

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Escuela de Posgrado



Factores que intervienen en la implementación de la política institucional “Intégrate a tu comunidad” en el Instituto Nacional Penitenciario: el caso del Establecimiento de Medio Libre Surquillo.

Tesis para obtener el grado académico de Maestro en Gerencia Social

que presenta:

Edwin Joel Ticlla Colunche

Asesor:

Carlos Torres Hidalgo

Lima, 2024


Informe de Similitud

Yo, Carlos Torres Hidalgo, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis titulado Factores que intervienen en la implementación de la política institucional "Intégrate a tu comunidad" en el Instituto Nacional Penitenciario: el caso del Establecimiento de Medio Libre Surquillo, de el autor Edwin Joel Ticlla Colunche, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 9%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 26/02/2025.
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis o Trabajo de investigación, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

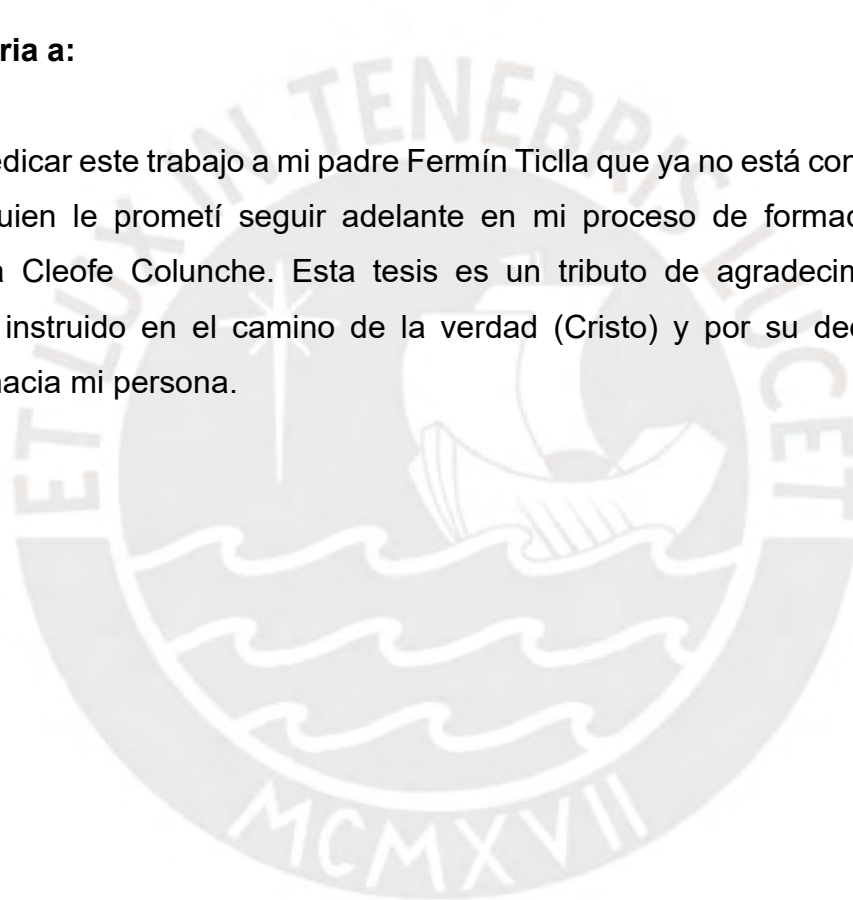
Lugar y fecha:

Lima, 12 de marzo de 2025.

Apellidos y nombres del asesor: <u>Torres Hidalgo, Carlos</u>	
DNI: 10471642	Firma
ORCID: 0000-0002-5202-9767	

Dedicatoria a:

Quiero dedicar este trabajo a mi padre Fermín Ticlla que ya no está con nosotros, pero a quien le prometí seguir adelante en mi proceso de formación; a mi madrecita Cleofe Colunche. Esta tesis es un tributo de agradecimiento por haberme instruido en el camino de la verdad (Cristo) y por su dedicación y cuidado hacia mi persona.



Agradecimientos a:

A mi mamá Cleofe Colunche Cadenillas, mis hermanas, hermanos y sobrinos, que son que son el impulso y la compañía en mi vida y me inspiración a salir adelante. A todos mis familiares.

Expresar mi agradecimiento a la plana docente de la Maestría en Gerencia Social, por haber sido parte de mi crecimiento profesional, a mi asesor, el profesor Carlos Torres, quien me ha motivado e inspirado a seguir adelante en la investigación.

Agradecer a las autoridades penitenciarias, desde la directora de la Dirección Medio Libre, la Dra. Rocío Valdez, la jefa del Establecimiento de Medio Libre Surquillo, la Dra. Santos Carlin, por haberme brindamos las facilidades para conducir esta investigación. A todos los servidores penitenciarios quienes me comentarios sus experiencias y sus puntos de vista; así también a los representantes de las Unidades Beneficiarias participantes en este trabajo y a las personas que al momento del desarrollo de la investigación cumplían su sentencia de trabajo comunitario y participaron de las entrevistas y encuentros.

Muy agradecido a Dios por darme la fortaleza cada día y mostrarme la felicidad y el amor. En este proceso de formación, he tenido el privilegio de conocer a Alicia, a quien amo y con quien he compartido esta etapa universitaria.

RESUMEN

Esta investigación analiza los factores asociados a la implementación de la política institucional “*Intégrate a tu comunidad: servicio que une, trabajo que restaura*” en el Establecimiento de Medio Libre Surquillo, del Instituto Nacional Penitenciario (INPE). Esta política, aprobada en 2019 y gestionada por la Dirección de Medio Libre, se concibe como una estrategia para visibilizar el cumplimiento colectivo de las penas de trabajo comunitario. El estudio considera las perspectivas de los actores involucrados: las personas sentenciadas a trabajos comunitarios, los trabajadores penitenciarios y los representantes de las Unidades Beneficiarias, instituciones donde los sentenciados realizan sus jornadas.

Las sentencias de trabajo comunitario son poco conocidas en la sociedad, lo que genera una percepción errónea de impunidad. Este desconocimiento, sumado al impacto de noticias sensacionalistas, incrementa la percepción de inseguridad y la desconfianza en las instituciones. En este contexto, la política “Intégrate a tu comunidad” se basa en un enfoque restaurativo y promueve un trabajo articulado entre diversas instituciones para desarrollar actividades como campañas de limpieza, pintura y arborización.

La implementación de la política incluye etapas planificadas y requiere recursos logísticos y humanos proporcionados por la institución, lo que implica costos presupuestales. Entre los hallazgos principales, se identificó que la convocatoria de los sentenciados se realiza a través de medios digitales, optimizando la labor del personal penitenciario debido a su limitado número. Sin embargo, se evidenció que el presupuesto destinado tanto a la política como al Control de la ejecución de las penas es insuficiente.

El estudio contribuye al campo de la gerencia social al aplicar sus principios al ámbito penitenciario. En particular, resalta cómo la ejecución de penas orientadas a la reinserción social requiere una gestión articulada con instituciones públicas y privadas. Los resultados exponen las limitaciones y oportunidades para mejorar la articulación interinstitucional, así como la gestión institucional vinculada a la implementación de esta política.

Palabras claves: *trabajo comunitario, sentencias, penas alternativas.*

ABSTRACT

This research analyzes the factors associated with the implementation of the institutional policy "Integrate into your community: service that unites, work that restores" at the Surquillo Open Regime Facility of the National Penitentiary Institute (INPE). This policy, approved in 2019 and managed by the Open Regime Directorate, is conceived as a strategy to make collective compliance with community service sentences visible. The study considers the perspectives of the actors involved: individuals sentenced to community work, penitentiary workers, and representatives of Beneficiary Units, institutions where the sentenced individuals carry out their duties.

Community service sentences are not widely recognized in society, which generates a mistaken perception of impunity. This lack of awareness, combined with the impact of sensationalist news, increases the perception of insecurity and distrust in institutions. In this context, the "Integrate into your community" policy is based on a restorative approach and promotes coordinated work among various institutions to develop activities such as cleaning campaigns, painting, and tree planting.

The implementation of the policy involves planned stages and requires logistical and human resources provided by the institution, which entails budgetary costs. Among the main findings, it was identified that the recruitment of sentenced individuals is carried out through digital means, optimizing the work of penitentiary staff due to their limited number. However, it was found that the budget allocated for both the policy and the monitoring of sentence compliance is insufficient.

This study contributes to the field of social management by applying its principles to the penitentiary context. Specifically, it highlights how the execution of sentences aimed at social reintegration requires coordinated management with public and private institutions. The results reveal the limitations and opportunities for improving inter-institutional coordination as well as institutional management related to the implementation of this policy.

Keywords: *community work, sentences, alternative sentences.*

ÍNDICE

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.1. Desarrollo del planteamiento	12
1.2. Preguntas de investigación	14
1.3. Objetivos de la investigación	15
1.4. Justificación	16
CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL.....	21
2.1. Contexto social y normativo.....	21
2.1.1. Contexto social	21
2.1.2 Contexto normativo	27
CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	31
3.1 Investigaciones relacionadas.....	31
3.2 . Conceptos teóricos	33
3.2.1 Tratamiento en medio Libre	33
3.2.2 La articulación interinstitucional	34
3.2.3 Las penas comunitarias.....	36
3.2.4 La reinserción social.....	37
3.2.5 Aplicación de las sentencias de trabajos comunitarios	41
3.2.6 Justicia penal restaurativa	43
CAPÍTULO IV. DISEÑO METODOLÓGICO.....	46
4.1. Estrategia metodológica	46
4.2. Diseño y muestra.....	46
4.3. Variables e indicadores	46
4.4. Técnicas de recolección	49
CAPÍTULO V. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y ANÁLISIS DE HALLAZGOS..	51
5.1. Capacidades organizacionales, económicas y de gestión para el desarrollo de la política institucional	51
5.1.1. Capacidades organizacionales	52
5.1.2. Capacidades económicas	59
5.1.3. Capacidades de gestión.....	63
5.1.4. Hallazgos relevantes relacionados a las capacidades organizacionales, económicas y de gestión de la política institucional	67
5.2. Estrategia de implementación de la política institucional “Intégrate a tu comunidad”	68
5.2.2. Hallazgos más relevantes relacionados a la estrategia de implementación de la política institucional	72
5.3. La gestión para la participación de instituciones involucradas.....	72
5.3.1. Los intereses de los actores Institucionales y de los usuarios.....	73
5.3.2. Hallazgos más relevantes relacionados a la gestión para la participación de instituciones involucradas	76
5.4. Estrategia de gestión de participantes en la política institucional.....	76

5.4.1. Hallazgos más relevantes relacionados a la gestión de participantes en la política institucional.....	79
5.5. Sostenibilidad de la política institucional “intégrate a tu comunidad”.....	79
5.5.1. Hallazgos más relevantes relacionados a la sostenibilidad de la política institucional.....	80
5.6. Percepciones de los usuarios participantes y funcionarios respecto a la implementación de la política institucional.....	81
5.6.1. El grado en que se ha logrado el objetivo de la política institucional	82
5.6.2. El nivel de satisfacción.....	83
5.6.3. Hallazgos más relevantes relacionados a la percepciones de los usuarios participantes y funcionarios respecto a la implementación de la política.....	84
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	86
CAPÍTULO VII.	93
PROPUESTA APLICATIVA	93
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	104
Sostenibilidad.....	119
ENTREVISTA A REPRESENTANTE DE UNIDAD BENEFICIARIA.....	120
Participación de instituciones	120
Sostenibilidad.....	120
ENCUESTA A SERVIDORES.....	121
ENCUESTA A PERSONA SENTENCIADA	123
Participación de sentenciados.....	123
Sostenibilidad.....	124

LISTA DE TABLAS

- **Tabla 1.** Distribución de la población penitenciaria extramuros según establecimiento de la ORL.22
- **Tabla 2.** Cantidad de sentenciados ubicados por establecimientos de medio libre de la Oficina Regional Lima que se encuentran ejecutando su sentencia25
- **Tabla 3.** Cantidad de sentenciados a prestación de servicios comunitarios en el Establecimiento de Medio Libre de Surquillo.....26
- **Tabla 4.** Respecto al estado civil de la población con Sentencia a prestación de servicios comunitarios en el Establecimiento de Medio libre Surquillo.....26
- **Tabla 5.** Respecto al estado civil de la población con sentencia a prestación de servicios comunitarios en el Establecimiento de Medio libre Surquillo.....27
- **Tabla 6.** Lista de técnicas a utilizar en la investigación.....46
- **Tabla 7.** Listado de variables.47
- **Tabla 8.** Definición operacional de variables.....48
- **Tabla 9.** Lista de técnicas, instrumentos y fuente.....48
- **Tabla 10.** Área dentro del Establecimiento de Medio Libre Surquillo54
- **Tabla 11.** Cargo funcional de los servidores del área de Control55
- **Tabla 12.** Principal normativa aplicado a la prestación de servicios comunitarios.....58
- **Tabla 13.** Estructura original del presupuesto que financiaba.....61
- **Tabla 14.** Específicas de gasto.....62
- **Tabla 15.** Principal normativa aplicado al control de los sentenciados en los establecimientos de Medio Libre.....64
- **Tabla 16.** Tipo de instituciones constituidas como Unidades Beneficiarias adscritas al EML Surquillo.....66
- **Tabla 17.** Propuesta de valor.....94
- **Tabla 18.** Objetivos estratégicos e indicadores.....95

LISTA DE FIGURAS

- **Figura 1.** Incremento de la población Penitenciaria de Medio Libre del 2012 al 202122
- **Figura 2.** Incremento de la población con sentencia de penas alternativas y liberados con beneficio penitenciario.....23
- **Figura 3.** Población penitenciaria según Oficina Regional Lima24
- **Figura 4.** Jurisdicción de los Establecimientos de Medio Libre de Lima Metropolitana55
- **Figura 5.** Autoridades en la Campaña en la IE Túpac Amaru II – Chorrillos (2022)74
- **Figura 6.** Campaña en el Asentamiento Humano Cerro Vecino de Huascata (2023)74



SIGLAS Y ABREVIATURAS

INPE	: Instituto nacional Penitenciario
DML	: Dirección de Medio Libre
EML	: Establecimiento de Medio Libre
PJ	: Poder Judicial
MP	: Ministerio público
UU.BB	: Unidades Beneficiarias
PPR	: Presupuesto por resultados
MININTER	: Ministerio del Interior
ORL	: Oficina Regional Lima
MNPT	: Mecanismo Nacional de Prevención de la Tortura



CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Desarrollo del planteamiento

La percepción de impunidad en relación con el cumplimiento de la justicia se ve afectada por el desempeño de las instituciones encargadas de hacer cumplir la ley. Además, los medios de comunicación enfatizan las noticias de actos delictivos, lo cual genera en su audiencia sentimientos de miedo y la sensación de que el delito ha superado la capacidad de respuesta del Estado. Todo esto contribuye a la desconfianza hacia las instituciones y al incremento en la percepción de inseguridad ciudadana, lo cual afecta la tranquilidad de la población. Además, se forma un mecanismo de reacción social mediante el etiquetamiento de las personas que han cometido un delito o falta, considerándolas enemigas de la sociedad que merecen pasar su vida en prisión o ser expulsadas de la sociedad. Esto dificulta aún más el trabajo de reinserción social, ya que la sociedad se muestra reticente a comprender que la delincuencia no es un fenómeno aislado, sino que surge dentro de la estructura social. Es importante destacar que las personas que han cometido un delito, sin importar su gravedad, están bajo el control del Estado a través del sistema penitenciario, con el propósito de reintegrarse a la sociedad y evitar reincidir en conductas delictivas.

Los delitos menores y las faltas, que representan un bajo riesgo criminógeno, ofrecen una oportunidad, ya que constituyen la mayoría de la población penitenciaria para prevenir la influencia negativa del entorno carcelario y preservar sus redes de apoyo social. Estos casos pueden ser gestionados de manera que los individuos cumplan sus condenas en libertad, mediante una serie de servicios proporcionados por las autoridades penitenciarias que garanticen una reintegración social adecuada. Por lo tanto, el desafío radica en fomentar la conciencia social, lo cual permitirá a la sociedad civil y a la población en general ser aliados

en la ejecución de penas que favorezcan la reinserción social y el bienestar colectivo, evitando así la sobrepoblación carcelaria que dificulta el tratamiento de los reclusos involucrados en casos más complejos.

El Instituto Nacional Penitenciario está a cargo de la implementación del Programa Presupuestal por Resultados N° 123 denominado "*Mejoramiento de las capacidades de la población penitenciaria para su positiva reinserción social*". Este programa se implementa a través de sus cuatro direcciones principales: Dirección de Seguridad, Dirección de Tratamiento, Dirección de Medio Libre y la Dirección de Registro, en los 67 establecimientos penitenciarios y 39 establecimientos de medio libre. En estos últimos, las personas cumplen sus penas en libertad y las actividades contempladas en el PPR 123 incluyen programas de tratamiento especializado, supervisión del cumplimiento de la pena y promoción de la reinserción laboral, como parte de la intervención integral que se brinda a la población extramuros.

La población en situación extramuros se organiza según el tipo de pena, y aproximadamente el 75% de los sentenciados se encuentran cumpliendo una pena de prestación de servicios comunitarios. Estos individuos llevan a cabo jornadas laborales no remuneradas en instituciones públicas o entidades sin fines de lucro constituidas como Unidades Beneficiarias, de acuerdo con lo establecido en el Decreto Legislativo N° 1191. En este sentido, el rol del INPE consiste en supervisar el cumplimiento de estas jornadas y proporcionar información al juzgado correspondiente sobre el progreso o el incumplimiento.

Los Establecimientos de Medio Libre han promovido iniciativas como campañas de limpieza, pintado de infraestructura y recuperación de espacios públicos, con una amplia participación de los sentenciados, con el objetivo de apoyar a las instituciones públicas y brindar beneficios directos a la sociedad. A raíz de estos esfuerzos previos, se ha aprobado como política institucional, la estrategia "Intégrate a tu comunidad". Dicha estrategia implica la realización de intervenciones de impacto que

involucran a un gran número de sentenciados, con el propósito de llevar a cabo trabajos que beneficien a la sociedad. En estas actividades, se busca la participación de las autoridades y representantes de la comunidad.

La Política Institucional "Intégrate a tu comunidad" es promovida por la Dirección de Medio Libre a través de los establecimientos de medio libre, desarrollándose de manera continua durante todo el año. En los últimos cuatro años, esta estrategia, implementada mediante campañas, ha logrado articular esfuerzos con municipalidades, comisarías, la estrategia Barrio Seguro del Ministerio del Interior (MININTER), y juntas vecinales. Su objetivo principal es sensibilizar a la sociedad e involucrar a diversos actores en el proceso de reinserción social, facilitando la recuperación de espacios públicos y la mejora de instalaciones en instituciones educativas.

A nivel nacional, en 2020 se llevaron a cabo 20 campañas que contaron con la participación de 1,157 personas sentenciadas. En 2021 se realizaron 19 campañas locales, con la participación de 512 sentenciados, logrando integrar a 30 instituciones y a la comunidad en actividades de recuperación de espacios públicos. En 2022 se desarrollaron dos megacampañas que involucraron a 27 establecimientos, además de 37 campañas locales. Finalmente, en 2023, se llevaron a cabo tres megacampañas con la participación de 30 establecimientos y 65 campañas locales. Estos datos se encuentran registrados en los portales estadísticos del INPE y en los informes proporcionados por la Dirección de Medio Libre.

1.2. Preguntas de investigación

En ese contexto, se plantea la siguiente pregunta general ¿Cuáles son los factores que facilitan y dificultan la implementación de la política institucional "Intégrate a tu comunidad" en el establecimiento de medio libre Surquillo? Para contestar esta pregunta general se responderán a preguntas específicas como las siguientes:

1. ¿Cuáles son las capacidades organizacionales, económicas y de gestión para el desarrollo de la política institucional “intégrate a tu comunidad” que se realiza en el establecimiento de medio libre Surquillo?
2. ¿Cuál es la estrategia de implementación de la política institucional “Intégrate a tu comunidad” que se realiza en el establecimiento de medio libre Surquillo?
3. ¿Cómo participan las instituciones involucradas en el desarrollo de la política institucional “intégrate a tu comunidad” en Surquillo?
4. ¿Cuál es estrategia de gestión de la participación de los usuarios en la política institucional “intégrate a tu comunidad” en el Establecimiento de Medio libre Surquillo?
5. ¿Cuál es la estrategia de sostenibilidad de la política institucional “intégrate a tu comunidad” en el Establecimiento de Medio libre Surquillo?
6. ¿Cuál es la percepción y valoración de los actores del programa “intégrate a tu comunidad” en el Establecimiento de Medio libre Surquillo?

1.3. Objetivos de la investigación

Objetivo general:

Conocer los factores que facilita y dificultan la implementación de la política institucional "intégrate a tu comunidad" mediante el análisis de las estrategias de participación, las capacidades organizacionales para la gestión y los logros; así como la percepción de los actores que intervienen y de la comunidad, con la finalidad de formular una propuesta para mejorar la implementación y la sostenibilidad del programa en el Establecimiento de Medio libre Surquillo.

Objetivos específicos

1. Analizar las capacidades organizacionales, económicas y de gestión para el desarrollo de la política institucional “Intégrate a tu comunidad”.
2. Analizar la estrategia de implementación, la gestión de la participación de los participantes y los logros del programa “Intégrate a tu comunidad” que se realiza en el establecimiento de medio libre Surquillo.
3. Analizar la participación de instituciones involucradas en el desarrollo de campañas colectivas de trabajo comunitario de la Política Institucional “Intégrate a tu comunidad”.
4. Evaluar la estrategia de sostenibilidad de la política institucional “Intégrate a tu comunidad”.
5. Conocer las percepciones, opiniones y valoración del programa por los actores.
6. Formular una propuesta que permita la sostenibilidad de la política institucional y mayor impacto social.

1.4. Justificación

La presente investigación permitió conocer la manera como se ha formulado e implementado la política institucional “Intégrate a tu comunidad” a cargo de la Dirección de Medio Libre del INPE, cuyo aporte permite realizar los ajustes necesarios para lograr que la ejecución de las campañas articule mejor la participación de las entidades involucradas. Para el desarrollo de esta investigación, se contó con el acceso a la información porque el investigador labora en el INPE y ha tenido participación en el desarrollo de campañas.

Este trabajo aporta al campo investigación en gerencia social (IGS) en una temática poco abordada en la IGS como lo es el sistema penitenciario. En el 2021, el segundo problema de mayor preocupación de los peruanos después del Covid-19, fue la delincuencia y/o falta de seguridad ciudadana. Las diferentes políticas, programas y proyectos

que son ejecutados por las entidades del sector justicia carecen del componente de cogestión, en este sentido, la investigación de la estrategia “intégrate a tu comunidad” a cargo del INPE desde el lente de la gerencia social, permitirá encontrar elementos aplicables por otras entidades para una adecuada implementación de los servicios que impacten en salvaguardar los derechos de los ciudadanos, especialmente de las poblaciones vulnerables a la violencia.

La gestión del INPE no solo se restringe al trabajo que se realiza con las personas de los establecimientos penitenciarios, sino que también existe una gran población penitenciaria extramuros, aún poco visibilizado ante la sociedad, debido al poco interés de las autoridades en su momento para la asignación presupuestal y de recursos humanos. Con el programa “intégrate a tu comunidad” poco a poco se fue haciendo conocido a la población penitenciaria que se encuentran controlados en los 39 establecimientos de Medio Libre, bajos los lineamientos de la Dirección de Medio Libre. La política institucional en mención promueve la participación de las instituciones y la comunidad para que, por medio de la ejecución de la pena, se realice el resarcimiento de la pena por los beneficios que produce el trabajo comunitario colectivo en beneficio de la sociedad.

La política se ejecuta presupuestalmente mediante específicas contempladas en la actividad operativa “AO 1. *Supervisión, control y seguimiento de la población extramuros*” que pertenece al producto 5. Población penitenciaria extramuros con atención para su reinserción social positiva” de los Plan Operativos Institucionales (POI) de las Oficina Regional del INPE. De manera general, la actividad operativa N° 1, aparte del presupuesto para las campañas, se realiza principalmente la atención a la POPE extramuros en medio libre mediante el registro de los nuevos que ingresan, la supervisión, notificación y la atención que se brinda a otros tipos de población (egresados con beneficio penitenciario).

Funcionalmente, dentro de cada establecimiento tipo 1, existen tres áreas que agrupa a los servidores en las actividades que realiza: control y ejecución de la pena, tratamiento y reinserción laboral, el primero se encarga de ejecutar la actividad operativa AO 1.

En el área de control, los supervisores inspectores se encargan de notificar la convocatoria cuando hay una campaña programada en el marco de la política "Intégrate a tu comunidad". Si bien la gestión lo realizan principalmente el jefe, también involucra a servidores del área de Control para realizar las coordinaciones interinstitucionales donde se concretan las campañas, según la institución involucrada solicite el apoyo.

Para el desarrollo del programa se identifican dos tipos de actividades: las campañas locales y las megacampañas. La primera referida a una actividad más independiente y autogestionada que logra el establecimiento de Medio Libre con autoridades para realizar una intervención en una localidad en una fecha que lo consideran conveniente, esta campaña local no responde a la planificación a nivel de fechas y presupuesto de coordina la Dirección de Medio Libre en el plan de trabajo anual; a diferencia de las megacampañas implica la planificación de dos o tres fechas en el año donde todos los establecimientos de medio libre realizan la actividad de manera simultánea, para tal fin se compromete el gasto presupuestal para los para la indumentaria de los sentenciados participantes y kits de bioseguridad.

En cuanto a los resultados obtenidos por el programa mediante campañas, se observa un avance significativo en el logro de sus objetivos: reparar el daño ocasionado a la sociedad y fortalecer la reinserción social a través de la participación de los sentenciados en la comunidad, lo que también visibiliza el cumplimiento de penas alternativas a la prisión. En 2018 y 2019, las mega campañas contaron con la participación de 4,541 y 6,726 sentenciados, respectivamente.

Sin embargo, en 2020 y 2021, debido a las restricciones impuestas por la pandemia y la reorientación del presupuesto hacia necesidades prioritarias derivadas del aislamiento social, únicamente se realizaron campañas locales.

