

# CONSTRUYENDO OPORTUNIDADES: ESTRATEGIA DE OCUPACIÓN LABORAL PENITENCIARIA

MINISTERIO DE JUSTICIA Y PAZ

NOVIEMBRE DE 2018



## Contenido

1.	Introducción .....	2
2.	Estado de situación.....	4
a.	Tipología de actividades ocupacionales.....	4
b.	Esquema de población ocupada. ....	5
c.	Perfiles ocupacionales.....	7
3.	Marco Legal .....	11
a.	Normas internacionales.....	11
b.	Ordenamiento jurídico nacional.....	12
c.	Jurisprudencia aplicable.....	14
4.	Objetivos .....	15
a.	General .....	15
b.	Específicos .....	15
5.	Componentes de la Estrategia .....	16
a.	Componente Jurídico.....	16
b.	Componente de Alianzas Estratégicas .....	17
c.	Componente Técnico-Administrativo .....	17
i.	Funciones de cada área.....	17
ii.	Modelo de Custodia .....	18
iii.	Modelo de Gestión de Incentivos.....	18
6.	Plan de Acción .....	18
a.	Reglamento de Trabajo Penitenciario. ....	18
b.	Fortalecimiento del departamento Industrial y Agropecuario.....	19
c.	Diagnóstico y optimización de los espacios dedicados a la ocupación laboral.....	20
d.	Construcción de módulos.....	21
e.	Proyectos con empresas u organizaciones públicas y privadas.....	21
f.	Desarrollo de modelos de emprendimiento y empresariedad en personas privadas de libertad.....	22
7.	Matriz de Marco Lógico.....	25

## 1. Introducción

El Ministerio de Justicia y Paz es, por ley, la institución rectora de la política criminológica y penalógica del país. En ese tanto, le corresponde gestionar el sistema penitenciario del país, tarea harto compleja en sí misma, pero que en las condiciones actuales asume dimensiones insospechadas.

Estas condiciones incluyen por un lado el aumento exponencial de la población penitenciaria, que no ha venido aparejado por un incremento equiparable en la infraestructura de contención; pero además, de la necesaria incorporación de enfoques de atención profesional basados en el respeto a los Derechos Humanos y en principios científicos que permitan cumplir con los fines de la pena.

En ese marco, el Ministerio de Justicia y Paz emitió en marzo de 2018 la primera “Política Penitenciaria Científica y Humanista”, que ofrece una visión estratégica de la manera de atender esos retos de manera constructiva.

En enfoque que asume esta Política Pública “no es retributivo clásico ni correccionalista rehabilitador. Por el contrario, se compromete con objetivos muy claros como la reducción del impacto deteriorante de la prisión, la atención de necesidades prioritarias y la gestión de oportunidades de desarrollo humano de la población carcelaria. Evidentemente es una forma concreta de llevar a la práctica el modelo de derechos y obligaciones recomendado por las Naciones Unidas.”

La presente Estrategia de Ocupación Laboral Penitenciaria “Construyendo Oportunidades”, se enmarca en ese esfuerzo, concentrándose en uno de los elementos fundamentales para evitar el efecto deteriorante de la prisión y, por el contrario, convertir tal espacio en uno que brinde herramientas para la reinserción social: la ocupación laboral.

Tal como indica la Política Penitenciaria “El residir en un centro penitenciario no es fundamento para que la persona sea despojada de su derecho al trabajo y generar un insumo económico. El impulso de trabajar cada día permite mantenerse ocupado y enfocado en realizar productos de su interés. A su vez, promueve el crecimiento y contacto en comunidad que conduce a minimizar el riesgo de impacto social al insertarse a la sociedad nacional. No se establecen diferencias radicales de su vida fuera del centro a su vida al ingresar al mismo, el trabajo es en esta lógica, un componente de gran relevancia para mantener las condiciones básicas de vida y la posterior inserción social.”

De hecho, el trabajo penitenciario ha sido parte de la labor del Ministerio de Justicia y Paz por décadas; sin embargo, ha carecido de una orientación estratégica y de una estructuración tal que permita cumplir con los fines descritos en el párrafo anterior.

Esta estrategia viene a aportar en el proceso de ordenar, potenciar y orientar estratégicamente el trabajo penitenciario; permitiendo así dotar a la población privada de libertad de oportunidades para obtener un incentivo económico para atender sus necesidades básicas o las de sus familias; así como obtener destrezas técnicas y habilidades blandas para una mejor incorporación al mercado laboral una vez egresados del sistema penitenciario. Adicionalmente, se ha demostrado que el trabajo penitenciario reduce la conflictividad y la violencia dentro de los Centros; y algunos de los bienes y servicios producidos pueden ser aprovechados por el propio sistema penitenciario reduciendo así los costos para la ciudadanía.

Este documento presenta en primer lugar un somero diagnóstico del estado de situación del trabajo de las personas privadas de libertad. Seguidamente se desarrollan el marco legal actual y los objetivos de la estrategia. Posteriormente, se exponen los tres componentes principales que conforman la estrategia, a saber: el jurídico; el técnico-administrativo; y el de alianzas estratégicas.

El componente jurídico tiene el objetivo de ordenar y dar operatividad a la normativa sobre trabajo penitenciario, mediante un Reglamento de Trabajo Penitenciario.

El componente técnico-administrativo desarrolla los procedimientos para atención profesional de la población privada de libertad, así como la gestión administrativa de la Estrategia.

Finalmente, el componente de alianzas estratégicas parte de la certeza de que lograr estos objetivos es un asunto que compete (y beneficia) a toda la sociedad. Por esa razón, esta Estrategia promueve las alianzas público-públicas y público-privadas como *conditio sine qua non* del éxito de la misma.

## 2. Estado de situación

En esta sección se analiza el estado actual de situación de la ocupación laboral de las personas privadas de libertad. En primer lugar, se presentan de forma esquemática los tipos de actividades de ocupación laboral. En un segundo momento, se expone la cantidad de personas que participan de actividades ocupacionales en las distintas modalidades existentes en el sistema penitenciario.

### a. Tipología de actividades ocupacionales.

El sistema penitenciario costarricense admite diferentes tipos de actividades ocupacionales, ya sean estas en centros cerrados (para personas en el nivel institucional); o en centros abiertos (para personas en el nivel semiinstitucional). La figura 2.1 muestra en forma esquemática los diferentes tipos de actividades que se pueden encontrar en estas dos categorías.

**Figura 2.1: Tipología de proyectos de trabajo penitenciario**



Como se puede observar en la figura precedente, los proyectos en centros cerrados pueden ser gestionados directamente por el sistema penitenciario o por terceros. En la categoría de los proyectos propios del sistema destacan los desarrollados por el Departamento Industrial y Agropecuario de la Dirección General de Adaptación Social y los del Departamento de Servicios Generales; también existe una proporción importante de personas privadas de libertad que realizan actividades productivas por cuenta propia, conocidas como “actividad autogestionaria”; mientras tanto, entre los proyectos de terceros destacan el gestionado por la Fundación TO en el CAI Jorge Debravo y el de la Empresa AMPO en el Vilma Curling.

Por otra parte, los proyectos extramuros se realizan por lo general en alianza con empresas o instituciones del sector público o privado.

