de modo que se diversifiquen los cursos y se hagan exposiciones de los productos.

¿Cómo se podrían enfrentar, minimizar o esquivar las amenazas en el INCES penitenciario? Mediante la construcción, de módulos y/o edificaciones de centros penitenciarios femeninos separados del centro penitenciario masculino debido a que actualmente no existen en la región andina venezolana.

De igual forma, la información contenida en la matriz permite establecer relaciones a los efectos de detectar potencialidades, limitaciones y riesgos que deben considerarse por el efecto positivo o negativo que puedan causar en el cumplimiento de la estrategia. La figura 1, muestra el resultado de estas interacciones. Así se observa que, el cruce de fortalezas y oportunidades trae como resultado potencialidades que se evidencian en la posibilidad de adquirir materiales, herramientas e insumos para cumplir el curso. Las debilidades y amenazas generan limitaciones tales como, la escasez de custodios y facilitadores para culminar con éxito los cursos. El resultado del cruce de las fortalezas y amenazas, evidencia el riesgo que la violencia en los pabellones de varones ejerce sobre el desarrollo y culminación de los cursos que se sustenta en la matriz DAFO y es de relevancia para la planificación estratégica del programa investigado.

Figura 1.
Análisis de los resultados DAFO por cruce de información



Fuente: elaboración propia.

3 Características del DAFO en el programa de formación “Luisa Cáceres de Arismendi” del INCES penitenciario

Tomando en consideración que el análisis DAFO forma parte de la metodología del denominado planeamiento estratégico y, a pesar del difícil trabajo en el medio penitenciario y las limitaciones que en la República Bolivariana de Venezuela presenta esta área, se han planteado disposiciones de acción rápidas para el manejo de las debilidades y amenazas. En este sentido, a continuación se brinda una breve información sobre el INCES penitenciario para luego establecer algunas estrategias sustentadas en los resultados antes expuestos.

El INCES es una institución que se destaca por la calidad de su servicio educativo, proporcionado por medio del sistema de formación profesional el cual está caracterizado por la diversidad de oportunidades de participación en procesos continuos de formación y capacitación actualizados tecnológicamente. De esta manera, se erige como elemento dinamizador de cambios en la estructura social y económica, en el marco del nuevo modelo de desarrollo endógeno mediante la “Misión Che Guevara”. Asimismo, el programa permite el acceso de las mujeres a una mayor variedad de sectores y ocupaciones con el fin de mejorar sus oportunidades en el mercado laboral.

La capacidad de las sociedades para aceptar el nuevo papel que desempeñan las mujeres en la economía, y a su vez, la capacidad de las economías para generar empleos para las mujeres, son requisitos esenciales para mejorar su participación en el mercado laboral y para el desarrollo económico en general.

La misión del INCES penitenciario a nivel nacional que se cumple actualmente en las cárceles a través de la Misión “Che Guevara”, es coordinar, supervisar, evaluar y controlar la ejecución de la programación académica de la población reclusa de los diferentes centros penitenciarios para elevar su nivel de formación profesional, apoyar procesos de rehabilitación y posibilitar la reinserción social, familiar y laboral, de manera que puedan rehacer su vida ciudadana en condiciones de mayor fortaleza humana, técnica y social (INCES, 2007).

En condiciones normales, la Misión inspira la Visión y esta, a su vez, guía la planificación estratégica... Las organizaciones privadas pueden desarrollar su propia Misión y Visión organizacional con total libertad. Pero en los órganos del Estado, estos dos elementos estratégicos están condicionados, en la mayoría de los casos, por la normativa vigente que determina los cometidos específicos de cada estructura gubernamental. Este es un elemento que limita algunos aspectos de la planificación estratégica de las organizaciones estatales (Peláez, 2009: 20).

En consecuencia, teniendo presente la información plasmada en la matriz DAFO, se evidencia que el INCES penitenciario tiene fallos en el cumplimiento de algunos preceptos de dicha institución incluidos en sus *objetivos* (INCES, 2007), por lo que se plantean algunas estrategias ante los objetivos fallidos.