Estas actividades lograron involucrar a cientos de instituciones que colaboraron activamente en el desarrollo del programa. Este nivel de participación propició que nuevas instituciones públicas se convirtieran en Unidades Beneficiarias, facilitando su integración con la sociedad. La cobertura mediática de estas acciones generó una respuesta positiva tanto en la población como en las autoridades. Inicialmente, los representantes de Medio Libre debían acercarse a las instituciones para solicitar su apoyo en la ejecución de los mandatos judiciales. Con el tiempo y la consolidación del programa, las instituciones públicas han comenzado a tomar la iniciativa, solicitando a Medio Libre su colaboración para desarrollar nuevas campañas.

No obstante, las limitaciones de recursos humanos y presupuestales representan un desafío constante para la ejecución del programa. A pesar de estas dificultades, los jueces continúan priorizando las sentencias alternativas a la prisión, lo que ha generado un incremento en la población atendida por los establecimientos de Medio Libre. Esto pone de manifiesto tanto el impacto positivo del programa como la necesidad de fortalecer su implementación para responder adecuadamente a la creciente demanda.

El Establecimiento de Medio Libre de Medio libre Surquillo, actualmente funcionando en la sede de Calle Voto Bernales 265 – La Victoria (la sede anterior se ubicaba en Surquillo que está en proceso de construcción de la infraestructura), considerado el más grande por la cantidad de población penitenciaria que atiende y la cantidad de servidores. Tiene en su jurisdicción a sentenciados de 31 distritos de Lima (Lima Centro, Sur, Oeste, Este) y 32 distritos de Huarochirí. A nivel de personal, cuenta con 56 servidores penitenciarios y trabaja de

manera articulada con 61 instituciones públicas y algunas privadas sin fines de lucro que están constituidas como Unidad Beneficiaria para que los profesionales del EML Surquillo evalúe y ubique a los sentenciados.

Es necesario la investigación exhaustiva del programa "Integra a tu comunidad" para evaluar el procedimiento de implementación en la gestión de las autoridades penitenciarias en el EML Surquillo que permite identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la gestión institucional, con la finalidad de mejorar la confianza en las instituciones y reducir la percepción de inseguridad ciudadana. Además, se buscará lograr estos objetivos institucionales mediante la realización de campañas colectivas de trabajo comunitario.

Los resultados encontrados de esta investigación son de utilidad para el Ministerio de Justicia, ya que permite proporcionar una mayor atención y asignar los recursos (humanos, logísticos y presup) necesarios para ampliar el desarrollo del programa en los 39 establecimientos de medios libres. Asimismo, se fomentaría la participación de más instituciones, especialmente para fortalecer el trabajo que se lleva a cabo en el EML Surquillo. En este establecimiento brinda atención a una población de 9,610 personas (diciembre 2023), que son enviadas por el Poder Judicial para que se gestione el cumplimiento de sus penas mediante el trabajo comunitario. Es importante destacar que cerca del 30% de estas personas logra completar el cumplimiento de su pena, mientras que el resto se encuentra en situación de incumplimiento, lo que implica que nunca se presentaron al establecimiento o abandonaron las jornadas que desarrollaban en las Unidades Beneficiarias.

El estudio abarcará el análisis de la gestión llevada a cabo en el EML Surquillo, el nivel de coordinación con otras instituciones y la participación de los sentenciados en la prestación de trabajo comunitario para la ejecución del programa "Intégrate a tu comunidad.

CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL

2.1. Contexto social y normativo

2.1.1. Contexto social

El sistema penitenciario es la contención que brinda el Estado como parte del control que ejerce con el monopolio de la fuerza, por lo que, a través de la aplicación de la justicia se busca salvaguardar los bienes jurídicos como la vida, la seguridad pública, la propiedad privada, la integridad, la seguridad y la convivencia pacífica, etc.; por ello, los infractores de la ley son reclusos o sancionados para cumplir sus condenas a fin de que, a través de estas, logren la anhelada reinserción social. Según Jaitman, L. (2017), “el encarcelamiento puede reducir el crimen mediante la disuasión porque lo hace menos atractivo con sanciones más severas para los potenciales criminales” (p. 41)¹, y también, mediante la “incapacitación”, ya que la sociedad considera que las personas en prisión están aisladas de las actividades criminales que acontecen en las calles o que se planifican en la sociedad². La realidad muestra que las prisiones en muchas ocasiones tienen más condiciones para el crimen debido a las altas tasas de hacinamiento (en algunos lugares, la cantidad de personas en la cárcel duplica la cantidad de espacios), corrupción y programas de rehabilitación con baja cobertura para preparar a los reclusos en su retorno a la sociedad.

Respecto a la cantidad de establecimientos a nivel nacional que atienden a dos grupos de población penitenciaria: los que egresan con beneficio a concluir su pena en medio libre y aquellos que son sentenciados a trabajo comunitario³. Los establecimientos se han visto afectados ante el

¹ Esta perspectiva es tomada por determinado grupo de políticos que aprovechan la coyuntura de crisis para plantear leyes sin una base en la evidencia, se plantean leyes para disminuir la edad de responsabilidad penal, incremento de la duración de las penas, menos beneficios penitenciarios, pero que en la práctica logran saturar el sistema penitenciario y hacer que el tratamiento que se brinda sea insuficiente.

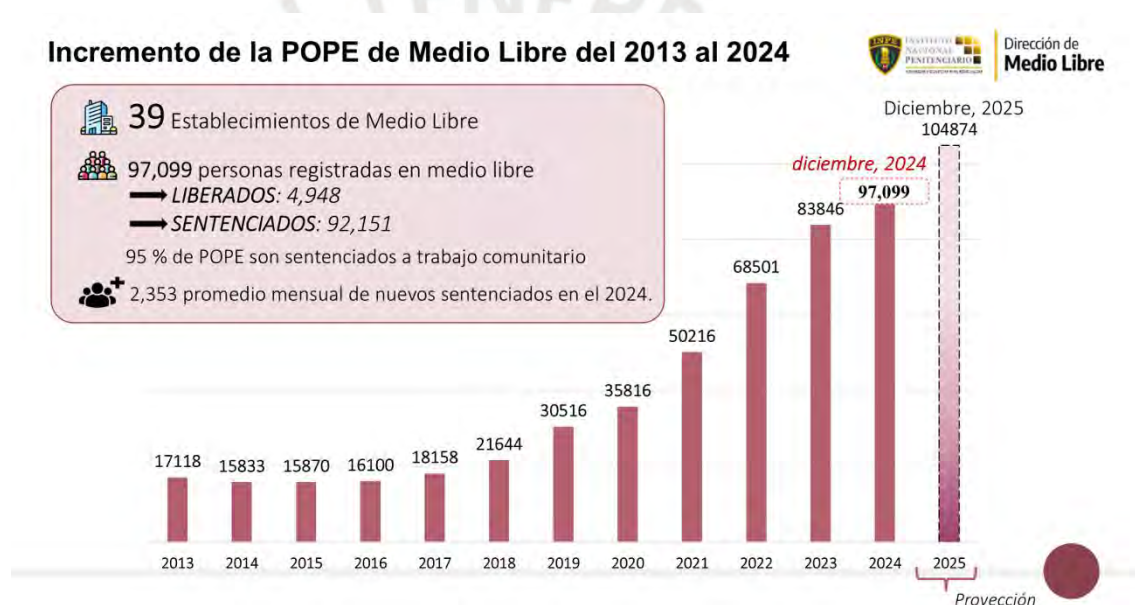
² Lo que nos muestran los diferentes investigaciones y reportes periodísticos que hay hechos criminales que se planifican y se ejecutan desde la cárcel.

³ Los sentenciados a una Pena Limitativa de derecho no pasan por la cárcel, sino que

incremento de las penas alternativas a las penas privativas de libertad, donde los jueces hacen más uso de las sentencias a trabajo comunitario, generando una tendencia al incremento, a diferencia de la población que sale de los penales a medio libre con beneficios penitenciarios que, en los últimos 10 años ha mantenido una tendencia al descenso. Así tenemos que entre el 2018 y 2019, ha sido el periodo con mayor crecimiento de la población de penitenciaría extramuros (Ver Figura 1).

Figura 1

Incremento de la población Penitenciaria de Medio Libre del 2013 al 2024



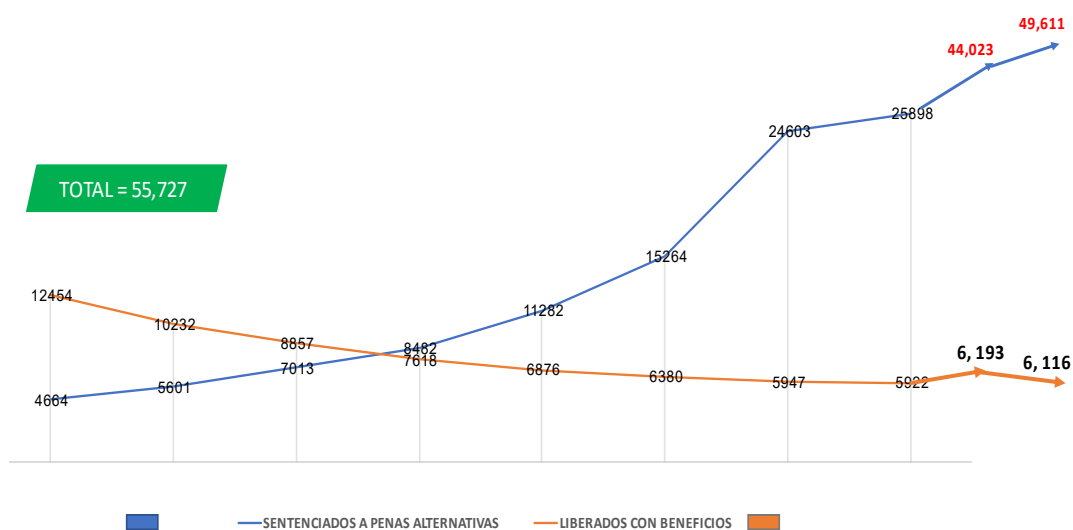
Fuente: Estadística de la Dirección de Medio Libre

Desde otra perspectiva, la Figura 2 se diferencia por tipo de población penitenciaria y la tendencia en los últimos 10 años, tanto de los que egresan con beneficio a concluir su pena en medio libre y aquellos que son sentenciados a penas limitativas de derecho.

directamente son enviados por el juzgado a medio libre que se ejecutan según el Decreto Legislativo 1191, a excepción de los sentenciados que se le convierte su pena privativa por una pena alternativa o sustitutiva (en la mayoría de los casos a prestación de servicios comunitarios) dado que la gravedad no lo amerita, según se establece los criterios en el Decreto Legislativo 1300.

Figura 2

Incremento de la población con sentencia de penas alternativas y liberados con beneficio penitenciario



abril, 2022

Fuente: Estadística de la Dirección de Medio Libre

Se puede apreciar en la siguiente tabla que la POPE de los EML de la Oficina Regional Lima, en especial el EML Surquillo y Lima Norte que atienden a la mayor cantidad de la población (Tabla 1).

Tabla 1

Distribución de la población penitenciaria extramuros según EML de la ORL.

Establecimiento	Tipo	PLD, RFC y SEP	Liberados	TOTAL
EML CALLAO	1	2238	177	2415
EML CAÑETE	3	321	26	347
EML CARAZ	1	1596	76	1672
EML CHIMBOTE	1	868	133	1001
EML CHINCHA	1	962	62	1024
EML HUACHO	1	897	134	1031
EML ICA	1	2776	66	2842
EML LIMA NORTE	1	4623	321	4944
EML SURQUILLO	1	6402	626	7028
		20683	1621	22304

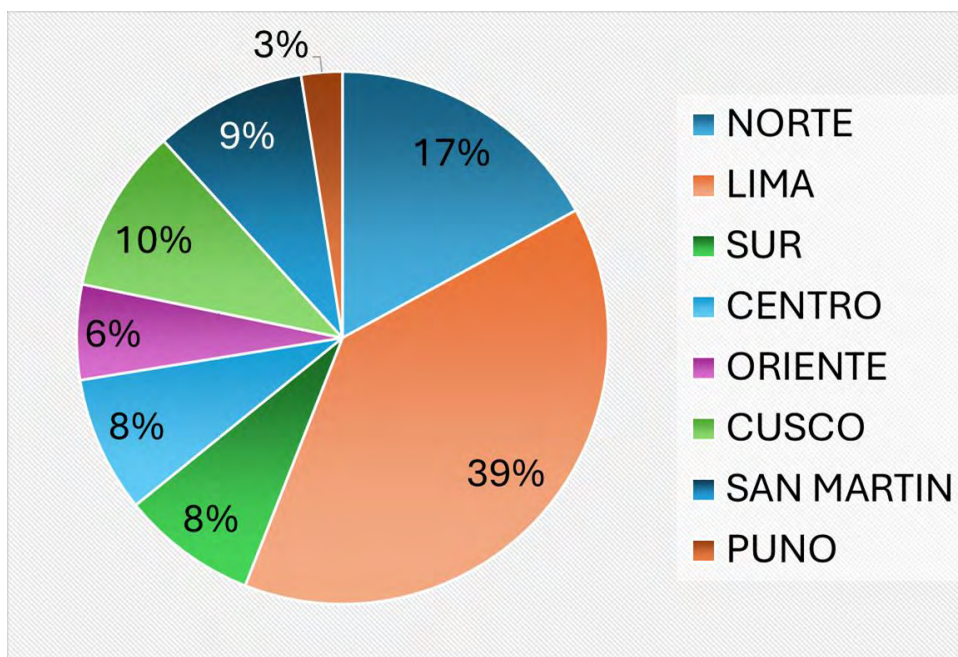
Fuente: Estadística de la Dirección de Medio Libre, mayo del 2022

En la Oficina Regional Lima, el Establecimiento de Medio libre Surquillo es la dependencia más grande por la cantidad de población que tienen registrada; esta dependencia está considerado como establecimiento tipo

1 ya atiende a una población de 10,000 personas aproximadamente entre sentenciados y liberados con beneficio que continúan su tratamiento en medio libre (ver Figura 3).

Figura 3

Población penitenciaria según Oficina Regional



Fuente: Estadística de la Dirección de Medio Libre, mayo del 2022

El Equipo evaluador ubica a los sentenciados, previa entrevista (evaluación) en la respectiva Unidad Beneficiaria para que realicen su trabajo comunitario. En la Tabla 3 se describe la cantidad de instituciones constituidas en unidades beneficiarias por cada establecimiento de medio libre que tienen sentenciados realizando jornadas, son 446 instituciones constituidas en unidades beneficiarias, de los cuales son comisarías (53), hospitales y centros de salud (9), instituciones educativas (259), instituciones religiosas (19) y otros tipos de instituciones (50).

Se evidencia que el número de Unidades Beneficiarias es insuficiente debido al incremento de sentenciados para que cumplan su sentencia de trabajo comunitario, por lo que, los EML realizan actividades para sensibilizar y comprometer a las nuevas instituciones, pero en muchos casos esto no se logra debido al alto estigma y desconocimiento respecto a la población

atendida por el medio libre. En el caso de las comisarías, colegios, municipios, centros de salud, no existe mayor exigencia a nivel normativo que lleve a cumplir con su responsabilidad de recibir sentenciados por trabajo comunitario a pesar de la evidente necesidad de mano de obra, no manifiestan la voluntad de hacer un mínimo esfuerzo para asignar a un trabajador de su institución para el control de asistencia y tareas asignadas para que los formularios mensuales sean enviados al establecimiento de Medios Libres; a pesar de la limitación normativa se celebra convenios con algunas instituciones (comisarías, colegios, municipios, centros de salud, etc.) que logran convencerse del beneficio real y asumen el riesgo de acarrear alguna responsabilidad en sus institución por aceptar constituirse en Unidad beneficiaria. En la Tabla 2 se describe los sentenciados ubicados por tipo de Unidad Beneficiaria.

Tabla 2

Cantidad de sentenciados ubicados por EML de la Oficina Regional Lima que se encuentran ejecutando su sentencia.

Establecimiento de Medio Libre de la Oficina Regional Lima	Cantidad de Unidades Beneficiarias	Sentenciados ubicados
EML CALLAO	53	541
EML CAÑETE	36	75
EML CARAZ	114	316
EML CHIMBOTE	57	237
EML CHINCHA	27	299
EML HUACHO	12	79
EML ICA	82	433
EML LIMA NORTE	63	717
EML SURQUILLO	66	1071
Total	53	3768

Fuente: Estadística de la Dirección de Medio Libre, mayo del 2022

Específicamente las personas sentenciadas a prestación de trabajo comunitario que son controlados por Medio libre Surquillo, Según la Tabla 3, se evidencia que el delito predominante el e delito de *Agresiones en contra de las mujeres o integrantes del grupo familiar* y la falta predominante es por *Lesión dolosa y lesión culposa*.

Tabla 3*Cantidad de sentenciados a trabajo comunitarios en el EML Surquillo*

Delito	Cantidad
Agresiones contra las mujeres o integrantes del grupo familiar	1307
Conducción en estado de ebriedad o drogadicción	687
Omisión de prestación de alimentos	307
Robo agravado	295
Hurto agravado	116
Formas agravadas. Lesiones graves de violencia contra las mujeres e integrantes del grupo familiar	72
Lesiones leves	55
Promoción o favorecimiento al tráfico ilícito de drogas y otros	54
Resistencia o desobediencia a la autoridad	43
Otros	278
<i>Total por delitos</i>	<i>3214</i>
Falta	Cantidad
Lesión dolosa y lesión culposa	1958
Maltrato	597
Agresión sin daño	72
Hurto simple y daño	35
otros	10
<i>Total por faltas</i>	<i>2672</i>

Respecto a las características de la POPE extramuros que tienen sentencia de prestación de servicios comunitarios, se evidencia que, respecto al estado civil, el 75.5% es soltero y según grado de instrucción, el 88% tiene hasta secundaria incompleta (ver tabla 4 y 5).

Tabla 4*Respecto al estado civil de la población con sentencia a prestación de servicios comunitarios en el EML Surquillo.*

Estado civil	F	M	Total
Conviviente		2	2
Casado	177	777	954
Conviviente	38	434	472
Divorciado	34	113	147
No especifica	2	19	21
Separado		3	3
Soltero	855	4169	5024
Viudo	11	19	30
Total	1117	5536	6653

Tabla 5

Respecto al grado de instrucción de la población con sentencia a prestación de servicios comunitarios en el EML Surquillo

Grado de instrucción	F	M	Total
Analfabeto	5	18	23
Primaria completa	55	204	259
Primaria incompleta	45	149	194
Secundaria completa	626	3481	4107
Secundaria incompleta	248	1040	1288
Sin informacion	3	29	32
Sup. Tecnico completa	36	135	171
Sup. Tecnico incompleta	14	73	87
Sup. Universit. Completo	66	273	339
Sup. Universit. Incompleto	19	134	153
Total	1117	5536	6653

2.1.2 Contexto normativo

a. Normativa internacional

- Reglas de Tokio menciona que establecen la necesidad de brindar atención específica a las necesidades de las mujeres que cumplen penas sustitutivas del encarcelamiento. Esto incluye, entre otras cosas, considerar la problemática particular que enfrentan las mujeres, como el embarazo y también la crianza de los hijos. Estas indicaciones repercuten en las decisiones de los funcionarios del INPE respecto a la ubicación de las mujeres sentenciadas en Unidades Beneficiarias y las actividades que se les encomiende realizar cuando participan estas en las campañas colectivas del programa de Prestación de Servicios Comunitarios.
- Las recomendaciones realizadas por el Comité de Ministros del Consejo de Europa (2014) respecto a la “probation” refiere que la ejecución en medio abierto de las penas y medidas, se indican los principios, organización, responsabilidades que regula su aplicación. Como normativa comparada permite la mejor adecuación de las actividades realizadas con el programa de Prestación de servicios en el Perú a cargo de los establecimientos de Medio Libre.

- Declaración de *Kadoma*, adoptada en 1997, adoptada durante la “Conferencia Internacional sobre Mandamientos de Servicio a la Comunidad en África” (Kadoma, Zimbabwe, 1997), destaca la importancia de las penas de servicio comunitario como una alternativa a la prisión y propone medidas para su implementación y mejora en los sistemas de justicia penal y que también son aplicables al sistema penitenciario peruano, especialmente en lo que respecta a la promoción de penas alternativas como la prestación de servicios comunitarios (PSC), relevantes frente al problema del hacinamiento que enfrentan las cárceles en Perú, además se destaca por su capacidad de promover la reparación del daño social, permitiendo que los sentenciados contribuyan directamente al bienestar colectivo. Esta forma de sanción se alinea con los principios de la justicia restaurativa, fortaleciendo el vínculo entre los infractores y la comunidad al favorecer la reconciliación y la reconstrucción del tejido social. Ganar la aceptación y el apoyo de la comunidad es necesario para lograr el éxito y la sostenibilidad estos programas de las penas alternativas, particularmente en contextos donde persiste una percepción errónea de impunidad asociada a este tipo de sanciones.
- Las Naciones Unidas han difundido a nivel internacional diversas directrices para la implementación de programas de justicia restaurativa en el ámbito penitenciario. Su aplicación de estos principios ha tenido un impacto significativo en la justicia peruana en el trabajo con adolescentes infractores en el Perú, donde existe un programa específico de justicia restaurativa para este grupo poblacional en el Perú (Programa Nacional de Justicia Juvenil Restaurativa). Este programa se ejecuta en 19 Distritos Fiscales (Minjusdh, 2023). Si bien, la justicia restaurativa no se aplica actualmente a la población penal en el Perú, existe una tendencia creciente a su implementación en este ámbito. Esto podría influenciar en el futuro del Programa de Prestación de servicios comunitarios

referido a las penas de las personas que se controlan en los Establecimientos de Medio Libre.

- La Asamblea General de las Naciones Unidas adoptó la denominada “Declaración sobre la protección de todas las personas contra la tortura y otros tratos o penas crueles, inhumanos o degradantes” (ONU, 1975), donde se establece una serie de principios y obligaciones, el Perú ratificó la Declaración mediante el DS 044-2006-RE en el 2006 y el Congreso de la República aprobó la Ley N° 30394, que creó el “Mecanismo Nacional de Prevención de la Tortura” (MNPT). El MNPT es un órgano autónomo e independiente encargado de prevenir la tortura. La Defensoría del Pueblo es la responsable de la implementación y ejecución del MNPT. El Estado peruano tiene la obligación de prevenir y sancionar estos actos. Esto implica un control en el tipo de actividades que realizan los sentenciados, considerando que, si bien en una sentencia de trabajo obligatorio que se realiza en las entidades públicas, estas no deben perjudicar la salud ni la integridad de los sentenciados.

b. Normativa nacional

El sistema nacional penitenciario peruano se regula mediante un marco normativo integral. Según la Constitución Política del Perú, el Instituto Nacional Penitenciario (INPE) tiene como misión principal la reeducación, rehabilitación y reinserción social tanto de las personas privadas de libertad como de aquellas que cumplen penas alternativas. El Código de Ejecución Penal lo define como “un organismo público descentralizado, rector del Sistema Penitenciario Nacional, con autonomía normativa, económica, financiera y administrativa, y adscrito al MINJUSDH” (Art. 147). Diversas disposiciones complementan este marco legal:

- El Decreto Legislativo N° 1328, promulgado en el año 2017, busca fortalecer el Sistema Nacional Penitenciario y el INPE. Entre sus principales medidas, se encuentran la definición de las competencias y

estructura funcional del INPE, así como la categorización de los EML como establecimientos de reinserción social, destinadas al seguimiento, asistencia, tratamiento y control de personas que son controladas en este tipo de establecimiento.

- Decreto Legislativo N° 1191 y su reglamento aprobado mediante el DS N° 004-2016-JUS, regula la ejecución de las penas limitativas de derecho. Esta norma es la base para la atención a los sentenciados a penas limitativa de derechos en los EML, se establecen los procedimientos para la atención, evaluación, ubicación, supervisión, notificación y comunicación respecto a la ejecución de las penas de los sentenciados a prestación de servicios comunitarios y limitación de días libres.
- Decreto Supremo N° 011-2020-JUS de la Política Nacional Penitenciaria al 2030, cuyo fin es mejorar las condiciones y oportunidades para la anhelada reintragración social y laboral de las personas que cumplen una pena en el sistema penitenciario, tanto intramuros y extramuros, con pleno respeto a sus derechos y mayores oportunidades, al igual que los programas de tratamiento intramuros, también se describe los programas de tratamiento que se realiza en los EML.
- Resolución N° 082-2019-INPE/P que reconoce como política institucional a la estrategia “Intégrate a Tu Comunidad, servicio que une, trabajo que restaura”. Donde se dispone a la Dirección de Medio Libre como la encargada de la implementación de la estrategia y que se ejecuta hasta la actualidad y se planifica en el POI.
- En la normativa interna de la Dirección de Medio Libre existe Resoluciones directorales que regula los diversos procedimientos establecidos sobre la atención a la población de medio libre y la aplicación de la estrategia institucional “Intégrate a tu comunidad”.

CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Investigaciones relacionadas

Benavente, E. (2015), desarrolló una investigación con los actores involucrados en el programa “Devuélvele a tu ciudad” promovido por la Unidad Beneficiaria Municipalidad de Lima; como resultado, tanto las personas que cumplen su sentencia de servicios comunitarios (sentenciados), equipo técnico de Medio Libre y representantes de instituciones, mostraron una relación dialógica y dinámica entre diferentes elementos planteados en el modelo, así el sentido de comunidad y responsabilidad se refuerzan mutuamente, donde el prestador, al sentirse parte de una comunidad, desarrolla mayor sensibilidad hacia el impacto de sus acciones. También el empoderamiento y reintegración ya que están vinculados porque el desarrollo personal (empoderamiento) es un paso esencial para la reintegración exitosa. Finalmente, la reparación y redes que se conectan a través de la participación en actividades comunitarias, fortaleciendo las conexiones sociales y la percepción de seguridad y cohesión.

