



Modelo de empresa social al interior de centros penitenciarios: productividad y bienestar

JAVIER MARTIN CAVANNA

Director y fundador de la Fundación Compromiso y Transparencia y presidente-editor de la revista Compromiso Empresarial, publicación líder en temas de innovación social. Actualmente es profesor asociado del IE en el área de RSC y de la Cátedra Inditex de RSC de la Universidad de La Coruña. Fue director general de la Fundación Codespa. Licenciado en Derecho por la Universidad de Navarra, P.D.D por el IESE, diplomado en "Strategic Perspectives in Non-profit Management" por Harvard Business School y en Microfinanzas por el Instituto de Boulder. Ha publicado numerosos artículos y casos prácticos relacionados con buen gobierno y responsabilidad social empresarial. Recibió el Premio Accenture al mejor artículo en temas de innovación y economía y el Premio Forética al mejor artículo en temas de responsabilidad corporativa.

Modelo de empresa social al interior de centros penitenciarios

Equilibrio entre
productividad y bienestar



“Modelo de empresa social al interior de centros penitenciarios. Equilibrio entre productividad y bienestar”

Depósito legal:
DC2019001716

ISBN:
978-980-422-155-2

Editor:
CAF

Autor:
Javier Martín Cavanna

Coordinadores:
Ana Mercedes Botero
Andrea Castaño

Diseño:
GOOD;) Comunicación para el desarrollo sostenible

© 2019 Corporación Andina de Fomento

Impreso en Colombia

Las ideas y planteamientos contenidos en la presente edición son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no comprometen la posición oficial de CAF

Esta publicación puede descargarse
gratuitamente en scioteca.caf.com

Modelo de empresa social al interior de centros penitenciarios

Equilibrio entre
productividad y bienestar



Las tres iniciativas impulsadas por la DIS, en colaboración con las organizaciones locales Semilla de Vida (Bolivia), Asociación Dignidad Humana y Solidaridad (Perú) y Fundación Princesa Diana de Francia (Paraguay), comparten numerosas características y contienen un conjunto de enseñanzas que podrán ser de gran utilidad para el diseño de futuras acciones o proyectos dirigidos a atender a la población reclusa. En este sentido, la DIS cumple con su rol de laboratorio que ensaya conceptos y dinámicas innovadoras en el tratamiento de la problemática de desarrollo humano.

Índice

7	Prólogo
10	CAPÍTULO 1 Situación penitenciaria en América Latina y El Caribe.
26	CAPÍTULO 2 Innovación social: hacia un modelo de empresa social.
30	Bolivia: Proyecto “Pan de Libertad”
46	Perú: Proyecto “Educación y Servicios Financieros en la Base de la Pirámide”
52	Paraguay: Proyecto “Bordando Esperanza”
68	Conclusiones y recomendaciones
76	El camino recorrido
79	Notas de pie de página

Prólogo

A pesar del importante avance de los países de América Latina en sus indicadores de crecimiento, desarrollo socioeconómico y disminución de la pobreza, los países de la región también han visto cómo sus niveles de desigualdad se han profundizado y los problemas sociales tradicionales se han mantenido, lo cual pone en evidencia la vulnerabilidad del progreso obtenido y desmiente la premisa de que la ola de crecimiento económico tendría un efecto de goteo (*trickle-down*) que beneficiaría a todos los segmentos de la población.

Lo anterior ha puesto en evidencia que para dar respuesta a los problemas sociales más apremiantes de la región existe la necesidad de innovar y hacer las cosas de manera diferente, ya que las soluciones en oferta se han quedado cortas. Con esta preocupación en mente, CAF –banco de desarrollo de América Latina–, desde su Dirección de Innovación Social (DIS), viene realizando, hace aproximadamente cinco años, un esfuerzo por ensayar y financiar ideas y modelos nuevos y diferentes, con el potencial de convertirse en soluciones útiles a estas problemáticas, en especial aquellas que aquejan a las poblaciones más vulnerables.

En CAF estamos convencidos de que la innovación social es una herramienta poderosa para promover el desarrollo humano y social sostenible; por esta razón, la DIS se comporta como un laboratorio que le apuesta al ensayo/error como instrumento de éxito. Como todo laboratorio, es crítico documentar y difundir la historia, los procesos y enseñanzas adquiridas en el camino. Lo anterior, dentro de un proceso de aprendizaje que permite revisar nuestro accionar, recibir retroalimentación de todos los grupos de interés, identificar aciertos y desaciertos, factores impulsores e inhibidores de éxito, así como viabilizar la réplica y/o escala de los pilotos en desarrollo.

Es precisamente en este marco que el presente estudio de caso tiene su origen, pues se desarrolla con el objetivo de compartir el conocimiento capturado con hacedores de política pública, en especial actores locales, con organizaciones de la sociedad civil, con la academia, con otros donantes y demás actores interesados. En otras palabras, este documento pretende po-

ner al lector en los zapatos del autor, y narra de forma dinámica, mediante el método conocido como *storytelling*, un modelo innovador que busca responder, de forma multidimensional, a la grave crisis penitenciaria que enfrenta la región.

El encarcelamiento como estrategia de rehabilitación ciudadana se ha mostrado ineficiente, y en las últimas décadas se ha registrado un crecimiento de la población penitenciaria en casi todos los países de la región; esta situación ha agravado las condiciones de vida en los centros de reclusión, en donde el hacinamiento es el pan de cada día. Muchos sistemas penitenciarios están desbordados, y en varias ocasiones mal gestionados, de modo que se corre el riesgo de que las prisiones se transformen en lugares peligrosos para los detenidos y el personal penitenciario, además de convertirse, potencialmente, en escuelas del crimen.

El modelo que se expone en este documento plantea una estrategia innovadora y pragmática, que se enfoca en la creación y desarrollo de una empresa social al interior de los centros penitenciarios, propiedad de la población reclusa. El modelo de negocio se fundamenta en la generación de un equilibrio entre productividad y bienestar, en el marco de una dinámica colaborativa y de cocreación con los reclusos, que se distancia del tradicional sistema de producción de maquila, presente en muchos centros penitenciarios de América Latina, que si bien permite la generación de ingresos, no fomenta la rehabilitación integral de los reclusos, ni les dota de capacidades que permitan incrementar sus oportunidades de inclusión social y laboral una vez finalizada su sentencia.

Esperamos que esta publicación sea un referente de utilidad para la generación de políticas públicas más inclusivas y de nuevos modelos de innovación social que sirvan para la generación de más y mejores oportunidades de inclusión, particularmente para los más vulnerables.

Ana Mercedes Botero

Directora Innovación Social



1

SITUACIÓN PENITENCIARIA EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

“América Latina y el Caribe (ALC) han experimentado un notable progreso socioeconómico en las últimas décadas. Entre los años 2004 y 2014, la mayoría de los países en la región tuvieron tasas de crecimiento cercanas al 4%, y el objetivo de desarrollo del milenio, de reducir a la mitad las personas que viven con menos de USD 1,25 diarios, se alcanzó en el 2008, siete años antes de la fecha fijada. A pesar de los avances, esta región sigue siendo la más violenta del planeta.”

Situación penitenciaria en América Latina y el Caribe

América Latina y el Caribe (ALC) han experimentado un notable progreso socioeconómico en las últimas décadas. Entre los años 2004 y 2014, la mayoría de los países en la región tuvieron tasas de crecimiento cercanas al 4%, y el objetivo de desarrollo del milenio, de reducir a la mitad las personas que viven con menos de USD 1,25 diarios, se alcanzó en el 2008, siete años antes de la fecha fijada. A pesar de los avances, esta región sigue siendo la más violenta del planeta.

ALC representan solo el 9% de la población mundial, pero el 33% de los homicidios en el mundo ocurren allí. La región atraviesa una crisis de

proporciones epidémicas en la protección y garantía de sus derechos humanos fundamentales.¹ Ocho de los diez países más violentos en el mundo, y 42 de las 50 ciudades, igualmente, más violentas del mundo, están en ALC, según el *ranking* anual de la organización civil mexicana Consejo Ciudadano para la Seguridad Pública y Justicia Penal (CCSPJP).

La situación no parece tener una buena perspectiva, ya que en la última década los robos han aumentado significativamente, y seis de cada diez son violentos. Además, el aumento regional anual de homicidios es tres veces mayor que la tasa de crecimiento de la población. Lo anterior muestra indicios de que la situación está empeorando, y algunos informes incluso estiman que la tasa regional de homicidios aumentará de 24 asesinatos por 100.000 en el 2015 a 39,6 por 100.000 en el 2030².

Aunque la desigualdad social es uno de los factores que influyen en el aumento de la criminalidad, no parece que este factor explique por sí solo el alto índice de violencia en la región, si se comparan sus niveles de desigualdad de ingresos con otras regiones y países del mundo.

Los gobiernos de ALC han tratado de responder a este creciente problema de diferentes formas. El enfoque convencional para luchar contra el crimen ha consistido en aumentar las medidas represivas incrementando la dotación policial, aprobando penas más severas para los delincuentes y construyendo más prisiones.

En los países más afectados por la delincuencia (El Salvador, Guatemala y Honduras), los líderes de los partidos han utilizado como bandera estas políticas de “mano dura” para ganarse el respaldo popular y acceder al poder. Sin embargo, estas medidas, lejos de reducir los índices de violencia, han producido un incremento de las personas privadas de libertad, lo cual contribuye al hacinamiento actual de las cárceles.

A pesar de las particularidades y diferencias de cada país, el hacinamiento carcelario sobresa le como grave desafío regional. Se ha registrado un gran crecimiento de la población penitenciaria en casi todos los países de la región, y en menos de diez años varios países han duplicado el número de sus internos. Según un informe de la Federación Iberoamericana de Ombudsmen (FIO), por lo menos diez países de la región cuentan con

cárceles que superan su capacidad en un 200%. Ciertamente, el hacinamiento genera condiciones paupérrimas de vida, a las que se suman la ineficiencia de los servicios de salud, las deficientes condiciones de higiene y de alimentación, la mala convivencia entre los internos y la proliferación de enfermedades y epidemias. Por si fuera poco, muchos sistemas penitenciarios están desbordados y mal gestionados, y así se corre el riesgo de que las prisiones se transformen en lugares peligrosos para las personas detenidas y el personal penitenciario.

Aunque los responsables políticos son conscientes de estos problemas y de los obstáculos que suponen para el desarrollo de los respectivos países, hasta la fecha se han hecho muy pocos esfuerzos para tratar de medir los costes económicos que conllevan. Mientras no se alcance una conciencia mayor de los daños que suponen para la sociedad, será difícil movilizar voluntades y arbitrar soluciones eficaces (*vid. Los costos del crimen y de la violencia*).

En contextos de alta exclusión social, en los que las personas llegan cada vez más jóvenes a las prisiones, aquellos que son apresados por delitos menores y que tenían vínculos superficiales con el crimen organizado, tienen muchas probabilidades de terminar presos de este durante el encierro. Hay una alta reincidencia en los cinco años posteriores a la liberación, y en la mayoría de los casos es inmediata.

No parece exagerado afirmar que los centros penitenciarios, que se concibieron para rehabilitar a las personas privadas de libertad, se han convertido actualmente en auténticas escuelas de delincuencia.

EL COSTO DE LA DELINCUENCIA

En las últimas décadas, las estadísticas sobre el crimen y la violencia no han dejado de aumentar, lo que pone en evidencia el fracaso de la mayoría de las políticas públicas y decisiones políticas que se han tomado para tratar de resolver este problema. Para mejorar esta situación, resulta crítico avanzar en la producción y desarrollo de indicadores estandarizados que permitan realizar una medición de los costos, con el fin de poder evaluar los beneficios de las intervenciones y promover una mejor asignación de los recursos.