**b. Esquema de población ocupada.**

La población privada de libertad que se dedica a alguna actividad productiva se muestra en el cuadro 4.2. Como se podrá observar, la mayoría de las personas ocupadas lo son por cuenta propia a través de “actividades autogestionarias” (un diagnóstico más detallado de esta población se presenta más abajo), seguido de quienes trabajan en labores de servicios generales que incluyen cocina, limpieza de módulos, limpieza de zonas comunes o zonas verdes, entre otras tareas.

El Departamento Industrial y Agrícola de la Dirección General de Adaptación Social ofrece opciones productivas a 347 personas sujetas a sanción penal, tanto en los centros institucionales (cerrados) como en los semi-institucionales (abiertos).

En este momento, dicho departamento tiene en ejecución cinco proyectos productivos, que se muestran en la tabla 4.3.

<b>Tabla 2.3: Proyectos del Departamento Industrial y Agropecuario</b>	
<b>Proyecto</b>	<b>Mano de obra PL</b>
Producción de mobiliario de uso institucional.	119
Desarrollo de cultivos de ciclo corto y de plantación	172
Cría, desarrollo y engorde de bovinos.	21
Avícola	11
Panificación (Producción de pan)	25
<b>Total:</b>	<b>347</b>

Una parte de la producción es consumida por el propio sistema, como el caso del pan que suple el 100% de la demanda institucional, así como los productos agrícolas avícolas. Otros bienes son comercializados a clientes externos, como el caso del mobiliario (los pupitres se le venden al Ministerio de Educación Pública). Cabe destacar que legalmente es posible comercializar los excedentes de todos los productos aumentando la productividad en cada proyecto, así como el abastecimiento en un cien por ciento del sistema penitenciario.

Tabla 2.2: Cantidad de personas privadas de libertad que trabajan en:						
Nombre del Centro	Empresa privada	Servicios Generales con incentivo económico	Agroindustriales	Actividades autogestionarias	Otros proyectos	Total de población del Centro
CAI Dr. Gerardo Rodriguez Echeverria	22	126	0	162	0	1147
UAI 20 de Diciembre	0	51	0	131	0	495
CAI Nelson Mandela	0	44	10	212	35	648
UAI Reynaldo Villalobos Zúñiga	0	113	24	43	0	702
CAI Jorge Debravo	38	70	16	113	10	516
Semi-Institucional San Luis	6	11	34	0	17	77
CAI Liberia	0	150	14	175	35	1280
26 De Julio	0	81	0	406	0	1013
C.A.I. Carlos Luis Fallas	0	113	78	785	16	1329
CAI Adulto Mayor	0	50	0	20	0	155
OFELIA VINCENZI PEÑARANDA	17	22	0	0	0	145
UAI Pabru Presberi	0	59	0	13	0	251
Semi-Institucional La Mujer	30	0	26	20	71	147
CAI LIMON	0	73	35	275		651
Juvenil Zurqui	0	55	0	3		101
CAI Jorge Arturo Montero Castro	33	532	53	200	16	3309
Vilma Curling Rivera	57	96		163	6	628
CAI Luis Paulino Mora Mora	56	137	0	122	0	963
CAI San José	0	105	41	38	0	812
CAI Antonio Bastida de Paz	0	90	16	237	0	1092
<b>Total</b>	<b>259</b>	<b>1978</b>	<b>347</b>	<b>3118</b>	<b>206</b>	<b>15461</b>

### c. Perfiles ocupacionales.

En concordancia con el objetivo de esta estrategia, se generó información respecto a los oficios que imperan en la población penal, mediante un sondeo en los centros institucionales con el fin de fundamentar acciones técnicas dirigidas al fortalecimiento de procesos de inserción social exitosos en el campo laboral de las personas privadas de libertad.

En el estudio participaron una muestra total de 5282 personas, entre ellas mujeres, hombres y adultos mayores de los centros Vilma Curling, Adulto Mayor, Limón, Carlos Luis Fallas, Jorge Arturo Montero, Jorge Debravo, Antonio Bastida, Gerardo Rodríguez, Luis Paulino Mora, 26 de julio y Liberia.

Cada centro aportó información diversa, encontrando similitudes y diferencias basadas en varios aspectos:

- ❖ Ubicación geográfica.
- ❖ Características específicas de población que se alberga.
- ❖ Perfil del centro, con respecto a infraestructura y nivel de contención.
- ❖ Personal que dirige el centro y disponibilidad de recursos.
- ❖ Atención profesional con la que cuenta.

Con respecto al sondeo de la población ubicada en el nivel institucional, se consultó el oficio en el que principalmente se ha desempeñado, aplicado a 5282 personas, que equivale a 38,6% de la población total. Del mismo se desprenden algunas conclusiones:

- ❖ La información se agrupó por áreas, encontrándose como principal oficio de las personas privadas de libertad en actividades de construcción, agrupándose tareas como ayudante de construcción, albañilería, carpintería, maestro de obras, soldadura, electricista y pintura de brocha gorda. Para este rubro, el 43,7% de la población se dedicaba a estas actividades estando fuera de prisión. La actividad ejercida no corresponde a procesos certificados o mediados por algún tipo de mecanismo formal de aprendizaje, siendo que principalmente de basa en conocimientos empíricos, que funcionan como multiplicadores de conocimientos.
- ❖ Seguidamente, se registran actividades del sector agrícola, agrupándose tareas propias de agricultura, ganadería, agropecuario, representando un total de 4,57% de la población sondeada.
- ❖ Asimismo, las personas participantes en el sondeo, hay un 8,9% que se dedicaban a actividades de servicio y comercio, describiendo acciones específicas como: artesanía, venta de productos alimenticios, artículos de primera necesidad, servicios tales como seguridad,



función pública (oficiales de seguridad pública y penitenciaria), servicio al cliente, turismo y otros.

❖ Consecuentemente con esta información, se derivan bajos porcentajes en áreas como la pesca (detectada principalmente en Centro Institucional 26 de julio), para un 3,03%, cocina 2, 46% que pretende unificar funciones como ayudante o chef; se agrupó en el sector profesional y tecnología en un 1,79%, registrándose profesionales en derecho, contaduría, arquitectura, finanzas, administración, docencia, informática, economía, ingeniería, medicina y redes.

❖ Un total de 6,1% en el área transportista, en donde se consideró actividades como conductor privado de vehículo particular, microbús, autobús, maquinaria pesada y mecánica automotriz.

❖ En la categoría sector industrial/empresarial, agrupando actividades como electromecánica, bodega, acopio carga/descarga, operador de maquinaria industrial, empresarios, mecánica industrial, mensajería, para un porcentaje de 2,6%.

❖ Un 1,4% reportan oficio indefinido, asimismo, población femenina, reporta un 0,6% en labores del hogar.

❖ Se reportan particularidades con población penal juvenil, como un grupo singular, dado que presentan cualidades propias de la edad, a saber:

- Que por del estadio vital (adolescencia y transición a la adultez), la principal demanda de los jóvenes ha sido a nivel educativo, mostrando antecedentes de rezago en esta área.
- La normativa jurídica que rige el ámbito laboral para personas menores de edad, dificulta el acceso a oportunidades estables o desarrollo de un oficio específico.
- Para estos jóvenes, la actividad laboral no constituía un área de interés, por cuanto, para la etapa de la adolescencia, existen otros intereses que privan.