Valverde, E. (2021), llevó a cabo un estudio detallado sobre cómo se aplica la pena de servicio comunitario en la jurisdicción de la Corte Superior de Justicia de La Libertad. Su investigación se basó en un análisis profundo de la jurisprudencia, los textos normativos, las sentencias condenatorias, los requerimientos fiscales y el cumplimiento de las sentencias en el Medio Libre del departamento de La Libertad, examinó documentos judiciales relacionados con 292 individuos sentenciados. El enfoque de la investigación fue descriptivo, explicativo y causal. Concluyó que los jueces tienden a optar por imponer penas privativas de libertad, la mayoría de las cuales se suspenden o se reservan el fallo, dejando de lado la posibilidad de aplicar la pena de servicio comunitario como alternativa. Sin embargo, observó que recientemente se ha visto un aumento en la aplicación de la pena de PSC

como una forma de conversión de la pena privativa de libertad, aunque esto parece ser más en beneficio del sentenciado que acepta su delito que en un intento de resocialización. Propone que el servicio comunitario puede ser una estrategia eficaz de resocialización, en línea con las políticas penales actuales en Perú. Sin embargo, identifica varios factores que afectan la aplicación del servicio comunitario en el distrito fiscal de La Libertad, incluyendo la necesidad de una mayor difusión del control y la ejecución de la sentencia a trabajo comunitario, la desconfianza en la efectividad de la sentencia en la resocialización y reeducación del sentenciado debido a la falta de indicadores de cumplimiento. “La percepción de que esta medida aumenta la carga procesal debido al procedimiento de ejecución y control de cumplimiento” (p. 192), y la necesidad de formación para los roles de los órganos jurisdiccionales, incluyendo el Poder Judicial, la Fiscalía, la autoridad penitenciaria y las Unidades Beneficiarias, también son factores relevantes.

Meza, H. (2023), en su estudio, analizó la relación respecto a la aplicación de la política “Intégrate a tu Comunidad, servicio que une, trabajo que restaura” y el nivel de cumplimiento de las sentencias de servicio comunitario en los medios libres de la OR Lima. La investigación realizada fue cuantitativa y nivel correlacional, utilizó un diseño no experimental transversal. Se aplicaron dos cuestionarios a una muestra de 84 trabajadores penitenciarios. Encontró que encontró existe una correlación estadísticamente significativa entre el cumplimiento de las sentencias a PSC y la implementación de la política “intégrate a tu comunidad”. La dimensión de “organización del establecimiento de Medio Libre para implementar la política institucional” mostró una influencia significativa respecto al cumplimiento de las sentencias PSC. “La política institucional respecto al cumplimiento de las sentencias obtuvo una correlación estadísticamente significativa” (p. 31) y a nivel de regresión de las dimensiones se mostró que no tienen un impacto significativo respecto del nivel cumplimiento de las sentencias PSC. Por otro lado, el sentido reparativo de la política institucional no está definido claramente e indica que no tiene un impacto significativo en el cumplimiento de las sentencias

PSC de quienes participan de la política institucional. Respecto a la visibilidad del cumplimiento de la PSC, los resultados muestran que se relaciona con el cumplimiento las sentencias PSC por parte de quienes participan de la política, pero que no tiene un impacto significativo respecto a la reducción del abandono de la ejecución de las sentencias PSC.

3.2. Conceptos teóricos

3.2.1 Tratamiento en medio Libre

El tratamiento que se brinda en Medio Libre articula todas las actividades que se desarrolla para lograr que el sentenciado o liberado mejore sus competencias que le permitan reintegrarse socialmente y no reincidir. El tratamiento se organiza en áreas, tales como: control de la ejecución de la sentencia, programas especializados, talleres multidisciplinarios y reinserción laboral, siguiendo una secuencia lógica desde la atención que comienza con el registro y evaluación de ingreso, que le permite ubicarlo de acuerdo a su el tipo de sentencia impuesta por el juzgado hasta su finalización del tiempo de la ejecución de su pena. Las dependencias u órganos desconcentrados de la Dirección de Medio Libre (DML) atienden a dos tipos de poblaciones: internos que salen con beneficio penitenciario (llamados liberados) para cumplir el tiempo que queda de su pena en libertad, otra población son los sentenciados a penas y medidas alternativas a la prisión que no pasan por la cárcel, sino que son enviados directamente al establecimiento de Medio Libre cuando el juez convierte su pena, de este grupo, más del 90% tiene una Pena de Limitación de Ley, como la Prestación de Servicios Comunitarios. Para su atención en un establecimiento de medio libre, luego de pasar por la etapa de registro y evaluación inicial, se ubican en programas de tratamiento especializados o talleres multidisciplinarios dirigidos a mejorar las habilidades para su reinserción social, que no solo se limita a trabajar con la persona que tiene la condena, sino que se involucra a su familia.

Según Añaños (2022), “el tratamiento penitenciario se refiere a todos los procesos, actividades, programas, etc., que se encaminan a atender y/o acompañar a la persona condenada a prisión” (p. 79); donde el equipo técnico multidisciplinario es el encargado de analizar los casos y tomar decisiones en cuanto a la situación y evolución de la persona; el rol del equipo también implica revisar y decidir periódicamente el Programa de Tratamiento Individual para cada sentenciado. Se realizan acciones prioritarias orientadas a mejorar las capacidades prosociales y las acciones complementarias que se orientan al aspecto formativo, familiar o social que fortalecen las acciones priorizadas.

La DML tiene seis programas de tratamiento y dos talleres multidisciplinarios que se ejecutan en los EML (Ticlla, E., 2021): “Programa de Fortalecimiento de competencias sociales para la no reincidencia delictiva en liberados” – FOCOS, “Programa Asumiendo responsabilidades, educando emociones” – AREE, “Programa Recuperando eficacia, tomando oportunidades” – RETO, “Programa No más problemas”, “Programa Capacidades personales para afrontar situaciones de riesgo con éxito” – CAPAS y “YUPAYCHAY - Deconstruyendo relaciones, libres de violencia”.

3.2.2 La articulación interinstitucional

La Política Penitenciaria al 2030 constituye el instrumento rector fundamental de la gestión del sistema penitenciario, aborda problemas críticos del sistema penitenciario relacionados con las condiciones de vida de las personas privadas de libertad, enfocándose en su reinserción social como objetivo fundamental del régimen penitenciario. Esta política reconoce que el hacinamiento, la deficiente atención en salud, “la inseguridad en los establecimientos penitenciarios, y las limitaciones en el tratamiento en medios libre y cerrado son barreras significativas para alcanzar este objetivo” (MINJUSDH, 2022, p. 6).

La articulación interinstitucional que se genera para promover la reinserción social implica la participación de diversas instituciones desde el gobierno nacional hasta el local para fortalecer el control de la ejecución

de las penas alternativas a la prisión como son la prestación de servicios comunitarios. El INPE, a través de las dependencias de Medio Libre, fomenta la participación tanto de las instituciones públicas y también de las instituciones que son privadas sin fines de lucro y que están o pueden ser Unidades Beneficiarias, mediante un proceso de formalización respaldado por resolución emitida por las Oficinas Regionales del INPE. Estas instituciones, al ser reconocidas como Unidades Beneficiarias, reciben sentenciados para el cumplimiento de jornadas gratuitas en horarios compatibles con sus actividades educativas y laborales, generando beneficios tanto para la institución como para la comunidad.

Sin embargo, este proceso enfrenta problemas, entre ellos, la resistencia de las instituciones públicas debido los prejuicios hacia la población penitenciaria y el desconocimiento de las penas alternativas a la prisión. Durante las coordinaciones para la aceptación de sentenciados, es común que los representantes de las instituciones manifiesten estos prejuicios, particularmente entre las autoridades municipales, lo que subraya la necesidad de sensibilizar a las instituciones sobre los beneficios sociales y comunitarios de su participación en el programa.

Las instituciones que se constituyen mayoritariamente como Unidades Beneficiarias incluyen municipalidades, comisarías, centros de salud, centros educativos, entre otras. La articulación interinstitucional se evidencia en la participación de representantes de Medio Libre en los Comités Distritales y Provinciales de Seguridad Ciudadana (CODISEC y COPROSEC), donde se plantean problemas relacionados con la ejecución de penas de trabajo comunitario (PSC). Sin embargo, es necesario fortalecer la visibilidad del rol del INPE dentro de los planes de seguridad ciudadana elaborados por los gobiernos locales. Usualmente, estos planes se enfocan en la prevención primaria y la persecución del delito, dejando de lado la información y el potencial impacto de las personas que cumplen sentencias PSC en beneficio de la sociedad. Esta omisión limita el aprovechamiento del sistema penitenciario, tanto en los niveles superiores de planificación como en los espacios donde se concretan acciones de seguridad ciudadana. A pesar de que el número

de establecimientos de medio libre es reducido en comparación con los distritos del Perú, sería significativo que las jurisdicciones que cuentan con estos establecimientos incluyan a sus representantes en los comités de seguridad del distrito. Otra articulación tiene que ver con los gobiernos regionales y los ministerios para promover la capacitación en temas de formalización y emprendimiento a los sentenciados que son controlados por los EML.

Finalmente, un tercer aspecto se refiere a la articulación dentro del sistema de justicia, específicamente entre el Poder Judicial y la Fiscalía de la Nación. La deficiente comunicación interinstitucional entre estos organismos, que deben coordinar para administrar justicia de manera efectiva, genera un impacto negativo en los resultados de su acción conjunta. Esto, a su vez, obstaculiza el cambio esperado tanto a nivel individual (sentenciado) como social (comunidad), que depende de un adecuado control en el cumplimiento de las medidas alternativas a la prisión. La falta de coordinación contribuye a alimentar la percepción de impunidad, debilitando la confianza en el sistema de justicia.

3.2.3 Las penas comunitarias

Existen características que conllevan a influenciar el cumplimiento, cuya importancia no ha sido valorada respecto al impacto que puede tener en la seguridad ciudadana. Si es sentenciado no presta su colaboración para realiza el trabajo comunitario, la persona no cumple su pena. El incumplimiento en esta situación equivaldría a no haberle impuesto alguna pena (Laurri, 1996). A diferencia de la prisión, donde el recluso rebelde cumple su condena incluso si se resiste a las normas, el éxito de las penas comunitarias depende del compromiso del individuo sentenciado. Su participación en las sesiones de tratamiento, la abstención de nuevos delitos o faltas, y la evitación de situaciones de riesgo, son claves para su eficacia.

La evaluación de la efectividad respecto al cumplimiento de las penas comunitarias se focaliza en su capacidad para alcanzar los objetivos

esperados, principalmente en lo que respecta a la prevención especial. Frente al contexto del incumplimiento, surge la cuestión de la pena de apoyo para las penas comunitarias, como una respuesta penal ante esta problemática. Se explica la necesidad de tomar medidas a nivel penal en caso del incumplimiento de las penas comunitarias (penas alternativas a la prisión) y los desafíos que plantea la aplicación de otros recursos legales. En este sentido, el desarrollo del recurso de "penas de apoyo" se encuentra habilitado en el marco normativo peruano para los beneficios penitenciarios y las conversiones de pena. En caso de incumplimiento de los mandatos judiciales (reglas de conducta), dichas penas pueden convertirse con mayor facilidad en penas de cárcel, a diferencia de las PLD, donde el incumplimiento difícilmente se convierte por una pena privativa (Murillo, C. 2016).

3.2.4 La reinserción social

El concepto de reinserción social se entiende como un proceso de incorporación del individuo en la sociedad, proceso que se inicia y desarrolla desde el tiempo del control de la ejecución de la condena y todas las actividades y servicios que se presenta (Capelli, 1983, citado en Malagón, 2015). La reintegración social es un concepto multidimensional, involucra diferentes niveles de participación y también del acceso a diferentes aspectos de la vida social, tanto a nivel de redes sociales que brindan apoyo; y la disponibilidad de recursos materiales que garanticen condiciones de una vida adecuadas (Laparra, 1999, citado en Crespi y Mikulic, 2014). Plantean las siguientes dimensiones:

- Las condiciones de vivienda: hace referencia “disponibilidad de vivienda”, número de personas por hogar, su ocupación, tipo de vivienda y material, número de habitaciones, material de la vivienda, acceso a los servicios básicos como agua, desagüe y luz eléctrica, capacidad de mantenimiento.
- Situación laboral: realización de “actividades laborales”, nivel de ingresos, satisfacción laboral, tipo de trabajo, déficit de empleo.

- Situación económica: nivel de ingresos y fuente de ingresos
- Situación educativa: nivel educativo logrado, la participación en actividades de formación educativa.
- Condiciones con las dificultades de salud, uso y acceso a los servicios de salud.
- Participación social: nivel de involucramiento en las actividades sociales y en organizaciones sociales y vecinales.

Las perspectivas críticas hacia la resocialización y la ideología del tratamiento indican que el término "resocialización" puede interpretarse como la no desocialización del condenado durante la ejecución de la sentencia (Larrauri, 1997). No cabe duda de que las penas alternativas permiten a las personas desarrollar sus planes de vida y actividades cotidianas, son las más adecuadas para la ejecución de la sentencia (Brandariz, 2002).

Los retos a los que se enfrentan la reinserción social de la población penitenciaria tienen múltiples aristas, desde la concepción del delito, la justicia, el fin de la pena, las políticas y las condiciones de vida dentro de la prisión, la aplicación de los procedimientos de tratamiento penitenciario, los medios y recursos de acompañamiento en semilibertad y en la etapa post penitenciaria, etc. La complejidad de la reinserción social conduce a hacer frente a procesos de exclusión y marginación en sus diferentes dimensiones (Añaños, 2012; Añaños, et al., 2020). Se presenta tres niveles de exclusión: la exclusión primaria se presenta en el propio contexto de socialización donde serán presentes problemas estructurales de la sociedad como la desigualdad y la pobreza; la exclusión secundaria se manifiesta desde que la persona ingresa a la prisión; la exclusión terciaria se manifiesta por los estereotipos que cargan las personas de haber estado en prisión al momento de su tránsito del egreso.

El Código Penal peruano de 1991 establece tres funciones para la pena: preventiva, protectora y resocializadora. La primera busca evitar que el condenado vuelva a cometer un delito, mientras que la segunda protege

a la sociedad del peligro que representa. La tercera, la resocialización, busca reintegrar al sentenciado a la sociedad como un miembro productivo. La sentencia de trabajo comunitario se aproxima más a esta última finalidad, ya que permite al sentenciado pueda realizar la reparación del daño causado a la sociedad y repercuta en la prevención de la reincidencia.

- *Función Preventiva*

Su objetivo fundamental es evitar que los sentenciados reincidan en el delito. Para ello, se busca que el individuo desarrolle una perspectiva positiva y optimista, con miras a un futuro de cambio. Esta perspectiva se basa en la concepción de que la reinserción social exitosa del penado depende de una articulación de motivación, capital humano y capital social. La intervención se enfoca en tres niveles: individuo, familia y comunidad. El capital humano hace referencia a la capacidad del individuo para realizar cambios y alcanzar metas. Por otro lado, el capital social abarca factores como el empleo y las redes de apoyo familiar o de otra índole (UNODC, 2019). Esta perspectiva también se conoce como prevención terciaria y comprende un conjunto de estrategias para prevenir la reincidencia delictiva.

- *Función de rehabilitación*

Se puede decir que en sí mismo las penas a trabajo comunitario no generan la rehabilitación, por ello se requiere implementar de estrategias que permitan la reflexión y la interiorización de su responsabilidad orientado hacia el cambio. En cuanto a la teoría general del castigo, la sanción del trabajo comunitario cumple una función preventiva, que tiende a la socialización de la persona que ha cumplido una sanción (López Contreras, 2004). Los beneficios sociales que genera el trabajo realizado por los sentenciados y los efectos positivos en ciertas personas son otras características que hacen viable la función rehabilitadora de este tipo de pena. Pero,

como señaló Brandariz (2002), depende de diferentes condiciones que deben cumplirse respecto a la determinación y ejecución de la pena.

- *Función de reparación*

La sanción del trabajo por el bien de la comunidad es útil para la reparación simbólica de la reparación de la afectación que se ha causado a la sociedad como consecuencia de un delito cometido, pero no hace referencia a restaurar el daño del causado por el hecho concreto, sino que a nivel simbólico (Tamarit, 2004), se pretende brindar significación con las acciones que se realiza, donde la comunidad es considerada como una entidad afectada por el crimen, permitiendo satisfacer en lo mayor posible esas necesidades. Para Tamarit (2004, citado en Oloarte Urtado, A., 2006), menciona que “la reparación desde una perspectiva amplia incluye la reparación simbólica o indirecta que está en relación con el esfuerzo de mejorar la resolución de conflictos en un sentido socialmente positivo” (p. 86).

El concepto de reparación consiste en una acción de “reparación simbólica” hacia la víctima y la comunidad, que se alejan de otras sanciones correctivas que tienden a reparar a la víctima que se ha visto afectada por el delito, con la finalidad volver a una situación similar o mejor. Para que esta reparación simbólica se lleve a cabo, es necesario que la víctima manifieste su voluntad que tiene para ser participó en el proceso de resolución del conflicto penal. Sin embargo, esta disposición no es indispensable para que el juez pueda sentenciar a una pena de trabajo comunitario. Los delitos en grado de tentativa o cuyas víctimas se encuentran desaparecidas o desconocidas no permiten una reparación directa, pero pueden ser sentenciadas a penas de trabajo comunitario (Brandariz, 2002). Por su parte, Padilla Villagara (2016) menciona que:

Reparar a la víctima y a la comunidad son las acciones simbólicas que realiza el agresor para remediar las

consecuencias derivadas de su ola y hacer del crimen una oportunidad para quienes han sido perjudicados. Lejos de ser un ejercicio unilateral, la restauración también convierte al infractor en su beneficiario, ya que sus derechos pueden haber sido vulnerados y el delito puede ser la base de situaciones de exclusión y marginalidad que deben ser corregidas para resolver el problema. Explorar la dimensión social del delito y los diferentes niveles de expresión del conflicto es una parte esencial del proceso; en este sentido, someter su responsabilidad a la conducta delictiva y explicar sus razones, en su caso, a la víctima y a la comunidad, es el primer paso en la reparación cuya finalidad es educativa (pág. 13).

3.2.5 Aplicación de las sentencias de trabajos comunitarios

Las penas limitativas de derechos (en este caso de trabajo comunitario) de acuerdo a como lo menciona el Código Penal son de aplicación como alternativas a la prisión, siempre que la pena se menor a cuatro años de pena impuesta por el juez, y considerando otros elementos que lo restringen la aplicación de las penas alternativas. Estos instrumentos legales de despenalización flexibilizan el rigor de las decisiones punitivas, evitando el acceso a la prisión teniendo en cuenta que, como factor criminológico, el encarcelamiento resulta estigmatizante, negativo y contraproducente, que contrarían toda expectativa de prevención general, reinserción social y principio de la humanidad de las penas (Arieta, 2016).

La Dirección de Medio Libre tienen en su responsabilidad gestionar la ejecución de la pena de trabajos comunitarios. Las acciones referidas a la atención que se realizan en los EML incluyen el registro de apertura del expediente, evaluación determinar las actividades, supervisión del cumplimiento de las jornadas.

En este proceso, los EML asignan a las entidades beneficiarias el número de personas requerido, según el perfil de las actividades a realizar y se comunica, mediante un oficio, el número de jornadas asignadas, el horario, el área de cumplimiento en las entidades beneficiarias para controlar la asistencia.

Según el Decreto Legislativo N° 1191, que también modifica el Código de Ejecución Penal, menciona que el sentenciado PSC está obligado a realizar diversos trabajos no asalariados y acorde a sus habilidades en instituciones diversas, tales como educativas, municipales, asistenciales, etc. También es posible que estos servicios se realicen en instituciones privadas sin fines de lucro que tengan objetivos asistenciales o sociales.

Según la normativa que regula la Prestación de servicios comunitarios (D.L N° 1991), los servicios asignados a los sentenciados deben, en lo posible, adecuarse a sus aptitudes personales y realizarse mínimamente en jornadas de diez horas a la semana, principalmente los sábados, domingos o feriados, de tal manera que no afecte en sus actividades laborales o educativas (Art. 5). El desarrollo de sus actividades como parte de la ejecución de la pena debe comprometer la salud física o mental del sentenciado ni vulnerar su dignidad o alguna forma de discriminación.

La asignación de la institución donde se cumplirá la pena se realiza posterior a que un equipo multidisciplinario denominado Equipo Técnico Evaluador realizan la evaluación inicial. Este equipo identifica el área de servicio más adecuada considerando las habilidades, ocupación, edad, estado de salud y lugar de residencia del sentenciado para hacer más viable la ejecución de su pena.

Los sentenciados internalizan su obligación de cumplir con la sentencia. A través de enfoques de justicia restaurativa y comunitaria, se busca que asuman su responsabilidad por el daño ocasionado a la sociedad, promoviendo su reintegración positiva y activa en la comunidad.

Penas alternativas y los derechos humanos

La “Declaración Universal de Derechos Humanos” hace énfasis sobre la dignidad del ser humano y del trato que debe brindarse en los estándares básicos para el tratamiento de privados de libertad (Reglas Nelson Mandela). El principio humanitario promueve la aplicación de medidas alternativas a la prisión que resulten menos agravantes para la dignidad y los derechos fundamentales de las personas que tienen que cumplir una pena. Aunque la prisión debería limitarse a restringir la libertad de desplazamiento, se evidencia que en la realidad también “una violación de otros derechos fundamentales del ser humano, como son el derecho a la intimidad, al libre desarrollo de la personalidad, a la educación, etc.” (Tenreiro Martínez, J. M., 2017; p. 98).

Se utiliza la cárcel como un mecanismo de afrontar los niveles de inseguridad ciudadana, promovido por medidas punitivas que no tienen respaldo en la evidencia sobre algún resultado en la sociedad, todo lo contrario, al generarse sobrehacinamiento, se genera un ambiente altamente criminógeno. Porque el proceso de atravesar la prisión “implica la adopción de comportamiento, actitudes y los valores propios de la subcultura carcelaria, la cual se caracteriza por la violencia, la sumisión y la uniformización” (Baratta, A., 1986, p. 195).

Durante el período donde la persona estuvo privada de libertad, se han generado cambios en la sociedad, así como en su entorno familiar y cercano por lo que, muchas veces ya no podrá volver a comunicarse con la misma facilidad y tampoco las mismas redes de apoyo al que recurrió antes de su ingreso a la prisión, lo que le producirá una estigmatización y desorientación aún mayor.

3.2.6 Justicia penal restaurativa

Proceso colaborativo involucra a las partes interesadas. El enfoque de Justicia Restaurativa aplicado al sistema penal genera una nueva perspectiva ya tiene como base, la crítica al sistema de justicia retributiva

y que considera que la práctica hegemónica causa más problemas de los que pudiera resolver. El sistema retributivo (tradicional) no atiende la afectación causada a la víctima, debido a que solo se enfoca en castigar daño causado, por lo tanto, el quehacer de los administradores de justicia es determinar el castigo a imponer como la única solución para compensar este daño (ONU, 2006). La víctima no es atendida adecuadamente con respecto a sus necesidades, casi siempre son relegadas a una compensación económica que la llevará a iniciar otro proceso en la jurisdicción civil. Además, en el sistema tradicional, la responsabilidad penal por el delito cometido es individual, a diferencia del modelo restaurativo que, sin descuidar esta responsabilidad, también considera el entorno, las interpretaciones, las circunstancias, la historia, y los grupos de poder que influirán tanto en las partes como en los hechos. Se basa en el reconocimiento de que el delito no solo es un quebrantamiento de la ley, sino que también causa daños a las personas, con repercusiones en la sociedad. Busca promover la participación de las víctimas en la resolución del problema y tengan la oportunidad de expresarse. Además, se busca que las personas sentenciadas asuman su responsabilidad y tengan la oportunidad de reflexionar sobre sus actos y de tomar acciones para reparar el daño causado como una forma de aprovechar la oportunidad de reintegrarse a la sociedad de manera positiva y prevenir que cometan futuros delitos. (Aranda, A., s/f).

La justicia restaurativa, a partir de su concepción del crimen, involucra tanto a las personas que han delinquido, las víctimas, las instituciones de justicia y la comunidad; no se enfoca en el castigo al agresor, sino principalmente en la reparación a la víctima sin la necesidad de victimizar al agresor. La aplicación en casos de violencia de género, como es el caso de los delitos referidos a la violencia de pareja o violencia sexual, genera muchas controversias hasta la actualidad, en los que no están de acuerdo, le preocupa la seguridad de las víctimas, la revictimización y que este enfoque trivialice los delitos, tratándolos como asuntos privados de las parejas y no responsabilice suficientemente al agresor. A pesar de estas críticas, algunos estudios y experiencias sugieren que las víctimas que

participan en procesos restaurativos con adecuada supervisión institucional experimentan mayor satisfacción y empoderamiento en comparación con los procesos penales tradicionales (UNODC, 2021).

Según la ONU (2006), se entiende como un proceso restaurativo facilitado por un mediador, donde se busca abordar los problemas derivados del delito y alcanzar un acuerdo restaurativo. Dicho acuerdo establece medidas para reparar el daño causado a la víctima y en el contexto del programa la prestación de servicios a la comunidad en beneficio de la comunidad, respondiendo a las necesidades de las partes involucradas y promoviendo que asuman sus respectivas responsabilidades. De esta forma, se contribuye tanto a la reintegración social de quien causó el daño como a la restauración integral de la víctima.



CAPÍTULO IV. DISEÑO METODOLÓGICO

4.1. Estrategia metodológica

Para desarrollar la investigación, se optó por un enfoque cualitativo que facilita un análisis más detallado de las variables propuestas en este estudio. Se analizaron y sistematizaron las opiniones y las respuestas brindadas por los participantes de la investigación, además del análisis de documentos. Esta característica hace que la investigación adopte un método más flexible. Este enfoque permitió entender las percepciones y opiniones de los usuarios del programa, profundizando en la construcción de las variables. Además, se elaboró herramientas para la recopilación de la información, como las entrevistas semiestructuradas, que se llevarán a cabo con guías de conversación y permitirán recopilar información valiosa que evidenciará los hallazgos.