El informe del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), *Los costos del crimen y la violencia. Nueva evidencia y hallazgos en América Latina y el Caribe*, constituye un primer intento de poner remedio a esta situación. El informe evalúa, por primera vez de manera comparable, los costos para 17 países durante el periodo 2010-2014. Desde el punto de vista metodológico, se utilizan tres componentes principales para medir los costos directos, con el objetivo de asegurar la comparabilidad entre países y obtener estimaciones más precisas del costo de los crímenes:

- Costos sociales del crimen: incluyen los costos de la victimización en términos de pérdida de la calidad de vida por homicidios y otros delitos violentos, y los ingresos perdidos (no generados) de la población penitenciaria.
- Costos incurridos por el sector privado: incluyen el gasto de las empresas y los hogares en la prevención del delito, a saber, el gasto en servicios de seguridad.
- Costos incurridos por el gobierno: incluyen el gasto público en el sistema judicial, la prestación de servicios policiales y la administración de prisiones.

De acuerdo con el informe, “las estimaciones de los costos totales revelan que el delito les cuesta en promedio, a los países de ALC, un 3% del producto interno bruto (PIB), con un límite inferior del 2,41% y un límite superior del 3,55%. Este porcentaje equivale a lo que la región gasta anualmente en infraestructura, y es igual a la participación del 20% más pobre en ALC, de acuerdo con los Indicadores del Desarrollo Mundial del Banco Mundial.

En algunas naciones los costos del crimen duplican el promedio regional (especialmente en Centroamérica) y en otras alcanzan a menos de la mitad. Esto representa, para toda la región, un costo de hasta USD 236.000 millones (según la paridad del poder adquisitivo, PPA) o USD 165.000 millones (a tasas de cambio del 2014), considerando los 17 países analizados, cifras que equivalen a unos USD 300 per cápita, como un promedio de los costos per cápita de cada país. Estos costos se descomponen de la siguiente forma: un 42% corresponde al gasto público (sobre todo en servicios policiales), un 37% a gastos privados, y un 21% a los costos sociales de la delincuencia, principalmente debido a la victimización”.

Centroamérica es la subregión con los mayores costos del crimen, seguida por el Caribe. El país con mayores costos relacionados con el crimen es Honduras, con cifras en términos del bienestar que pueden llegar hasta el 6,50% del PIB. Le sigue El Salvador, con el 5,94% del PIB.

Otra de las evidencias que el informe muestra es que no parece existir una correlación positiva entre los gastos y los resultados; es decir, mayores inversiones no suponen necesariamente mejoras en la disminución de la violencia y el crimen: “Si bien el gasto en educación y salud parece estar correlacionado positivamente con mejores resultados en esos sectores, el gasto en seguridad ciudadana no se ha asociado con resultados en términos de mejoras en seguridad y tasas delictivas más bajas. De hecho, países con similares niveles de gasto pueden enfrentar tasas de homicidio completamente diferentes, lo que sugiere la presencia de ineficiencias potenciales en el gasto público”.

El análisis también sugiere que el sector privado es más sensible y rápido a la hora de medir la gravedad de la situación y darle una respuesta. Existe una correlación entre el crecimiento real de la violencia y el aumento de los gastos privados en seguridad, fenómeno que no se da en el caso los gastos públicos.

Costos del encarcelamiento

Los costos del encarcelamiento constituyen una subpartida importante dentro de los costos generales de la delincuencia; incluyen dos tipos de

costos: el gasto público en administración penitenciaria y el costo social de los ingresos no percibidos de la población carcelaria.

Resulta interesante comparar la diferente correlación entre el incremento de los costes del encarcelamiento y el descenso de la delincuencia en el caso de los EE. UU. y la región de ALC. En EE. UU., el encarcelamiento aumentó un 19% entre 1995 y el 2012, pues la población carcelaria pasó de 595 reclusos por cada 100.000 habitantes a 709 reclusos por 100.000. En el mismo periodo el crimen se redujo notablemente, tanto en los delitos contra la propiedad como contra las personas. La tasa de homicidios bajó de 8 por 100.000 habitantes a 5 por 100.000. En ALC se aprecia lo contrario. La población reclusa aumentó en forma exponencial entre 1995 y el 2012, al pasar de 101,2 reclusos por cada 100.000 habitantes a 218,5 por 100.000, lo cual representa un incremento del 116%. Sin embargo, el crimen aumentó en este periodo, y las tasas de homicidios regionales se duplicaron, pues pasaron de 13 a 26 homicidios por 100.000 habitantes.

El informe concluye que “el crimen en ALC es costoso y genera múltiples distorsiones para todos los agentes de la economía. Los resultados ponen de relieve que diferentes políticas pueden tener efectos diversos sobre la delincuencia, como el aumento del gasto público. Por lo tanto, es importante promover e implementar sólidas evaluaciones de impacto de las políticas de prevención del delito y de control de la delincuencia, para llevar a cabo análisis robustos de costo-beneficio y costo-efectividad”.

Las mujeres privadas de libertad

Aunque la proporción de mujeres privadas de libertad sigue siendo muy baja comparada con la de los varones (alrededor de un 9% de la población penitenciaria), en la última década el crecimiento ha sido mayor si se compara con el aumento de la población masculina privada de libertad. Según el Instituto de Investigación de Política Criminal, la población carcelaria femenina total en América Latina ha aumentado en 51,6% entre el

2000 y el 2015, en comparación con un 20% para el caso de los hombres. En el caso de Brasil, entre los años 2000 y 2006, la tasa de aumento de mujeres privadas de libertad fue de 135,4%, mientras que la de hombres alcanzó al 53,4%³.

La principal razón de este aumento se debe al endurecimiento de los delitos relacionados con el tráfico de drogas. En Argentina, Brasil, Costa Rica y Perú, más del 60% de la población carcelaria femenina está privada de libertad por delitos asociados con drogas. La población de mujeres encarceladas por delitos de drogas aumentó 271% en Argentina entre 1989 y el 2008, y 290% en Brasil entre el 2005 y el 2013⁴.

De acuerdo con los estudios disponibles, la mayoría de las mujeres involucradas en el negocio de las drogas en la región lo están en actividades de microtráfico, el más bajo nivel de la cadena del crimen organizado, sea como pequeñas vendedoras, “correos humanos” de drogas o transportadoras de drogas. Ellas son fácilmente reemplazadas, es decir, su detención no tiene ningún impacto en la disminución del tráfico de drogas o en la inseguridad ciudadana, la violencia o la corrupción que el negocio ilegal genera; son actores menores del tráfico.

Su participación en estas actividades delictivas está en muchos casos instigada por su pareja, que las incita a participar con la promesa de una ganancia fácil o haciendo uso de la presión afectiva.

Se trata de mujeres que han crecido en entornos sociales muy difíciles, con apenas educación y sin contar con oportunidades de trabajo que les generen ingresos estables. Un porcentaje significativo son madres solteras cabezas de familia, con varios niños a su cargo.

Otro elemento común a las mujeres que realizan actividades de microtráfico, actuando como correos humanos o “mulas”, es que muchas de ellas nunca han estado en prisión. La mayor parte de las “mulas” son detenidas con cantidades de 1 o 2 kilos, que ocultan en su equipaje o en su cuerpo mediante la ingesta de grandes cantidades de droga (habitualmente cocaína o heroína) envasada en bolsas recubiertas por envoltorios de látex, con el fin de evitar su ruptura dentro del tracto gastrointestinal.

La existencia de las “mulas” es un claro indicador de la precaria condición en la que viven estas mujeres, que se ven forzadas a realizar esta actividad, poniendo en grave riesgo su salud e incluso su vida. Si son sorprendidas, reciben un trato atroz y discriminatorio, debido a los brutales procedimientos utilizados para obligarlas a expulsar la droga.

Muchas de estas mujeres son extranjeras. Cuando son detenidas, se encuentran lejos de su familia y de su país; no tienen expectativas de salir de la prisión, debido a las largas condenas que reciben. La gran mayoría carece de medios para contratar abogados particulares, y los defensores públicos son insuficientes para darles adecuada atención. Como no cuentan con residencia en el país que las juzgó, no tienen derecho a beneficios extrapenitenciarios.

La comisión de estas actividades delictivas es sancionada con penas excepcionalmente duras, si se atiende a las circunstancias de las delinquentes: “Mi sentencia fue de ocho años –comenta Rosa, una interna de la prisión del Buen Pastor en Paraguay–, y cumplí cuatro años de estar en prisión el pasado 3 de junio”.

La razón se debe a que muchas legislaciones siguen sin distinguir entre los diversos niveles de responsabilidad en el negocio del tráfico de drogas, y aplican el mismo rasero a todas las actividades, con independencia de su incidencia en el funcionamiento del negocio.

La lentitud del sistema judicial, unida a la aprobación de legislaciones más represivas, que han endurecido considerablemente las penas, ha provocado en los últimos años un aumento significativo de las personas que se encuentran en las cárceles en situación de preventivas, a la espera de una sentencia. Esta condición se ve agravada por la falta de recursos de las mujeres para pagar los servicios de un buen abogado y las comisiones ilícitas que los funcionarios judiciales suelen exigir para acelerar los procedimientos administrativos.

En la actualidad, la cifra global para ALC de mujeres en situación preventiva se acerca al 70% del total de personas privadas de libertad.

Madres e hijos

Aunque la proporción de los hombres que delinquen por tráfico de drogas es muy superior a la de las mujeres, el impacto que la privación de libertad de las mujeres tiene en la sociedad es mucho mayor, al estar a cargo del cuidado y educación de los hijos. El ingreso en prisión de las mujeres suele conllevar el encarcelamiento también de los hijos, si no cuentan con nadie que se ocupe de ellos, y la pérdida progresiva de los vínculos familiares.

Esta situación provoca en las madres un estado de permanente tensión. A la pena de privación de libertad se le suma el sentimiento de culpabilidad por descuidar sus obligaciones familiares y la constante preocupación por el futuro de sus hijos. No siempre cuentan con algún familiar que se haga cargo de ellos, y en el supuesto de que esto ocurra, son conscientes de que nadie puede sustituir los cuidados de una madre, además de agregar la presión por el sostenimiento económico de la familia en el exterior.

Algunas legislaciones contemplan la posibilidad de que los hijos menores permanezcan con sus madres por un periodo que va desde su nacimiento hasta los seis años de edad. En algunos casos, este periodo se ha extendido hasta los 11 años. Esta situación hace que los niños compartan el espacio y las condiciones de detención con el resto de las mujeres.

El hecho de que vivan con ellas en la cárcel, si bien puede ayudar a paliar los problemas afectivos, no disminuye la preocupación que supone atender a todas sus necesidades. La gran mayoría de los centros carcelarios no cuentan con una guardería o con espacios suficientes para construir guarderías, ya sea para los hijos que viven con sus madres o para los que las visitan. Cuando la legislación o los reglamentos internos lo permiten, las guarderías se improvisan en piezas o cubículos no preparados, sin atención médica especializada.

En las instituciones penitenciarias donde no existen guarderías o no se ha habilitado un espacio que pueda usarse como guardería, corresponde a las madres ocuparse de la atención permanente de sus hijos, la cual requiere que cuenten con recursos para pagar la alimentación y la atención

médica que no se proporciona gratuitamente en los centros. Además, la necesidad de cuidado de sus hijos les impide participar en las actividades recreativas, asistir a los cursos de formación y programas educativos, que se desarrollan en los centros penitenciarios y que computan a la hora de redimir las penas, y les limita la puesta en marcha de actividades productivas dentro de la prisión, que les puedan generar ingresos para atender a los gastos derivados del cuidado de sus hijos y su familia.

Otro de los rasgos comunes a todos los centros penitenciarios femeninos es la baja frecuencia de las visitas de familiares. Las mujeres privadas de libertad suelen recibir muchas menos visitas que los hombres. En los centros masculinos, son las esposas o parejas de los presos quienes acuden a visitarlos acompañadas de sus hijos. La reciprocidad no tiene lugar cuando son las mujeres las que están privadas de libertad. La proporción de mujeres que reciben visitas familiares es muy pequeña, lo que contribuye a aumentar su ansiedad y suele ser causa de trastornos psicológicos.

Según el informe *Mujeres y cárceles en América Latina*, “por el papel central que tiene la maternidad en la definición de las mujeres, la suspensión de su capacidad de custodia y tutelaje o, por el contrario, el hecho de que hasta en la cárcel deba cuidar de sus hijos, hacen la vida en prisión genéricamente opresiva para las mujeres y para su prole (...). Así, la estancia en la cárcel es a la vez explotación y castigo económico, que se complementan con los pagos subterráneos que hacen las presas para tener acceso a bienes y servicios mínimos, y para pagar sobornos y evitar castigos, para lograr que sus papeles aparezcan o para que el abogado defensor las defienda (...). Abandonadas, las presas, la mayoría sin visitas familiares, siguen esperando que alguien venga a verlas”⁵.