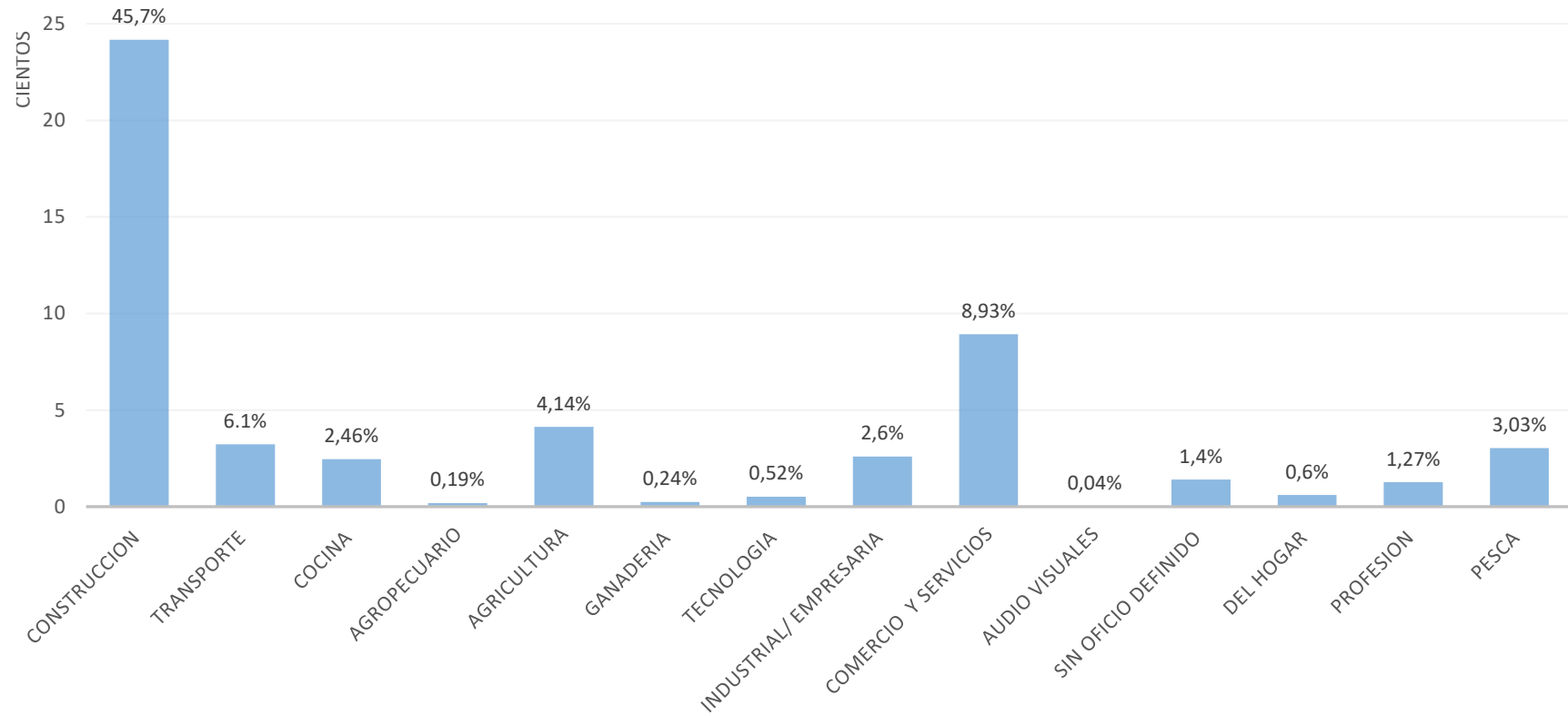
❖ A partir de la información obtenida, se desprenden varias conclusiones con respecto al desempeño laboral de la población considerando:

- La mayoría de las personas privadas de libertad se dedican a actividades del sector elemental, para la subsistencia como la construcción, siendo el oficio con mayor recurrencia.
- Las actividades laborales ejercidas se caracterizan por ser tradicionales, soslayadas por género, condición socioeconómica y nivel educativo.

- Probablemente, en correspondencia con los oficios indicados en el sondeo, sugiere información respecto a un bajo nivel educativo, así como condiciones socioeconómicas desfavorables en la mayoría de la población.
- La población en general carece de formación técnica o profesional en el área laboral en su especificidad, presumiendo procesos empíricos de aprendizaje.
- La mayoría ha tenido poco acceso a la tecnología, creándose una brecha ante la exigencia actual del mercado laboral.
- La regionalización de los centros influye en ciertas actividades económicas de la población, así como las características, toda vez que se determinó actividades específicas como la pesca, para la zona de Puntarenas. Sin embargo, a excepción del Centro Institucional Vilma Curling, que se destaca en el área de comercio y servicios, y Adulto Mayor (agricultura), el resto de los centros penales se posicionan en actividades de construcción, en todas sus subcategorías.
- Se perciben grupos minoritarios que resultan más vulnerados ante la competitividad del mercado, tales como la población femenina y población penal juvenil, que se han desempeñado en labores meramente subsistenciales y en áreas informales y de manera intermitente, los cuales dificultan el acceso a oportunidades de crecimiento técnico o profesional.

El siguiente gráfico muestra el resumen de los perfiles ocupacionales de las personas privadas de libertad que participaron de este ejercicio de investigación:

Gráfico 2.4: Perfiles ocupacionales de una muestra de la población privada de libertad, por áreas



### 3. Marco Legal

En esta sección se presenta un resumen de las normas más importantes que reconocen el trabajo penitenciario como parte integral del proceso de atención técnica-profesional de las personas privadas de libertad. Se utiliza un enfoque deductivo, partiendo de las normas más generales hasta llegar a las más específicas.

Cabe destacar que esta no es ni mucho menos una revisión exhaustiva, sino una recopilación instrumental, que permite visualizar la relevancia que ha otorgado el ordenamiento jurídico al trabajo en general como derecho y deber social y al trabajo penitenciario en particular como una forma de contribuir a los objetivos de la sanción penal.

#### a. Normas internacionales.

El más importante instrumentos internacional en la materia son las Reglas Nelson Mandela (“Reglas Mínimas de las Naciones Unidas para el Tratamiento de los Reclusos”), de las cuales se extrae en la número cuatro:

“(…) 1. Los objetivos de las penas y medidas privativas de libertad son principalmente proteger a la sociedad contra el delito y reducir la reincidencia. Esos objetivos solo pueden alcanzarse si se aprovecha el período de privación de libertad para lograr, en lo posible, la reinserción de los exreclusos en la sociedad tras su puesta en libertad, de modo que puedan vivir conforme a la ley y mantenerse con el producto de su trabajo. 2. Para lograr ese propósito, las administraciones penitenciarias y otras autoridades competentes deberán ofrecer educación, formación profesional y trabajo, así como otras formas de asistencia apropiadas y disponibles, incluidas las de carácter recuperativo, moral, espiritual y social y las basadas en la salud y el deporte. Todos esos programas, actividades y servicios se ofrecerán en atención a las necesidades de tratamiento individuales de los reclusos (…)”.

De lo anterior, se deriva la importancia de las medidas privativas de libertad, por cuanto éstas protegen contra el delito y su incidencia, aprovechando ese tiempo de internamiento para recibir educación, formación profesional y trabajo, de conformidad con las necesidades individuales de la población privada de libertad.

Por su parte, la Regla Cinco, resalta dentro del contexto penal, las condiciones de ocupación tal y como se cita:

“(…) 1. El régimen penitenciario procurará reducir al mínimo las diferencias entre la vida en prisión y la vida en libertad que tiendan a debilitar el sentido de responsabilidad del recluso o el respeto a su dignidad como ser humano. 2. Las administraciones

penitenciarias facilitarán todas las instalaciones y acondicionamientos razonables para asegurar que los reclusos con discapacidades físicas, mentales o de otra índole participen en condiciones equitativas y de forma plena y efectiva en la vida en prisión”.