4.2. Diseño y muestra

En la Table 6 se muestra las técnicas utilizadas y en la muestra seleccionada:

Tabla 6

Lista de técnicas a utilizar en la investigación

TÉCNICA	MUESTRA	MÉTODO DE MUESTREO
Entrevista semiestructurada	4 funcionarios de medio libre 1 funcionario de la Unidad Beneficiarias 1 sentenciados que participa del programa	Por juicio o conveniencia
Entrevista no estructurada	3 sentenciados participantes en una campaña colectiva de prestación de servicios comunitarios	Por juicio o conveniencia
Encuesta	20 sentenciados del programa de prestación de servicios comunitarios.	Por juicio o conveniencia

4.3. Variables e indicadores

A continuación (Tabla 7), se presentan las 10 variables que se desprenden por cada pregunta específica planteada en el presente proyecto de investigación.

Tabla 7*Listado de variables*

PREGUNTA GENERAL DE INVESTIGACIÓN
Pregunta 1 ¿Cuál ha sido la estrategia y gestión de la participación de los actores en el programa “intégrate a tu comunidad” en el Establecimiento de Medio libre Surquillo?
V1. Capacidades organizacionales
V2. Capacidades económicas
V3. Capacidades de gestión
Pregunta 2 ¿Cuál es estrategia de gestión de la participación y los logros del programa “intégrate a tu comunidad” en el Establecimiento de Medio libre Surquillo?
V4. Estrategia de implementación
V5. Gestión de la participación de la Población penitenciaria
V6. Logros del programa
Pregunta 3 ¿Cómo es la participación de las instituciones involucradas en el desarrollo de campañas colectivas de trabajo comunitario del programa “intégrate a tu comunidad” en Surquillo?
V7. Participación de instituciones
Pregunta 4 ¿Cuál es la percepción, opinión y valoración de los actores del programa “intégrate a tu comunidad” en el Establecimiento de Medio libre Surquillo?
V8. Estrategia de sostenibilidad
Pregunta 5 ¿Cuál es la estrategia de sostenibilidad de la política institucional “intégrate a tu comunidad” en el Establecimiento de Medio libre Surquillo?
V9. Percepciones del programa
V10. Experiencias en el programa

Las variables que se identifican en el presente trabajo de investigación (Tabla 8) consideran las capacidades tanto organizacionales, económicas y financieras con la finalidad de tener un panorama completo sobre la estructura y funcionalidad de la institución responsable, lo que permitirá luego vincularlo con las variables relacionadas a las variables relacionadas con la implementación, gestión, logros y sostenibilidad del programa, para lo cual será necesario conocer como participan las instituciones involucradas explorando sus percepciones y experiencias del programa.

Tabla 8

Definición operacional de variables

Variable	Definición
Capacidades organizacionales	Se refiere a las destrezas y el potencial que tiene una institución para utilizar todos sus recursos que tiene a disposición para realizar sus actividades según sus objetivos. Se evalúa todos los tipos de recursos, sistemas y procesos que la organización despliegan e infraestructura.
Capacidades económicas	Se refiere a las destrezas que tiene una organización para hacer uso de sus recursos económicos asignados según sus fuentes de financiamiento.
Capacidades de gestión	Se refiere al potencial que presenta una organización para utilizar sus instrumentos de gestión, procedimientos y las competencias de los ejecutivos para en el cumplimiento de sus funciones dentro del programa.
Estrategia de implementación	Se refiere a la visión estratégica que tiene la institución para desarrollar un programa mediante una planificación programática de recursos y de la identificación del valor público
Gestión de la participación de la Población penitenciaria	Se refiere a los mecanismos y procesos de convocatoria a los beneficiarios del programa, articulando con los actores involucrados en la comunidad y las Unidades Beneficiarias.
Logros del programa	Se refiere a los resultados obtenidos por el programa mediante la participación de la población penitenciaria que conforma el programa de prestación de servicios comunitarios, sus indicadores de medición respecto a sus instrumentos de gestión y plan de trabajo: meta física y presupuestal.
Participación de instituciones	Hace referencia al tipo de participación que desempeñan los actores sociales y las instituciones en el programa, los espacios de difusión y articulación y el nivel de involucramiento de cada uno de ellos.
Estrategia de sostenibilidad	Se refiere a la viabilidad social los actores involucrados, quienes definen mecanismos de participación a través de los cuales se comprueba el avance o el cumplimiento de los compromisos.
Percepciones del programa	Hace referencia a la evaluación que se realiza sobre el programa de prestación de servicios comunitarios, considerando tanto su impacto como el nivel de satisfacción experimentado por los actores involucrados.
Experiencias en el programa	Se refiere a las vivencias de los actores por su participación en las actividades de programa como las campañas de trabajo colectivo de prestación de servicios comunitarios, a partir de lo cual comentan los resultados evidenciados y el impacto percibido.

4.4. Técnicas de recolección

De acuerdo al planteamiento metodológico establecido, se utilizó técnicas para la recolección de la información cualitativa y cuantitativa que se ajusten a los requerimientos al tipo de población objetivo como la encuesta, entrevista, revisión documental y observación, las mismas que se describen a continuación:

Tabla 9

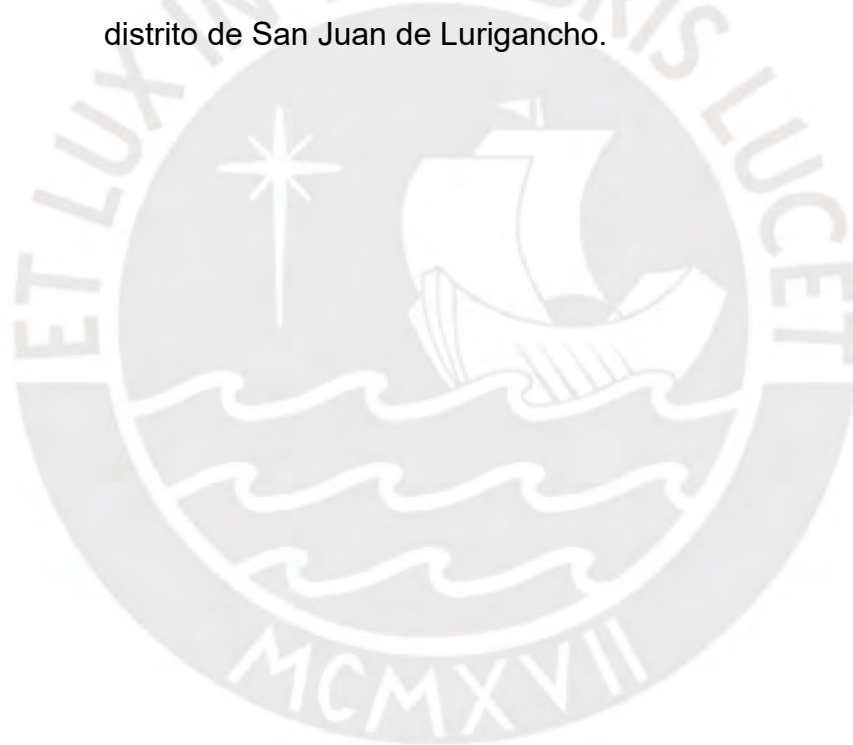
Lista de técnicas, instrumentos y fuente

Técnica	Instrumento	Fuente
Entrevista estructurada	Guía de entrevista	Funcionarios, actores y sentenciados participantes del programa
Entrevista tipo no estructurada	Guía de conversación	Sentenciados participantes del programa
Encuesta	Cuestionario	Sentenciados participantes del programa

Respecto a la justificación del porqué se utilizó las técnicas mencionadas en la tabla anterior, se describe la precisión, consistencia y pertinencia con las variables identificadas en la presente investigación. Si bien cada variable utilizó diferentes fuentes, esto permitirá realizar la triangulación de la información.

- Entrevista estructurada, permitió recoger información mejor organizada para aplicarlo a los sentenciados participantes en el programa, funcionarios del INPE y actores institucionales involucrados en el programa, lo que permitió conocer más a fondo las percepciones y experiencias de los entrevistados. Se realizó la entrevista a seis sentenciados, tres representantes de Unidades Beneficiarias y seis trabajadores del Establecimiento de Medio Libre (INPE).

- Entrevista tipo no estructurada permitió establecer una interacción con los participantes de la campaña colectiva en un contexto más espontáneo, donde se requiere menos rigurosidad metodológica para aplicar el instrumento.
- Encuesta que fue aplicado a los sentenciados que se encontraron en instituciones donde se encuentran ubicados y se encontraron presentes el día de la visita a las instituciones, fueron 33 encuestas aplicadas en 3 instituciones, del total de 50 sentenciados que se encontraban en situación de cumplimiento de sus jornadas en la Comisaría de Canto Rey, Comisaría Familia Canto Rey y .la Parroquia San Marcos, todas en el distrito de San Juan de Lurigancho.



CAPÍTULO V. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y ANÁLISIS DE HALLAZGOS

En este capítulo se exponen y analizan los hallazgos obtenidos en el presente estudio, cuyo objetivo es identificar los factores que facilitan y dificultan la implementación de la política institucional "*Intégrate a tu comunidad*" en el Establecimiento de Medio Libre Surquillo de Instituto Nacional Penitenciario. En este contexto, se presentan los resultados que permiten contrastarlo con otros hallazgos de otros trabajos de investigación. Si bien se puede considerar a esta política como novedosa considerando la forma habitual de la ejecución de las penas de prestación de los servicios comunitarios, las investigaciones respecto este tipo de pena alternativa todavía no consideran el desarrollo de la ejecución de las penas de manera colectiva y directa para la comunidad, como es el caso de la política en mención. Se resalta las dimensiones de las capacidades organizacionales y de gestión del establecimiento de Surquillo, donde se identifica las limitaciones generadas por el incremento de la población penitenciaria.

5.1. Capacidades organizacionales, económicas y de gestión para el desarrollo de la política institucional

Se expone un análisis de las capacidades organizacionales del EML Surquillo de la OR Lima, respecto al avance en la implementación de la política institucional "*Intégrate a tu comunidad*". Las habilidades organizacionales, económicas y de gestión que son las principales áreas respecto a la implementación de la política en mención. A través de este análisis, se pueden identificar la situación actual del Establecimiento respecto al personal involucrado en la política, la percepción de los usuarios y las instituciones aliadas a cargo del control de los usuarios. Este diagnóstico es crucial para la implementación de la política que, alineado a los objetivos institucionales, buscan que se cumpla las penas de servicios comunitarios, un enfoque particular de aplicación de la ley que cuenta con mandatos judiciales específicos dentro del sistema penitenciario.

5.1.1. Capacidades organizacionales

Las capacidades organizacionales se refieren a los elementos fundamentales que permiten a una institución llevar a cabo sus actividades de manera efectiva. Estos elementos incluyen la infraestructura física, las normas regulatorias, los procesos, los recursos tecnológicos y el personal. La calidad de estas capacidades se puede evidenciar a través de varios indicadores, como el número de trabajadores en el establecimiento de Medio Libre, los sistemas utilizados para brindar los servicios de atención a los sentenciados, la disponibilidad de infraestructura y la normativa interna aplicada, tanto para atender a los usuarios como para desarrollar la política institucional. También se puede considerar como un conjunto de destrezas que una organización desarrolla para llevar a cabo las actividades de la política. Estas capacidades se encuentran tanto en los individuos como en los grupos, manifestándose en la forma en que cooperan, interactúan y toman decisiones en la organización (Acosta, 2010, citado en Parra, 2015).

El funcionamiento de las instituciones públicas está regido por sus propias herramientas de gestión como el “Reglamento de Organización y Funciones” (ROF), que describe la estructura organizacional de la institución y las funciones que tiene cada uno de sus órganos oficinas. El Clasificador de Cargos ofrece una descripción y clasificación de los diversos roles y responsabilidades dentro de la entidad, mientras que el Manual de Organización y Funciones (MOF) describe las funciones y responsabilidades de cada unidad organizativa y puesto del Instituto Nacional Penitenciario.

La capacidad organizacional se ve limitada cuando la demanda se incrementa. Este es el caso de los sentenciados en libertad que se controla en los Establecimientos de Medio Libre. En los últimos seis años, esta población penitenciaria ha duplicado la cantidad, sin embargo, el número de trabajadores se ha mantenido constante. Esto supone una carga laboral creciente, que ha afectado con el paso de los años las actividades de gestión y la verificación del cumplimiento de las jornadas laborales, dado que cada supervisor tiene bajo su responsabilidad una amplia cobertura de distritos y Unidades Beneficiarias, se

dificulta cada vez más cubrir la misma cantidad de supervisión que se realizaba anteriormente.

Según la Política Nacional Penitenciaria al 2023 (INPE, 2020), se indica que el incremento del ingreso de reos a los penales y el consiguiente hacinamiento tienen consecuencias significativas en la gestión y calidad de vida tanto para los internos como para el personal penitenciario. El hacinamiento también contribuye a problemas adicionales como la violencia, la propagación de enfermedades y la vulneración de los derechos de los reos. Las sub-causas del hacinamiento incluyen el uso excesivo de la prisión, el incremento de la dureza de las penas por las diferentes medidas del se aprueba en el Poder Legislativo (punitivismo) y la limitada aplicación de alternativas a la privación de libertad.

Según Pérez (2020), el sistema penitenciario peruano ha enfrentado una serie de problemáticas, como la capacidad de alojamiento (hacinamiento), la atención en salud, el tratamiento y la seguridad. En menos de veinte años, el INPE se ha visto obligado a declararse en estado de emergencia en cuatro ocasiones: 2005 (DU N° 04-2005), 2012 (DU N° 007-2012) y 2017 (DL N° 1325) y el 2024 (DS N° 014-2024-JUS). Respecto a la POPE intramuros, el hacinamiento sigue siendo uno de los principales problemas que impiden un buen funcionamiento del sistema penitenciario y afectan aspectos administrativos, presupuestarios, de recursos humanos y de planificación. Estos desafíos dificultan la capacidad de los reos para recibir un tratamiento adecuado que contribuya a su proceso de resocialización, tal como se establece en los fines de la pena. Respecto a la POPE extramuros es la carencia de personal y la ausencia de los medios tecnológicos para gestionar la información y controlar la ejecución de la pena.

5.1.1.1. Cantidad de personal

De acuerdo con la Resolución Presidencial N° 126-2022-INPE-P, la cual clasifica los tipos de Establecimientos de Medio Libre (EML), el EML Surquillo se categoriza dentro del tipo I. Esta clasificación indica que la población penitenciaria registrada en dicho establecimiento supera las 900 personas. Como tal, cuenta con un equipo técnico evaluador y desarrolla programas de

tratamiento. En cuanto al personal, se distribuye funcionalmente en cinco áreas principales, según se describe a continuación en la tabla N °10. La primera de ellas, el área de control está compuesta por 17 servidores públicos. Además, el área administrativa ofrece apoyo para el trámite de los documentos generados en el establecimiento.

Tabla 10

Área dentro del Establecimiento de Medio Libre Surquillo

Área	Cantidad de trabajadores
Administración	7
Control	17
Reinserción	2
Seguridad	5
Tratamiento	13
Total	44

Fuente: Dirección de Medio Libre

En el ámbito del cumplimiento de jornadas que se indican en la sentencia impuesta por el juez, se ejecutan en diversas tareas, entre las que se incluyen el registro y evaluación para la asignación de un sentenciado a una institución a quien se supervisará el avance de la ejecución de sus jornadas y se notifica a los sentenciados que no se presentan o que abandonan el cumplimiento de las sentencias, de acuerdo con el Decreto Legislativo N° 1191, estas notificaciones dan sustento a las comunicaciones que se realiza a la fiscalía y a los juzgados sobre sobre la condición actual del sentenciado, los incumplimientos (abandonos) y cuando finaliza, sobre el cumplimiento total de la sentencia. La supervisión y control de este proceso está a cargo de un equipo multidisciplinario conformado por abogados, técnicos en tratamiento extramuros (inspectores-supervisores), gestores de bases de datos y otros profesionales especializados. En la Figura 4 se describe la jurisdicción de los 3 establecimientos de Lima metropolitana y Callao.

Figura 4

Jurisdicción de los EML de Lima Metropolitana



Fuente: Facebook del INPE

En la tabla 11 se describe la cantidad de servidores penitenciarios según la función o cargo que tienen dentro del EML Surquillo, en total 13, de los cuales 7 son supervisores inspectores.

Tabla 11

Cargo funcional de los servidores del área de control

Cargo	Número de trabajadores
Abogado	3
Agente de Seguridad Penitenciaria	1
Apoyo Administrativo	1
Especialista Administrativo	1
Gestor de Base de Datos	3
Gestor en Identificación y Registro	1
Técnico en Tratamiento Extramuros	7
Total	17

Fuente: Dirección de Medio Libre

Según Seminario (2021), ha observado que, en algunos Establecimientos de Medio Libre, como es el caso de Surquillo, no se tienen el personal especializado y completo, en su lugar, se asigna otros trabajadores para realizar evaluaciones de los sentenciados, lo cual conlleva a una evaluación con deficiencias. La falta de personal se debe principalmente a limitaciones presupuestarias. El presupuesto asignado se ha mantenido sin cambios durante varios años, lo que dificulta la contratación más cantidad de personal que permita cubrir la brecha. Tanto la directora del EML como un funcionario del establecimiento, señalaron la falta de personal y presupuesto suficiente, y mencionan que estas problemáticas no están priorizadas en la ley o los procedimientos internos, dejando la responsabilidad de encontrar soluciones en manos de Medio Libre. Esta situación tiene un impacto significativo en la capacidad del establecimiento para realizar las funciones de manera óptima. La falta de personal para conformar más Equipos Técnicos Evaluadores (ETE) implica que las evaluaciones son realizadas por el personal sin la capacitación adecuada o sin el detalle necesario a tomar en cuenta en los factores de riesgo que se exploran, lo cual se refleja en las evaluaciones. Tintaya Flores, K. M. (2022) indica que, las deficiencias en el Establecimiento de Medio Libre, como la “falta de personal, la falta de presupuesto y la demora en la gestión de los trámites son factores importantes para que no se cumpla adecuadamente las sentencias” (p. 74) y limita la capacidad de realizar un seguimiento y monitoreo a los mandatos judiciales.

En la presente investigación, los servidores entrevistados destacaron que las limitaciones causadas por la pandemia han sido el factor determinante para reducir la cantidad de servidores en las campañas. Además, se ha optimizado el proceso de tal manera que en las campañas locales solo se requieren dos servidores, ya que el número de sentenciados participantes es menor, generalmente entre 20 y 50. Estos servidores se encargan principalmente de controlar la asistencia, supervisar la permanencia y asignar actividades a los sentenciados participantes. En contraste, en una megacampaña convocada por la Sede Central, se puede convocar a entre 60 y 150 sentenciados para garantizar la máxima participación. En este caso, la jefa del establecimiento

emite un memorando para solicitar la participación de los servidores, tanto inspectores-supervisores que trabajan en campo, como abogados y profesionales de tratamiento, quienes se suman a la actividad.

La limitada cantidad de personal en las distintas áreas del establecimiento de Medio Libre Surquillo tiene un impacto significativo, especialmente considerando el crecimiento de la población penitenciaria y la escasa asignación de nuevo personal para cubrir rotaciones, jubilaciones y licencias. Esta situación afecta también la cantidad de servidores que se involucran en la política de la institución. Aunque esta política está más vinculada al área de control, existen actividades que requieren una mayor participación de los trabajadores del establecimiento. Se ha observado una baja participación del equipo encargado de las labores administrativas y de tratamiento; No obstante, se ha optimizado la participación de los servidores de tal manera que las actividades se distribuyen equitativamente entre aquellos que asisten a las campañas de trabajo comunitario. Además, las coordinaciones con los representantes de las instituciones se realizan de manera más directa con la directora del establecimiento.

5.1.1.2. Normativa interna

Según SERVIR (2021), la gestión por procesos fundamental en la modernización de la administración pública “cuyo principal objetivo es dirigir, organizar y supervisar las actividades de trabajo de una institución de manera transversal a las diferentes unidades organizativas que lo compone” (p. 29), con el objetivo de obtener resultados y contribuir al cumplimiento de sus objetivos de la institución y mejorar el servicio al usuario. Esta gestión implica tomar medidas para identificar (mapear) los procesos y procedimientos de la entidad, así como para medir y analizar su desempeño de cada uno de ellos, con el objetivo de implementar mejoras de los procesos y repercuta en la gestión que se realiza en la institución. Además, implica determinar qué procesos ocurren dentro de la entidad, basados en la competencia que le corresponde legalmente, en beneficio de la gestión pública y, en particular, de los ciudadanos (población penitenciaria).

Existen normativas que rigen las actividades de los servidores del Establecimiento de Medio Libre, que se enfocan en la atención de los sentenciados y sustentan la implementación del programa. Entre estas normativas existentes que se describen en la siguiente tabla.

Tabla 12

Principal normativa aplicado a la prestación de servicios comunitarios

	Fecha	Lo que aprueba	Aporte a la política
Decreto Legislativo N° 1191	22 de agosto de 2015	regula la ejecución de las penas PSC y LDL.	Establece el marco general contra el control de la ejecución de los mandatos judiciales.
Decreto Supremo N° 004-2016-JUS	11 de mayo de 2016	aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1191.	Este reglamento también se centra en la ejecución de las PSC y LDL.
Resolución Presidencial N° 082-2019-INPE/P	20 marzo 2019	que reconoce la Estrategia “Intégrate a tu comunidad, servicio que une, trabajo que restaura” como una política institucional	Esta estrategia está bajo la responsabilidad de la Dirección de Medio Libre. Una estrategia institucional que permita fortalecer el cumplimiento y difundir la aplicación de uso de estas penas alternativas.
Resolución Directoral N° 004-2020-INPE-15	21 de agosto del 2020	Aprueba el procedimiento P-M2.04.09, que se enfoca en la Gestión de la ejecución colectiva de sentencias a Pena Limitativas de derecho (PLD).	Regula el desenvolvimiento de los servidores

Fuente: elaboración propia

Según Carbajal (2018), existe una falta de procedimientos específicos para la ejecución de las jornadas de trabajo comunitario, situación que puede ser un indicio de que hay un problema de falta de conocimiento de la normativa en la implementación de estas penas alternativas, con el trascurso de los años, la Dirección de Medio Libre a cargo de la elaboración de los procedimientos ha actualizado y elaborado nuevos procedimientos. Esta carencia de conocimiento de la normativa interna no solamente se refleja en el Poder Judicial, también los

servidores de medio libre, quienes indican que conocen las principales normativas y que no todos los procedimientos de gestión del control de la ejecución y cumplimiento de las sentencias. Las actividades que se realiza en un EML son diversas y todas estas progresivamente se van regulando mediante procedimientos, sin embargo, en coincidencia con la autora en mención, este tipo de población con la escasa normatividad existente como decretos legislativos, Código Penal o el Código de ejecución penal y otras normativas existentes no visibiliza la forma como se requiere y la forma de cumplimiento ante las instituciones de justicia.

5.1.2. Capacidades económicas

Se refieren a la habilidad de una institución para planificar y ejecutar eficientemente su presupuesto asignado, teniendo en cuenta las fuentes de financiamiento disponibles, de acuerdo con el Plan Operativo Institucional (POI). Estas capacidades son fundamentales para lograr el cumplimiento de las metas establecidas en el POI de la implementación del programa. Además, las capacidades económicas también se relacionan con el nivel de gasto presupuestario y la brecha de presupuesto necesaria para satisfacer la demanda del servicio. Si no se cuenta con un financiamiento adecuado para garantizar todas las actividades, se puede comprometer el desarrollo de las funciones esenciales de la institución. En este sentido, las capacidades económicas no solo implican la disponibilidad de recursos, sino también la gestión eficiente de estos. Esto incluye la planificación, el seguimiento y la evaluación del avance de la ejecución presupuestal, así como la capacidad para adaptarse a los cambios e imprevistos en el gasto presupuestal (prioridades institucionales).

En la presente investigación, se evidencia las capacidades de la ejecución presupuestal que no están en la responsabilidad directa del Establecimiento de Medio Libre, sin embargo, realiza los requerimientos para que la Oficina Regional los atienda según el presupuesto asignado. En la implementación del programa nivel de requerimiento de presupuesto se ha optimizado, considerando que la colaboración de las otras instituciones involucradas cubre con otros gastos como la alimentación, herramientas o transporte, ademar la indumentaria que utilizan los sentenciados se reutiliza, generando un ahorro, aunque no es del todo

adecuando, considerando que la calidad no es la adecuada.



5.1.2.1. Plan de trabajo de la implementación de la política institucional

El plan de trabajo constituye un conjunto estructurado de acciones y actividades diseñadas para un período determinado, cuyo propósito es garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales. El seguimiento de las actividades operativas es una parte esencial del POI. Esto puede incluir la elaboración de informes de seguimiento mensuales y semestrales.

El desarrollo de la política mediante campañas se lleva a cabo fundamentalmente en respuesta a los pedidos de las instituciones y autoridades involucradas o registradas como Unidades Beneficiarias, quienes coordinan principalmente de la subdirectora del establecimiento. Se realiza a pedido de las instituciones, pero se debe mejorar la planificación y coordinación in situ, con mayor protagonismo y autonomía para planificar y coordinar de manera más eficiente la logística interna de tan complejos operativos. Como indica un supervisor-inspector: *“se realiza según pida las instituciones o las gestiones que realice la subdirectora”*.

La Subdirección de Medio Libre de la ORL desarrolla un rol importante en la integración de las actividades en el Plan (POI). Este plan se refiere a las campañas de la política institucional y a las actividades propias del control de los mandatos judiciales. Sin embargo, parece que no se recoge la necesidad directamente del Establecimiento de Medio Libre, quien debería elevar a su Oficina Regional su plan de trabajo anual con sus respectivos requerimientos. En cuanto a la implementación de la política "Intégrate a tu comunidad", la planificación se realiza alineándose con las fechas programadas por la DML para el desarrollo de las campañas a nivel nacional. Esta campaña se lleva a cabo de manera simultánea en todo el país, lo que requiere una coordinación y planificación cuidadosa. Las campañas locales, por otro lado, se empiezan a organizar principalmente a través de oficios. En algunos casos, los compromisos se hacen verbalmente y no se suscribe un documento, lo que puede representar dificultades en términos de seguimiento de los compromisos para el desarrollo de la actividad ante en el cumplimiento de algún compromiso de alguna entidad involucrada en alguna campaña.