Cárceles y precariedad de servicios básicos

La precaria situación de los centros penitenciarios femeninos no se limita al hacinamiento y la falta de condiciones para atender a los hijos. Las cárceles carecen de los servicios mínimos de salud. La atención médica es inadecuada. No hay espacios suficientes y apropiados para la atención

médica de las embarazadas y lactantes, y se carece de dependencias donde puedan efectuarse los exámenes ginecológicos u obstétricos. Cuando existen los servicios de salud, suele haber mucha tardanza en su atención y escasez de los medicamentos adecuados. La situación se agrava en el caso de los hijos menores, ya que las enfermedades infantiles se contagian rápidamente y pasan mucho tiempo esperando el vehículo que los transporta al hospital.

La situación de los centros penitenciarios femeninos presenta, salvo raras excepciones, una gran precariedad en todo tipo de servicios. Desde el punto de vista de las infraestructuras, muchas cárceles femeninas no se construyeron inicialmente con ese propósito. La mayoría de ellas surgieron en el siglo XIX, y la iniciativa no vino, en general, de las autoridades estatales ni de los reformadores de las prisiones, sino de grupos filantrópicos y religiosos⁶.

Una de las congregaciones más activas en este campo ha sido la de las Hermanas del Buen Pastor, que contaban ya con experiencia en la administración de prisiones de mujeres en países como Canadá y Francia. Las Hermanas del Buen Pastor empezaron a administrar casas de corrección para mujeres en Santiago de Chile (1857), Lima (1871) y Buenos Aires (1880), y poco a poco se fueron extendiendo a otros países.

Cuando la administración de los centros penitenciarios pasó a manos de las autoridades gubernamentales, muchas de las infraestructuras de esas congregaciones, que no reunían las condiciones de un centro penitenciario, siguieron utilizándose. Esta es la razón de que algunos centros penitenciarios, como el de Obrajes, en La Paz, o el del Buen Pastor, en Asunción, entre otros, tengan el aspecto de un convento o casa de religiosas: un gran recinto amurallado con una casa central y pabellones aislados, separados por patios y corredores. La arquitectura recuerda más la estructura de un centro comercial que la de una cárcel tradicional integrada por celdas individuales y un gran patio común.

Estos recintos funcionan como pequeñas “ciudades”, con sus servicios, reglamentos, jerarquías e impuestos, aunque la mayoría de estas actividades son informales. Los recintos suelen estar divididos en pabellones o secciones que sirven para distinguir tres grupos bien diferenciados: las madres que

viven con sus hijos, las adictas y el resto. Algunas cárceles suelen tener un pabellón de alta seguridad, aislado de los demás, en donde están recluidas mujeres integrantes de grupos guerrilleros o violentos. Si se dejan de lado estas tres categorías, el resto de las reclusas viven juntas en los pabellones.

Como la mayoría de los servicios son inexistentes o muy precarios, las reclusas se organizan para suplirlos. Los patios de las cárceles suelen estar llenos de mujeres que han instalado un pequeño tenderete, donde venden comida, hielo, productos de aseo o cualquier otro artículo que se demande.

Como ellas no tienen acceso al exterior, suelen utilizar a los guardias, hombres o mujeres, para que les compren el material que ellas después venderán a sus compañeras. Como es previsible, los guardias cobran una “comisión” por esta labor de intermediación. Todo esto se realiza de manera extraoficial diariamente.

También existen mujeres que realizan la limpieza, recogen la basura o se encargan de limpiar los baños. Ninguna de estas actividades corre a cargo del presupuesto del gobierno, que no cuenta con recursos. Son las propias internas las responsables de cuidar la limpieza y encargarse del mantenimiento de las precarias infraestructuras.

En los contados casos en los que en el centro penitenciario existe una enfermería bien equipada, una guardería en condiciones, talleres para desarrollar actividades productivas, etc., estas dependencias suelen haber sido impulsadas por organizaciones no gubernamentales o con ayuda de la cooperación internacional.

En general, las instituciones gubernamentales encargadas de la gestión de los centros penitenciarios son organismos que apenas cuentan con recursos y que dependen de los presupuestos de los diferentes ministerios (salud, educación o trabajo) para proveer los servicios mínimos de salud, educación y formación técnica profesional. Teniendo en cuenta estas circunstancias, no puede extrañar que las personas reclusas constituyan una población tradicionalmente abandonada y marginada por las instituciones públicas. No son un grupo atractivo para captar votos de los candidatos políticos y tampoco cuentan con estructuras organizativas que puedan ejercer presión para que sus reivindicaciones sean atendidas.

Como se ha explicado anteriormente, las medidas políticas adoptadas en las últimas décadas, lejos de paliar esta situación la han agravado aún más al endurecer las penas, y con ello se ha provocado una crisis en el sistema carcelario por el hacinamiento en las cárceles. Según datos del Centro Internacional de Estudios Penitenciarios de la Universidad de Essex, hay cuatro países latinoamericanos entre los diez con más sobrepoblación carcelaria. El *ranking* lo encabeza Haití, con una tasa de ocupación del 416%, seguido por El Salvador, con 320%; Venezuela, con 270%, y Bolivia, con 256%.

El hacinamiento no hace sino exacerbar las paupérrimas condiciones de vida de las internas e internos, y contribuye a deteriorar la indigencia en los servicios y a aumentar la crispación y violencia en los centros. Esta situación, que no parece remitir, provoca periódicamente motines en las cárceles, que en ocasiones terminan en una matanza, como la de la Penitenciaría Agrícola de Monte Cristo, en Roraima, al norte de Brasil, en el año 2017, que causó 33 muertos.

Aunque la violencia en las cárceles femeninas es mucho menor, la sobrepoblación ha agravado la situación y ha complicado la subsistencia diaria en ellas. Como los presupuestos con los que cuentan las autoridades penitenciarias son claramente insuficientes, las internas deben ingeniárselas para obtener ingresos con los cuales pagar los servicios que no reciben. Se calcula que para subsistir en una cárcel se requieren entre 200 y 300 dólares mensuales.

“Para sobrevivir aquí –comenta una interna del centro del Buen Pastor en Paraguay– necesitas un millón y medio de guaraníes, que vienen a ser unos 280 dólares mensuales, porque aquí tienes que pagar para comer, para que te recojan la basura, para que te atienda el médico...”.

Por esa razón, para las reclusas tener una fuente de ingresos constituye una cuestión de supervivencia. Solo hay dos alternativas para sobrevivir en la cárcel. La primera es que la propia familia sufrague los gastos. Es la menos habitual, pues, como ya se ha comentado, la inmensa mayoría de las internas son mujeres cabeza de familia con bajos ingresos, y precisamente la falta de ingresos suficientes para subvenir a las necesidades familiares ha sido con frecuencia el motivo de que se involucrasen en el

microtráfico de drogas. La segunda alternativa es realizar dentro de la cárcel alguna actividad productiva que les genere ingresos estables.

No es una alternativa sencilla, pues las circunstancias de total aislamiento de la población reclusa hacen difícil que puedan mantener una relación con el exterior, indispensable para responder de manera adecuada a las demandas de los posibles clientes. Por eso, las actividades productivas generalmente están dirigidas a servir a los “clientes” internos: las propias reclusas o reclusos. En la mayoría de los casos se trata de actividades de intermediación para abastecer las distintas necesidades de las internas: alimentación, productos de aseo, medicinas y, por supuesto, drogas.

La organización de fiestas de cumpleaños, festejos o contactos íntimos entre la población reclusa y sus familiares y allegados también constituye una fuente de ingresos. En algunas cárceles existen habitaciones que se alquilan y decoran para que tengan lugar estas reuniones y eventos. Se puede contratar música, alquilar un televisor, elegir la decoración de la habitación e incluso el color de las sábanas.

Estas actividades son organizadas por las propias reclusas. Por supuesto, los funcionarios de prisión cobran una “comisión” por cada transacción.

“Todo lo que entra y sale de la cárcel –comenta una interna– paga una comisión a los funcionarios, todo está tarifado. Por ejemplo, enfrente de la cárcel hay un supermercado; si usted va entre 8 y 8.30 de la mañana o entre 4 y 4.30, verá todos los días a dos guardias con papelitos en la mano, que son pedidos de las presas. Por cada pedido se llevan una comisión equivalente a un dólar. En esta cárcel hay quinientas internas, así que calcule el dinero que pueden recaudar extraoficialmente los funcionarios”.

Aparte de estas actividades aisladas y dirigidas a satisfacer las necesidades de los reclusos, las cárceles siempre han utilizado a los presos para realizar trabajos para el exterior bajo un modelo de maquila. En algunos casos se trata de mano de obra no remunerada, que según las autoridades se lleva a cabo de manera voluntaria y conlleva determinados beneficios en la redención de las penas. Pero resulta difícil comprobar en la realidad si se trata de un trabajo voluntario o de una fórmula para encubrir el

trabajo forzoso, bajo la amenaza de endurecer el régimen carcelario. Adicionalmente, este tipo de esquemas no dota a las reclusas de capacidades técnicas para la reinserción laboral y social, ni contribuye a su empoderamiento y recuperación integral durante el tiempo de reclusión.

En otros casos el trabajo puede estar remunerado, pero las condiciones son precarias; el salario que se recibe resulta insignificante, y al final las mujeres no cuentan con un entrenamiento útil que pueda servirles en su futura reinserción laboral. Como los responsables de administrar la institución penitenciaria son los encargados de gestionar o autorizar estas actividades, siempre queda la sospecha de a quién están realmente beneficiando.

La alternativa óptima para evitar que a los reclusos se les engañe, aprovechándose de su situación, y sacarle mayor ventaja a su tiempo de reclusión, para dotarles de herramientas que les sean útiles en la vida fuera de la cárcel, es hacerles partícipes de la iniciativa, que se vuelvan miembros de una sociedad de empresariado dentro del centro penitenciario, y conseguir que pasen de ser empleados a emprendedores, de trabajadores por cuenta ajena a propietarios de la empresa.

Este objetivo presenta muchos retos, todos ellos complejos de superar. En primer lugar, es necesario organizar internamente una estructura productiva eficiente, que sea capaz de responder a las exigentes demandas del mercado, sean las que fueren. Todo esto, por supuesto, exige formación y disciplina, pero, sobre todo, requiere que las propias internas/os se apropien del proyecto, sean por completo autónomas en su gestión, corresponsables del sostenimiento del programa, pues, si no, difícilmente confiarán en la iniciativa. En segundo lugar, que las autoridades penitenciarias estén dispuestas a transferir estas responsabilidades a la población reclusa. Trasladar la iniciativa y gestión de los posibles emprendimientos a las internas/os supone renunciar a percibir cualquier tipo de compensación que no esté justificada desde el punto de vista empresarial, contrariamente a las prácticas existentes desde hace mucho tiempo.

La dificultad para impulsar estos cambios, unida al recelo secular que existe entre la población reclusa y los funcionarios de prisiones, hace conveniente la participación de una tercera institución independiente que pueda actuar de intermediaria y coordinadora entre los dos grupos.

A large, dark blue triangle is positioned in the upper left corner of the page, pointing towards the center.

2

INNOVACIÓN SOCIAL: HACIA UN MODELO DE EMPRESA SOCIAL

“Conscientes de la relevancia multidimensional y preocupados por la gravedad y complejidad de la problemática penitenciaria, la Dirección de Innovación Social de CAF (DIS) consideró de gran relevancia poder innovar y probar un modelo de empresa social, cocreada y de propiedad de las reclusas, con el objetivo de contribuir, a pequeña escala, con una “forma diferente de hacer las cosas” y fortalecer los procesos de rescate y rehabilitación de la población interna.”