De forma tal, que el trabajo penitenciario debe asemejarse lo más posible a un trabajo fuera de un centro penal, y así preparar a las personas privadas de libertad, para las condiciones normales externas de trabajo; con el fin de asegurar que los privados de libertad participantes tengan condiciones equitativas.

Por lo tanto, proporcionar a las personas privadas de libertad en la medida de lo posible lo necesario para su futura reinserción, conllevará a un mejor desarrollo en su rehabilitación durante y posterior a su egreso del centro penitenciario.

#### b. Ordenamiento jurídico nacional.

Como marco general, nuestra Constitución Política establece en el artículo cincuenta y seis, que:

“(...) El trabajo es un derecho del individuo y una obligación con la sociedad. El Estado debe procurar que todos tengan ocupación honesta y útil, debidamente remunerada, e impedir que por causa de ella se establezcan condiciones que en alguna forma menoscaben la libertad o la dignidad del hombre o degraden su trabajo a la condición de simple mercancía. El Estado garantiza el derecho de libre elección de trabajo (...)”

En el articulado de cita, se define el trabajo como un derecho individual, siempre y cuando éste no menoscabe la dignidad del hombre, lo cual incluye a las personas que se encuentran privadas de libertad en cualquier establecimiento penitenciario a nivel nacional.

Vale igualmente destacar lo que refiere el artículo cincuenta y cinco del Código Penal de Costa Rica, respecto a la labor de trabajo interno como reducción de la pena, para la futura incorporación de la persona privada de libertad, el cual indica:

“(...) El Instituto de Criminología, previo estudio de los caracteres psicológicos, psiquiátricos y sociales del interno, podrá autorizar al condenado que haya cumplido por lo menos la mitad de la condena, o al indiciado, para que descuente o abone la multa o la pena de prisión que le reste por cumplir o que se le llegue a imponer, mediante el **trabajo en favor de la Administración Pública, de las instituciones autónomas del Estado o de la empresa privada (...)**”. (El resaltado es nuestro)

Paralelo a lo anterior, el “Reglamento del Sistema Penitenciario Nacional” en su artículo noveno señala:

“(...) Principio de inserción y atención de calidad. La administración penitenciaria buscará la inserción social de las personas privadas de libertad. Para ello, tomará las

medidas necesarias a efecto de poder ofrecerles a las personas educación, cultura, formación profesional, **trabajo**, salud, deporte, arte y cualquier otra que tenga el mismo fin (...).

Según lo expuesto, no se debe perder de vista que el trabajo penitenciario deberá estar bajo la vigilancia del personal penitenciario, motivo por el cual no es posible el otorgamiento de permisos para realizar trabajo fuera de un centro penal sin supervisión del Ministerio de Justicia y Paz, toda vez que no estaríamos utilizando la figura de la ocupación penitenciaria como rehabilitación.

Con fundamento en lo anterior, el “Reglamento del Sistema Penitenciario Nacional”, en el artículo ochenta y nueve, prevé como actividades ocupacionales:

“(...) La educación y el trabajo son los principales instrumentos de atención profesional en este espacio. Se desarrollará en forma individual o grupal, de manera sistemática, programada y en condiciones adecuadas de seguridad (...).

De lo transcrito se colige, la importancia del apoyo de la administración en la búsqueda de igualdad para las personas privadas de libertad y de la responsabilidad que tiene la Dirección General de Adaptación Social, para que toda la población privada de libertad, tengan acceso a la educación, actividades de formación, ocupación y capacitación, sin dejar de lado la aquella ubicada en los proyectos ocupacionales remunerados, y que deberá estar cubierta por normas de seguridad y salud ocupacional, así como riesgos, accidentes o enfermedades profesionales similares a los que protegen a la población externa a un centro laboralmente activa.

De igual forma, el “Reglamento del Sistema Penitenciario Nacional” en el artículo ciento noventa y siete, resalta sobre las actividades de ocupación:

“(...) las actividades de formación, ocupación y capacitación en los centros y unidades son parte esencial del plan de ejecución de la pena y tendrán como finalidad adquirir y fortalecer destrezas y hábitos positivos para mejorar las perspectivas para un egreso responsable, que favorezcan la inclusión social y faciliten los insumos que posibiliten un proyecto de vida sin delinquir. La organización y la metodología de las distintas actividades deberán asemejarse lo más posible a las que se aplican fuera del entorno penitenciario.

Durante la ejecución de las actividades de formación, ocupación y capacitación se respetará la dignidad y seguridad de la persona, en ningún caso serán forzosas, no serán aplicadas como correctivos ni tendrán fines aflictivos. El sistema penitenciario nacional y las personas privadas de libertad deben acatar de manera obligatoria las normas e instrucciones de seguridad e higiene ocupacional y utilizar los implementos y herramientas destinados para tal fin (...).

Desprendiéndose de lo expuesto, que la ocupación penitenciaria forma parte de un plan que tiene como fin, el egreso responsable de las personas privadas de libertad, capacitándoles de una manera digna en procura de evitar que vuelvan a delinquir una vez se encuentren fuera del sistema.

### c. Jurisprudencia aplicable.

Finalmente es menester rescatar lo que ha dicho la Sala Constitucional sobre la materia, ya que dichos pronunciamientos ayudan a poner en mejor perspectiva la naturaleza del trabajo penitenciario, así como los derechos y obligaciones de la Administración Penitenciaria o los socios externos que utilicen mano de obra de personas privadas de libertad.

Con afinidad a este tema, el voto de las nueve horas quince minutos del treinta y uno de octubre de dos mil catorce, de la Sala Constitucional señaló que mantiene su posición respecto al tema del trabajo realizado dentro del marco del artículo cincuenta y cinco del Código Penal, de la resolución número 2005-006870 de las catorce horas cuarenta y un minutos, del primero de junio de dos mil cinco, que sostiene:

***“(…) la relación existente entre la población privada de libertad y el Ministerio de Justicia no es de naturaleza laboral, aún cuando las personas privadas de libertad sí efectúen durante su estancia en prisión labores que se pueden catalogar como trabajo humano que no es lo mismo-, puesto que esas labores se caracterizan porque la contraprestación que se recibe y que da origen a la relación entre la Administración y la persona privada de libertad es un beneficio penitenciario, cual es el que otorga el artículo 55 del Código Penal, mas no un salario, desde la óptica del derecho laboral(…)”. (El resaltado es nuestro)***

Corolario de lo transcrito, se determina que no existe una relación laboral entre el Ministerio de Justicia y Paz y/o la empresa pública o privada y la población privada de libertad, durante el desarrollo de su ocupación dentro de un centro penitenciario. Asimismo, dicho voto continúa exponiendo respecto al incentivo económico lo siguiente:

***“(…) se concluye que efectivamente la relación existente entre la población privada de libertad y el Ministerio de Justicia no es de naturaleza laboral, y la posibilidad de trabajar que se les otorga a los privados de libertad es un incentivo, que en modo alguno implica una obligación, donde la contraprestación consiste básicamente en un incentivo económico y no en un salario. Posibilidad de trabajar que, como tal, depende de los proyectos que existan, no estando obligado el Centro Penitenciario a dar trabajo a todos, ni todo el tiempo, sino que esa posibilidad está ligada a la existencia de***

*proyectos, siendo válido que, una vez suspendido el proyecto, cese el pago del incentivo económico al privado de libertad (...)*". (El resaltado es nuestro)

Por lo tanto, la ocupación que efectúen los privados de libertad no se conceptualiza como un "trabajo", sino un beneficio penitenciario otorgado por el artículo cincuenta y cinco del Código Penal, siendo necesario para el desarrollo de esta ocupación que se por seguridad de la persona privada de libertad el derecho a una indemnización en caso de accidente durante la ocupación realizada, basándose en mantener la dignidad humana donde la contraprestación que se le ofrece a la persona privada de libertad; **consiste básicamente en un incentivo económico y no en un salario, no encontrándose obligado el centro penitenciario a dar trabajo a todos, ni todo el tiempo, sino que esa posibilidad está ligada a la existencia de proyectos**, siendo válido que, una vez suspendido el proyecto, cese el pago del incentivo económico al privado de libertad.