5.1.2.2. El nivel de gasto presupuestal

El POI es un instrumento de gestión anual que se utiliza para planificar las actividades de una institución donde se plasmas las metas presupuestales y las actividades operativas y el respectivo presupuesto asignado, con el objetivo de cumplir con los objetivos y las metas físicas esblecidas en el Estratégico Institucional (PEI). Este plan incluye la asignación de recursos para diferentes sectores y programas.

El EML Surquillo no ejecuta el presupuesto, es la Subdirección de Medio Libre ORL es quien abastece de implementos a todos los EML de su jurisdicción, con las adquisiciones según las específicas de gasto que se indican en la tabla 3, considerando que el presupuesto en el 2018 y 2019 fue por demanda adicional, sin embargo para los siguientes años pasó a formar parte de los Recursos Ordinarios dentro de la Actividad Operativa de “*control de la ejecución de los mandatos judiciales de los sentenciados a Penas limitativas de derechos*”, eso implicaba realizar un ajuste al presupuesto.

Tabla 13
Estructura original del presupuesto que financiaba

Descripción	Costo aprox.	Cantidad de unidades
Vestuario, accesorios y prendas diversas	S/. 20.00	
Bolsa deportiva tipo saco con logotipo	S/. 10.00	200
Chaleco tipo entrenamiento con logotipo	S/. 10.00	200
Gorro dril con logotipo bordado	S/. 8.00	200
Aseo limpieza y tocador		
Jabón carbólico	S/. 1.20	200
Sachet de bloqueador solar	S/. 2.30	200
Bolsas grandes de plástico gruesa para basura	S/. 35.00	2
De seguridad		
Guantes látex (caja x 100 unid)	S/. 20.00	4 cajas
Materiales insumos, instrumental y accesorios médicos quirúrgicos, odontológicos y de laboratorio		
Mascarillas descartables	S/. 0.50	200
Servicios diversos		
Gigantografía	S/. 100.00	1
Gasto presupuestal		

Fuente: POI Oficina Regional Lima

Desde su implementación en 2019, el programa fue reconocido institucionalmente por su impacto en la reinserción social y el fortalecimiento del vínculo entre la población sentenciada y la sociedad. A lo largo de su desarrollo, el programa ha demostrado un compromiso por parte de la comunidad, así como de diversas instituciones públicas y privadas, que han optado por contribuir en lugar de limitarse a aprovechar la mano de obra. En este sentido, brindaron su apoyo proporcionando herramientas, almuerzos, desayunos y refrescos para la población de sentenciados que participaba en las actividades. Esto permite que se utilice el presupuesto en las prioridades más importantes que el INPE debía financiar, se destinaron recursos específicos para vestuarios (chalecos, gorros y morrales), materiales de protección (guantes y mascarillas) y transporte, considerando que en algunos casos las zonas de intervención estaban alejadas y era necesario recoger a los sentenciados desde puntos estratégicos de concentración. En este sentido, la colaboración que realizan las instituciones participantes hace viable la realización de la política, los recursos económicos que implica el despliegue ya no lo asumen solamente en INPE, hasta la misma comunidad se organiza para colaborar. Si este apoyo, la frecuencia de las actividades estaría restringido a la disponibilidad presupuestal del INPE lo que haría cada vez menos viable, pero no es el caso.

Según se detalla en la Tabla 14, se asignó un monto de S/. 4740 al EML Surquillo para el año 2023. La ejecución de estos presupuestos está a cargo de la Oficina Regional Lima, la cual posteriormente traslada los materiales al establecimiento.

Tabla 14.

Específicas de gasto

Cantidad de participantes	Vestuario	Material de protección	Pago de transporte	Total
70	s/. 2100	s/. 1640	s/. 1000	s/. 4740

Fuente: demanda adicional realizado por la Dirección de Medio Libre

5.1.3. Capacidades de gestión

La ejecución de los mandatos judiciales por parte del sistema penitenciario implica una serie de responsabilidades y tareas que requieren una gestión

eficiente. Los instrumentos de gestión constituyen herramientas que permiten a las instituciones planificar, dirigir y controlar de manera eficiente las actividades orientadas al cumplimiento de sus objetivos. Estos instrumentos comprenden políticas y procedimientos, sistemas de seguimiento y evaluación, así como estrategias específicas para la implementación de resoluciones judiciales. Los procedimientos, entendidos como secuencias de acciones estructuradas para ejecutar tareas o alcanzar metas, son clave para asegurar el control adecuado en la ejecución de dichas resoluciones. En el caso de los EML, la gestión no solo abarca la planificación de actividades alineadas con la política institucional, sino también la promoción y el fortalecimiento de las sentencias alternativas, incorporando medidas destinadas a la prevención de la reincidencia delictiva.

La investigación se centra en el conocimiento, aplicación y competencias requeridas de los funcionarios para cumplir con sus responsabilidades dentro de la política institucional y en su interacción con otras instituciones.

5.1.3.1. Nivel de conocimiento de los instrumentos de gestión

Los instrumentos de gestión pueden incluir planes estratégicos, manuales de procedimientos, sistemas de gestión de calidad, entre otros. Estos son esenciales para garantizar el adecuado control y gestión de las resoluciones judiciales. Estos instrumentos de gestión deben ser conocidos por todos los trabajadores de la institución y no solamente por los que elaboran las herramientas o los encargados de hacer el seguimiento de los indicadores.

Respecto al nivel de conocimientos de los instrumentos de gestión, los servidores entrevistados señalan como falencia importante que las políticas, sistemas y normativas institucionales para llevar a cabo las “mega campañas de cumplimiento colectivo de sentencias” parecen diseñarse de manera muy teórica, sin tener un cabal conocimiento de las particularidades de la realidad concreta en la que debe aplicarse. Esta carencia de *conocimiento de causa de la realidad* en quienes planifican las políticas se constituye como el principal déficit identificado para la adecuada realización de las mega campañas. En la tabla 5 se muestran los procedimientos relacionados.

Tabla 15*Principal normativa internas aplicado al control de los sentenciados en los EML*

PROCESO NIVEL 1	PROCEDIMIENTOS	
	CÓDIGO	DENOMINACIÓN
M2.01 Evaluación Inicial para la reinserción social en el Medio Libre	P-M2.01.01	Evaluación inicial del liberado
	P-M2.01.02	Evaluación inicial del sentenciado a prestación de servicios comunitarios-PSC
	P-M2.01.03	Evaluación Inicial del sentenciado a penas o medidas alternativas
M2.03 Beneficios y Peticiónes	P-M2.03.02	Redención de la pena por trabajo o educación
	P-M2.03.05	Gracias presidenciales
	P-M2.03.06	Traslado de jurisdicción: "Liberados"
	P-M2.03.07	Traslado de jurisdicción: "Sentenciados"
	P-M2.03.08	Tramitación y expedición de documentos
	P-M2.03.09	Gestión para el reinicio de la ejecución de la pena
M2.04 Gestiones Administrativas para la reinserción social	P-M2.04.01	Gestión interinstitucional para la reinserción social: Instituciones del Sistema de Justicia
	P-M2.04.02	Gestión interinstitucional para la reinserción social: Instituciones públicas y privadas
	P-M2.04.03	Gestión con las unidades beneficiarias para la reinserción social
	P-M2.04.04	Gestión de reubicación de Sentenciados en Unidades Beneficiarias
	P-M2.04.05	Gestión de la Pena cumplida con redención
	P-M2.04.06	Gestión de la Ejecución de Resol. Judiciales Control de reglas de conducta de liberados
	P-M2.04.07	Gestión de la ejecución de resoluciones judiciales control de ejecución de sentenciados a PSC

Fuente: *Dirección de Medio Libre*

Aunque los Manuales de Procesos (MAPRO) han experimentado actualizaciones en los años 2009, 2014 y 2016, actualmente se ha adoptado un nuevo enfoque basado en la gestión por procesos; sin embargo, los procedimientos se actualizan de manera independiente al MAPRO en su totalidad, lo que ha generado dificultades para que los nuevos procedimientos actualizados sean debidamente implementados y aplicados a tiempo. Como resultado, los servidores penitenciarios continúan utilizando versiones antiguas y, en algunos casos, incluso procedimientos no vigentes. Esto ha creado la percepción entre los servidores de que las normativas no se ajustan a la realidad, ya sea porque desconocen los nuevos procedimientos actualizados o porque

consideran que las actividades descritas en dichos procedimientos no son ejecutables en la práctica.

5.1.3.2. Nivel de coordinación interinstitucional

Según Cerpa (2017), en su estudio basado en encuestas a jueces, se observa una deficiente comunicación entre el INPE, el Ministerio Público, el Poder Judicial, las Unidades Beneficiarias y. Esta falta de comunicación se debe a que cada una de estas entidades actúa según sus funciones establecidas por la ley, sin contar con otras disposiciones específicas. Además, los jueces entrevistados señalan que no existe una obligación para los operadores jurídicos de llevar a cabo dicha coordinación. Por su parte Gil (2019) señala que la falta de articulación entre las instituciones públicas, privadas (sin fines de lucro) y la sociedad civil, sumado a la alta carga procesal en los juzgados, influye en el incumplimiento. Existe una baja participación de las instituciones públicas para recibir sentenciados PSC, se atribuye a la falta de difusión del papel que estas instituciones deben desempeñar en la ejecución de las sentencias PSC, también la falta de un procedimiento más práctico, la centralización de las tareas de supervisión y control de la efectiva ejecución de los mandatos judiciales a cargo del INPE, cuando las instituciones de justicia como la Fiscalía y Poder Judicial también se deben involucrar en supervisar la ejecución de la sentencia.

La coordinación interinstitucional se define como el trabajo conjunto entre distintas instituciones públicas y privadas, con el propósito de lograr las metas en común y maximizar el impacto a partir de las acciones ejecutadas. La coordinación interinstitucional en el contexto del desarrollo económico local evita la duplicación de esfuerzos, optimizar la utilización de recursos y fomentar una visión estratégica compartida (Albuquerque y Cortés, 2001).

EL EML Surquillo hace el seguimiento (supervisiones) de la asistencia de los sentenciados en las 88 Unidades Beneficiarias que se encuentra dentro de su jurisdicción. Estas instituciones se constituyen como Unidades Beneficiarias y se mantienen en contacto de forma frecuente. Las mega campañas se gestionan en colaboración con algunas de estas instituciones más cercanas al ámbito de

la intervención o con aquellas que tienen mayor cantidad de sentenciados, puede ser que sea una Unidad Beneficiaria la que se beneficia de la megacampaña. En otros casos, se realizan en otras localidades o instituciones y se coordina con la municipalidad u otras instituciones de la jurisdicción para su colaboración debido a que se necesita meta riales, herramientas y refrigerios para intervenir en tareas como limpieza, pintado de infraestructuras o arborización.

Según se muestra en la Tabla 16, las instituciones educativas son las más representadas, seguidas por las comisarías. Estos son ejemplos de los tipos de instituciones que se constituyen en mayor cantidad como Unidades Beneficiarias.

Tabla 16

Tipo de instituciones constituidas como Unidades Beneficiarias adscritas al EML Surquillo

Tipo Unidades Beneficiarias	Cantidad
Comisarías	17
Hospitales y centros de salud	1
Institución educativa	23
Institución religiosa	12
Municipios	14
Otros tipos de unidades beneficiarias	21
Total	88

Fuente: Base de Datos de sentenciados a PLD - DML (agosto, 2023)

5.1.4. Hallazgos relevantes relacionados a las capacidades organizacionales, económicas y de gestión de la política institucional

Se identifica como hallazgos más resaltantes respecto a la cantidad de personal, este se ve afectado por la asignación de personal para contrataciones que cada vez se tiene más restricciones, además en el contexto de pandemia hubo cambios que afectó la cantidad de servidores lo que repercute en las actividades de ejecución y control de las resoluciones judiciales mediante la supervisión, notificación, respuesta a requerimiento de información al juzgado o fiscales. Pero que, respecto a las actividades de la política, se ha optimizado el trabajo de tal manera que dos supervisores pueden controlar el desarrollo de la política institucional con actividades como la campaña con la finalidad de lograr los

objetivos de la campaña. Por otro lado, respecto a la normativa existente, principalmente procedimientos que se han actualizado de manera progresiva por la Dirección de Medio Libre, no son del todo conocida por los servidores del EML Surquillo, los entrevistados desconocían la existencia del procedimiento que regulaba las actividades establecidas en la política institucional.

Respecto la coordinación interinstitucional, lo encabeza la jefa del establecimiento y apoyan los supervisores inspectores quienes de manera más frecuente visitan las instituciones para controlar la asistencia de los sentenciados. Las coordinaciones iniciales son para concretar la actividad y definir las actividades a realizar (pintado, arborización, limpieza), la cantidad de participantes que requiere y la logística, posteriormente los supervisores apoyan en el seguimiento a los acuerdos y en el caso del INPE, apoyan con la convocatoria a los sentenciados.

**“E g í u “ég
u u ”**

Para la puesta en marcha de esta política institucional es valioso contar con un plan que establezca objetivos concretos a corto, mediano y largo plazo. Dicho plan debe contemplar un enfoque integral para la gestión de los recursos humanos y definir con claridad el valor público que se busca generar. Asimismo, se debe detallar los recursos asignados para cumplir con estos objetivos, incluyendo el personal encargado de llevar a cabo las actividades y el presupuesto necesario para su desarrollo.

Según León y Rojas (2017) el contexto chileno, hace referencia que, la implementación de la pena como una herramienta de reinserción social es un objetivo importante para las instituciones públicas; la realidad ha demostrado que, aunque las instituciones públicas no rechazan la idea de recibir a sentenciados para que ejecuten su pena, menciona que “ha sido difícil llegar a acuerdos que resulten en la firma de convenios, lo que puede deberse a una variedad de factores, como la falta de recursos, la resistencia institucional o la falta de un marco legal claro” (p.23). Por su parte Rubiano y Ángel (2007) indica que la aplicación de esta pena “debe estar en función de los puestos de trabajo

disponibles e igualmente se debe contar con la capacidad para el seguimiento y la evaluación de su ejecución” (p. 118).

En el contexto peruano, este tipo de población penitenciaria permanece desconocida para la sociedad en general. La concepción social de que los sentenciados no deberían ser trabajadores, y que deberían sufrir la privación de su libertad como forma de castigo, la pena como una forma de venganza para la justicia (Pérez P., 2020). Este desconocimiento en la sociedad es un obstáculo para la implementación de acuerdos que impliquen la asignación permanente de sentenciados a una institución para que cumplan sus jornadas laborales; sin embargo, cuando se trata de campañas de limpieza, arborización, pintado de infraestructuras, entre otras actividades, las instituciones muestran una mayor apertura. La participación de los sentenciados en estas actividades permite destacar los beneficios que la institución pública puede recibir de aquellos sentenciados que fueron ubicados de manera más permanente. Esto, a su vez, se puede convencer a la institución de firmar el acta de Unidad Beneficiaria.

En la actualidad, la implementación se rige mediante el procedimiento P-M2.04.09 “Gestión de la ejecución colectiva de sentencias a PLD” que se aprobó mediante Resolución Directoral N° 004-2020-INPE/15, donde se describe las actividades de gestión que realizan los Establecimientos de Medio Libre para desarrollar mega campañas enmarcadas en la política. Las coordinaciones se generan a partir del requerimiento de una institución para realizar la actividad con participación de sentenciados a trabajo comunitario o se inician a partir de la programación que se dispone desde la Oficina Central para que en determinadas fechas del año se realice de manera simultánea la actividad. El desarrollo de la política incluye tres etapas, como se describe en el procedimiento, consta de 3 etapas:

- **Etapas de planificación.** El jefe del EML solicita a una institución pública o privada la ejecución de jornadas laborales colectivas. Se coordina y planifica reuniones con estas instituciones para definir el proyecto y la zona de intervención. Se elabora un Plan de Trabajo y se solicita una lista de participantes para su revisión. Finalmente, envía el Plan de Trabajo al

subdirector o coordinador regional correspondiente para requerimiento de presupuesto.

- **Etapa de ejecución de la actividad.** Durante la ejecución de la actividad, el personal del establecimiento se encarga de registrar a los asistentes y de indicar las tareas a realizar. El Inspector-Supervisor controla la cuadrilla y toman la asistencia. El jefe del establecimiento verifica y reorienta el avance de cumplimiento de las metas y coordina los incidentes que se presenten durante la actividad.
- **Etapa de registro y reporte de la información.** Es la última etapa, se envían los formatos y la lista de Asistencia y las planillas al abogado. Este recibe y verifica la lista de participantes junto con las planillas firmadas y las eleva al jefe de EML. Posteriormente, se solicita a la Unidad Beneficiaria que el responsable de la institución firme las planillas de los participantes. Finalmente, se elabora y remite un informe de la actividad realizada al jefe del EML.

Además, en el procedimiento en mención se establecen indicadores para medir el porcentaje de sentenciados participantes en las megacampañas y en las campañas locales. Las disposiciones específicas incluyen que el jefe de EML lidera la ejecución de las campañas, que los requerimientos de la actividad se coordinan en reuniones con la institución pública o privada, y que los planes deben considerar medidas de seguridad para el desarrollo de la actividad. Asimismo, se señala la necesidad de difundir las campañas a través de medios de comunicación y redes sociales.

En esta investigación, los entrevistados manifiestan que no se cuenta con planes locales, sino que se realizan a solicitud de otras instancias (región o sede central) que las organizan las megacampañas, considerando que se hace a nivel nacional en simultáneo. Pero en las campañas locales, las instituciones coordinan con la directora y como son más pequeñas, 1 o 2 supervisores pueden dirigir la actividad. Esto se ha optimizado en el tiempo y ya no es necesario tanta cantidad de supervisores.

5.2.1. Descripción del valor público que genera la política institucional.

Para Olarte Hurtado, A. (2006), la utilidad pública “se justifica por la función de reparación simbólica que desempeña la sanción, y por el hecho de que el referente en esta sanción no es la víctima específica del delito, sino la comunidad” (p.100). En esta línea, se pueden establecer convenios con entidades públicas y organizaciones comunitarias, para que los sentenciados realicen sus trabajos en proyectos de interés social.

Otro tema relevante en el valor público de las penas de trabajo comunitario es la promoción de la reintegración social de los sentenciados PSC que cumplen su pena. Estas penas permiten a los sentenciados adquirir habilidades y conocimientos útiles para su vida cotidiana y laboral. Además, al realizar trabajos en entidades asistenciales, los sentenciados pueden fortalecer habilidades sociales y emocionales, como la solidaridad, la empatía y la responsabilidad. Todo esto contribuye a mejorar su autoestima y su capacidad para reintegrarse a la sociedad.

La reducción de la sobrepoblación carcelaria es otro tema relevante en el valor público de las penas de trabajo comunitario. Estas penas permiten reducir la cantidad de sentenciados que cumplen penas de prisión, lo que a su vez reduce la sobrepoblación carcelaria y se reducen los costos asociados a su manutención.

En la presente investigación, los sentenciados entrevistados coinciden en que los beneficios de las campañas para la sociedad son aumentados mediante su difusión en prensa, lo que permite hacer visible del trabajo que se realiza y de los logros que se consigue, por otro lado, también reconocen que deben evitarse los “usos políticos” u oportunistas de las mismas actividades, como la utilización en campañas electorales. Comenta un supervisor que un alcalde “*se apersonó al finalizar la faena y colocó a sentenciados indumentaria de la municipalidad para tomarse una foto y luego se fueron*”. Para los representantes de las Unidades Beneficiarias el valor público de la política radica en el apoyo que “*brindan a las instituciones que lo necesitan ya que muchas veces se encuentran abandonadas por falta de apoyo de mano de obra*”.

La responsable de la Comisaría de San Juan de Lurigancho que está constituida como UUBB destaca el mayor impacto social de las mega campañas está en visibilizar a los sentenciados participantes y su labor en servicio de la comunidad, por lo que utilicen indumentaria que los identifique con la institución, de modo que la población reconozca su condición y no los confunda con trabajadores municipales o voluntarios; también que se le debe proveer de las herramientas necesarias para desarrollar sus labores de manera adecuada.

5.2.2. Hallazgos más relevantes relacionados a la estrategia de implementación de la política institucional

Para la coordinación con nuevas instituciones con el fin de establecer convenios, el primer obstáculo es el desconocimiento que se tiene de la población penitenciaria extramuros, pero hay mayor flexibilidad cuando se propone realizar alguna actividad puntual como una campaña de limpieza. Se cuenta con un procedimiento interno que describe la secuencia de actividades, desde la planificación hasta la elaboración del informe posterior a la actividad, se observa que evidencia que no se elabora un plan de trabajo para la planificación de las campañas, especialmente las pequeñas (campañas locales). En el caso de las mega campañas, se rigen al plan y programación establecido por la Dirección de Medio Libre.

Respecto al valor público, se relaciona al beneficio que brinda a las instituciones que requieren el apoyo de mano de obra y que genera impacto por la cobertura mediática (medios de comunicación); sin embargo, este puede ser aprovechado políticamente cuando no se difunde adecuadamente, por ello se requiere que se identifique adecuadamente con la indumentaria adecuada y se brinde las herramientas y manuales para cumplir con los objetivos de la actividad.

5.3. La gestión para la participación de instituciones involucradas

La gestión de la participación de los actores institucionales se refiere a los criterios para identificar y seleccionar actores, los intereses y objetivos de los diferentes involucrados, en este caso a las instituciones constituidas como Unidades Beneficiarias, los mecanismos de acercamiento y los resultados de las coordinaciones. Se mapea a las instituciones públicas y privadas que participen en el desarrollo de la política institucional. Respecto a los usuarios, estos se

deben encontrar cumpliendo su pena en la Unidad Beneficiaria asignada, sucede que, en un alto porcentaje, en un promedio nacional del 60% no llega a apersonarse o abandona el cumplimiento de su pena. Por lo tanto, la identificación de las Unidades Beneficiarias que tienen un alto cantidad de sentenciados en condición de “Cumplimiento de sus jornadas” tienen la prioridad para alcanzar la convocatoria.

En la presente investigación, la estrategia que más genera involucramiento institucional es *“invitarle a partir de las actividades para que visibilicen el trabajo de los sentenciados”* (servidor de medio libre). La difusión de las campañas contribuye a incrementar el compromiso institucional. Sin embargo, en ocasiones las propias instituciones manifiestan carencias (de materiales, recursos, etc.) que les dificultan la participación. Según los representantes de las Unidades Beneficiarias, para generar un mayor compromiso de las instituciones en la política institucional, es importante invitarlas a informarse sobre las actividades que realiza el medio libre y programarlas con anticipación. Los representantes de las Unidades Beneficiarias buscan que los sentenciados avancen en sus jornadas y recibir un estímulo con jornadas adicionales que motivan a participar y también avanzar en la ejecución de las jornadas. Las megacampañas resultan atractivas porque, a diferencia de las actividades habituales, brindan jornadas adicionales que motivan la participación y aceleran el cumplimiento de jornadas, también generan un impacto social positivo, al desplegar acciones en bien de la comunidad.

5.3.1. Los intereses de los actores Institucionales y de los usuarios

Por un lado, los sentenciados pueden tener diferentes intereses durante en el cumplimiento de las sentencias PSC. Algunos pueden ver esta medida como una oportunidad para reparar el daño ante la sociedad y demostrar su compromiso con la misma. Otros pueden estar interesados en reducir su tiempo de condena y evitar la privación de libertad por incumplimiento de sus jornadas (mayoría de casos). Los usuarios (sentenciados) se sienten más útiles y valorados por la sociedad al realizar un trabajo que beneficia a la sociedad.

Por otro lado, el EML Surquillo se encarga de la supervisión de la ejecución de las PSC tienen un interés en garantizar que los sentenciados cumplan con su condena de manera efectiva y en que los trabajos comunitarios sean realizados de manera adecuada (Núñez Mora, 2019).

Los actores institucionales participan de la campaña, como se puede apreciar en la figura 5 y 6, dos actividades realizadas, donde se muestra la cogestión, la articulación, que no se limita a la actividad, sino que genera la oportunidad de seguir trabajando de manera articulada, brindando oportunidad para que los nuevos sentenciados tengan nuevos lugares donde puedan hacer su trabajo comunitario.

En una intervención realizada en IE Túpac Amaru II en el distrito de Chorrillos (INPE, 2022), muestra en involucramiento del INPE diferentes instituciones como la Municipalidad distrital, la estrategia Barrio Seguro (EMBS -MININTER) y la Unidad de Gestión Educativa (UGEL N° 7), se organizó a los 50 sentenciados en 5 grupos para distribuir la limpieza de aulas, laboratorios y pintado de la infraestructura (Figura 5).