INNOVACIÓN SOCIAL: HACIA UN MODELO DE EMPRESA SOCIAL

Evidentemente, la naturaleza de la crisis penitenciaria en la región es multidimensional, y los factores que contribuyen a ella son, en gran parte, un síntoma de las deficiencias sistémicas de los aparatos de justicia penal de los Estados y/o de sus políticas, incluyendo medidas insuficientes para prevenir el delito –en particular la delincuencia juvenil–; el uso excesivo de la prisión preventiva; la falta de acceso a la asistencia jurídica; las políticas de justicia penal de corte punitivo; el escaso uso de medidas alternativas al encarcelamiento; la infraestructura insuficiente; la limitada oferta de medidas para promover la reintegración social, y la gestión penitenciaria inadecuada.

El reto para resolver el problema es enorme, desde la formulación de políticas públicas más justas y humanas, hasta el desarrollo e implementación de programas de rehabilitación integrales, orientados a la recuperación efectiva de la población carcelaria.

Conscientes de la relevancia multidimensional y preocupados por la gravedad y complejidad de la problemática penitenciaria, la Dirección de Innovación Social de CAF (DIS) consideró de gran relevancia poder innovar y probar un modelo de empresa social, cocreada y de propiedad de las reclusas, con el objetivo de contribuir, a pequeña escala, con una “forma diferente de hacer las cosas” y fortalecer los procesos de rescate y rehabilitación de la población interna.

Como explica Ana Mercedes Botero, directora de la DIS, “esta iniciativa tiene sus raíces en una preocupación sentida y universal en razón a la situación de crisis penitenciaria hemisférica, que por lo demás, repercute adversamente en costos económicos, políticos y sociales altamente elevados para el estado y la sociedad. Compartiendo esta inquietud con colegas interesados en la innovación y la inclusión de colectivos marginados, decidimos hacer algo diferente y poner en práctica un modelo de negocio, un esquema de trabajo colaborativo con los reclusos, que se alejara del esquema tradicional de la maquila. En pocas palabras, un modelo de empresa social, fundamentado en principios que ponen al recluso en el centro de nuestra actuación y busca dar solución a sus necesidades, tanto materiales y, de forma importante, también a las emocionales. De forma resumida, el modelo involucra lo siguiente: La participación activa e involucramiento de la población interna, mediante un esquema en el cual ellos/ellas son corresponsables por el éxito o fracaso de la empresa, desde el diseño de la misma, hasta su operación y funcionamiento, toma de decisiones, entre otros. Segundo, la formación en valores y competencias, algunos de ellos intangibles y generalmente ausentes en el ámbito de detención, tales como autoestima, autoconfianza, trabajo en equipo, asociatividad, resiliencia, bienestar individual y colectivo, entre otros; estos invisibles fortalecerán capacidades en los internos para reinsertarse en la sociedad. Y por último, una formación complementaria en emprendimiento y adiestramiento de oficios básicos que fortalezca capacidades de agencia y empoderamiento”.

INNOVACIÓN SOCIAL

La Dirección de Innovación Social (DIS) de CAF es un laboratorio que contribuye con el impulso a nuevas tendencias y la construcción de ecosistemas de innovación social en la región, al tiempo de identificar, ensayar y financiar ideas, enfoques y modelos en el territorio que tienen el potencial de convertirse en soluciones útiles a problemas sociales de la región, en especial de colectivos vulnerables. En este sentido genera y captura, a través de la experimentación directa, conocimiento nuevo y práctico, y aprende nuevas “formas de hacer las cosas”.

La creación de la DIS obedeció a la necesidad percibida de contar con una instancia de experimentación poco costosa y flexible, que responda, a pequeña escala, de forma rápida y eficiente, a una demanda social insatisfecha, al tiempo de construir puentes con actores sociales, que contribuya además a posicionar a la DIS como referente de enfoques y espacios novedosos de desarrollo y responsabilidad social.

1. Bolivia: Proyecto “Pan de Libertad”

CENTRO PENITENCIARIO DE OBRAJES (COF)

El COF es un antiguo convento de monjas, convertido hace años en centro penitenciario femenino. Está situado en un recinto amurallado que alberga diferentes edificios. El central, antigua vivienda de las monjas, es el más grande. A lo largo del recinto se distribuyen diversos pabellones, que se han ido construyendo sin seguir un orden y estructura, para responder a las necesidades de cada momento. En una de las esquinas se encuentra la guardería, con diferentes aulas y material educativo. Para llegar a ella hay que atravesar una zona que se usa para tender la ropa. La lavandería es uno de los servicios que proporciona el centro y una fuente de ingresos para las reclusas.

Entre el edificio principal y varios pabellones situados enfrente, que se utilizan como taller de panadería y lavandería, se encuentra una gran plaza, que las reclusas utilizan para montar sus tenderetes. Esa plaza hace las veces de un parque cuando los familiares van a visitar a las reclusas –que se reúnen en pequeños grupos–, donde conversan, beben y comen, mientras los niños corretean.

El perfil y situación de las mujeres del COF es una fotografía de las condiciones de la población penitenciaria en Bolivia.

–La población penitenciaria actual –comenta Angélica Salcedo, responsable del área de salud, rehabilitación y reinserción en la Dirección General de Régimen Penitenciario de Bolivia– es de 18.000 personas, de las cuales 1.500 son mujeres, aproximadamente un 8% del total. Estamos un poco por encima de la media. El 70% de las internas son preventivas, pendientes de sentencia, lo cual explica el hacinamiento actual de nuestras cárceles, que es del 200%. Algunas pueden estar en el COF un día o tres años. La mayoría de las privadas de libertad son mamás con hijos a su cargo, por eso la actividad de generación de ingresos es tan importante. La principal causa de reclusión son pequeños robos y microtráfico de drogas.

El primer paso para desarrollar el modelo de empresa social consistía en encontrar una organización que ya estuviese trabajando en los centros penitenciarios y contase con la confianza tanto de las internas como de las autoridades penitenciarias. Se identificó a la organización, la Asociación Semilla de Vida (SEVIDA), que trabajaba desde el año 2000 en el COF, localizado en el barrio de Obrajes, en la ciudad de La Paz, constituida por Rosario Alarcón y René Estenssoro. Tanto Rosario como René son psicólogos de profesión. René hizo su práctica profesional en el penal de Miraflores, donde estudió la situación de los presos, y con base en su experiencia decidió elaborar su tesina sobre las condiciones de vida de los reclusos en los centros penitenciarios, la cual fue dirigida por Rosario, profesora en la Universidad Central.

–Mi motivación al escoger ese tema para hacer la tesina era muy clara. Mi padre estuvo encarcelado, y cuando salió del centro penitenciario, al poco tiempo falleció. Yo creo que una de las razones de que muriese tan pronto fue que no encontró herramientas y ayuda apropiada para volver a encauzar su vida, y eso a mí me dejó muy marcado, porque él era muy emprendedor –comenta René.

–Cuando René terminó su tesis sobre la situación de las personas privadas de libertad en Bolivia –añade Rosario–, le comenté que era una pena que esa tesis terminase durmiendo el sueño de los justos, y le propuse que tratásemos de hacer algo para remediar las carencias que él había detectado. Los dos teníamos claro que no habíamos estudiado psicología para abrir un consultorio y tratar a pacientes adinerados, queríamos darle un enfoque social a nuestra profesión.

Durante el periodo 2000-2003, comenzaron a trabajar en los centros penitenciarios de La Paz de forma voluntaria, proporcionando asistencia psicológica y educativa a los reclusos y reclusas:

–Cuando una persona entra en un centro penitenciario se resiente todo. Lo primero que se afecta es la salud, después la alimentación. Lo único que piensas es en salir cuanto antes. La privación de la libertad genera ansiedad y depresión; especialmente a las mujeres, que cuando ingresan en prisión cargan consigo la preocupación por el futuro de sus hijos –explica René.

En una de las visitas al COF, Rosario quedó muy impactada al contemplar una niña de siete años que salía llorando de dolor tras extraerle una muela sin anestesia, mientras su madre la abrazaba desconsolada e impotente.

–Contemplar el dolor de esa niña y de esa madre me revolvió por dentro. Sobre todo, al ser consciente de que ese sufrimiento podría haberse fácilmente evitado, si el centro hubiese contado con los recursos mínimos.

A partir de ese suceso, René y Rosario deciden dar un paso más y constituir legalmente a SEVIDA, en el año 2003, con el objetivo de captar recursos y ayudar a mejorar las condiciones de los centros penitenciarios.

–Las condiciones de vida en los centros penitenciarios es dramática. Especialmente en los femeninos. Actualmente, en el centro penitenciario de Obrajés hay 400 mujeres. El 40% son madres cabeza de familia, con tres y cuatro hijos, a los que tienen que alimentar y educar sin contar con los ingresos necesarios. La mayoría de ellas se han visto forzadas a robar o vender droga para conseguir plata y sostener a su familia. Si no hay nadie que pueda hacerse cargo de los niños, estos viven en el centro con ellas hasta la edad de seis años, que es el límite que marca la Ley, aunque hay niños que exceden esta edad y siguen en los centros porque no tienen a nadie que se ocupe de ellos –comenta René.

En el centro penitenciario conviven todas las internas, sin que existan diferencias en el régimen de reclusión y en el tratamiento. Las mujeres adictas, internas que siguen consumiendo drogas dentro del centro penitenciario, son el grupo más complejo de tratar.

–En realidad –explica Rosario–, nadie las apoya. Están abandonadas por todos, incluso por sus compañeras del centro.

La mayoría de las internas están en situación de preventivas. En el COF, el 70% de las internas están reclusas a la espera de sentencia.

–Algunas –comenta Rosario– llevan mucho tiempo. No es habitual, pero nosotros hemos conocido personas que llevaban ocho años pendientes de sentencia.

Salud, educación y trabajo

Tras constituir SEVIDA, Rosario y René decidieron centrarse en conseguir recursos para mejorar la infraestructura de las prisiones. Comenzaron por construir una guardería para los niños que vivían en el centro, con el apoyo de la cooperación de Suecia.

–Después de la guardería construimos la sala dental, con ayuda de la cooperación alemana. Anteriormente solo había una silla deteriorada, ahora reúne todas las condiciones. Con fondos de la cooperación española hemos podido mejorar, también, los pabellones donde duermen las mujeres. Hemos comprado camas y colchones. Parece mentira, pero hasta entonces no dormían en camas, sino en payasas, que son colchones de paja muy pequeños. Como los niños duermen con sus mamás y no hay espacio, estas terminan en el suelo. También hemos acondicionado el espacio de las duchas, aunque resulta claramente insuficiente. Solo hay ocho duchas para 400 mujeres. Por último, con ayuda de la DIS y AECID hemos podido construir y equipar los actuales talleres de panadería y habilitar un espacio para las enfermas, que antes no existía –cuenta René.

Paralelamente a la obtención de recursos para mejorar las condiciones de vida de los internos, René y Rosario seguían ocupados en prestar asistencia psicológica y educativa a los presos.

–Como psicólogos, les recordamos que no son solo delincuentes. Han cometido una fechoría, pero su vida es más rica, no se reduce a ese solo acto. Nosotros no estamos ahí para juzgar, sino para rehabilitar. Muchas de las internas ni siquiera son conscientes de haber delinquido. Recuerdo una encuesta en la que les preguntamos cuáles eran sus habilidades, para poder organizar los talleres de formación. Algunas nos contestaron albañilería, textil, panadería, y una de ellas escribió “robo carteras en la moto”. ¡Lo consideraba un trabajo! –comenta Rosario.

En el año 2014, SEVIDA entró en contacto con la DIS.

–Desde la DIS nos propusieron desarrollar actividades productivas con las mujeres y abordar la temática de forma diferente, un abordaje, simultáneamente, empresarial y de bienestar. Nosotros éramos conscientes

de que el trabajo, además de dignificarlas y servir de terapia ocupacional, les permitía generar ingresos para pagar sus gastos y atender las necesidades familiares. Vivir en un centro penitenciario cuesta dinero. Hay que desechar la idea de que todas las necesidades están cubiertas; casi ninguna está realmente cubierta. En Obrajes, las mujeres tienen que pagar por todo, hasta para ducharse. Pero aunque teníamos muy clara la importancia de desarrollar actividades que les generasen ingresos, nosotros somos psicólogos, no empresarios. ¡No sabíamos por dónde empezar! La DIS se comprometió a capacitarnos y a buscar otros socios que supliesen nuestras carencias.