## 4. Objetivos

### a. General

Implementar una estrategia que permita generar actividades ocupacionales en el Sistema Penitenciario Costarricense para el fortalecimiento de las habilidades socio laborales de las personas privadas de libertad y con ello contribuir al proceso de inserción social.

### b. Específicos

- ❖ Realizar un diagnóstico sobre la ocupación laboral de las personas privadas de libertad y los esquemas de trabajo existentes en el sistema penitenciario.
- ❖ Robustecer la normativa institucional en materia de ocupación laboral penitenciaria, a través de la promulgación de un Reglamento de Trabajo Penitenciario que permita ordenar, ampliar y potenciar la ocupación laboral de la población privada de libertad.
- ❖ Promover alianzas con empresas u organizaciones públicas o privadas para generar opciones de ocupación laboral para la población privada de libertad en los diferentes niveles del sistema penitenciario.
- ❖ Promover alianzas con organizaciones públicas y de la sociedad civil para apoyar la capacitación técnica y profesional, las habilidades blandas y mejorar el perfil socio-laboral de la población privada de libertad.
- ❖ Aumentar la cantidad de proyectos agrícolas, industriales, pecuarios y de infraestructura desarrollados por las distintas instancias del sistema penitenciario, que requieran mano de obra de personas privadas de libertad.

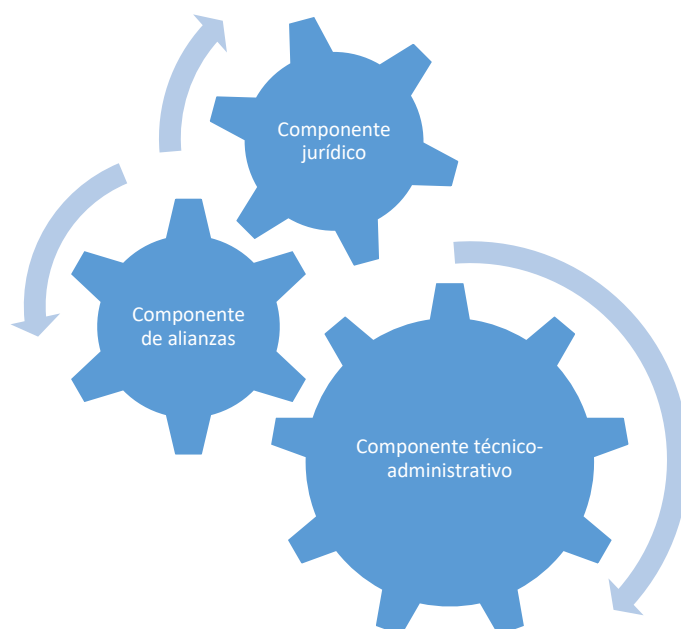


## 5. Componentes de la Estrategia

La presente estrategia se divide en tres grandes componentes, cada uno de los cuales contribuye a lograr las condiciones para que las personas privadas de libertad tengan opciones para ocupar su tiempo dentro del sistema penitenciario en actividades productivas, a la vez que desarrollan destrezas para su inserción socio-laboral una vez fuera de prisión.

Estos componentes son: el jurídico; el técnico-administrativo; y el de alianzas estratégicas. Los tres componentes se interrelacionan y son conjuntamente necesarios para el éxito del proyecto, tal como se muestra en el siguiente diagrama.

**Figura 5.1: Componentes de la Estrategia Construyendo Oportunidades**



### a. Componente Jurídico

A través de este componente, se fortalecerá el marco jurídico que regula el trabajo de las personas privadas de libertad. Un primer paso fue un análisis de toda la normativa nacional e internacional sobre trabajo penitenciario.

Este análisis permite verificar que existen una variedad de normas, que van desde los Tratados Internacionales hasta las Circulares del Instituto Nacional de Criminología, que habilitan e incluso incentivan al Sistema Penitenciario a encontrar proyectos de ocupación laboral para las personas privadas de libertad.

Sin embargo, también mostró que esta normativa es dispersa, incompleta y poco clara. Por eso, resulta necesario revisar y robustecer el marco jurídico. Esto se hará mediante un Reglamento de Trabajo Penitenciario, tal como se verá en el Plan de Acción.

#### b. Componente de Alianzas Estratégicas

Este componente incluye todo lo relacionado con alianzas público-públicas y público-privadas. Considerando que el Ministerio de Justicia y Paz requiere de colaboradores para lograr sus fines de reinserción social de la población privada de libertad, esta política de alianzas procura socios que requieran los servicios de personas privadas de libertad para la producción de bienes o servicios; o que tengan interés en adquirir productos o servicios generados por el sistema penitenciario a través de otras modalidades.

Se procurará que estas alianzas permitan establecer esquemas de ocupación laboral lo más parecidos posibles a los de la vida en libertad, en cumplimiento de las recomendaciones internacionales en la materia, y con miras a facilitar la inserción laboral de las personas privadas de libertad una vez que egresen del centro penitenciario.

Este componente incluye además las alianzas estratégicas con instituciones públicas como el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA); Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (DINADECO), Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ), Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), entre otros, para brindar herramientas socio-laborales y facilitar la incorporación de las personas privadas de libertad en el mercado laboral.

En el Plan de Acción adjunto se desarrolla el tipo de trabajo que se está realizando en conjunto con estas instituciones.

#### c. Componente Técnico-Administrativo

Este componente es el más amplio, pues incluye todo lo relacionado con la atención profesional de la población privada de libertad, así como la gestión administrativa de la Estrategia. Dentro de los elementos que se incorporan en este componente están:

##### i. Funciones de cada área

El trabajo penitenciario involucra la participación y coordinación de diversas áreas de la institución. Las funciones del Área de Orientación, la Dirección General de Adaptación Social, Unidad de Inserción Social, Departamento de Agroindustriales y Policía Penitenciaria, se regularán en el Reglamento de Trabajo Penitenciario.

## ii. Modelo de Custodia

Siendo que la custodia de las personas privadas de libertad le corresponde al Ministerio de Justicia y Paz a través de la policía penitenciaria, se ha trabajado con la dirección de este cuerpo policial en el desarrollo de un modelo de custodia flexible, que permita no solo cumplir con las jornadas ordinarias de trabajo (ocho horas diarias) sino también otras actividades que deben desarrollar las personas privadas de libertad, en cuenta los procesos educativos, formativos y de atención profesional.

## iii. Modelo de Gestión de Incentivos

Se está trabajando en formular un cuadro único de incentivos para todo el sistema penitenciario, que minimice las disparidades, simplifique los esquemas de pago, y establezca con claridad los criterios para la selección de la población privada de libertad que se seleccionará para cada uno de los proyectos.