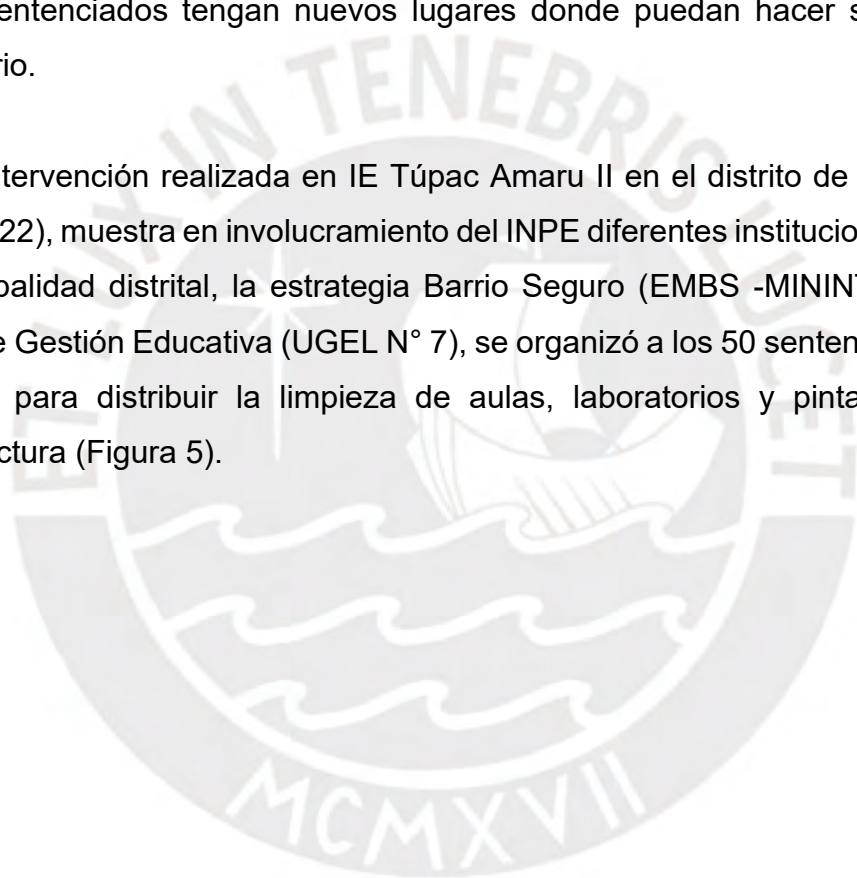


Figura 5

Autoridades en la Campaña en la IE Túpac Amaru II – Chorrillos (2022)



Fuente: Instituto Nacional Penitenciario

En otra actividad, 70 sentenciados que son controlados por el EML Surquillo fueron convocados para participar en la limpieza, remoción de escombros (Figura 6), lodo y piedras como consecuencia del paso de un huaico y prevenir mayores consecuencias producto de otros huaicos. Para el desarrollo de la actividad participaron la junta vecinal de la localidad, la estrategia Barrio Seguro, la Municipalidad de Ate y la Policía Nacional.

Figura 6

Campaña en el Asentamiento Humano Cerro Vecino de Huascata (2023)



Fuente: Instituto Nacional Penitenciario

En la presente investigación los representantes de las Unidades Beneficiarias manifiestan que los intereses de las instituciones participantes coinciden en requerir apoyo para actividades como limpieza, pintado o similares, las cuales pueden llevarse a cabo mediante la participación de sentenciados. Por tipo de institución, predominan las educativas (colegios), municipalidades y comisarías, las cuales suelen mostrar disposición a colaborar dada su misión y objetivos, o los recursos de los que disponen para ello.

5.3.2. Hallazgos más relevantes relacionados a la gestión para la participación de instituciones involucradas

Cuando se tiene focalizado un lugar de intervención, se identifica que Unidades Beneficiarias puedan ser comunicados para que los sentenciados que están ubicados en cada institución puedan ser partícipes de la campaña de trabajo comunitario. En este sentido, con el fin de lograr el mayor involucramiento, los entrevistados concuerdan en que el EML Surquillo debe difundir las diferentes actividades que realiza e invitarle a participar a las instituciones (Unidades Beneficiarias), quienes brindan facilidades para que los sentenciados puedan avanzar con el cumplimiento de sus jornadas con las horas adicionales que reconoce el EML por participar de las campañas.

5.4. Estrategia de gestión de participantes en la política institucional

Respecto al efectivo cumplimiento de la pena en las respectivas Unidades Beneficiarias donde fueron ubicados, Núñez Mora, O. R. (2019) menciona que la organización y supervisión son necesarias para su éxito de la ejecución de las penas PSC. Esto implica la planificación, coordinación y seguimiento de los trabajos comunitarios, donde es importante establecer protocolos claros para la comunicación entre los sentenciados, las instituciones públicas y las autoridades judiciales. La capacitación y sensibilización de los sentenciados también son factores importantes en el cumplimiento de las penas de trabajo comunitario. Los sentenciados deben recibir información clara y precisa sobre las condiciones y requisitos de las penas de trabajo comunitario. Además, es necesario que se les brinde capacitación en habilidades y conocimientos útiles para la realización de los trabajos de servicios comunitarios. Por otro lado, es necesario la previa

sensibilización a la comunidad sobre la importancia de las penas de trabajo comunitario y su contribución al bienestar social para lograr su involucramiento.

Blay Gil, E. (2007), menciona que el cumplimiento de las penas de trabajo comunitario también presenta limitaciones; en algunos casos, los sentenciados pueden no estar motivados para cumplir con la pena o pueden presentar problemas de salud o de adicción que dificulten su cumplimiento. Además, la implementación de las penas de trabajo comunitario puede ser difícil en algunos casos debido a la falta de organizaciones benéficas dispuestas a recibir a los sentenciados. Por su parte Tintaya Flores, K. M. (2022) señala que, en relación con “el nivel de responsabilidad que tienen las UUBB respecto al incumplimiento de las jornadas PSC, un 45.65% considera que tiene una alta responsabilidad” (p. 54). Además, un 21.74% de los encuestados opina que la Unidad Beneficiaria es muy responsable de dicho incumplimiento. La autora también refiere que, a menudo, en estas UUBB “no cuenta con la cantidad suficiente personal y desconocen los procedimientos para asignar tareas relacionadas con las sentencias” (p. 74).

En la presente investigación, los participantes son convocados para las actividades a través de grupos de WhatsApp, en los que se les agrega para informar e invitar, por este medio se enteran de convocatorias y son incluidos en estos grupos para tal fin. Por lo que los sentenciados consideran que los grupos de WhatsApp (74%), las notificaciones con documento (14%) y las llamadas (6%) son más efectivos para las convocatorias. Por otro lado, el compromiso de los sentenciados para involucrarse en futuras campañas durante la condena parecer ser duradero, por su motivación para cumplir jornadas y avanzar en su reinserción, oportunidad que brindan, muestran la disposición a atender cualquier nueva convocatoria para participar, durante el tiempo que les reste de pena, ya que significa una para continuar avanzando en la ejecución de sus jornadas.

Sin embargo, la comunicación por WhatsApp no basta, como indica un supervisor-inspector “*se envía documentos, pero también se tiene que salir y coordinar; si no se sale, no hay resultados*”, no basta con el envío de

comunicaciones, se requiere concretar la coordinación in situ lograr el compromiso del representante de la institución para que brinde las facilidades. *“En el caso de algunas comisarías se pasan la voz cuando se hacen las mega campañas”* (supervisor -inspector), Esto implica cierta informalidad en la coordinación y convocatoria, recurriendo más bien al *“boca a boca”* entre comisarías para difundir las convocatorias. En otras ocasiones se le comunica directamente a los sentenciados para hacer de conocimiento de la convocatoria, pero *“en algunos casos no hay tanto interés”* (sentenciado) por parte de las Unidades Beneficiarias para difundir la actividad. Los medios que se utiliza para comunicar una actividad se realizan directamente a los sentenciados o a la Unidad Beneficiaria.

Por su parte, el inspector-supervisor entrevistado mencionan que primero se ubica el lugar de realización de la mega campaña, luego se identifica que las unidades Beneficiarias para convocar a los sentenciados según la cantidad requerida. Las llamadas telefónicas o comunicaciones con unidades beneficiarias para convocar a quienes quieran participar sean por el requerimiento institucional o interés de los propios sentenciados. Cuando se hace con tiempo de anticipación la actividad, se puede contar con mayor cantidad de sentenciados participantes, *“pero con poca anticipación hace difícil la convocatoria”* (Supervisor). Refieren que las convocatorias más efectivas resultan las telefónicas y por WhatsApp, por su celeridad. Pero sucede que existen sentenciados que solo aprovechan las megacampañas para avanzar con sus jornadas por el estímulo de la jornada extra que se les da, pero descuidan ir a su respectiva Unidad Beneficiaria para cumplir sus jornadas regulares.

Para el abogado y los supervisores-inspectores del establecimiento coinciden en que el compromiso puede sostenerse si hay *“incentivos”* como horas adicionales o posibilidad de más campañas, pero depende de su disponibilidad para participar. Hay gran demanda de participantes y muchas instituciones solicitan apoyo, pero se convoca una cantidad mínima necesaria en cada lugar. A la convocatoria responde favorablemente un 40-80% de los sentenciados contactados y la cantidad de servidores involucrados depende del tipo de actividad, desde 2-3 (para actividades pequeñas) a mayores esfuerzos para

coordinación con unidades beneficiarias ante convocatorias próximas y elevada demanda. En el caso de los sentenciados encuestados, el 49% considera que todos los sentenciados que anteriormente han participado, volverían a participar.

5.4.1. Hallazgos más relevantes relacionados a la gestión de participantes en la política institucional

Los sentenciados participantes en las campañas son una población nueva que recién ingresa al sistema o aquellos que ya se encuentran cumpliendo su sentencia en una UU.BB; por lo que se requiere que se le brinde la información sobre las próximas convocatorias para que más sentenciados participen.

Las convocatorias para las campañas se realizan principalmente por WhatsApp como medio por el cual se comunican, principalmente grupos, pero también el supervisor se comunica con el representante de la UU.BB quien difunde la convocatoria a los sentenciados ubicados en la institución. Los supervisores manifiestan que la principal dificultad es el poco tiempo que tienen cuando la campaña se programa en una fecha cercana por lo que en algunos casos el supervisor tiene que apersonar se a la UU.BB para hacer la convocatoria y asegurar la cantidad de participantes que se requiere, a pesar de la dificultad, se tiene buena respuesta de los participantes a las convocatorias, quien indican (cerca del 50%) que volverían a participar ante otra convocatoria.

S í u “ é g u u ”

Feinstein et al. (2019) analiza los conceptos de relevancia, eficiencia y eficacia relacionado a la sostenibilidad, en este sentido indica que la relevancia analiza los objetivos referentes a la estrategia; en este sentido, la eficacia se refiere al grado en el que se han logrado los objetivos establecidos, y la eficiencia se relaciona con los niveles de logros alcanzados y los recursos utilizados, si los objetivos no se restringen al corto plazo, en la eficacia se involucra a la sostenibilidad de los resultados de la intervención realizada (pp. 30-33).

En la presente investigación, los servidores del INPE mencionan que la posibilidad de replicar megacampañas en otras localidades depende de diversos factores como la capacidad del Establecimiento de Medio Libre para asumir

nuevas responsabilidades, ante elevada demanda actual y limitados recursos, los requerimientos y solicitudes para que instituciones se constituyan en Unidades Beneficiarias. Se requiere de la coordinación previa con instituciones participantes, considerando que algunas instituciones pueden tener incumplimientos (materiales que llegan tarde, búsqueda de herramientas el día de la actividad). En el EML Surquillo no se describe un proceso de planificación, seguimiento a las responsabilidades que tiene cada institución involucrada. Ante incumplimientos, indica un supervisor que “*se trata de hacer lo posible*” para llevar adelante la actividad.

Respecto a la eficiencia, se muestra que la política cumple con los objetivos, los sentenciados indican que es una oportunidad para resarcir el daño causado, se busca visibilizar en la comunidad este tipo de penas mediante en involucramiento con diversas instituciones y la difusión por los diferentes medios de comunicación y las redes sociales de la institución. Además, el resultado del trabajo realizado finalizado la campaña llega a ser de beneficio directo de la comunidad, por ejemplo, la recuperación de espacios públicos y acondicionamiento de una institución educativa repercute directamente en beneficio de la comunidad estudiantil.

5.5.1. Hallazgos más relevantes relacionados a la sostenibilidad de la política institucional

Las actividades de la política para que sea replicada o sea sostenible, se ve influenciada por diversos factores que afecta la capacidad de atención del Establecimiento de Medio Libre, lo que implicaría que se dispone de menos tiempo para realizar las coordinaciones y atender a los requerimientos de las instituciones para realizar campañas; sin embargo a pesar de las limitaciones si es sostenible debido a que los sentenciados participantes si muestran la predisposición de participar, además se cuenta con el apoyo de otras instituciones para la logística y porque permite que sea conocido este tipo de sentencias en la sociedad.

5.6. Percepciones de los usuarios participantes y funcionarios respecto a la implementación de la política institucional

Blay, E. (2006) señala que los sentenciados que cumplen penas de trabajo comunitario tienden a sentirse más útiles y valorados por la sociedad al contribuir directamente al bienestar de la comunidad. Esta modalidad de pena fomenta actitudes y comportamientos prosociales, ya que implica la interacción con voluntarios, pobladores, autoridades, otros sentenciados y el supervisor de la institución penitenciaria, lo que fortalece la reintegración social.

Por su parte, Mardóñez E., C. (2016) destaca que, a través del trabajo comunitario, el sentenciado tiene la oportunidad de demostrar tanto a los demás como a sí mismo su capacidad de ser un miembro valioso de la comunidad, contribuyendo a la mejora de su entorno. Este proceso no solo busca recuperar la confianza de aquellos afectados por el delito, directa o indirectamente, sino que también permite al sentenciado transformar su autopercepción hacia un enfoque más prosocial. Este fenómeno, descrito por Bazemore y Karp (2004) como “merecer la redención” refleja el impacto positivo del trabajo comunitario en la rehabilitación y resocialización del penado.

En la presente investigación, respecto a las percepciones recogidas de las entidades beneficiarias, estas manifiestan una valoración positiva, en parte, por considerar que el trabajo realizado por los sentenciados beneficia a la institución. Las unidades beneficiarias perciben la llegada de los sentenciados como la incorporación de nuevas manos que contribuyen al quehacer cotidiano de la institución. Señalan que no son las actividades que realizan lo más importante, sino la oportunidad y facilidades que tienen para que puedan participar en las campañas, el mayor impacto social de las megacampañas se visibiliza en los sentenciados participantes y su labor en servicio de la comunidad.

Recibir sentenciados se considera un aporte significativo que ayuda a reducir la carga laboral en las actividades administrativas o de mantenimiento que se realizan en las Unidades beneficiarias por las actividades que los sentenciados

realizan en favor de la entidad. Un elemento destacado por todos se refiere a la oportunidad que tienen de cumplir este tipo de pena en libertad, ya que está presente el temor que les genera cumplir su condena en un ambiente desconocido (cárcel) y del que se tiene malas referencias en la sociedad porque genera estigma, o el rechazo a volver a estar nuevamente preso es lo que les motiva a seguir cumpliendo este tipo de pena alternativa y seguir ganando más horas de jornadas. En las encuestas aplicadas a los usuarios, el 80% considera que volverá a seguir participando y respecto a la principal motivación, el 46% indica que la principal motivación es avanzar con la ejecución de sus jornadas, seguido del 29% que desea mostrar su compromiso.

5.6.1. El grado en que se ha logrado el objetivo de la política institucional

De conformidad con la Resolución Presidencial N.º 082-2019-INPE/P, la política Intégrate a tu comunidad se presenta como una modalidad especializada para la ejecución colectiva de las sentencias de trabajo comunitario, de tal manera que contribuya a fortalecer el “sentido reparativo de la sentencia frente a la comunidad” (p.2), mediante acciones colectivas con participación de sentenciados PSC que están ubicados en diversas Unidades Beneficiarias.

Además, en los planes de trabajo se menciona como objetivo general que esta estrategia busca contribuir a la mejora del bienestar social con la participación de los sentenciados PSC en el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad como parte del cumplimiento del mandato judicial y que ayude a la resocialización de la población penitenciaria en su búsqueda de reparar el daño ocasionado. Los objetivos específicos: promover la participación comunitaria para la resocialización con el involucramiento de las instituciones de la localidad, que permita hacer visible la motivación de reparar el daño ocasionado a la comunidad mediante el desarrollo de la jornada colectiva, cumplir los mandatos judiciales de manera colectiva y en impacto directo de la comunidad.

En la presente investigación, los representantes de las Unidades Beneficiarias coinciden en que se requieren la cantidad de materiales necesarios según el tipo de actividad, coordinando previamente toda la logística, para evitar que en el día de la actividad no existan suficientes de implementos y materiales, donde solo

queda “*sembrar con las manos*” (participante) y también herramientas, pintura, brochas, etc., que son fundamentales para realizar el trabajo asignado.

Los usuarios entrevistados consideran que el INPE ha cumplido el objetivo institucional de ejecución de sentencias. Faltaría ampliar incentivos, en el sentido de que se realicen más veces para que puedan tener mayor participación y logren avanzar con la ejecución de sus jornadas. Si bien ayuda para avanzar jornadas, consideran que hay poca organización previa y poco tiempo de convocatorias.

Por parte de los supervisores indican que, cambiar la percepción social y motivar verdaderamente a los sentenciados es muy difícil, por resistencias a asumirse como “culpables”. El mayor reto radica en lograr compromisos institucionales, mediante coordinaciones directas, ante las dificultades para obtener apoyos y la necesidad de mayor difusión.

5.6.2. El nivel de satisfacción

Benavente Torre, E. (2015), en referencia a un programa destacado de la Municipalidad de Lima denominado “*Devuélvele a tu ciudad*” donde se realizaba un trabajo en favor de una población en condición vulnerable con sentenciados a trabajo comunitario, la autora plantea las percepciones de los actores involucrados, donde se resalta la necesidad de generar un espacio adecuado para los sentenciados, quienes han experimentado situaciones de marginación y exclusión para que puedan desplegar sus capacidades y potencialidades para generar oportunidades. El “*sentido de comunidad*” fue el concepto más resaltante que expresan los representantes de las instituciones. Los sentenciados priorizan la responsabilidad y la reintegración. Sin embargo, el término “reparación” era reconocido principalmente por el equipo técnico. También destaca que reconocen el concepto de inclusión social por todos los actores que participan del programa.

En la presente investigación, las respuestas conseguidas por parte de los sentenciados participantes siguen en la misma línea. Respecto al nivel de

satisfacción, los usuarios entrevistados hacen referencia respecto al apoyo que ellos brindan al participar en actividades y que es percibido en la comunidad, donde mencionan que *“ayuda a uno mismo como persona”* favoreciendo el proceso de reinserción. Además, permite beneficiar a la sociedad y con quienes más lo necesitan, poniendo *“un granito de arena”* mediante acciones que reparen daños causados y respondan necesidades que tiene la institución. Consideran una oportunidad para que puedan avanzar en la reducción de la condena, sumando jornadas. El 91% de los sentenciados encuestados mencionaron que las megacampañas influyen en la motivación al cambio personal, 89% indica que le ha hecho reflexionar sobre el daño que han causado, tanto a la víctima como también a la sociedad por el delito cometido; además el 77% considera que esta política genera un impacto en la sociedad.

Respecto a la percepción que tienen los representantes de las Unidades Beneficiarias sobre la conducción de las megacampañas por parte del INPE es vista como mejorable, pero que se debe mejorar con la provisión de útiles de limpieza y protección, guantes, etc., facilitando el trabajo asignado.

La estrategia institucional genera experiencias que quedan en el recuerdo de la participación articulada entre instituciones y comunidad, con impactos visibles en los resultados concretos como instalaciones limpias, calles arborizadas, etc., que refleja el trabajo de los sentenciados, que visibilizan al INPE y mejoran la imagen institucional, e involucra a otros actores sociales (padres de familia, docentes, autoridades). La comunidad también apoya, ofreciendo alimentos u otros recursos.

5.6.3. Hallazgos más relevantes relacionados a las percepciones de los usuarios participantes y funcionarios respecto a la implementación de la política

Los representantes de las Unidades Beneficiarias reconocen el valor del trabajo de los sentenciados que mediante las campañas pueden brindar un servicio comunitario que ayuda a instituciones o población que lo requiera. Valoran esta participación aparte de las jornadas que de manera regular cumplen en los días asignados en sus respectivas Unidades Beneficiarias. Indican que se necesita

que el INPE previamente coordine adecuadamente para que tengan la cantidad de herramientas y materiales donde todos están ocupados.

Los sentenciados consideran que cumplir este tipo de sentencia es una oportunidad ya que están evitando la cárcel y las experiencias desagradables lo que le motiva seguir cumpliendo. Su expectativa es que estén campañas sean más frecuentes que le permita avanzar su jornada por las horas extras; reconocen que las campañas influyen en su motivación de cambio (91%) y que su participación le ha hecho reflexionar sobre el daño causado (89%).



CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- Respecto al objetivo general, se identifican los factores que favorecen la implementación, la forma de comunicarse con los sentenciados usando la tecnología de la mensajería instantánea (WhatsApp), lo que facilita también la comunicación con las Unidades Beneficiarias, el compromiso de los usuarios (sentenciados) para continuar asistiendo a las megacampañas y el involucramiento de las instituciones para colaborar con los requerimientos que implica llevar a cabo la actividad. Por otro lado, los factores que dificultan tienen que ver con la falta de personal para realizar las actividades del control del cumplimiento de las sentencias e infraestructura para el desarrollo de estas actividades, el presupuesto que se le asigna al Establecimiento no se corresponde a la necesidad, también la falta de planificación como la formulación de un plan de trabajo sobre la campaña colectiva a realizar, la poca sensibilización a las instituciones para que más instituciones se involucren en constituirse en unidades beneficiarias y se involucren en las actividades de la política institucional, y finalmente la falta de conocimiento de la norma que regula la política por parte de los trabajadores de EML Surquillo.
- Respecto al primer objetivo referente a las capacidades organizacionales, económicas y de gestión para el desarrollo de la política, se concluye que el creciente número de la población penitenciaria ha provocado implicaciones relativas a la capacidad institucional para proporcionar los servicios necesarios para cumplir con los mandatos judiciales. A pesar del aumento constante de la población de condenados, que se ha duplicado en comparación con 2018, específicamente en el EML, la cantidad de trabajadores ha permanecido igual. Es importante mencionar que esta jurisdicción cubre la mayor cantidad de distritos de Lima Metropolitana y también la jurisdicción de

Huarocharí. La presente investigación, junto con otras fuentes, coincide en la existencia de una situación crítica en cuanto a la cantidad de personal. En relación con la implementación del programa “Intégrate a tu comunidad”, se ha optimizado, de tal manera que las campañas locales son dirigidas y coordinadas a cabo por dos o tres servidores del EML Surquillo.

- En relación con las normativas vigentes, la herramienta legal principal es el Decreto Legislativo N° 1191, junto con otros instrumentos legales, para la atención de este tipo de población. Se han introducido mejoras en los procedimientos referidos a la gestión de cumplimiento de las sentencias, y en el caso de la política institucional, se ha implementado progresivamente la normativa respecto a esta política con un procedimiento. En este contexto, se destaca la Resolución Presidencial que la reconoce y posteriormente el procedimiento que establece los la secuencia de las actividades para realizar la política. Sin embargo, estos nuevos avances en las normativas aún son desconocidos para los trabajadores, visibilizando la necesidad de realizar mayor capacitación sobre los procedimientos.
- En lo que respecta a las capacidades económicas, se observa que la asignación presupuestaria de la actividad operativa del POI de la Oficina Regional Lima es bastante limitada, no solamente para la implementación de la política, sino que en general el presupuesto es limitado para las actividades propias de la ejecución y control de las penas, mediante las supervisiones, notificaciones, material de oficina y equipamiento. Respecto a los materiales de las actividades de la política, los chalecos se reciclan para ser reutilizados en otras campañas. Al principio, se destinaba un presupuesto específico para la indumentaria y los materiales de protección y bioseguridad, actualmente este presupuesto ha disminuido. Medio Libre de la ORL es la encargada de adquirir los materiales y redistribuirlos a los diferentes establecimientos. Por otro lado, las instituciones involucradas proporcionan desayunos, materiales y herramientas para el trabajo de los sentenciados.

- Respecto al segundo objetivo específico sobre la estrategia de implementación, gestión de la participación y logros del programa se concluye que la planificación de la implementación, las actividades de la política institucional si bien se inician con el requerimiento ya sea del INPE la institución o viceversa, con quien la jefatura de medio libre realiza las coordinaciones. Se atiende a sus demandas, pero se requiere mejor planificación y coordinación in situ, para planificar y coordinar la logística interna. Los supervisores comunican las megacampañas tanto a las Unidades Beneficiarias y directamente a los sentenciados. Pese a ello, existe dificultades en su planificación para lograr mayor convocatoria. Los logros del presente programa se evidencian en la mayor aceptación de las instituciones para constituirse en Unidades Beneficiarias porque sus autoridades toman conocimiento del impacto que se genera con las actividades del programa, es por ello que, en promedio, 50 sentenciados participan de las campañas convocadas para realizar una tarea específica en beneficio de una institución.
- Respecto al tercer objetivo específico respecto al involucramiento de las instituciones en las actividades de la política institucional, el mayor compromiso de las instituciones aliadas se mejora cuando de la información detallada sobre actividades del programa y se comunica con anticipación. Los representantes de las Unidades Beneficiarias buscan que los sentenciados avancen jornadas porque reciben estímulos que le motivan a participar y avanzar con la ejecución de sus jornadas. Las megacampañas resultan atractivas por jornadas adicionales, impacto social positivo. La convocatoria es la etapa que requiere mayor esfuerzo. Difundir las campañas ayuda mejorar el compromiso, aunque instituciones refieren carencias de logística y materiales que dificultan participar y cumplir con los objetivos de la campaña, se gestiona el apoyo de otras instituciones. La mayoría de las instituciones beneficiadas requieren el apoyo para limpieza, pintura, principalmente colegios, municipalidades y comisarías.

- Respecto al cuarto objetivo, la estrategia de gestión de la participación de los usuarios en la política institucional, los sentenciados se involucran en la política institucional y son convocados a través de diferentes medios como grupos de WhatsApp, agregados en grupos para informar sobre la próxima convocatoria e invitar. Se enteran de convocatorias y consideran este medio el más efectivo, permitiendo mayor cobertura al igual que las llamadas telefónicas. Su compromiso para futuras campañas es principalmente por la motivación en cumplir jornadas y avanzar en la reinserción.
- Respecto al quinto objetivo sobre la estrategia de sostenibilidad de la política institucional. La principal motivación de los usuarios para seguir participando es principalmente avanzar con la ejecución de sus jornadas y aportar a la sociedad. El mayor impacto social se ve en acciones que benefician directamente a la comunidad, con actividades de pintando colegios, limpiando espacios públicos, etc. Recibiendo felicitaciones por logros. El grado de satisfacción con la participación es alto por la oportunidad de reparar daños y apoyar a la sociedad. Estas actividades influyen en la motivación de cambio personal, haciendo reflexionar sobre el daño causado, a víctimas y sociedad. Sin embargo, también plantean oportunidades de mejora, como aumentar la frecuencia de convocatorias, para progresar más rápido en la reducción de condenas (sumando jornadas de forma más sostenida) y dotar de más y mejores recursos (materiales), facilitando trabajo seguro, digno y productivo. Replicar megacampañas depende de factores como la capacidad del INPE ante elevada demanda y limitados recursos y requerimientos de otras instituciones como Unidades Beneficiarias.
- El mayor impacto social de las megacampañas es visibilizar a los sentenciados participantes y su labor en servicio de la comunidad. Deben vestir algo identificatorio para que la gente sepa su situación, en lugar de asumirlos como voluntarios o trabajadores municipales. Se ha cumplido parcialmente el objetivo de reinserción social del INPE. Se requieren materiales, coordinando esfuerzos lograr tener la logística y

materiales, herramientas, pintura, brochas, etc., que son fundamentales para el trabajo asignado. Las instituciones no se constituyen Unidades Beneficiarias por falta de información sobre naturaleza de participantes y estigma hacia esta población.