El ecosistema de actores

El 24 de julio del 2014 se firmó un convenio interinstitucional entre la Dirección General de Régimen Penitenciario, SEVIDA y la DIS, con el objetivo de generar una alianza estratégica entre las organizaciones para llevar a cabo el Proyecto Pan de Libertad, cuyas acciones estaban destinadas a la rehabilitación, reinserción social y mejoramiento de las condiciones de vida de las mujeres del COF.

El objetivo del proyecto era crear una empresa de carácter social, formada por las propias mujeres, y a la que, eventualmente, se podrían sumar sus familiares, dentro y fuera del recinto de Obrajes, y a través de la cual se pudiera generar un equilibrio entre productividad y bienestar.

La fase inicial del proyecto consistió en la realización de un diagnóstico, para conocer a fondo las complejidades a las que se enfrentaban las internas del COF, sus necesidades, expectativas y nivel de compromiso para ser protagonistas de un cambio orientado a empoderarlas y facilitar su reinserción social y laboral. Este diagnóstico incluyó a todos los actores que de alguna u otra manera estaban involucrados en la iniciativa: las internas, las autoridades, la DIS de CAF, SEVIDA y otras organizaciones.

Con el diagnóstico se identificaron las capacidades existentes y potenciales, los recursos económicos y materiales, y las limitaciones físicas del

entorno. Pero más importante aún, permitió generar una visión compartida entre los actores del ecosistema e identificar y entender los “ocultos” existentes en el recinto penitenciario, factores como ambiciones, aprehensiones, sueños, miedos, conflictos y motivaciones. Era importante identificar estos “ocultos” para diseñar el modelo de empresa social de cara a la complejidad y no de espalda a ella.

Productividad

Desde el primer momento se pudo apreciar un liderazgo naciente entre las reclusas, quienes solicitaban mayores niveles de participación y querían contribuir a mejorar las condiciones de vida dentro del COF. Las reclusas solicitaban apoyo para mejorar las fuentes de ingresos, pero también expresaban su deseo de “vivir mejor y con mayor tranquilidad” –comenta Botero.

Parte esencial del enfoque del proyecto es que las utilidades se destinasen a pagar a las trabajadoras y a desarrollar en el interior de la cárcel programas educativos y de salud que mejorasen el bienestar y las condiciones de vida de las reclusas. Inicialmente las operaciones productivas utilizarían la mano de obra de las mujeres dentro del centro penitenciario, pero con el tiempo estaba previsto incluir a las mujeres que lo hubieran abandonado.

La segunda fase consistió en la selección de las actividades productivas que serían desarrolladas por la empresa social, las cuales debían responder a las condiciones del COF, así como las necesidades y expectativas de las internas. Debían ser actividades que pudieran incorporar el mayor número posible de mujeres, y con el potencial de ser competitivas, eficientes y sostenibles. Adicionalmente, debían ser oficios que pudieran aumentar la probabilidad de generación de ingresos de las internas una vez cumplida su sentencia.

Se decidió que la primera actividad productiva sería la panadería, ya que las internas consideraban que el oficio de panaderas podría otorgarles



una oportunidad de inserción laboral significativa al salir de la cárcel, además de permitirles mejorar las condiciones alimenticias dentro del recinto para ellas y sus hijos, consumiendo pan de mejor calidad. La segunda actividad que se escogió fue el tejido, ya que era un oficio que se ejecutaba casi de manera natural entre la población reclusa, no solo como actividad productiva, sino terapéutica. Además, no requería de infraestructura ni equipos especiales, por lo que se adaptaba bien al contexto del COF y permitía incorporar un gran número de internas.

Los responsables de Innovación Social de CAF conocían sobre las debilidades gerenciales de SEVIDA en el área de desarrollo empresarial. Por esa razón, desde el inicio del proyecto decidieron reforzar sus capacidades empresariales, por medio de asistencia técnica y la incorporación de otros actores expertos en esta temática, como la Fundación Nuevo Norte, la Fundación Innovación en Empresariado Social (IES) y la Asociación Enda El Alto. Las dos primeras eran fundaciones conocidas en Bolivia por su experiencia en el desarrollo de proyectos empresariales. La Asociación Enda El Alto era una organización con una amplia experiencia en el trabajo con adolescentes trabajadores y mujeres víctimas de la violencia.

SEVIDA fue capacitada por la DIS y Fundefir (Fundación de Financiamiento Rural), una organización con experiencia en el área de las microfinanzas, para identificar las actividades productivas y elaborar el primer plan de negocios.

—Nos dimos cuenta de que había un espacio en el centro penitenciario que no se utilizaba, y decidimos montar allí el taller de panadería y repostería. Podíamos aprovechar las visitas de los familiares al centro para venderles el producto —señala René.

El aporte de la DIS y su liderazgo en la iniciativa permitió levantar recursos adicionales del Banco Mercantil Santa Cruz y de otros donantes, que se utilizaron para la remodelación y equipamiento del área de panadería. Una vez hecho esto, se procedió a capacitar a las reclusas e iniciar la producción.

—En la actualidad trabajan seis mujeres en la panadería. El proceso de producción es de lunes a viernes, habitualmente de 8 a 12, siempre en función de los pedidos. Si estos son voluminosos, se incrementan los horarios de producción, y si es necesario, se trabaja los sábados; pero cuando los pedidos son pequeños, los horarios de producción se recortan, y el tiempo se emplea en acciones de capacitación —explica René.



Para las actividades de comercialización, además de los pedidos que se recibían y atendían de distintos puntos de venta, se puso en marcha un sistema de venta ambulante, utilizando bicicletas a cargo de los hijos e hijas de las internas, que recibían en compensación una comisión por ventas. En la actualidad, el canal de ventas que genera mayores ingresos es la tienda Pan de Libertad, con salida a la calle del COF.

Out: marca de calidad

La actividad de productos artesanales tejidos a mano estuvo a cargo inicialmente de la Fundación Nuevo Norte, que cuando decidió orientarse a otro tipo de proyectos, la sustituyó la Fundación Innovación en Emprendimiento Social (IES), y en febrero del 2017 pasó a ocuparse SEVIDA.

–Las mujeres en Bolivia siempre han tejido y tienen mucha destreza. En cuanto les queda un rato libre, se las ve tejer en una esquina –descubre Rosario.

El proyecto contemplaba la capacitación, durante un año, de alrededor de cien mujeres –finalmente fueron ochenta– en todos los aspectos referidos a la concepción, diseño, desarrollo de prototipos, producción y control de calidad de productos elaborados con fibras naturales y/o sintéticas.

La capacitación tuvo un enfoque práctico, con el fin de que las tejedoras fuesen capaces de producir una colección de productos involucrándose en todas las etapas de su desarrollo. A finales del primer año se realizó la primera muestra de prototipos, que fueron incluidos en un catálogo para su comercialización.

Los contenidos de la capacitación incluyeron, entre otros, los siguientes: verificación de la viabilidad de los productos, selección de diseños para ser producidos, realización de prototipos, elaboración de productos prototipo, control de producción y de calidad, diseño y estrategia de marca, control de pedidos, atención a los clientes y gestión de proveedores.



Con el fin de incorporar más mujeres en la producción de tejidos e impulsar el proyecto, la DIS realizó un encargo de 426 chalinas, que se utilizarían como regalo corporativo navideño de la institución. Esta petición permitió evaluar la capacidad de respuesta de las internas y constituyó un salto de calidad para ellas, pues se trataba del mayor pedido que habían recibido hasta la fecha. Además, las reclusas pudieron comprobar por sí mismas los ingresos que podían generar si encontraban clientes de este tipo.

A partir de agosto del 2015, la Fundación IES asumió la responsabilidad de asesorar en la estrategia de diseño de una marca propia, que se denominó *Out*, y se realizó con la participación de las propias mujeres, que eligieron el nombre y el logo.

—La palabra inglesa *Out* significa “fuera”. Con este nombre han querido expresar varias cosas. Primero, se trata de una tarjeta de presentación al exterior, hacia fuera, utilizando para ello los productos artesanales elaborados a mano. Segundo, ven que esta iniciativa les facilitará el salir “fuera” de la prisión y reintegrarse en la sociedad. Por último, “fuera” también expresa el estado de ánimo en el que se encuentran cuando tejen. Se desconectan de sus problemas, de las penalidades de la reclusión y se sienten “fuera”.



—La creación de la marca cumple el propósito de diferenciar la gama de productos elaborados por las internas de Obrajes, y genera una imagen de alta calidad. En Bolivia hay mucha competencia en el sector de tejidos. Si queríamos competir en serio en el mercado de los tejidos a mano, en el que hay muchas organizaciones, debíamos apostar por la calidad desde el principio. La calidad viene determinada por las materias primas utilizadas (cien por cien alpaca) y por el carácter artesanal del producto, que le confiere exclusividad. Nuestros precios se sitúan en el segmento más alto, por dos razones: en primer lugar, por la calidad de la materia prima y el proceso artesanal, y en segundo, porque se trata de un proyecto social que pretende beneficiar a mujeres reclusas proporcionándoles un ingreso y contribuyendo a desarrollar programas que mejoren sus condiciones de vida en el centro penitenciario —explica Ignacio Tepp, asesor de la Fundación IES.

Todos los actores tenían muy claro que debían apostar por la calidad. El objetivo del proyecto no consistía, simplemente, en dar trabajo a las internas, sino en crear una empresa competitiva, dejando muy claro que no se quería subrayar la dimensión social del proyecto como principal argumento de venta, sino apoyarse en la calidad de los productos.



—A nuestros clientes no les interesa que las trabajadoras sean personas privadas de libertad, sino que los productos de alpaca tengan una calidad excelente, que sean exportables — aclara René.

Los productos están hechos a mano y tienen una historia detrás, por lo que cada uno es único. Las mujeres utilizan materias primas locales y de alta calidad, y procesos tradiciona-

les, manteniendo sus conocimientos y técnicas a mano. Muchas de las técnicas usadas han sido transmitidas de generación en generación. Por ejemplo, las prendas grandes son hechas a mano, utilizando la técnica de palillos. *Out* promueve la continuidad de estas técnicas ancestrales, adaptándolas a una producción moderna, apta para la demanda del mercado.

La calidad de los productos justifica que se pague un precio más alto, que debe cubrir los costos de producción, y un costo justo para las mujeres y, además, la financiación de los programas sociales en el centro penitenciario.

Los prototipos realizados por las mujeres de Obrajes —un total de 25— han sido incluidos en un primer catálogo, que se entrega a los diferentes clientes para su adquisición, y circulación a través de la red de vendedores estudiantes y de otras personas que participan en la iniciativa. Actualmente se está trabajando en un segundo catálogo en forma digital.

Paralelamente con la capacitación en el área de producción, se ha formado a las internas en gestión empresarial para que sean capaces de manejar en forma autónoma la iniciativa.

–Actualmente –explica Rosario– está pendiente de aprobación, por parte de la gobernación, la solicitud de constitución de la Asociación de Mujeres de Acción Productiva del COF, que será la futura empresa social de las mujeres.

Generación de bienestar

Desde el principio del Proyecto Pan de Libertad, se buscó generar un equilibrio entre productividad, generación de ingresos y bienestar, reconociendo a las internas como seres humanos ávidos de estabilidad emocional, espiritual y física.

En consenso con las internas, se decidió dirigir parte de las utilidades generadas por las ventas de tejidos y panadería para financiar una serie de servicios que satisficieran sus necesidades: atención médica, acompañamiento psicosocial, dotación de medicamentos, apoyo para exámenes de laboratorio y actividades lúdicas, como deporte, danza y teatro.

–La disponibilidad de un profesional de salud y uno de atención psicosocial fueron dos de las necesidades más sentidas expresadas por las internas –comenta Botero.

El proyecto logró gestionar la acción coordinada de la atención médica en el COF, entre la doctora asignada por la Dirección de Régimen Penitenciario y la profesional de la salud contratada por el proyecto. Adicionalmente, se crearon historiales clínicos de las internas, se distribuyeron medicinas y se realizaron 470 exámenes de laboratorio de forma gratuita. SEVIDA brindó atención psicoemocional a las internas y sus familias con cuadros clínicos de depresión, ansiedad, angustia e insomnio, en colaboración con las Universidades Católica, Aquino Bolivia y Franz Tamayo.