1. Coordinar con instituciones públicas y privadas acuerdos vinculados con el sector penitenciario.

En las entrevistas realizadas a las privadas de libertad, éstas manifiestan la carencia de estos acuerdos y la necesidad de realizar convenios que las beneficien con información, por ejemplo, con la Universidad de los Andes y organismos adscritos a la Gobernación del estado, la Organización Nacional Antidroga, Cruz Roja Venezolana, Bomberos, fundaciones que trabajen con la mujer como Instituto Merideño de la Mujer y una Institución privada venezolana-estadounidense que enseña inglés (VENUSA).

Estrategia: aunque es reconocida la intervención de algunos de estos organismos, la misma se ejerce en forma espasmódica y poco organizada. En este sentido, se sugiere una comunicación efectiva y eficaz entre los organismos involucrados, realizando convenios, direcciones de extensión y planificación de, actividades con el apoyo de las autoridades del gobierno regional y nacional.

2. Velar por el cumplimiento de la programación en los centros penitenciarios del país y de los lineamientos y políticas establecidas por el Instituto en concordancia con el Ministerio de Interior y Justicia.

Hay cumplimiento parcial debido a que en ocasiones no se respeta lo establecido en los programas y los cursos se dictan en forma incompleta por las causas ya expuestas en la matriz.

Estrategia: supervisión y seguimiento de los programas planteados por parte de los entes gubernamentales involucrados, como son el Ministerio del Poder Popular para las Comunas y Protección Social, el Ministerio de Cultura y Recreación y el Ministerio de Deporte y de la Mujer.

3. Asesorar a los centros penitenciarios, técnica y administrativamente, sobre los aspectos relacionados con el programa.

Estrategia: nombramiento de personal especializado que cumpla cabalmente las tareas asignadas.

4. Coordinar a través de las gerencias regionales, la administración de los recursos humanos, financieros y materiales del programa penitenciario para garantizar su óptimo aprovechamiento, rendimiento, custodia y salvaguarda.

Según la información brindada por los coordinadores del INCES penitenciario en la región andina, existen limitaciones económicas en el mismo, debido al presupuesto centralizado. Por consiguiente, las regiones dependen de las decisiones tomadas en la capital del país ignorando las necesidades de cada región en particular, de cada centro penitenciario y, por supuesto, de cada reclusa.

Estrategias: descentralizar la administración penitenciaria transfiriendo recursos a las gobernaciones de todos los Estados en cuanto a presupuesto y recursos humanos. Fomentar la cultura de la planificación en las dependencias de las instituciones penitenciarias y del programa “Luisa Cáceres de Arismendi”.

5. Garantizar que, a través de las gerencias regionales, se provean los insumos, materiales, equipos y herramientas menores que se utilizan en el desarrollo de las actividades.

Estrategias: adecuar la Ley de Régimen Penitenciario actual a las diversas leyes y reglamentos. Protección y defensa de los derechos humanos de las reclusas, especialmente el derecho al estudio y al trabajo a través de la intervención de organismos como la Defensoría del Pueblo, la Fiscalía del Ministerio Público y los Tribunales.

6. Promover, controlar y evaluar la realización de convenios y acuerdos nacionales con entidades públicas y privadas, para contribuir al mejoramiento de las actividades de capacitación del programa penitenciario.

Estrategia: establecer acuerdos con la empresa privada y con organismos oficiales como universidades o instituciones públicas.

7. *Consolidar y supervisar la programación docente de los centros penitenciarios.* Este objetivo no se exploró en la entrevista por estar fuera de los objetivos planteados en la investigación.

8. *Asesorar a la población reclusa en su incorporación al trabajo asociativo y participativo.*

Estrategia: dar estricto cumplimiento al artículo 272 de la Constitución del República Bolivariana de Venezuela, en lo que se refiere al seguimiento post-penitenciario mediante la creación de ambientes físicos y recursos humanos entrenados para tal fin.