Además, a mediano plazo se trabajará en la bancarización de toda la población privada de libertad y la eliminación del dinero en efectivo con la estrategia “cero dinero”.

# 6. Plan de Acción

## a. Reglamento de Trabajo Penitenciario.

Uno de los obstáculos que impiden incrementar las oportunidades de ocupación laboral penitenciaria es, como se visto, la dispersión normativa existente. Es claro que la ocupación laboral es un derecho y un deber de las personas privadas de libertad, que contribuye en gran medida a satisfacer diferentes necesidades, tanto de la persona privada de libertad, como del propio sistema penitenciario.

Sin embargo, el no contar con un marco normativo claro, homogéneo, y funcional, dificulta satisfacer estos objetivos y genera inequidades indeseables dentro del sistema.

En vista de ello, se evaluó la necesidad de construir un Reglamento de Trabajo Penitenciario. Este documento fue elaborado con amplia participación de todas las instancias del sistema penitenciario relacionadas con esta materia: Asesoría Jurídica, Dirección General de Adaptación Social, Instituto Nacional de Criminología, Departamento de Orientación, Departamento de Arquitectura, Patronato de Construcciones, Instalaciones y Adquisiciones de Bienes, Departamento de Agroindustriales, la Dirección Administrativa, entre otros.

Algunas de las novedades que incluye este Reglamento son:

- ❖ Se define con claridad qué se considera trabajo penitenciario.

- ❖ Se establece un cuadro único de incentivos para todo el sistema penitenciario, para evitar las disparidades.
- ❖ Se establecen los parámetros para la negociación de cartas de entendimiento y acuerdos de cooperación con empresas u organizaciones públicas y privadas.
- ❖ Se definen con claridad las funciones de cada área y se establecen los mecanismos de coordinación entre ellas y con los centros penitenciarios.
- ❖ Se prohíbe toda discriminación en la asignación de ocupación laboral.
- ❖ Se incorpora la posibilidad de gestionar los incentivos por medios electrónicos (Estrategia cero dinero).

#### b. Fortalecimiento del departamento Industrial y Agropecuario.

El Departamento Industrial y Agropecuario –adscrito a la Dirección General de Adaptación Social– tiene una labor fundamental en materia de trabajo penitenciario. Según la Ley de Creación de la Dirección General de Adaptación Social, sus funciones incluyen:

- “a) Elaborar, organizar, dirigir y administrar los proyectos industriales y agropecuarios en los Centros de Adaptación;
- b) Orientar el trabajo de los internos en coordinación con el Departamento Técnico;
- c) Promover e incrementar la artesanía en los Centros de Adaptación;
- d) Gestionar y asesorar, de acuerdo con el reglamento, todo lo relativo a la adquisición de maquinaria, materiales, herramientas y complementos necesarios para las actividades industriales y agropecuarias del sistema penitenciario. [...]”

En la actualidad, el Departamento Industrial y Agropecuario gestiona proyectos en varios centros penitenciarios cerrados, así como en el nivel semiinstitucional, empleando en total a 347 personas privadas sujetas a sanción penal.

Además de la producción agrícola, los proyectos más importantes desarrollados por este Departamento incluyen la provisión de pan a todo el sistema penitenciario y la confección de pupitres y otro tipo de mobiliario educativo que es adquirido principalmente por el Ministerio de Educación Pública.

Como parte de esta Estrategia de Ocupación Laboral Penitenciaria, se trabajará en el crecimiento y fortalecimiento del Departamento Industrial y Agropecuario mediante acciones que incluyen:

- ❖ Mejorar los sistemas de contabilidad de costos para asegurar el uso eficiente de los recursos.

- ❖ Modernizar la gestión financiera para lograr la autosuficiencia de los proyectos productivos, así como el aumento en la productividad general del sistema.
- ❖ Fomentar alianzas con empresas y organizaciones públicas y privadas para la colocación de los bienes y servicios producidos en el sistema penitenciario.
- ❖ Fortalecer los procesos de capacitación y creación de capacidades para las personas privadas de libertad involucradas en los proyectos industriales y agropecuarios con miras a su inserción socio-laboral.

En fin, la visión de los proyectos industriales y agropecuarios debe incluir, pero también trascender, la atención de necesidades materiales del sistema penitenciario. Debe venir acompañada por un enfoque transversal de reinserción social de las personas privadas de libertad mediante la creación de capacidades técnicas y socio-emocionales, que les permitan la incorporación al mundo del trabajo una vez egresen el sistema penitenciario.

#### c. Diagnóstico y optimización de los espacios dedicados a la ocupación laboral.

Con el apoyo del Departamento de Arquitectura de la Dirección General de Adaptación Social, se realizó un diagnóstico pormenorizado de las áreas y espacios dedicados a actividades ocupacionales dentro de los centros penitenciarios.

Este diagnóstico incluye las siguientes variables:

- ❖ Área total de espacios dedicados al trabajo.
- ❖ Capacidad de diseño (cantidad de personas privadas de libertad que pueden laborar en ese espacio).
- ❖ Diagnóstico de las condiciones estructurales de estos espacios.
- ❖ Instalación sanitaria.
- ❖ Uso actual de los espacios.
- ❖ Priorización de intervenciones y mejoras en los espacios destinados al trabajo penitenciario.

Las principales conclusiones de este informe son las siguientes:

- ❖ Existen espacios destinados al trabajo en todos los centros penitenciarios, excepto en uno.

- ❖ Estos espacios están ocupados por 2842 privados de libertad que trabajan en proyectos propios del sistema penitenciario, proyectos de empresas privadas o actividad autogestionaria.
- ❖ En general, las instalaciones dedicadas al trabajo se encuentran deterioradas, con problemas principalmente en materia eléctrica, sanitaria y de seguridad.
- ❖ Existen espacios, especialmente en las UAI, que están siendo utilizados por debajo de su capacidad de diseño.

En vista de lo anterior, como parte de esta estrategia, se ha iniciado un trabajo conjunto con el departamento de Arquitectura y la Dirección General de Adaptación Social, con el fin de ampliar las opciones de ocupación laboral para las personas privadas de libertad, haciendo un uso eficiente y efectivo de esos espacios, siempre considerando las condiciones particulares de cada centro. Además, se procurará mejorar las condiciones de la infraestructura existente destinada al trabajo de las personas privadas de libertad.

#### d. Construcción de módulos.

Siendo que la carencia de infraestructura es uno de los principales problemas que enfrenta el sistema penitenciario, y que además la mayoría de las personas privadas de libertad manifiesta tener conocimientos en labores de construcción; resulta evidente que existe una gran oportunidad de utilizar la mano de obra del propio sistema penitenciario para la creación de espacios.

En esta lógica, el Patronato de Construcciones, Instalaciones y Adquisiciones de Bienes ha proyectado la construcción de cinco módulos con mano de obra de personas privadas de libertad. Estos módulos se ubicarán en los centros penales CAI Jorge Debravo Cartago, CAI Liberia, CAI 26 de Julio (Puntarenas), CAI Nelson Mandela (San Carlos), y CAI Antonio Bastida de Paz (Perez Zeledón).

Se proyecta una inversión de 400.000.000 de colones en cada uno de estos módulos de mediana contención para 32 personas privadas de libertad.