Las actividades lúdicas se consideraron como herramientas poderosas de catarsis y canalizadoras de sentimientos reprimidos. Estas acciones se implementaron con el objetivo de generar cambios sustantivos, que logran que el espacio de represión se convirtiera, progresivamente, en una

comunidad articulada y motivada a desarrollar procesos de aprendizaje y mejora. En coordinación con las internas, se realizaron talleres de danza, teatro, campeonatos de fútbol, voleibol y baile.

¿Y después qué...?

Se puede afirmar que el balance general del Proyecto Pan de Libertad, liderado por la DIS y ejecutado por SEVIDA, como principal socio local, ha sido muy positivo, aunque sigue necesitando ayuda.



—Todavía —explica René— no se ha alcanzado la sostenibilidad económica: estamos en el 50% y luchando para llegar al 100%. Creo que los cálculos que hicimos inicialmente fueron demasiado optimistas. Nos dejamos guiar por la opinión de algunos asesores, que nos convencieron de que el punto de equilibrio lo alcanzaríamos en dos o tres años. Esa previsión, lo vemos ahora, no era realista. Nos parece que hemos avanzado mucho en estos dos años, pero para consolidar el modelo necesitamos más tiempo, más acompañamiento y más asistencia técnica en el área comercial.

—Necesitamos trabajar más. Ahora mismo tenemos pocos pedidos, y sin pedidos no hay ingresos. Hemos lanzado una nueva línea de bisutería con los tejidos, que está teniendo bastante aceptación, pero necesitamos mucha ayuda en la parte de ventas —comenta Patricia Gallardo, interna del COF y coordinadora de Out.

Efectivamente, el quicio sobre el que se apoya todo el proyecto son las ventas. Si hay ventas, hay ingresos, y si hay ingresos se puede pagar un sueldo digno a las internas y acometer otras iniciativas que mejoren su bienestar.

Gallardo cumple una condena de 22 años. Gracias a la buena conducta y a los programas de rehabilitación está a punto de salir del COF. Pero aunque la salida es una buena noticia, los problemas no terminan ahí. Una vez que las internas salen de la cárcel, les cuesta mucho reintegrarse en la sociedad.

—Nuestro principal reto es conseguir empleo para las mujeres privadas de libertad una vez que han dejado el recinto penitenciario, pues sigue existiendo un estigma muy fuerte en la sociedad, que no les da trabajo por sus antecedentes penales. No es sencillo, pues no se trata solo de encontrarles trabajo; durante la fase inicial necesitan un acompañamiento. Algunas tienen problemas de adicción, y puede que, aunque hayan conseguido un empleo, no se presenten a trabajar por distintas razones. Y si trabajan en una empresa y faltas varios días, te expones a que te despidan. Por eso nos parece tan importante el proyecto piloto de Pan de Libertad, porque las internas son las empresarias, las dueñas del negocio, y quién mejor que ellas para tomar esas decisiones, que conocen bien toda la situación y circunstancias —apunta Salcedo.

2. Perú: Proyecto “Educación y Servicios Financieros en la Base de la Pirámide”

CENTRO PENITENCIARIO MIGUEL CASTRO CASTRO

Dado el éxito del modelo de empresa social en el Centro Penitenciario de Obrajés, en Bolivia, la DIS se lanzó en la búsqueda de nuevas oportunidades de innovación en el interior de otras cárceles en los países de América Latina. Una tarea compleja, porque, como se ha comentado antes, un contexto de esta naturaleza requiere de un mínimo necesario de condiciones para llevar adelante y con éxito iniciativas de este tipo, particularmente la existencia de un socio local dentro de los centros.

En esta búsqueda, el equipo de la DIS, a través de la Universidad del Pacífico, en el Perú, conoció la Asociación Dignidad Humana y Solidaridad, organización que trabaja en el Centro Penitenciario Miguel Castro Castro, en Lima, y que tuvo su origen en los años 70 bajo el liderazgo de un sacerdote belga, el padre Hubert Lanssiers. Después de una primera visita de exploración a dicho centro, la DIS pudo constatar que el contexto de este recinto brindaba gran potencial para adelantar alguna iniciativa.

Castro Castro es una cárcel de hombres, con casi 5 mil reclusos. En 1974, el padre Lanssiers fue asignado capellán en este centro, y dedicó su tiempo y trabajo a mejorar la calidad de vida de los reclusos. Su labor fue admirable, ya que logró cambiar la dinámica dentro de la prisión y generar un ambiente de convivencia, unión y liderazgo entre los reclusos, que aún hoy se vive. Después de su fallecimiento lo sucedió Carlos Álvarez, laico, en la dirección de la asociación, quien mantuvo su misión e influencia en el interior del recinto.

Al tiempo de esta visita otro proyecto, liderado por la DIS a nivel regional, en alianza con Fundefir, estaba cosechando éxitos y aprendizajes importantes, los Bankomunales, una herramienta de innovación social para la educación e inclusión financiera de segmentos poblacionales vulnerables excluidos del sistema financiero formal.



Fue en ese momento cuando a Ana Botero se le ocurrió una idea disruptiva: “¿Qué tal si creamos un Bankomunal en el interior de Castro Castro, aprovechando la existencia de actividades productivas en el centro y el ambiente de organización, orden, disciplina, convivencia y sentido de respeto que se vive?”. Botero, emocionada, le comunicó su idea a Salomón Raydán, presidente de Fundefir, quien al día siguiente se enrumbo hacia Castro Castro y realizó la primera socialización de la herramienta con los reclusos.

–“Bienvenidos a nuestro hogar”, escuchamos decir de entrada a un moreno alto, atlético y con una voz gruesa que infundía respeto al pronunciar cada palabra –comenta Raydán acerca de su primera visita a Castro Castro.

–Pasamos por los diferentes pasillos y corredores, llenos de hombres de distintas razas y estilos, bordeados de pequeños sitios, desde donde brotaban olores de comida y se podían observar cientos de pequeñas porciones de frutas, papas, chanchos, arroz y quién sabe cuántos otros platillos que tentaban el apetito.

–A nuestro paso, varios de los internos gritaban: **Atención, atención, visita, visita**, y como disparados por poderosos resortes, los hombres



rápidamente se cubrían los torsos desnudos en aquellas temperaturas, mientras limpiaban con urgencia y cierto nerviosismo cualquier papel o basurilla que se encontrara a su lado. Luego asumían una posición marcial, para permitir el paso de los visitantes y sus acompañantes. Sorprendía el orden y autoridad que acompañaba todo aquel ritual de las visitas.

—El espacio era amplio, una especie de patio. En primera línea, un grupo sonriente de hombres, que amable y respetuosamente nos dieron la bienvenida. Todo parecía haber sido dispuesto con cuidado y precisión. Las sillas de plástico, la pequeña mesa adornada con un mantel desgastado pero limpio, los logos y estandartes de la asociación. Uno a uno los directivos se fueron presentando, con cortesía, pero sin dejar de mostrar orgullo y pertenencia.

Al hacer la evaluación y análisis sobre la viabilidad de hacer un Bankomunal dentro de Castro Castro, Fundefir y la DIS constataron que si bien los elementos claves estaban presentes, tales como convivencia, trabajo generador de ingresos, confianza y necesidad de financiamiento, la complejidad del contexto representaba un gran reto.



Raydán recordó una frase de una monja que le dijo “aquí las deudas se pagan con sangre”, cuando fue invitado a una cárcel femenina en España, con el mismo propósito de evaluar la posibilidad de crear un Bankomunal, frase que desmotivaría a Fundefir a continuar con dicho objetivo.

Sin embargo, sorprendido por lo que los reclusos en Castro Castro habían logrado en términos de disciplina, trabajo, innovación y hermandad, Fundefir y la DIS siguieron indagando, a saber:

—¿Qué pensaban ellos, los reclusos, acerca de la frase de que en las cárceles las deudas se pagan con sangre? Las expresiones fueron de sorpresa y quizás de cierta ironía, como quien está cansado de frases hechas y clichés repetitivos. Uno del grupo dijo: “Deudas tenemos todos los días, porque aquí todos pedimos prestado alguna vez”; otro agregó: “Para pagar la arcilla o los materiales de pintura, o la comida de la semana, o la ropa de los niños, o el arriendo de la casa familiar, o los exámenes de la esposa, etc.”.

—¿A quién le pedían prestado? Rápidamente respondieron sobre los múltiples prestamistas dentro y fuera, que especulaban a partir de la ne-



cesidad de aquellas personas. Uno de ellos contó que, dependiendo de la necesidad y del apuro, un crédito podía pagar hasta 20% de intereses diario.

—¿Hasta 20% de interés diario?, ¡una tasa exorbitante! Un dinero mucho más caro que las muy altas tasas de interés que la gente pobre paga a los prestamistas de barrio.

Y así, entre pregunta y respuesta, explorando inquietudes y aspiraciones, la DIS y Fundefir se adentraron en la creación del primer Bankomunal en el interior de Castro Castro. Sorprendentemente, fue muy grato encontrar que entre los internos había expertos financistas, capaces de entender de forma muy sencilla la propuesta y aplicar la metodología de manera eficiente. Los internos opinaban, discutían reglas, fijaban tasas de interés, plazos de pagos, condiciones de crédito, calculaban posible rentabilidad, etc.

Solo bastó un entrenamiento de tres horas para enseñarles los formatos, pues la lógica y la filosofía del Bankomunal la entendieron con solo la descripción del modelo.

Los resultados de este experimento han sido muy positivos. El precio del dinero para los que participan del Bankomunal ha descendido de forma significativa. En casi tres años, se han otorgado USD 485 mil en créditos, han financiado actividades múltiples, desde fondos para la producción hasta el pago de matrículas escolares de los hijos. La rentabilidad ha sido considerable y el ahorro promedio por socio ha alcanzado la cantidad de USD 830.

–“El Bankomunal me ha permitido continuar siendo padre, aunque esté preso” –comenta uno de los socios reclusos en una visita reciente.

Si bien los internos en Castro Castro ya eran un grupo cohesionado, el Bankomunal se ha convertido en una gran motivación de vida, que comparten orgullosamente con sus compañeros y las autoridades del recinto y nacionales. Un logro que les permite remunerar su ahorro y acceder a créditos con tasas justas, pero, sobre todo, a mantener el espíritu resiliente que la vida les demanda.

3. Paraguay: Proyecto “Bordando Esperanza”

CENTRO PENITENCIARIO EL BUEN PASTOR

Por la mañana, al llegar a su despacho, Ana Botero se encontró un mensaje urgente de Sheyla Abed, Ministra de Justicia de Paraguay, con el ruego de que la llamase. La ministra, que se encontraba de visita en Colombia, había tenido conocimiento del Proyecto Pan de Libertad, de la DIS, y estaba interesada en explorar la posibilidad de replicarlo en Paraguay. Botero se reunió con la ministra, quien le comentó que desde su ministerio habían aprobado una política de rehabilitación y reinserción de las personas privadas de libertad, y entendía que la iniciativa boliviana podría encajar en el marco de esa política.

Tras reunirse, se acordó que la DIS realizaría un viaje exploratorio a Asunción, para conocer de primera mano los centros penitenciarios femeninos y tratar de identificar alguna organización privada que pudiese colaborar en el proyecto.

José Luis Colmenares, experto en el diseño y evaluación de políticas públicas, fue la persona seleccionada por Innovación Social de CAF para realizar esa visita de prospección.

—Cuando llegué a Paraguay, el país se encontraba inmerso en un proceso de reformas en el ámbito educativo y, sobre todo, judicial. Paraguay se estaba abriendo, había disposición del sector público para dar más juego a las entidades de la sociedad civil, y ya habían surgido algunas organizaciones. Todos estos elementos me convencieron de que se daban las condiciones para tratar de replicar en Paraguay el modelo que se estaba ensayando en Bolivia. El terreno estaba suficientemente abonado, pues se contaba con el compromiso del gobierno y estaba todo por hacer —comenta Colmenares.

Este no solo recomendó a la DIS, sino que le sugirió, también, quién podría ser su socio para iniciar el proyecto en Paraguay. La organización

recomendada era la Fundación Princesa Diana de Francia (FPDF), una institución que estaba trabajando en el centro penitenciario del Buen Pastor desde hacía varios años y contaba con el apoyo de las autoridades y la confianza de las internas.