4. Conclusiones

La presente investigación proporciona algunas líneas de acción en cuanto a las estrategias a implementar por el INCES. Este accionar podría permitir a los coordinadores del INCES Programa “Luisa Cáceres de Arismendi” y/o directores de los centros penitenciarios, facilidades para evaluar alternativas. En este sentido es posible, tomar las acciones en un determinado período de tiempo con miras a lograr la formación para el trabajo de la mujer, tanto dentro como fuera de la prisión.

Lo importante es observar y anticipar las oportunidades que se generan tanto de las condiciones internas como externas de la institución debido a que es un proceso dinámico y participativo.

Por todo lo antes expuesto, se recomienda: minimizar las debilidades del INCES penitenciario, así como enfrentar y neutralizar las amenazas, especialmente reflejadas como violencia en los pabellones de los hombres. Se trata de medidas a corto y mediano plazo para fortalecer un plan estratégico, que aproveche las oportunidades y fortalezas que existen en la institución analizada.

Revisar y fortalecer los procedimientos para atender situaciones imprevistas, reclamos, disponibilidad y mantenimiento de equipos.

Planificar e implementar políticas de formación y actualización del personal instructor o facilitador, así como los sistemas salariales en la búsqueda de satisfacción de este personal. Capacitar mejor los recursos humanos del sistema penitenciario para obtener óptimos resultados.

Monitorear de forma continua los objetivos, misión, visión, acciones y medidas a tomar para culminar con éxito el curso.

Descentralizar el presupuesto del programa “Luisa Cáceres de Arismendi”.

Garantizar la seguridad de las privadas de libertad y del personal que labora en las prisiones mediante la instrumentación de medidas y controles a través del cumplimiento de las normas y procedimientos existentes.

De acuerdo con las leyes de la República Bolivariana de Venezuela, la ejecución de las actividades de formación es voluntaria. Por lo tanto, aun cuando la formación incide en la disminución de la pena por el trabajo o el estudio, esta decisión es exclusiva del albedrío de las reclusas. Esta situación jurídica incide en la culminación de las actividades, pues sólo las internas que toman conciencia y están motivadas lograrán terminar los cursos. Serán éstas las que logren superar los obstáculos institucionales, como los fallos en los insumos, personal instructor, custodios y otras situaciones irregulares y violentas.

En cuanto a las políticas públicas penitenciarias, el Estado venezolano está en la obligación de organizar y coordinar junto a las instituciones privadas y públicas la implementación de políticas penitenciarias con la participación directa e indirecta de los diversos actores involucrados. Estos actores son las reclusas, personal tanto del INCES penitenciario como de los centros penitenciarios (incluyendo coordinadores y directivos) y, guardia nacional. Para

esto deben considerarse, las necesidades de la población femenina privada de libertad, así como las debilidades y amenazas registradas en el diagnóstico estratégico. Así mismo dichos actores conocen y conviven diariamente con la problemática penitenciaria y pueden contribuir en la búsqueda de soluciones idóneas para insertar a las mujeres en la sociedad al momento de salir en libertad.

Para alcanzar la práctica acertada de las políticas públicas, se deben precisar los recursos humanos, financieros, tecnológicos y de toda índole para lograr la misión, visión y objetivos planteados. Debe resaltarse la importancia de la participación de la población penitenciaria y los funcionarios públicos involucrados, incluyendo la guardia nacional. Este organismo militar juega un papel vital de resguardo de las cárceles, totalmente relevante para legitimar las políticas establecidas y encontrar motivación y apoyo en su ejecución.

La descentralización de los recursos, la contraloría social, la organización de redes entre los centros penitenciarios de los estados, las regiones y el Estado resultan beneficiosas para el éxito a alcanzar. Indudablemente se debe considerar una planificación estratégica flexible y dinámica como herramienta fundamental de la política pública penitenciaria, considerando las fortalezas y oportunidades.