- Respecto al sexto objetivo referente a las percepciones de los actores, estas se manifiestan a través del nivel de satisfacción de los participantes, se refleja en la opinión compartida por los representantes de las Unidades Beneficiarias, los trabajadores de Medio Libre Surquillo y los propios sentenciados quienes coinciden en que es una oportunidad para que el condenado avance en la ejecución de su pena y, a través de su trabajo, aporte beneficios a la sociedad, además que repare el daño causado. Para los trabajadores de Medio Libre, las experiencias de colaboración con diversas instituciones para contribuir al trabajo comunitario son muy significativas. La buena voluntad de participar, incentivado también por las horas adicionales que reciben los sentenciados, se ve limitado cuando el día de la actividad existe carencia de materiales o herramientas en algunos casos puntuales, el trato de los trabajadores del INPE no es el más adecuado.
- Finalmente, respecto al análisis desde el enfoque de gerencia social se evidencia que la política “Intégrate a tu comunidad” tienen un componente de cogestión, que involucra a otras entidades y la sociedad civil en articular compromisos para impactar en el cambio social en lo que se refiere al cumplimiento de las resoluciones judiciales en beneficio de la sociedad.

6.2. Recomendaciones

Para los sentenciados usuarios del programa

1. Proporcionar capacitación y orientaciones a los sentenciados antes de comenzar su trabajo comunitario para garantizar que comprendan sus actividades a realizar, también se sensibilice sobre el enfoque restaurativo para dar mejor sentido al trabajo que realizan.
2. Mejorar los canales de comunicación donde se difunda las actividades y convocatorias con la finalidad de tener mayor alcance y lograr la mayor participación en las campañas de trabajo comunitario.

Para el Establecimiento de Medio Libre como responsable de la implementación del programa

3. Promover que la comunidad participe de la realización de las jornadas comunitarias. De esta manera, se promueva mejorar la integración del sentenciado a la sociedad y se fortalecen los lazos comunitarios, lo que a su vez disminuye el estigma hacia esta población.
4. Promover mediante el MINJUSDH y la Dirección de Medio Libre, recompensas para los sentenciados que participan de la política institucional se sientan motivados para cumplir con su trabajo comunitario, esto puede implicar las modificaciones de los procedimientos y otras normativas donde se indiquen de forma expresa las horas adicionales que se le reconoce por participar en la política institucional.
5. Mejorar la coordinación con las unidades beneficiarias antes de realizar una campaña, con la finalidad de que estas difundan oportunamente a los sentenciados. Esto implica definir claramente las actividades a realizar, establecer una fecha programada con anticipación para convocar a los sentenciados y considerar el tipo de trabajo a realizar para prever los implementos de seguridad y bioseguridad necesarios para prevenir accidentes y si fuera necesario

se cuente con la participación de profesionales de salud o un kit de emergencia.

6. Se sugiere distribuir volantes o información a la comunidad para que puedan tener conocimiento del trabajo realizado por el INPE. Esto ayuda a generar conciencia sobre el cumplimiento de las penas y la contribución de los sentenciados a la sociedad.
7. Implementar una estrategia comunicacional mediante el gobierno local con la finalidad de tener llegada a la mayor cantidad de instituciones públicas de la localidad con la finalidad de promover eventos de inducción donde se presenten los logros e impactos que genera el desarrollo de esta estrategia y la necesidad de involucrar a las instituciones en este proceso resocializador.

Para las Unidades Beneficiarias como actores instituciones

8. Identificar los obstáculos que dificultan que los sentenciados participen en las campañas, como la falta de permisos por parte de las unidades beneficiarias y la falta de implementos logísticos adecuados. Además, se sugiere buscar formas de motivar a los sentenciados, como brindar reconocimientos o compensaciones por su participación.

CAPÍTULO VII.

PROPUESTA APLICATIVA

Título de la Propuesta: Incorporación de perspectiva de gerencia social en la política institucional “Intégrate a tu comunidad”

Descripción de la propuesta

Se enfoca en realizar mejoras en el diseño de la política. Se detallan con mayor precisión los componentes de la política y se articulan los objetivos con los actores involucrados. La propuesta de valor se expresa de manera precisa, identificando a los grupos beneficiarios y los actores implicados en función de los objetivos determinados. La definición clara de los objetivos estratégicos es relevante, así también la incorporación de indicadores y un método de cálculo para medir el avance hacia la consecución de estos objetivos. Respecto a la optimización de las fases del proyecto, se introduce una etapa inicial de "focalización". Esta fase se realiza como un ejercicio participativo que permite la identificación e involucramiento de los actores que podrían tener un rol en el proyecto, donde se recomienda enfatizar: la concientización. A esta le sigue la etapa de "ejecución" de las actividades en la política y el cumplimiento del plan de trabajo. Este enfoque permite garantizar el apoyo de las instituciones involucradas, aspectos cruciales para la viabilidad de las campañas o megacampañas. Luego, la fase de "ejecución" se enfoca en llevar a cabo el plan establecido, seguida de una etapa de evaluación de los resultados obtenidos. Finalmente, se contempla la sostenibilidad de la intervención.

Aspectos a considerar en la gestión del Proyecto:

1. **Enfoque de la gerencia social:** Se orienta a gestionar el cumplimiento de los mandatos judiciales que repercutan en tener una sociedad concientizada y que se integra promover la reinserción social.

2. **Inclusión de todos los factores omitidos:** se hace énfasis a la focalización de los actores involucrados y posterior sensibilización para lograr compromisos que se plasmen en un plan de trabajo y se cumplan en la ejecución. También se detallan los enfoques que se deben ser incorporados en la ejecución.

Propuesta de Valor

Busca fortalecer el componente de gestión de la política “Intégrate a tu comunidad” involucrando la participación de la comunidad y las instituciones tanto públicas y privadas en la ejecución de las penas alternativas de trabajo comunitario colectivo, implica realizar las campañas con impacto social en beneficio de la comunidad. Se desarrolla una propuesta de mejora de las fases de la política con la finalidad de generar mayor impacto y sostenibilidad con las intervenciones. Para este propósito, se han identificado a tres grupos de beneficiarios en la política: el sentenciado, la comunidad y las instituciones. Sus alcances se describen a continuación:

- **Sentenciado**

El foco de acción está dirigido a la ejecución de sentencias en actividades de cumplimiento colectivo. Los sentenciados y liberados tienen la oportunidad de beneficiarse de algún programa o servicio que brindan las instituciones.

- **Comunidad**

La comunidad es receptora de la acción y participa en la planificación y la realización de trabajos comunitarios. Los sentenciados y liberados tienen la oportunidad de ser parte de la solución a los problemas o carencias que aquejan a la comunidad, realizando trabajos comunitarios. La comunidad se beneficia con las campañas locales y mega campañas.

- **Instituciones**

Las diversas instituciones que se involucran en actividades para el cumplimiento de las sentencias cumplen un fin social al articular y complementar sus servicios o actividades dentro de sus competencias. El

INPE realiza el seguimiento del desarrollo de las jornadas de los sentenciados. Las instituciones tienen la oportunidad de aportar a las mejoras de la comunidad. Otras instituciones pueden constituirse en unidades beneficiarias para recibir sentenciados.

La propuesta de valor donde se articula a los grupos beneficiarios o actores según los objetivos planteados, se describen en el siguiente cuadro:

Tabla 17

Propuesta de valor

	Resarcir el daño ocasionado a la víctima y la comunidad.	Fortalecer la reinserción social a través de su participación.	Visibilizar el cumplimiento de sentencias como motivación del cambio de conducta.
Sentenciados y liberados	Realizan jornadas comunitarias colectivas en beneficio de la comunidad para sensibilizar a la comunidad sobre su motivación de reparar el daño ocasionado.	Entablar contacto con la comunidad y sus problemáticas y puedan ser parte de la solución, fortaleciendo los vínculos comunitarios	Los que participan en esas campañas, evidencian su motivación de cumplir con su condena en beneficio de la comunidad
Instituciones	Planifican, ejecutan y hacen seguimiento de la intervención con la ejecución de trabajos comunitarios.	Las instituciones, dentro de sus competencias, pueden realizar actividades y brindar servicios que beneficien a las poblaciones en riesgo	Las instituciones participantes tienen la oportunidad de recibir el apoyo al convertirse en unidades beneficiarias y el INPE puede cumplir con sus metas
comunidad	La comunidad se beneficia con la intervención de actividades de limpieza, arborización y	La comunidad participa en la organización y ejecución de campañas, brindando	La comunidad se sensibiliza y apoya a la reintegración social de los sentenciados y liberados que tienen motivación de cambio.

	otras que se puedan ejecutar	oportunidades para que sentenciados y liberados realicen trabajos comunitarios	
--	------------------------------	--	--

Objetivos estratégicos

Los objetivos de la estrategia son:

1. Resarcir el daño ocasionado a la víctima y la comunidad.
2. Fortalecer la reinserción social a través de su participación.
3. Visibilizar el cumplimiento de sentencias como motivación del cambio de conducta.

Tabla 18

Objetivos estratégicos e indicadores

Objetivo Estratégico 1	Indicadores de Objetivos Estratégicos	Método de cálculo	Comentarios (Supuestos)
OE1. Resarcir el daño ocasionado a la víctima y la comunidad.	Cantidad de participación de sentenciados y liberados en trabajos comunitarios	Número de sentenciados que participan de la actividad Número de liberados que participan de la actividad	La tendencia de las sentencias de PLD (y otros tipos) sigue en aumento en comparación a las sentencias con beneficios penitenciarios, lo implica mayor involucramiento de la población penitenciaria en campañas locales y mega campañas.
	Resultados cuantitativos de la campaña ejecutada y cantidad de población beneficiada.	<ul style="list-style-type: none"> • Según el tipo de actividad, se puede indicar por: • Cantidad de cuadras/ área de m2 limpiados, toneladas de basura 	Las diferentes intervenciones que se realiza con las campañas locales o mega campañas, generan resultados traducidos en lienza de espacios públicos, siembra de árboles, pintado de instituciones, entre otras actividades, lo que permite

		<p>recogida, cantidad de árboles sembrados, m2 pintados, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de beneficiarios directos de la intervención. 	<p>evidenciar la participación en beneficio de la comunidad de la zona de intervención, aún más si es una zona focalizada de riesgo.</p>
Objetivo Estratégico 2	Indicadores de Objetivos Estratégicos	Método de cálculo	Comentarios (Supuestos)
OE2. Fortalecer la reinserción social a través de su participación y de la comunidad.	Cantidad de coordinaciones y compromisos con entidades públicas y privadas.	Número de instituciones involucradas en la intervención.	La intervención con campañas locales y mega campañas, no se puede realizar aisladamente, es necesario involucrar a las instituciones públicas, privadas y la comunidad; existe la necesidad de establecer lazos de coordinación para que sean sensibilizados con la población penitenciaria y apoyen a la ejecución de la megacampaña.
	Incrementar la participación de la comunidad en actividades previas y posteriores a la intervención	Cantidad de vecinos o comuneros que participan en la organización, ejecución y seguimiento posterior de la actividad	Los comuneros y vecinos del lugar de intervención, por medio de sus organizaciones de base como juntas vecinales, asociación de vivienda, rondas campesinas, entre otros. Pueden participar directamente en la planificación y realización de las campañas para que sean sensibilizados de la motivación de cambios de la población penitenciaria.
			Comentarios (Supuestos)

Objetivo Estratégico 3	Indicadores de Objetivos Estratégicos	Método de cálculo	
OE3. Visibilizar el cumplimiento de sentencias como motivación del cambio de conducta.	Existe estrategia de comunicación, difusión y relación con los medios	Descripción de la estrategia de difusión	A manera de publicidad social, para sensibilizar a la comunidad referente a la importancia de la reinserción social y las oportunidades sociales y laborales que necesita la población penitenciaria, es importante convocar a los medios de comunicación locales o remitir la información para su difusión.
	Existe un plan de sostenibilidad de intervención que involucran a los sentenciados e instituciones	Descripción del plan de sostenibilidad posterior a la intervención	Como resultado de las campañas pueden la creación de unidades beneficiarias o compromisos de las instituciones para dar sostenibilidad a la intervención realizada

Enfoques

Justicia Restaurativa

“Es una forma de responder al comportamiento delictivo equilibrando las necesidades de la comunidad, las víctimas y los delincuentes” (UNODC, 2006, p. 9).

Comunitario

Este enfoque se refiere a los actores sociales que se identifican en la localidad donde se ejecuta una actividad del programa y se involucra la participación de los pobladores. Sus características son:

- Involucrar a la comunidad en las actividades de reinserción social.
- Reestablecer las relaciones institucionales en las comunidades con la participación del INPE.

- Sensibilizar a la comunidad hacia población penitenciaria en su proceso de cambio e integración a su comunidad.
- Realizar acciones de impacto social para contribuir en la prevención del delito, la restauración de los daños y la paz social.

Seguridad ciudadana

Este enfoque implica realizar lo siguiente:

- Realizar un diagnóstico de los factores de riesgo que están asociados a los principales delitos que ocurren en el país. Esto implica identificar espacios públicos y los aspectos sociales o culturales que contribuyen a la inseguridad.
- Con base en el diagnóstico realizado, se desarrollan estrategias para abordar los problemas de seguridad ciudadana. Estas estrategias pueden incluir medidas de prevención, intervención y sanción, con el objetivo de contribuir a reducir la incidencia delictiva y la seguridad ciudadana.
- El Instituto Nacional Penitenciario cumple un papel importante en este enfoque, por la responsabilidad que tiene para tutelar a las personas que han cometido un delito. Para tal fin puede coordinar en la implementación de programas de reinserción social, así como en la supervisión de personas que están en proceso de cumplimiento de penas de prestación de servicios comunitarios.
- Ejecución de campañas focalizadas: Se llevan a cabo campañas enmarcadas en la política institucional de seguridad ciudadana, que se enfocan en zonas de mayor impacto o incidencia delictiva. Estas campañas pueden tener como objetivo recuperar espacios públicos, promover la participación de la ciudadanía y mejorar la percepción de seguridad en esas áreas.

Interinstitucional

involucra diversas actividades y colaboraciones entre los Gobiernos Nacional, Regional y Local, así como el involucramiento de las organizaciones sociales, el sector privado y las comunidades. Algunas de las actividades que se pueden identificar en este enfoque son:

- **Coordinación** y colaboración entre los niveles de gobierno: Nacional, Regional y Local, que trabajen conjuntamente para alcanzar los objetivos relacionados con la reinserción social y la reducción de la reincidencia delictiva. Esto implica la coordinación de esfuerzos, la definición de responsabilidades y la planificación de mayores recursos.
- Participación de las organizaciones sociales en la promoción de espacios de reintegración social y laboral. Estas entidades pueden aportar recursos, conocimientos y experiencia en la ejecución de programas y proyectos vinculados con la reinserción.
- Colaboración con el sector privado en el proceso de reinserción social. Esto puede implicar la creación de alianzas y convenios con empresas para generar oportunidades laborales y programas de capacitación para las personas en proceso de reintegración.
- Trabajo en red local: Se promueve la creación de redes locales que reúnan a diversos actores involucrados en la reinserción social, como las Rondas Campesinas y las Juntas Vecinales. Estas redes buscan maximizar los recursos disponibles, compartir buenas prácticas y potenciar el impacto de las acciones implementadas.

Las estrategias para considerar:

1. **Estrategia de focalización:** Esta es la primera etapa, que incluye un diagnóstico participativo. Se determina la comunidad a intervenir y se recogen datos preliminares. Se analizan los factores de riesgo y protección presentes en la POPE, así como el rol de las instituciones involucradas en la reducción de estos factores de riesgo. Tras esta evaluación, se priorizan los riesgos a abordar. Se elabora un informe diagnóstico. Se organiza la comunidad, definiendo quiénes serán los responsables de elaborar el plan de acciones. Finalmente, se establecen acuerdos y compromisos.

2. Estrategia de Sensibilización

a. Sensibilización hacia las instituciones

En relación con las instituciones que se constituyen como Unidades Beneficiarias, es esencial informarles sobre la estrategia, los objetivos y la importancia de su participación, otorgando todas las facilidades necesarias para que los sentenciados ubicados se informen de manera oportuna e inscriban para tomar parte en las actividades de la política.

En cuanto a las instituciones que, aunque no sean Unidades Beneficiarias, solicitan el apoyo al INPE para la participación de los sentenciados de medio libre, es importante que comprendan el procedimiento referente a los requerimientos de las campañas, considerando las condiciones mínimas en términos de materiales, herramientas, alimentación y otros aspectos logísticos.

b. Sensibilización de los sentenciados:

En esta iniciativa, durante la etapa de evaluación inicial donde se asigna al sentenciado a la Unidad Beneficiaria, se espera que participe de manera regular en las campañas de la política institucional. Para esto, se implementará un formato de compromiso para participar.

3. Planificación:

Aunque las instituciones pueden solicitar campañas en cualquier momento según sus necesidades, deben seguir el procedimiento establecido. Esto implica la elaboración de un plan de trabajo que incluya visitas in situ para identificar el número de participantes necesarios y los materiales requeridos. Todo esto debe reflejarse en un plan de trabajo que muestre los compromisos de las instituciones involucradas.

4. Ejecución

La fase de ejecución implica el desarrollo de las actividades y su control. En esta etapa se llevan a cabo los siguientes pasos:

- a. Distribución de responsabilidades por instituciones para la implementación del plan de acciones: Cada institución involucrada recibe responsabilidades específicas para llevar a cabo el plan de acciones.
- b. Implementación del plan de acciones: Se pone en marcha el plan de acciones previamente establecido.
- c. Difusión de actividades del plan de acción para promover la participación de los actores involucrados.
- d. Movilización de la población y participantes: Se moviliza a la población y a los participantes para que se involucren en las actividades del plan de acciones.

5. Evaluación

Implica realizar una evaluación del cumplimiento de los objetivos establecidos en el plan de trabajo y hacer el seguimiento de los compromisos establecidos por las instituciones involucradas en las actividades.

6. Sostenibilidad

- **Instituciones**

El INPE realiza un seguimiento del cumplimiento de las jornadas laborales que realizan los sentenciados, asegurando que se cumplan las condiciones de su sentencia. Además, otras instituciones pueden constituirse en unidades beneficiarias para recibir a los sentenciados, proporcionando un entorno de apoyo para su reintegración. Las instituciones tienen la oportunidad de aportar a las mejoras de la comunidad, lo que puede incluir la provisión de servicios o programas que beneficien a las víctimas y a la comunidad en general.

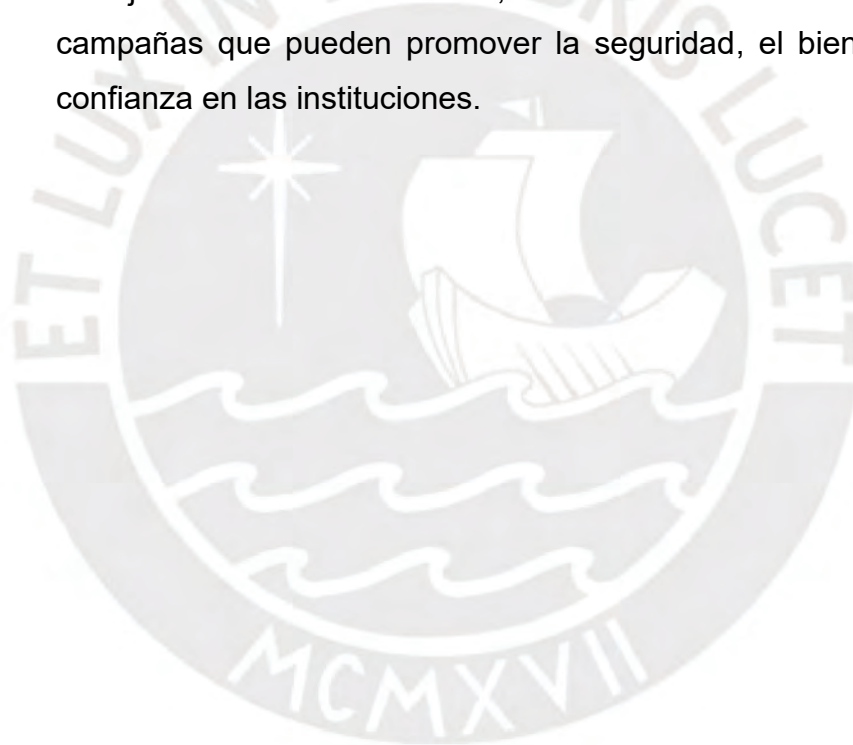
- **Sentenciados**

Pueden aprovechar los programas o servicios ofrecidos por diversas instituciones, los cuales promueven su rehabilitación y

reincorporación a la sociedad. Además, estos individuos tienen la oportunidad de ser una parte activa de la solución en beneficio de la comunidad, a través de la realización de trabajos comunitarios.

- **Comunidad**

Las víctimas y la comunidad también tienen la oportunidad de conocer los servicios que ofrecen las diversas instituciones, lo que fomenta una mayor comprensión y cooperación entre las instituciones y la comunidad. Los sentenciados tienen la oportunidad de ser parte de la solución de las principales problemáticas afines que aquejan a la comunidad, realizando trabajos comunitarios. Además, la comunidad se beneficia con las campañas que pueden promover la seguridad, el bienestar y la confianza en las instituciones.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Añaños, F., García-Vita, M., Amargo, A. (2022). *Justicia social. Género e Intervención socioeducativa*. España: Pirámide.
- Aranda, M. (s/f). La justicia restaurativa como instrumento para humanizar el sistema penal. En Christian Moreno Lara (s/f). *Aspectos criminológicos para una justicia restaurativa*. Valencia Universidad Internacional de Valencia, S.L.
- Alburquerque, F., & Cortés, P. (2001). *Desarrollo económico local y descentralización en América Latina*. CEPAL.
- Blay Gil, E. (2007). La pena de trabajo en beneficio de la comunidad. (Tesis doctoral). Universitat Autònoma de Barcelona. <http://hdl.handle.net/10803/5084>
- Benavente Torre, E. (2015). *Psicología Comunitaria y Justicia Restaurativa: El caso del Sistema de Prestación de Servicios Comunitarios de la Municipalidad Metropolitana de Lima*. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Brandariz, J.A. (2002): *El trabajo en beneficio de la comunidad como sanción penal*. Tirant Monografías, Valencia.
- Carbajal, E. (2018). La prestación de servicios a la comunidad: Un modelo de implementación (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado, Maestría en Derecho con mención en Política Jurisdiccional).
- Cerpa P. L. (2017). Aplicación de la pena de prestación de servicios a la comunidad y su ejecución en la Corte Superior de Justicia de Puno año judicial 2015 (Tesis de pregrado, Universidad Nacional del Altiplano,

Puno, Perú).

Capriolo, D., Granguillhome Ochoa, R., Keefer, P., Leggett, T., Lewis, J. A., Mejía-Guerra, J. A., ... & Torre, I. (2017). *The costs of crime and violence: New evidence and insights in Latin America and the Caribbean* (Vol. 87). L. Jaitman (Ed.). Washington, DC: Inter-American Development Bank.

Meza Chacón, H. I. (2023). *Política íntegrate a tu comunidad y cumplimiento de prestaciones de servicios comunitarios en servidores del establecimiento Medio Libre, Lima, 2023* [Tesis para obtener el grado académico de Magíster en gestión pública, Universidad César Vallejo] <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/122073>

Chahuara, L., Ticlla, E., Sugaya, M. (2019). *Asumiendo responsabilidades, educando emociones, manual del facilitador*. Lima: Instituto Nacional Penitenciario

Feinstein, O., Liger Lasas, J. A., Rein, M., Schon, D., Majone, G., Weiss, C. H., Picciotto, R. (2017). *La evaluación de políticas. Fundamentos conceptuales y analíticos*. Buenos Aires: CAF. Retrieved from <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/1008>

Fernández Beltrán, S. (2018). *Medidas privativas y no privativas de libertad en justicia juvenil. La importancia de una adecuada intervención psicoeducativa*. <https://hdl.handle.net/10630/15521>

Gil, W. (2019). *Ejecución de las sanciones penales de prestación de servicios a la comunidad, dictadas en los juzgados de paz letrados de la provincia de chota, del 2012 al 2015*. [Tesis de maestría Universidad Nacional de Cajamarca]. <http://hdl.handle.net/20.500.14074/2866>

Grupo de investigación psicología forense y penitenciaria (2019). Informe megacampaña de limpieza pública: "íntegrate a tu comunidad" medio libre. Universidad Católica del Perú.

<https://investigacion.pucp.edu.pe/grupos/gipfp/noticia-evento/informemega-campana-limpieza-publica-integrate-comunidad-medio-libre/>

Hurtado, A. O. (2006). *Alternativas a la cárcel en Euskadi: el trabajo en beneficio de la comunidad*. Ararteko.

Instituto Nacional Penitenciario – INPE (2020). Aprueban Política Nacional Penitenciaria al 2030. <https://tinyurl.com/emdsderu>

Instituto Nacional Penitenciario – INPE (2022). Medio Libre Surquillo realiza campaña de limpieza y pintado en colegio. <https://www.gob.pe/n/589642>

Larrauri, E. (1996). Suspensión y sustitución de la pena en el nuevo Código Penal. *Estudios penales y criminológicos*, 19: 203-18.