–Necesitábamos apoyarnos en una organización que fuese capaz de movilizar recursos locales y contase con capacidad para negociar con las autoridades políticas. Estas dos condiciones las cumplía la FPDF, aunque la experiencia boliviana nos había enseñado que la organización necesitaría fortalecerse institucionalmente para estar en condiciones de gestionar el proyecto –expresa Botero.

El socio local

La FPDF se constituyó en diciembre del 2009, tras un viaje a Paraguay de la Princesa Diana de Francia, duquesa de Württemberg, que quedó muy impresionada con las habilidades artísticas de los paraguayos y decidió constituir la fundación para impulsar proyectos sociales y educativos en ese país.

Durante sus primeros años de funcionamiento, la FPDF tuvo un enfoque muy asistencial. La institución captaba donativos mediante la organización de tómbolas y cenas benéficas, y los destinaba a ayudar a distintas organizaciones sociales, sobre todo en el ámbito educativo.

Con las orientaciones de la DIS y la ayuda de Colmenares, que se había instalado definitivamente en Asunción, la FPDF fue profesionalizando su gestión poco a poco, clarificando las funciones y competencias de los responsables e incorporando perfiles más técnicos que ayudasen a impulsar el proyecto.

–Sus integrantes se dieron cuenta de que era necesario distinguir y separar las relaciones personales de las profesionales, e incorporar perfiles con competencias específicas. En esta fase fue clave la incorporación de Rommy y Marcela, dos personas que ayudaron a dotar a la fundación de un enfoque más empresarial.



Rommy era una reconocida empresaria paraguaya, que había regresado a su país después de varios años en Argentina. Era la propietaria de varios negocios en el sector de servicios y hostelería, y una mujer respetada en el país. Persona de gran iniciativa, fue invitada a formar parte de la junta directiva, y desde el primer día se involucró activamente. Poco después, a propuesta de Rommy, se incorporó a la fundación Marcela, una diseñadora de moda de origen argentino, que había trabajado para grandes firmas de moda en Latinoamérica y Europa.

El perfil de Marcela resultaba muy idóneo, pues la fundación ya venía trabajando con las internas del centro del Buen Pastor en algunas actividades y cursos de confección. Por otra parte, el Ministerio de Justicia paraguayo acababa de lanzar, en abril del 2016, la marca penitenciaria Muña, una iniciativa que pretendía promover la reinserción y humanización de las cárceles a través del trabajo, el arte y la artesanía.

Aprovechando estas coincidencias, en junio del 2016 se firmó un convenio conjunto entre el Ministerio de Justicia de Paraguay, la DIS y la FPDF, para la ejecución del proyecto Bordando Esperanza, que tenía como objetivo el desarrollo de un modelo de empresa social colaborativa

en la Penitenciaría Nacional del Buen Pastor, que se encuentra ubicada en una de las vías más concurridas de Asunción, la calle Mariscal López, que conecta el centro de la ciudad con las nuevas áreas de expansión.

El Buen Pastor es un antiguo convento que funcionó como correccional de mujeres. La edificación está integrada por diferentes pabellones exentos de una altura, con techos porticados alrededor de unos patios. La vida del centro tiene lugar en las galerías y patios, donde, si no hace frío, se puede ver a las internas conversando en grupo, cocinando o trabajando.

En el centro viven actualmente cerca de 500 internas, el doble de su capacidad. Además de los pabellones donde duermen, el recinto cuenta con un taller de peluquería y otro de artesanía, que gestiona la Cruz Roja; las oficinas administrativas, una capilla, donde un pastor protestante predica en forma periódica, y el taller textil del proyecto de la DIS.

El centro cuenta con una gobernadora al frente del mismo, que es ayudada por media docena de funcionarias y guardias de seguridad. No existe un programa de actividades ni apenas control. Simplemente se cierran las puertas de los pabellones a las diez de la noche y se abren a las seis de la mañana. Las mujeres viven juntas en los pabellones, salvo las de alta seguridad, que están aisladas y en un espacio muy reducido. La mayoría pertenecen al Ejército Paraguayo del Pueblo, un antiguo grupo guerrillero ya desaparecido.

En el centro existen dos sectores claramente diferenciados. El llamado “amanecer”, donde viven 32 madres con sus niños, que viven con ellas hasta los seis años, y el sector de las “adictas”, que consumen droga.

En el taller de textiles de Bordando Esperanza trabajan alrededor de 25 internas. El edificio cuenta con una sala amplia, donde se encuentran las máquinas de coser, y dos habitaciones más, que se utilizan como oficina administrativa y almacén. La limpieza del taller contrasta con el resto del centro y los pabellones, donde se acumula la suciedad.

Organizando a las internas

La presencia de Marcela como coordinadora del proyecto, con amplia experiencia en el diseño y producción en el sector de la moda, ayudó a fijar desde el comienzo unos estándares altos para que el proyecto pudiese arrancar sobre una base firme, aunque el recorrido no estuvo exento de obstáculos.

—Desde el primer momento con las internas fuimos muy claras. Si querían trabajar, tenían que cuidar su aspecto, venir arregladas, peinadas, llevando una camisa. Cuando nosotros llegamos iban en short y en corpiño. Nuestro objetivo era reproducir las condiciones de un trabajo normal, y les dijimos: aquí no pueden venir con la panza al aire, esto es un lugar de trabajo —comenta Marcela.

Cuando Marcela se incorporó a la fundación y visitó el Buen Pastor, se percató de que algunas internas tenían habilidades en la confección.

—Algunas tejían, otras bordaban, otras hacían *ñánduti*, que es el tejido ancestral guaraní, que significa “tela de araña”. Se trataba de actividades aisladas, no existía ninguna organización detrás. Había algunas máquinas, las internas cosían y vendían luego el producto a sus propias compañeras de “patio” o al exterior con ayuda de los familiares, pero sin ninguna planificación.

—Nuestro primer objetivo fue organizarlas, convencerlas para que trabajasen en equipo; cosa difícil, porque, aunque viven juntas, la cárcel es un lugar muy individualista, en el que hay que luchar para sobrevivir. Comenzamos con un taller de manualidades, elaborando adornos navideños con material reciclado. Esta idea la copiamos de los centros penitenciarios de Brasil. Después se nos ocurrió crear una figura de angelito como regalo de Navidad, un producto donde pudieran intervenir la mayor cantidad de manos y habilidades: unas tejían la cabeza, otras la aureola, otras el fondo de cartón, otras los vestiditos, pero sin saber cómo sería el producto final. Solo vieron el producto acabado cuando lo ensamblamos, y se sorprendieron positivamente. “¿Esto tan bonito lo hemos hecho nosotras?”. El angelito se vendió muchísimo, y las internas pudieron comprobar muy pronto la importancia de trabajar en equipo. El cambio fue importante.



El fin del proyecto, sin embargo, no consistía exclusivamente en generar ingresos, sino en formar a las internas para reintegrarlas en forma definitiva en la sociedad, convertirlas en auténticas empresarias, con capacidad de iniciativa y decisión para marcar el rumbo de sus actividades. Por eso se procuró contar con todas las internas, evitando cualquier tipo de discriminación.

–Quisimos ser ciento por ciento inclusivos, y eso nos ayudó a ganarnos la confianza de todas. En la cárcel hay jerarquías, y las adictas ocupan el último puesto. Hay discriminación contra ellas, porque, en ocasiones, roban para pagarse la droga, y robar a las compañeras es el peor pecado que puede cometerse en una cárcel.

–No es difícil trabajar con las adictas. Si les das una tarea mecánica, funcionan muy bien. Son como niñas, el trabajo las transforma. Sin embargo, tienes otro tipo de problemas derivados de su adicción. La adicta es adicta, y cuando está mal no viene a trabajar, y eso complica la planificación. También tuvimos algunos problemas cuando nos tocó pagarles por primera vez. Algunas protestaron, porque decían que recibían menos dinero que sus compañeras. Cuando les explicamos que hacíamos los pagos

de acuerdo con las horas apuntadas en las planillas, nos contestaron que nuestras planillas estaban mal. Ahora les hacemos firmar las planillas al finalizar la jornada, para evitar problemas. Todas estas medidas las hemos ido aprendiendo por el camino.

—Otra de las medidas que hemos tomado para ayudarles a gestionar el dinero es pagarles en fechas fijas, antes de las fiestas de Navidad y Reyes, para asegurarnos de que tengan dinero para su familia. Si les pagásemos mensualmente, como al resto, se lo gastarían todo en droga y no vendrían a trabajar. Somos conscientes de que es mucho más difícil recuperar a las adictas, pero hemos aprendido a vivir con esta realidad y llegar hasta donde se pueda llegar, sin frustrarse, porque no somos omnipotentes.

—Con las madres nos resultó muy complicado trabajar al principio, pues no tenían dónde dejar a sus hijos. En este centro no hay ninguna guardería, y aunque intentamos que se turnasen en el cuidado de los niños, esa medida no funcionó. Si los niños no están bien cuidados, las madres se estresan, y ese estrés lo proyectan sobre los demás, y hace la convivencia mucho más difícil para todas. Este problema está ya solucionado, porque desde hace un año recogen a los niños y los llevan a una guardería.

Poco a poco y conforme las internas iban aprendiendo el oficio, se fueron sofisticando los productos. Con ese fin, el proyecto contrató a dos maestras permanentes de costura, una de bordado y un maestro de serigrafía, y organizó el trabajo en tres unidades productivas —costura, manualidades y bordado— y una unidad de administración. Al frente de cada una de esas unidades se nombró a una interna, pues el objetivo era que ellas aprendiesen a gestionar autónomamente la futura empresa. Marcela era la responsable de la coordinación general, y su objetivo era encontrar una interna que algún día pudiese sustituirla en esa función. No pasó mucho tiempo hasta que la descubrió.

La importancia de un líder

—Al cabo del primer año constataron que la unidad de manualidades destacaba sobre las demás. Había muy buen ambiente, eran puntuales,

cumplían los pedidos, existía un espíritu de equipo. Comprobamos que gran parte de esos resultados se debían a Nevena Teodorova, la coordinadora, que había sabido tirar para arriba de todas, y acordamos nombrarla coordinadora general –comenta Marcela.

La historia de Nevena es similar a la de cientos de mujeres extranjeras que todos los años son detenidas por traficar con droga e internadas en un centro penitenciario.

Nevena es de origen búlgaro, y con 19 años la convencieron para introducir cocaína en Paraguay a cambio de cinco mil dólares. En su primer viaje la detuvieron en el aeropuerto y la condujeron directamente al centro del Buen Pastor. Eso fue hace siete años, y desde entonces vive en él.

No le fue fácil salir adelante; no sabía una palabra de español ni de guaraní, pero era una persona despierta y luchadora. Aprendió el español practicándolo con los hijos de las internas. Comenzó a trabajar vendiendo artesanía, pero al ser extranjera no tenía quién le ayudase a vender los productos fuera de la cárcel, y encontró un trabajo como ayudante de la despensa. En el centro del Buen Pastor, como en todos los centros penitenciarios, hay unas dependencias “privadas”, que las reclusas utilizan para mantener reuniones íntimas y organizar festejos con sus familiares y amigos. Estas dependencias se alquilan junto con los servicios de comida, bebida, decoración, etc. A Nevena se le ocurrió poner en marcha un servicio de alquiler de DVD y TV, que le permitió aumentar sus ingresos. Como era una persona inquieta, cuando se enteró de que se iba a poner en marcha un taller de manualidades en el Buen Pastor, se apuntó al grupo de voluntarias.

–Comencé a trabajar en el grupo de manualidades en octubre del año 2015. Hacíamos unas figuras de angelitos que tenían mucho éxito y se vendían mucho. Yo entré como una integrante más del grupo. En el año 2016 me nombraron coordinadora de la unidad de manualidades, y en el 2017 coordinadora general. Como coordinadora general del taller me ocupé de la gestión del *stock* de material, de planificar la producción, del control de calidad, de seguir los pedidos y de mantener la disciplina de todo el grupo –explica Nevena.

–¿Te gusta lo que haces? –le pregunto.