#### e. Proyectos con empresas u organizaciones públicas y privadas.

De acuerdo con lo establecido en el nuevo Reglamento de Trabajo Penitenciario, corresponde a la Unidad de Inserción Social gestionar convenios y cartas de entendimiento con empresas y organizaciones públicas y privadas para generar opciones de ocupación laboral para las personas privadas de libertad.

En este momento, las empresas TO y AMPO trabajan dentro del sistema penitenciario con muy buenos resultados. De igual manera, el MEP, el ICODER, Dos Pinos y otras instituciones públicas adquieren bienes producidos en el sistema penitenciario.

En vista del desarrollo de estas experiencias, se plantea la necesidad de ampliar la cantidad de proyectos desarrollados en conjunto con empresas y organizaciones públicas o privadas, que provean a las personas privadas de libertad de oportunidades para adquirir destrezas y conocimientos técnicos, así como para obtener un ingreso para sí mismos y para sus familias.

A pesar de que, como se ha señalado, la presencia de empresas e instituciones públicas y privadas dentro del sistema penitenciario no es nueva, con esta estrategia se están incorporando elementos novedosos tales como:

- ❖ Se establecen con claridad los parámetros para negociar los convenios en el Reglamento de Trabajo Penitenciario. Estos parámetros están basados en el enfoque de inserción social.
- ❖ Se establece la Unidad de Inserción Social como una oficina de proyectos, que gestionará estos convenios en sus diferentes fases, a saber, acercamiento, negociación, seguimiento, evaluación y control.
- ❖ Se están haciendo acercamientos activos, metódicos, y estratégicos con más empresas y organizaciones para generar alianzas en beneficio de la población penitenciaria.

En un primer momento se estarán firmando convenios con las empresas Eurotoldos, Euromobila y Yeril, así como con la Asociación de Desarrollo Comunal de Aguas Zarcas, la Fundación Horizonte Positivo y la Fundación Mujer para desarrollar proyectos de ocupación laboral para personas privadas de libertad.

#### f. Desarrollo de modelos de emprendimiento y empresariedad en personas privadas de libertad.

Como se observó *supra*, entre los tipos de trabajo que desarrollan con más frecuencia las personas privadas de libertad están los de carácter autogestionario.

De la población total reportada por los centros penitenciarios a nivel nacional, que alcanza un aproximado de 15000 personas privadas de libertad al mes de octubre de 2018, 2991 personas realizan actividades autogestionarias, lo que representan alrededor del 20% de la población penal.

Entre los principales tipos de actividades autogestionarias se destaca el área de artesanía, seguida por el área artística. En una menor cantidad, se desarrollan la confección de prendas sencillas, tejido en lana y tejido de bolsas.

Estas actividades permiten a las personas privadas de libertad perfeccionar un oficio y generar ingresos para sí mismas o sus familias. Sin embargo, se ha identificado que existen necesidades de capacitación en aspectos técnicos, empresariales, así como en la comercialización y el acceso

a fuentes de financiamiento para el desarrollo de proyectos tanto durante su estancia en prisión como una vez que egresan del sistema penitenciario.

Por lo anterior, un elemento a desarrollar dentro de esta estrategia consiste en el apoyo a las personas privadas de libertad que trabajan en labores autogestionarias, para generar modelos de emprendimiento y empresarialidad. El objetivo es cambiar totalmente la visión: de actividades desarrolladas por personas privadas de libertad por cuenta propia, a un modelo de acompañamiento, capacitación, financiamiento y asociatividad, que les amplíe las opciones de inserción laboral una vez egresadas del sistema penitenciario.

Para lograrlo, se trabajará en conjunto con otras instituciones públicas en la elaboración de un programa específico de apoyo al emprendimiento de las personas sujetas a una sanción penal.

Los objetivos que persigue este programa son:

- ❖ Generar un diagnóstico integral de las personas privadas de libertad que se dedican a actividades autogestionarias.
- ❖ Desarrollar capacidades integrales en personas privadas de libertad, por medio de servicios de desarrollo empresarial.
- ❖ Identificar herramientas de financiamiento para personas privadas de libertad en emprendimientos con potencial para desarrollo empresarial.
- ❖ Fomentar la asociatividad entre las personas privadas de libertad como una forma de apoyo mutuo en la elaboración y comercialización de bienes y servicios.

A través del primero de estos componentes, a saber, la generación de capacidades, se potenciará la capacitación para que quienes trabajan en arte y artesanía tengan mejor conocimiento, así como herramientas, sobre las tendencias del mercado y las formas de comercialización de sus productos.

Se trabajará de cerca con el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) para que más personas puedan ser capacitadas en labores artesanales. Además, se buscará generar espacios de colaboración con el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) para que apoyen los pequeños emprendimientos de la población privada de libertad en la materia.

Adicionalmente, en conjunto con el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), y el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) se identificarán opciones de financiamiento que puedan aportar capital semilla a las personas que demuestren potencial, tanto a nivel técnico como empresarial.



A través de la Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad se buscará la creación de asociaciones de personas privadas de libertad, que permitan facilitar los procesos de comercialización de los productos propios de las actividades artísticas o artesanales.

Finalmente, se potenciarán las oportunidades para la colocación de los productos generados por los privados de libertad de manera autogestionaria, mediante la realización de ferias artesanales y convenios con instituciones o empresas que brinden espacios para la exhibición y comercialización de los productos.

## 7. Matriz de Marco Lógico

A continuación se presenta la matriz de marco lógico que operacionaliza el Plan de Acción de la Estrategia Construyendo Oportunidades:

**Tabla 7.1: Operacionalización del Plan de Acción de la Estrategia Construyendo Oportunidades**

<b>Jerarquía de objetivos</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fuentes de verificación</b>	<b>Supuestos / Riesgos críticos</b>
<b>Fin</b>	Contribuir a la disminución de la reincidencia delictiva.	% reincidencia criminal por año.	Estado de la Justicia Compendio estadístico del Poder Judicial Compendio estadístico del Ministerio de Justicia y Paz	
<b>Propósito</b>	Dotar de herramientas a las personas privadas de libertad para su inserción socio-laboral.	% de PPL ocupadas en actividades laborales con incentivo económico. % de PPL matriculadas en cursos de formación laboral.	Informes de los centros penitenciarios.	Cambio en las prioridades institucionales. Cambio en las autoridades institucionales.
<b>Resultado</b>	i. Diagnóstico sobre la ocupación laboral de las personas privadas de libertad y los esquemas de trabajo existentes en el sistema penitenciario.	Diagnóstico elaborado.	Documento de diagnóstico.	Ausencia de información relevante.
	ii. Reglamento de Trabajo Penitenciario que permita ordenar, ampliar y potenciar la ocupación laboral de la población privada de libertad.	Reglamento redactado y validado por todas las partes.	Reglamento publicado.	Falta de apoyo de las áreas técnicas.

iii. Alianzas con empresas u organizaciones públicas o privadas para generar opciones de ocupación laboral para la población privada de libertad en los diferentes niveles del sistema penitenciario.	Cantidad de personas trabajando en proyectos de empresas u organizaciones públicas o privadas externas al sistema penitenciario.	Información proporcionada por los Directores de los Centros.	Falta de espacios físicos en los centros penitenciarios. Condiciones eléctricas o mecánicas insuficientes para actividades productivas. Falta de oficiales para custodia de actividades ocupacionales.
iv. Alianzas con organizaciones públicas y de la sociedad civil para apoyar la capacitación técnica y profesional, las habilidades blandas y mejorar el perfil socio-laboral de la población privada de libertad.	Cantidad de personas capacitadas.	Información proporcionada por los Directores de los Centros.	Falta de espacios físicos en los centros penitenciarios para capacitación. Condiciones eléctricas o mecánicas insuficientes para actividades educativas. Falta de oficiales para custodia de actividades educativas.
v. Aumento en la cantidad de proyectos agrícolas, industriales, pecuarios y de infraestructura desarrollados por las distintas instancias del sistema penitenciario, que requieran mano de obra de personas privadas de libertad.	Cantidad de personas trabajando en proyectos industriales y agropecuarios.	Información proporcionada por los Directores de los Centros.	Limitaciones presupuestarias. Falta de oficiales para custodia de las actividades productivas. Falta de actualización y capacitación de los profesionales que lideran los proyectos.