Además, debe darse fiel cumplimiento a las políticas de humanización propuestas desde 2005, que pretenden dar a las privadas de libertad educación, trabajo, cultura y deporte.

Hacer realidad en la práctica penitenciaria la legislación existente, adaptándola y acatando los preceptos constitucionales, especialmente al artículo 272 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV, 1999) propiciando la incorporación al estudio y trabajo al salir en libertad. Asimismo, contempla cambios institucionales mediante la participación activa de la pareja, otros familiares y la comunidad a la que pertenece. Esto se logra mediante la acción de los consejos comunales que son órganos de participación social en la comunidad, promoviendo la resolución de esos conflictos con el uso de la mediación y cualquier medio pacífico que pueda disminuir la violencia en las instituciones penitenciarias.

En este sentido, se debe considerar que la imagen que se percibe del INCES penitenciario por parte de la comunidad penitenciaria, específicamente de la mujer privada de libertad, es relevante para el ingreso, asistencia y culminación de los cursos dictados por esta institución. Por lo tanto, la institución a través de estrategias generadas por medio del proceso de planificación estratégica, podría superar las debilidades y amenazas en la formación laboral que ejecuta el INCES penitenciario. De esta forma las reclusas pueden identificar y fomentar factores protectores como la formación para el trabajo que faciliten las posibilidades de reintegrarse a la sociedad.

Esta investigación aporta a los coordinadores del INCES penitenciario y/o directores de los centros penitenciarios de la región andina venezolana, alternativas y acciones para la toma de decisiones y las respectivas evaluaciones de las situaciones estratégicas en un determinado período de tiempo.

Finalmente, la denominada “rehabilitación”, “reinserción social” y “tratamiento institucional” por medio del INCES penitenciario, hasta el momento, además de ser la continuación y puesta en práctica de la escuela positivista, no ofrece los resultados más deseables. Se sigue manteniendo un halo idealista de la reinserción, sin asideiros en la realidad laboral penitenciaria. Así, sigue siendo un enigma la situación laboral post-penitenciaria debido a que no existen políticas de Estado al respecto.

Bibliografía >>

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial: N° 36.860, 30 de diciembre de 1999.
- Etkin, J. (2009). *Gestión de la Complejidad en las Organizaciones. La Estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. 2ª. Reimpresión. Buenos Aires. Argentina: Granica.
- Goodstein, L.; Nolan, T. y Pfeiffer, W. (2001). *Planeación estratégica aplicada*. Colombia: Mc Graw- Hill Interamericana, S. A.
- Instituto Nacional de Capacitación Educativa Socialista (INCES, 2007). *¿Qué es Misión Che Guevara Internacional?* Ministerio del Poder Popular para las Comunas y Protección social. <http://www.inces.gob.ve/>
- Peláez, A. (2009). Análisis estratégico basado en el método FODA. Su empleo en la administración militar. *Revista del IMES*. Instituto Militar de Estudios Superiores. www.imes.edu.uy/pelaez
- Serna, H. (2008). *Gerencia Estratégica; Teoría – Metodología Alineamiento, implementación y mapas estratégicos, índices de gestión*. Décima Edición. Bogotá D. C. Colombia: 3R Editores.
- Slowing, Z. (2010). *SEGEPLAN Guía para el proceso de planificación 2011 y multianual*. Ciudad de Guatemala. www.segeplan.gob.gt
- Soldevila, P. (2000). *El control de gestión en entidades no lucrativas: El caso de los colegios de economistas de España*. Tesis Doctoral. Universitat Pompeu Fabra.
- SPSS Inc. (2006). *Statistical Package for the Social Sciences*. Version 15.0. Chicago: Spss Inc.
- Vallejo, M. y Sánchez, V. (2006). *Modelo de seguridad física con la aplicación de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para el Centro de Rehabilitación Social Femenino de Quito*. Instituto de altos estudios nacional. Tesis para optar al Título de Máster en Seguridad y Desarrollo con mención en Gestión Pública y Gerencia Empresarial, República del Ecuador.