López Contreras, R. (2004). La sustitución de las penas privativas de libertad (aspectos procesales y penales). *Editorial Instituto Vasco de Derecho Procesal, España*.

Malagón, A. (2015). *Reeducación y reinserción social*. Alcance del mandato constitucional en los sistemas penitenciarios. Consultado en <https://bit.ly/3dvKKbq>

Mardóñez E., C. (2016). ¿Contribuyen los trabajos comunitarios a la reinserción? Estudio de caso a partir de la pena de Prestación de Servicios en Beneficio de la Comunidad (PSBC) en la Región Metropolitana (Tesis de maestría, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Sociales, Escuela de Postgrado). Santiago de Chile.

Meza Chacón, H. I. (2023). *Política intégrate a tu comunidad y cumplimiento de prestaciones de servicios comunitarios en servidores del establecimiento Medio Libre, Lima, 2023* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/122073>

Murillo Avalos, C. (2016). *Ejecución e incumplimiento de las penas comunitarias: la revocación de la suspensión de la pena de prisión con reglas de conducta y el quebrantamiento de los trabajos en beneficio de la comunidad* (Doctoral dissertation, Universitat Pompeu Fabra).

Núñez Mora, O. R. (2019). La pena de limitación de días libres vía conversión en el delito de agresiones en contra de las mujeres o integrantes del grupo familiar, y su incidencia en la provincia de Huamanga (Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga). Ayacucho, Perú.

Olarte Hurtado, A. (2006). *Alternativas a la cárcel en Euskadi: el trabajo en beneficio de la comunidad*. Vitoria Gasteiz: Editorial Ararteko. https://www.ararteko.eus/sites/default/files/2021-12/0_194_1.pdf

Organización de Naciones Unidas (2002). *Principios básicos de la utilización de programas de justicia restaurativa en materia penal, en Informe de la reunión del grupo de expertos sobre justicia restaurativa*. <http://www.unodc.org/pdf/crime/commissions/11comm/5add1s.pdf>.

- (2006). *Manual sobre programas de justicia Restaurativa*. Nueva York. ONU.
- (2007). *Recopilación de reglas y normas de las Naciones Unidas en la esfera de la prevención del delito y la justicia penal*. Nueva York. Naciones Unidas.

Padilla Villaraga, A. (2016). La prestación de servicios a la comunidad: una sanción con oportunidades para desarrollar procesos de justicia restaurativa en el sistema colombiano de responsabilidad penal para adolescentes. Buenas prácticas, experiencia piloto y propuesta para su implementación.

Parra, L. C. (2015). Factores asociados a las capacidades organizacionales para la innovación. (Trabajo de grado para obtener el título de administrador de empresas). Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Ciencias

Económicas, Administración de Empresas. Bogotá.

Pérez, W. (2020). La variación de sanciones como medidas alternativas en el delito de omisión de la asistencia familiar en la provincia de Ferreñafe (Tesis de pregrado, Universidad Señor de Sipán, Facultad de Derecho y Humanidades)

Robinson, G. (2013). «What counts? Community sanctions and the construction of compliance». En *What works in offender compliance*, editado por Pamela Ugwu-dike y Peter Raynor, 26-43. Palgrave Macmillan.

Rojas Valderrama, C. (2018). Análisis de la implementación de políticas públicas: La experiencia de los/as interventores/as en el programa de servicios en beneficio a la comunidad y reparación del daño del SENAME [Tesis para optar al grado de magíster]. Disponible en <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/169974>

Sampedro-Arrubla, J. (2010). *La justicia restaurativa: una nueva vía, desde las víctimas, en la solución al conflicto penal. International Law*, (17), 87-123. <https://tinyurl.com/2q4r4cne>

Seminario, C. Y. (2021). La pena de prestación de servicios a la comunidad ¿Es normada y ejecutada de manera adecuada en el Perú? (Tesis de pregrado, Universidad Antonio Ruiz de Montoya, Facultad de Ciencias Sociales).

Servir (2021). *Gestión por Procesos para la Administración Pública*. Escuela Nacional de Administración Pública

Ticlla-Colunche, E. (2021). *Clima Social Familiar en sentenciados que asisten a programas de reinserción social en Establecimientos de Medio Libre de Lima Metropolitana* [Tesis para optar el título profesional de psicología]. Lima. <https://repositorio.unfv.edu.pe/handle/UNFV/5556?show=full>

Tenreiro Martínez, J. M. (2017). *La sanción penal de trabajos en beneficio de la comunidad* [Tesis doctoral, Universidad de Almería]. <http://hdl.handle.net/2183/10152>

Tintaya Flores, K. M. (2022). Factores asociados al incumplimiento de la ejecución de sentencias a prestación de servicio comunitario en sentenciados del establecimiento de medio libre de Huancayo 2020 (Tesis de pregrado). Universidad de Huánuco.

Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito - UNDOC (2006). *Manual sobre programas de justicia restaurativa*. UNODC. Nueva York: Naciones Unidas.

(2010). *Medidas privativas y no privativas de la libertad: el sistema penitenciario*. Nueva York: Naciones Unidas.

- (2021). *Manual sobre medidas no privativas de la libertad que responden a cuestiones de género*. Nueva York: Naciones Unidas. <https://tinyurl.com/2p99oj2m>
- *Manual de instrucciones para la evaluación de la justicia penal*. Recuperado de https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/crimeprevention/The_Prison_System_Spanish.pdf

Valverde Cabrera, E. (2021). Aplicación de la pena de prestación de servicios a la comunidad en los delitos menores por los jueces de juzgamiento en el distrito judicial de La Libertad [tesis para optar el grado de maestro en derecho]. Universidad Privada Antenor Orrego. <https://hdl.handle.net/20.500.12759/7795>

Anexo 1.

Solicitud a la Dirección de Medio Libre pidiendo autorización para desarrollar la investigación

SUMILLA: AUTORIZACIÓN Y
FACILIDADES PARA DESARROLLAR
TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

SEÑORA
ROCÍO MAGNOLIA VALDEZ LOPEZ
DIRECTORA DE LA DIRECCIÓN DE MEDIO LIBRE



Yo, **EDWIN JOEL TICLLA COLUNCHE**,

identificado con D.N.I. N° 74287686, domiciliado en Av. Las Flores de primavera 198-SJL, actualmente laborando en la Dirección de Medio Libre de la Sede Central, a usted con el debido respeto me presento y expongo lo siguiente:

Que, como parte de la continuidad de mis estudios superiores, estoy formulando un proyecto de investigación como parte de los cursos de tesis de la Maestría en Gerencia Social de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Esta investigación se denomina "*Factores que intervienen en la implementación de la política institucional **Intégrate a tu comunidad** en el Instituto Nacional Penitenciario: el caso del **Establecimiento de Medio Libre de Surquillo***". El resumen del proyecto de investigación se describe en el archivo adjunto a la presente solicitud.

Cabe indicar que, los resultados sistematizados y analizados serán de mucha importancia para la institución, además que, como un objetivo de esta investigación, me propongo formular una propuesta que permita la sostenibilidad de la política institucional y mayor impacto social.

En este sentido, solicito a usted, tenga a bien brindar la autorización y las facilidades para para aplicar las herramientas, que consiste en entrevistas y encuestas a servidores del medio libre, sentenciados a prestación de servicios comunitarios y representantes de Unidades Beneficiarias, según referencia a la muestra de la investigación descrita en el proyecto de investigación.

Lima, 14 de marzo del 2023




.....
EDWIN JOEL TICLLA COLUNCHE

D.N.I. N° 74287686
C.I.P. N° 913250

eticlla@inpe.gob.pe

961090923

Anexo 2.
Respuesta de la Dirección de Medio Libre autorizando el desarrollo de la investigación

	PERÚ	MINISTERIO DE JUSTICIA Y DERECHOS HUMANOS	INSTITUTO NACIONAL PENITENCIARIO	DIRECCION DE MEDIO LIBRE	<small>Firmado digitalmente por VALDEZ LOPEZ Rocio Magnolia FAU 20131370090 soft Cargo: Director(A) De Dirección Medios. Soy el autor del documento Fecha: 22.03.2023 18:36:51 05:00</small>
<small>"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres" "Año de la unidad, la paz y el desarrollo"</small>					
<p>Lima, 22 de Marzo del 2023</p> <p>MEMORANDO N° D000233-2023-INPE-DML</p>					
Para	:	SANTOS ENRIQUETA CARLIN RUIZ Subdirector(a) MEDIO LIBRE SURQUILLO			
De	:	ROCIO MAGNOLIA VALDEZ LOPEZ Director(a) de Dirección DIRECCION DE MEDIO LIBRE			
Asunto	:	Sobre autorización y facilidades para desarrollar investigación			
Referencia	:	Solicitud de autorización			
Fecha	:	Lima, 22 de Marzo de 2023			
<hr/>					
<p>Tengo a bien dirigirme usted, a fin de hacer de su conocimiento la importancia que, para esta dirección significa impulsar el desarrollo de temas de investigación vinculados al quehacer con población extramuros.</p> <p>En ese sentido y considerando la solicitud adjunta, se autoriza la realización de la investigación titulada "<i>Factores que influyen en la implementación de la política institucional 'Intégrate a tu comunidad' en el Instituto Nacional Penitenciario: el caso del Establecimiento de Medio Libre de Surquillo</i>", y se brinde LAS FACILIDADES a fin que el Sr. Edwin Ticlla Colunche pueda administrar sus instrumentos de investigación a la muestra objetivo, la cual está conformada por <i>servidores de medio libre, personas que han sido sentenciadas a prestar servicios comunitarios y representantes de Unidades Beneficiarias.</i></p> <p>Es importante destacar la relevancia de esta investigación para la institución, respecto a la toma de decisiones de esta dirección.</p> <p>Atentamente,</p> <p style="text-align: center;">Documento firmado digitalmente</p> <p style="text-align: center;">ROCIO MAGNOLIA VALDEZ LOPEZ Director(a) de Dirección DIRECCION DE MEDIO LIBRE</p> <p>RVL/riv CC.: cc.:</p>					
					

Anexo 3
Instrumentos empleados en la Investigación

REVISIÓN DOCUMENTARIA

Nº	Pregunta	Código	Si	No	Información relevante
1	¿Con que cantidad de recursos humanos se dispone para ejecutar las actividades de la política institucional "intégrate a tu comunidad"?	RV 1.1.1.1	X		
2	¿Con qué tipo de sistemas se cuenta para la atención a los usuarios que cumplen una sentencia de prestación de servicios a la comunidad?	RV 1.1.2.1	X		
3	¿Cómo es la infraestructura donde se atiende a los usuarios que cumplen una sentencia de prestación de servicios a la comunidad?	RV 1.1.3.1	X		
4	¿Con qué procesos cuenta la institución para atender a los usuarios que cumplen una sentencia de prestación de servicios a la comunidad?	RV 1.1.4.1	X		
5	¿Cómo se implementa el plan de trabajo para el desarrollo de la política institucional?	RV 1.2.1.1	X		
6	¿En qué porcentaje ejecutan el gasto que se le asigna?	RV 1.2.1.3	X		
7	¿Qué criterios toma en cuenta para articular con las instituciones en la política institucional?	RV 3.1.1.1			

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Buenos días/tardes/noches, soy, estudiante de la Maestría en Gerencia Social de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Gracias por colaborar con esta investigación que venimos realizando sobre la política institucional “intégrate a tu comunidad” Si no tuviera inconveniente y, sólo para efectos de recordación, esta conversación será grabada. Sus respuestas sólo serán conocidos por el suscrito, tendrá carácter anónimo y se mantendrá en absoluta reserva. En ningún caso será conocida por otras personas o será revelada su identidad. Me interesa conocer: cómo se gestiona la Política Institucional Intégrate a tu comunidad. Muchas gracias por su confianza. Por favor, en el espacio inferior, firme el presente

Fecha de entrevista (encuesta):



ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA A FUNCIONARIO DEL INPE EML

Nombre

Edad:

Cargo:

Tiempo de servicio en el INPE

Capacidades organizacionales

1. En los dos últimos años ¿en cuánto ha cambiado la cantidad de servidores que participan en las actividades de la política institucional? RV 1.1.1.2
 - Mucho por motivo de cese, rotaciones y fallecimientos
 - Regular porque solo existe casos particulares por los que servidores ya no realizan las actividades.
 - Poco porque los servidores asignados siguen siendo los mismos
 - Otros
2. ¿De qué manera utilizan los sistemas respecto a la atención a los usuarios que cumplen una sentencia de prestación de servicios a la comunidad? GE 1.1.2.2
 - Para evaluación
 - Para para ubicación
 - Para comunicación al juzgado
 - Otro....
3. ¿Qué dificultades identifica en el uso de los sistemas informáticos para la atención? GE 1.1.2.3
 - En el acceso por motivos de conectividad
 - En el uso por la complejidad
 - No está completamente implementado
 - Otro....
4. ¿Desde su punto de vista, con cuanta efectividad responde la normativa interna de la política institucional a la realidad del establecimiento? GE 1.1.4.2
 - Se ajusta a la realidad
 - En parte se ajusta
 - Muy de gabinete y poco ajustado a la realidad
 - Otro....
5. ¿Cómo se realiza y documenta la programación de las actividades a desarrollar en el marco de la política institucional? GE 1.2.1.2

- Se programa a inicio de año
 - Se programa por mes
 - Se realiza a pedido de las instituciones
 - Otro....
6. ¿Cuál es la brecha de personal y recursos que existe para cubrir la demanda del servicio con la política institucional? GE 1.2.2.1
- Se requiere más personal que promueva este tipo de actividades
 - Se requiere más presupuesto para materiales
 - Son suficientes los recursos y el material para el desarrollo de las actividades
 - Otro....
7. ¿Cómo se establece el contacto para establecer la coordinación interinstitucional con la política institucional? GE 1.3.3.2
- Las instituciones toman conocimiento y solicitan
 - El INPE realiza la solicitud para realizar
 - Otros....

Estrategia de implementación

8. ¿En qué medida se cuenta con un plan para el desarrollo de las actividades referidas a la política institucional en el año? GE 2.1.1.1
- No se cuenta con un plan local
 - Se realizan según la demanda de las instituciones
 - Se realiza según gestión y necesidad institucional
 - Otros...
9. ¿En qué medida se cuenta con un cronograma de actividades referidas a la política institucional? GE 2.1.1.2
- Se planea las actividades en un mes
 - Se alinea a las convocatorias de la sede central
 - Se realiza según gestión y necesidad institucional
 - Las actividades se programan desde la Sede Central
 - Otros...
10. ¿Qué objetivos identifica a corto, mediano y largo plazo con el desarrollo de la política institucional? GE 2.1.2.1
- A corto, mejorar la planificación y programación
 - Mediano, mejorar la normativa interna
 - Largo plazo, dotación de recursos

- Otros...
11. ¿Qué cantidad de servidores se requiere para realizar las actividades de la política institucional? GE 2.1.3.1
- Para una campaña local que se promueve por autogestión en colaboración con otra institución.
 - Para una megacampaña promovida por la sede central.
 - Otros...
12. ¿En qué medida existe una cantidad de servidores que están más constante en la participación de las actividades de la política institucional? GE 2.1.3.1
- Si existe la cantidad suficiente para el desarrollo de las actividades de la política institucional
 - Es insuficiente la cantidad de servidores que se avocan a las actividades
 - Otros...
13. ¿Cómo se beneficia la sociedad con la participación de los sentenciados en la política institucional, el involucramiento de las instituciones y la comunidad? GE 2.1.4.1
- En la seguridad ciudadana
 - En la disminución de la percepción de la impunidad
 - En la confianza en las instituciones
 - En la mejora de la infraestructura pública
 - En la mejora de los espacios públicos
 - Otros....

Participación de instituciones

14. ¿Qué filtros existe para excluir la participación de algún tipo de instituciones en la política institucional? GE 3.1.1.2
- No existen filtros definidos
 - Se excluye a aquellos que tienen finalidad privada y buscan beneficiarse
 - Otros...
15. ¿Qué porcentaje de respuesta favorable obtiene de las gestiones con las instituciones? GE 3.1.2.1
- Alto nivel de aceptación
 - Regular por la burocracia de las entidades públicas

- Baja aceptación con el miedo de trabajar con personas sentenciadas.
 - Otros
16. ¿Qué estrategia genera un mayor compromiso de las instituciones involucradas para participar? GE 3.1.2.2
- Constituirlo en Unidad Beneficiaria
 - Mantenerlo informado sobre las funciones de medio libre
 - Realizar invitaciones para participar de las actividades de medio libre
 - Otros...
17. ¿Qué tipo de intereses identifica en los actores institucionales que participan de la política institucional? GE 3.1.3.1
18. ¿Qué vinculación encuentra entre los intereses de las instituciones que se involucran con la política institucional? GE 3.1.3.1
19. ¿Qué tipo de objetivos presentan los actores institucionales que se involucran para participar de la política institucional? GE 3.1.4.1
20. ¿Qué vinculación encuentra entre los objetivos de las instituciones que se involucran con la política institucional? GE 3.1.4.2

Participación de sentenciados

21. ¿De qué manera se convoca a los participantes para participar de las actividades de la política institucional? GE 4.1.1.1
22. ¿Cuáles son los tipos de convocatoria más efectivos? GE 4.1.1.2
23. ¿Es sostenible el compromiso de los participantes durante todo el cumplimiento de su pena para participar de la política institucional? GE 4.1.2.2
24. ¿Qué porcentaje de respuesta favorable obtiene a la convocatoria a las actividades de la política institucional? GE 4.1.3.1
25. ¿Qué cantidad de servidores se involucran en el desarrollo de las actividades de la política institucional? GE 4.1.4.1
26. ¿Qué actividad involucra una mayor cantidad de servidores? GE 4.1.4.2

Sostenibilidad

27. ¿Qué posibilidades existe de replicar la estrategia en otras localidades con similares instituciones involucradas? GE 5.1.2.1
28. ¿Cómo se mide los avances y los compromisos generados para el desarrollo de las actividades de la política institucional? GE 5.1.3.1
29. ¿Qué se hace ante el incumplimiento de algún compromiso por parte de alguna institución participante? GE 5.1.3.2

30. ¿Qué experiencias destacas sobre el desarrollo de la política institucional donde se involucra a los sentenciados y las instituciones? GE 6.1.1.1

31. ¿Qué aspecto de la política consideras de mayor impacto? GE 6.1.1.2

-

32. ¿En qué medida considera usted que se cumplido con el objetivo de la política institucional? GE 6.1.2.1

- En gran parte, porque ha logrado el impacto en la sociedad y el trabajo interinstitucional
- Poco por las limitaciones que se presentan
- Otros....

33. ¿Cuál es el objetivo de la política institucional más complicado de lograr mediante el desarrollo de la política institucional? C 6.1.2.2

- El cambio de la percepción de la sociedad
- La motivación de los sentenciados
- EL compromiso de las instituciones

Otros...



ENTREVISTA A SENTENCIADOS

Participación de sentenciados

1. ¿De qué manera ha sido convocado para participar de las actividades de la política institucional? GE 4.1.1.1
2. ¿Cuáles son los tipos de convocatoria que considera más efectivos? GE 4.1.1.2
3. ¿Sin considerar el suyo, piensa que es duradero el compromiso de los participantes durante todo el cumplimiento de su pena para participar de la política institucional? GE 4.1.2.2
4. ¿Cuántas veces ha participado de las actividades de la política institucional? GE 4.1.3.1
5. ¿Qué aporte consideras que brindas cuando participas de las actividades de la política institucional?
6. ¿Cómo crees que está conduciendo el INPE las actividades de la política institucional?

Sostenibilidad

7. ¿Seguirías participando de las convocatorias para participar de las actividades de la política institucional?
8. ¿Cuál sería la principal motivación que te llevaría a seguir participando las actividades de la política institucional?
9. ¿Qué aspecto de la política consideras de mayor impacto? GE 6.1.1.2
10. ¿En qué medida considera usted que se cumplido con el objetivo de la política institucional? GE 6.1.2.1
11. ¿Qué grado de satisfacción te genera tu participación en las actividades de la política institucional? C 6.1.3.1
12. ¿En qué medida las actividades de la política influencia en tu motivación de cambio personal?
13. ¿Cuáles son las actividades que más influyen en tu voluntad de continuar en el programa?
14. ¿En qué medida las actividades de la política generan impacto en la sociedad?

ENTREVISTA A REPRESENTANTE DE UNIDAD BENEFICIARIA

Participación de instituciones

1. ¿Qué estrategia genera un mayor compromiso de las instituciones para participar en la política institucional? GE 3.1.2.2
2. ¿Qué vinculación encuentra entre los intereses de la institución que se involucran y la política institucional que promueve el INPE? GE 3.1.3.1
3. ¿Qué vinculación encuentra entre los objetivos de la institución que se involucran con la política institucional? GE 3.1.4.2

Sostenibilidad

1. ¿Qué mecanismo de participación ha generado mejores resultados? GE 5.1.1.2
2. ¿Cómo se mide los avances y los compromisos generados para el desarrollo de las actividades de la política institucional? GE 5.1.3.1
1. ¿Cuál sería la principal motivación que le llevarían a seguir participando las actividades de la política institucional?
2. ¿Qué aspecto de la política consideras de mayor impacto? GE 6.1.1.2
3. ¿En qué medida considera usted que se cumplido con el objetivo de la política institucional? GE 6.1.2.1
4. ¿Qué grado de satisfacción te genera tu participación en las actividades de la política institucional? C 6.1.3.1
5. ¿Las actividades de la política genera impacto en la sociedad?

ENCUESTA A SERVIDORES

Te agradeceré responder con la mayor objetividad la siguiente encuesta. Puedes marcar una alternativa y hacer comentarios. Será de mucha utilidad para nosotros.

Brinda su consentimiento para participar de la presente investigación, respondiendo de manera anónima la presente encuesta

Si () No ()

1. ¿Qué nivel de conocimiento se tienen sobre los instrumentos de gestión y procedimiento de la política institucional? RV 1.3.1.1
 - a. Muy alto ()
 - b. Alto ()
 - c. Mediano ()
 - d. Bajo ()
 - e. Muy bajo ()

2. ¿Qué nivel de aplicación tiene la normativa interna referente a la política institucional? RV 1.3.2.1
 - a. Muy alto ()
 - b. Alto ()
 - c. Mediano ()
 - d. Bajo ()
 - e. Muy bajo ()

3. ¿Qué nivel de coordinación interinstitucional se mantiene para el desarrollo de la política institucional? RV 1.3.3.1
 - a. Muy alto ()
 - b. Alto ()
 - c. Mediano ()
 - d. Bajo ()
 - e. Muy bajo ()

4. ¿Existe la posibilidad de replicar la estrategia en otras localidades con similares instituciones involucradas? GE 5.1.2.1
 - a. Muy alto ()
 - b. Alto ()

- c. Mediano ()
- d. Bajo ()
- e. Muy bajo ()

5. Los resultados generados cubren tus expectativas C 6.1.3.2

- a. Demasiado
- b. Mucho
- c. Medianamente
- d. Poco
- e. Muy poco

34. ¿Qué grado de satisfacción te genera la participación en la política institucional? C 6.1.3.1

- a. Muy alto ()
- b. Alto ()
- c. Mediano ()
- d. Bajo ()
- e. Muy bajo ()

6. ¿Se siente a gusto participando de las actividades de la política institucional?

C 6.1.3.3

- a. Demasiado ()
- b. Mucho ()
- c. Medianamente ()
- d. Poco ()
- e. Muy poco ()

ENCUESTA A PERSONA SENTENCIADA

Te agradeceré responder con la mayor objetividad la siguiente encuesta. Puedes marcar una alternativa y hacer comentarios. Será de mucha utilidad para nosotros.

Brinda su consentimiento para participar de la presente investigación, respondiendo de manera anónima la presente encuesta

Si () No ()

Participación de sentenciados

1. ¿De qué manera ha sido convocado para participar de las actividades de la política institucional? GE 4.1.1.1
 - a. Documento de notificación ()
 - b. Llamada telefónica ()
 - c. WhatsApp ()
 - d. Otro _____

2. ¿Cuál de los tipos de convocatoria que considera son más efectivos? GE 4.1.1.2
 - a. Documento de notificación ()
 - b. Llamada telefónica ()
 - c. WhatsApp ()
 - d. Otro _____

3. ¿Es sostenible el compromiso de los participantes durante todo el cumplimiento de su pena para participar de la política institucional? GE 4.1.2.2
 - a. Demasiado ()
 - b. Mucho ()
 - c. Medianamente ()
 - d. Poco ()
 - e. Muy poco ()

4. ¿Cuántas veces ha participado de las actividades de la política institucional?
GE 4.1.3.1

Sostenibilidad

5. ¿Seguirías participando de las convocatorias para participar de las actividades de la política institucional?
- Si ()
- Posiblemente ()
- No ()
6. ¿Cuál sería la principal motivación que te llevaría a seguir participando las actividades de la política institucional?
- Avanzar con la ejecución de mis jornadas ()
 - Aportar a la sociedad ()
 - Demostrar mi compromiso ()
 - Obligación ()
 - No estoy interesado en seguir participando ()
7. ¿Qué aspecto de la política consideras de mayor impacto? GE 6.1.1.2
- La convocatoria ()
 - Los resultados ()
 - La cantidad de participantes ()
 - La cantidad de instituciones involucradas ()
 - La participación de la comunidad ()
8. ¿En qué medida considera usted que se cumplido con el objetivo de la política institucional? GE 6.1.2.1
- Demasiado ()
 - Mucho ()
 - Medianamente ()
 - Poco ()
 - Muy poco ()
9. ¿Qué grado de satisfacción te genera tu participación en las actividades de la política institucional? C 6.1.3.1
- Muy alto ()
 - Alto ()
 - Mediano ()
 - Bajo ()
 - Muy bajo ()

10. ¿Las actividades de la política influencia en tu motivación de cambio personal?

- a. Demasiado ()
- b. Mucho ()
- c. Medianamente ()
- d. Poco ()
- e. Muy poco ()

11. ¿Las actividades de la política genera impacto en la sociedad?

- a. Demasiado ()
- b. Mucho ()
- c. Medianamente ()
- d. Poco ()
- e. Muy poco ()