<b>Acciones</b>	1.1. Crear una matriz homogénea para el diagnóstico.	Matriz elaborada.	Archivo con la matriz en la carpeta compartida.	
	1.2. Remitir la matriz a los Directores de los Centros para que remitan la información.	Matriz enviada.	Correo de envío de la matriz.	Tratamiento diferenciado por parte de cada Centro.
	1.3. Consolidar la información remitida por los Directores de los Centros en un único instrumento.	Información consolidada en un documento.	Documento diagnóstico consolidado.	Falta de respuesta de los Directores de los Centros. Bases de datos no actualizadas en los Centros.

1.4. Crear un instrumento que permita tener actualizado el diagnóstico de las personas privadas de libertad.	Instrumento oficializado.	Directriz del Instituto.	Inadecuada aplicación del instrumento por parte de los Centros.
2.1. Formular un borrador de Reglamento.	Borrador formulado.	Documento borrador en la carpeta compartida.	Respuestas tardías de los departamentos del Ministerio que brindan los insumos.
2.2. Validar el borrador con las áreas técnicas y jurídicas.	Comentarios de las áreas técnicas recibidos.	Correos de remisión de observaciones.	Respuestas tardías y escuetas por parte de quienes tendrán que aplicar el reglamento.
2.3. Enviar el Reglamento validado para publicación en Leyes y Decretos.	Reglamento enviado.	Copia de recibido del Reglamento por parte de Leyes y Decretos.	Atrasos en Leyes y Decretos.
2.4. Evaluar cada dos años el funcionamiento y aplicación del reglamento para mantenerlo actualizado.	Informe de análisis presentado.	Copia de informe recibido en el despacho ministerial.	No presentación de informes.
3.1. Identificar empresas o instituciones públicas o privadas interesadas en utilizar mano de obra de personas privadas de libertad.	Cantidad de empresas o instituciones que muestran interés en trabajar con el sistema penitenciario.	Bases de contactos de empresas interesadas. Correos intercambiados con representantes de las empresas.	Desinterés del sector privado por apoyar al sistema penitenciario.
3.2. Realizar encuentros con empresarios o grupos de empresarios.	Cantidad de encuentros y reuniones con empresarios realizados.	Listas de asistencias a las reuniones. Minutas de las reuniones. Correos intercambiados con las empresas.	Desinterés del sector privado por apoyar al sistema penitenciario.
3.3. Redactar borrador de convenio entre las empresas u organizaciones interesadas y el MJP.	Cantidad de borradores de convenios enviados a empresas.	Copias de correos con los borradores enviados a empresas.	Desacuerdos entre las partes. Respuestas tardías.
3.4. Validar el Convenio con las áreas jurídicas competentes.	Cantidad de convenios enviados a revisión de la Asesoría Jurídica.	Copias de correos enviados a la Asesoría Jurídica.	Objeciones de la Asesoría Jurídica.

3.4. Suscribir el Convenio.	Cantidad de convenios firmados.	Copias de convenios firmados. Comunicados de prensa sobre convenios firmados.	Choques de agendas para firma.
3.5. Coordinar con el Director(a) del Centro que corresponde la ejecución del Convenio.	Cantidad de actividades implementadas gracias al convenio.		Poco seguimiento por parte de los directos a los proyectos.
4.1. Identificar las instituciones públicas y de la sociedad civil que pueden brindar capacitación a las personas privadas de libertad.	Cantidad de instituciones públicas y de la sociedad civil que ofrezcan capacitaciones en habilidades blandas.	Bases de datos con correos y teléfonos de contacto de instituciones que trabajen en capacitación en habilidades blancas.	Desinterés de las instituciones en trabajar con privados de libertad.
4.2. Coordinar con las áreas técnicas correspondiente la selección de la población para los procesos de capacitación.	Cantidad de perfiles elaborados por las áreas técnicas por tipo de capacitación.	Lista de interesados en recibir capacitaciones.	Bases de datos no actualizadas por los Centros.
4.3. Formular una Estrategia de Emprendimiento y Empresariedad para personas privadas de libertad.	Estrategia diseñada.	Convenios firmados por instituciones con el MJP.	Poco apoyo político.
4.4. Coordinar con las instituciones que corresponda la incorporación a la Estrategia de Emprendimiento y Empresariedad para personas privadas de libertad.	Cantidad de instituciones participantes.	Convenios firmados. Acuerdos de las juntas directivas de instituciones. Correos enviados por las instituciones.	Poco presupuesto.
4.5. Implementar la Estrategia de Emprendimiento y Empresariedad para personas privadas de libertad.	Cantidad de actividades realizadas. Cantidad de capacitaciones impartidas. Ferias de productos realizadas.	Fotos de las actividades. Listas de asistencias a capacitaciones.	Limitaciones de espacios para el desarrollo de las actividades.
5.1. Implementar un sistema de contabilidad de costos para los proyectos agrícolas e industriales.	Sistema de contabilidad aprobado.	Estados financieros de los proyectos. Informes del departamento de agroindustriales.	Resistencia institucional al cambio. Escasos recursos humanos.

5.2. Evaluar los proyectos existentes desde el punto de vista técnico y financiero.	Cantidad de proyectos en desarrollo. Rentabilidad de los proyectos existentes.	Informes anuales del departamento. Informes de la auditoria interna. Informe sobre las ventas, excedentes y productos elaborados.	Limitados datos sobre rentabilidad de los proyectos. Pocos controles existentes.
5.3. Utilizar los resultados de la evaluación para mejorar la productividad de proyectos existentes.	Propuestas de mejora.	Documentos, proyectos, observaciones realizadas. Copias de correos enviadas.	Limitaciones presupuestarias.
5.4. Explorar nuevas oportunidades de proyectos productivos.	Cantidad de proyectos propuestos.	Propuestas realizadas por el departamento de agroindustriales. Correos enviados. Minutas de reuniones.	Pocos espacios para el desarrollo de los proyectos. Presupuesto. Mano de obra no calificada.
5.5. Identificar socios estratégicos para la colocación de los bienes y servicios producidos por el Departamento Industrial y Agropecuario.	Bases de datos de posibles socios estratégicos. Cantidad de reuniones con posibles socios. Convenios firmados con los socios.	Copias de correos enviados y recibidos. Copias de convenios firmados.	Incumplimiento de los socios identificados. Capacidad del sistema penitenciario de cumplir con demanda.
5.6. Identificar socios estratégicos para mejorar la capacitación de las personas privadas de libertad involucradas en los proyectos agrícolas e industriales.	Cantidad de socios estratégicos identificados. Cantidad e capacitaciones realizadas.	Copias de listas de asistencias a cursos. Copias de convenios firmados.	Limitaciones de espacio para capacitaciones.