–Sí. Es un desafío, y he aprendido mucho de serigrafía, costura, manualidades, bordados, pero, sobre todo, he crecido como líder, aprendí a manejar un grupo de gente unida, motivado y que se siente seguro. Mi objetivo es que el taller crezca cada vez más y poder dar trabajo a todas. No siempre es posible, porque hay que exigir que cumplan con los objetivos, que vengan bien vestidas...

–¿Qué cambios has visto en las internas que participan en el taller?

–Muchas han aprendido un oficio, antes no sabían hacer nada. Un ejemplo muy bonito es el de Catalina, la coordinadora del taller de costura; ella empezó en el grupo de reciclado, luego se fue desempeñando en el grupo de costura. No sabía nada, y fue creciendo poco a poco. Se le nombró coordinadora, y ahora enseña a las chicas corte y confección. Era muy tímida, apenas hablaba. El trabajo le dio seguridad en sí misma; con el apoyo ha salido adelante. Hay que tener en cuenta que las mujeres aquí tienen la autoestima muy baja, estar en la cárcel les recuerda constantemente que han fracasado en la vida –contesta Nevena.

–Catalina me contó, muy emocionada, que a su hijo lo molestaban en la escuela recordándole que su madre era una presa, y hace unos días él les contestó: “Sí, mi mamá está presa, pero es coordinadora de costura” –añade Marcela.

–Catalina va a salir pronto del centro, y estamos formando a otra persona para que la sustituya y asuma sus funciones.

–¿Y eso cómo se hace? –pregunto.

–Pues no tenemos un manual –me contesta sonriendo–. Les animamos, utilizamos ejemplos, les damos charlas...

–¿Cómo funciona el taller?

–Cada unidad productiva tiene una coordinadora, encargada de organizar la producción. Tenemos una planilla, en la que recogemos los nom-

bres y horas de trabajo, y nos sirve para pagar a las internas. Cuando ellas reciben el pago, firman un recibo de haberlo recibido. Les pagamos en sobres cerrados a cada una, en función del trabajo realizado. Para evitar futuras reclamaciones, las obligamos a firmar un recibo del dinero entregado, pues en una ocasión cogieron el sobre, se marcharon, y al rato volvieron diciendo “pero acá no está todo”. Hemos ido aprendiendo todo esto en el camino. En la planilla apuntamos las horas que han trabajado, y en función de la dedicación se les paga. Es un documento que está a disposición de todo el mundo y se puede consultar; tenemos que ser muy transparentes, pues está en juego el salario.

El Fondo Social y el Bankomunal

Un elemento clave del proyecto era formar a las internas para que fuesen asumiendo gradualmente la dirección del emprendimiento y fueran las responsables de decidir acerca de las actividades del taller y el destino de los excedentes.

–Al principio les costó mucho asumir responsabilidades. Nos llevó casi un año que formaran el comité de mujeres emprendedoras. Con la DIS decidimos destinar un 13% de lo que se produce a un fondo social para mejorar la calidad de vida en el centro. Ese fondo social lo manejó inicialmente la fundación, aunque ellas siempre han tenido la facultad para decidir sobre el destino de los fondos. La idea es que la gestión del fondo la lleven directamente ellas, es otro paso más para reforzar su autonomía.

¿Qué hacen con el fondo social? –pregunto a Nevena.

–La mayoría se ha destinado a financiar servicios de salud, pues los del centro son muy malos. En enero hicimos un recuento de todo lo recaudado. En la actualidad tenemos alrededor de 13 millones de guaraníes de saldo medio (aproximadamente USD 2.200). Con el fondo pagamos una doctora –que viene una vez a la semana–, los análisis de un laboratorio clínico, compramos medicamentos, y vamos a contratar a un oculista y a comprar gafas para algunas que las necesitan. Este fondo es para uso

social exclusivamente. El grupo decide en qué se emplea, en función de las necesidades generales o de las peticiones que recibimos de las trabajadoras. Por ejemplo, el otro día Fanny, una persona que trabajaba en el taller de serigrafía, nos solicitó una ayuda para pagar un análisis que costaba 300.000 guaraníes (USD 50), y le faltaban 100.000 (USD 17). Hizo la propuesta al comité, y este la aprobó.

Igualmente, como parte de la estrategia de fortalecimiento del grupo de mujeres emprendedoras, la DIS, el Ministerio de Justicia del Paraguay y Fundefir lideraron la creación del primer Bankomunal en el centro penitenciario, con el fin de promover la cultura de ahorro y crédito en las internas que trabajaban en el taller. El Bankomunal es una metodología de educación e inclusión financiera que la DIS viene impulsando desde hace varios años en la región de ALC, de la mano de Fundefir, creadores del modelo. A través de esta metodología, un grupo/comunidad aporta fondos colectivos mediante la compra de acciones, para ser distribuidos dentro del mismo grupo en forma de crédito, por lo que se propone el uso del dinero de la comunidad para financiar las necesidades de sus miembros⁷.

Adaptar el modelo al contexto penitenciario fue en sí todo un reto, por eso fue necesario involucrar a todos los actores del ecosistema. Se brindó capacitación en el modelo a funcionarios del Ministerio de Justicia, a personal de la FPDF y a las internas del Buen Pastor. Si bien las propias internas manifestaron inicialmente ciertas reservas, por temor a que las compañeras no hiciesen frente a sus obligaciones, la experiencia, tras unos meses de funcionamiento, fue muy positiva.

—Al principio —comenta Nevena, presidenta del Bankomunal— tenía bastantes temores. Una cosa es coordinar el taller, y otra muy distinta gestionar el ahorro y dar crédito. ¿Qué pasa si no lo devuelven? Estaba en juego el dinero de las compañeras, pero lo cierto es que los resultados han sido muy buenos. Comenzamos hace siete meses, y el Bankomunal nos ha ayudado a ahorrar. Las chicas lo entienden muy bien; este mes hicimos la rotación de la junta directiva, porque cada cuatro meses, como dice el reglamento, cambiamos al interventor, la cajera y la contable. Las que ocuparon el cargo los primeros cuatro meses se encargan de enseñar a las nuevas, y así sucesivamente. Aunque el Bankomunal estaba reservado solo a las que trabajaban en el taller, ha tenido tanto éxito que se ha

expandido a otras internas del centro. Pero vamos con mucho cuidado al seleccionar a las socias, porque tenemos que asegurarnos de que tienen ingresos y, por tanto, capacidad para devolver el crédito; para ingresar necesitas la aprobación de la junta y de dos accionistas.

—Las internas han demostrado un alto grado de apropiación del modelo. El Bankomunal se ha constituido como en un vehículo clave y útil para la financiación de gastos relacionados con sus necesidades, y como factor importante de organización y cohesión social. Es de esperarse que el Bankomunal crezca en membresía, préstamos y acciones, al tiempo de convertirse en vitrina para la réplica del modelo en otros centros penitenciarios del país —expresa Botero.

Un difícil equilibrio

En apenas dos años se ha conseguido organizar a las internas, capacitarlas para que asuman gradualmente la corresponsabilidad de la gestión de la empresa, desarrollar un fondo social para mejorar los servicios de salud, promover el ahorro y crédito mediante el Bankomunal, mejorar su autoestima, etc.

—Esta experiencia ha permitido a las internas generar planes adaptados a su realidad, trabajar dentro de un esquema organizado, con normas y pautas, que les permite prepararse para la realidad a la que se enfrentarán fuera del penal. Pero lo más importante, sentirse reconocidas y respetadas en su condición de seres humanos, con dignidad y derechos —comenta Botero.

Sin embargo, los resultados conseguidos no deben esconder las enormes dificultades y limitaciones que enfrenta un proyecto desarrollado en el seno de un centro penitenciario.

El proyecto surge, en gran medida, gracias al impulso de dos ministras que lo apoyaron desde el inicio. Sheyla Abed lo impulsó, y cuando cesó en el cargo, su segunda, Carla Bacigalupo, siguió apostando por el proyecto

y lanzó la creación de la marca penitenciaria Muã. El problema es que los responsables políticos suelen rotar mucho en los cargos, y cuando se produce un cambio, los nuevos responsables no asumen siempre las mismas prioridades, quieren impulsar su propia agenda, y esta dinámica termina afectando los proyectos.

–Eso es lo que nos ocurrió. El diálogo y el compromiso con la administración no se han mantenido al mismo nivel. Esta experiencia nos ha enseñado que tenemos que marcar distancia respecto de los políticos en el gobierno. Debemos colaborar con ellos, pues las actividades se realizan en un centro penitenciario, pero evitando identificarnos con el gobierno. Trabajamos en un local que no es nuestro, con autorización del gobierno, y manejamos una marca que no es nuestra –comenta Marcela.

Además, los gestores del proyecto son conscientes de que las actividades que se están impulsando tienen que competir con las iniciativas internas, que se llevan a cabo en el centro penitenciario y generan ingresos, y con las externas, que compiten en el mismo segmento del mercado.

–La formación y el aprendizaje de las internas es muy importante –explica Marcela–, pero no podemos perder de vista que resulta crítico generar ingresos. No podemos ser ingenuos, para sobrevivir en la cárcel se necesita plata, aproximadamente unos 280 dólares, porque hay que pagar por todo, para comer, para que te recojan la basura, para que te atienda el médico... Si no trabajas o traficas, no tienes ingresos. Por eso el dinero tiene tanta importancia.

–Por esa razón, desde el inicio del proyecto apostamos claramente por la calidad. No queremos que nos compren “por lástima”, queremos que la gente nos compre “por lindo”. No ha sido fácil, debido a la situación de las internas; el 80% son preventivas, pendientes de sentencia, lo cual provoca una gran rotación; además, reciben visitas cuatro veces a la semana, y cuando hay visitas se interrumpe la línea de producción. No importa el pedido, no importa el cliente, llega la visita y *ciao*, y aquí no sirven los castigos, ya están suficientemente castigadas. Y, por último, la competencia interna es feroz. Tenemos que convencerlas todo el rato de lo importante que es bordar, cuando en la cárcel solo por pasar un plato de comida se pagan 2.000 guaraníes (USD 0,40).



—Es difícil, pero vamos dando pasos. Tenemos buenos clientes, que están satisfechos con los productos, pero hay que ampliar nuestra cartera. Es un desafío muy importante. Ya no se trata de hacer prendas aisladas, sino de diseñar una colección completa, y con nuestra propia marca, no la del gobierno. Estamos muy ilusionadas.

La salida...

Nevena está sentada frente a la mesa de su despacho, rodeada de carpetas y papeles que revisa y ordena. A su espalda hay un armario con llave, donde guarda los pedidos, la información sobre los proveedores, los clientes, el libro de actas de las reuniones y toda la documentación administrativa que se requiere para gestionar una mediana empresa. Podría pasar por la oficina de cualquier gerente de empresa y, en realidad, así es, la única diferencia es que esta empresa se encuentra domiciliada en un centro penitenciario, y sus propietarias son las reclusas.

Nevena saldrá pronto del Buen Pastor. Ya lleva siete años, y se está preparando para la salida. Desde este año disfruta de un régimen abierto, que le permite salir por las mañanas del sábado y regresar los domingos por la tarde. La presidenta de la FPDF, Medi, le ha tomado cariño y la trata como una hija. Nevena está llena de proyectos. Quién le iba a decir que iba a descubrir su vocación de empresaria en la cárcel. Su intención es seguir trabajando en la FPDF.

—¡Hay tanto por hacer! Necesitamos aumentar los pedidos para dar más trabajo e incorporar al proyecto a más internas. Pero el principal reto es atacar el problema de la salida, porque no es fácil encontrar trabajo cuando dejas la cárcel. Queremos desarrollar un programa de acompañamiento pospenitenciario. Todas las personas que salen se encuentran con el mismo problema. No les dan oportunidades, porque te piden los antecedentes y no te dan trabajo. Mi sueño es que se puedan reinsertar en la sociedad de nuevo. Porque es muy duro esforzarse, trabajar, volver a recuperar la esperanza, y luego perderla porque nadie te da una oportunidad. Catalina, por ejemplo, cuando salga volverá a su casa, donde la esperan cuatro hijos, y ni siquiera tiene una máquina para trabajar. No podemos dejar que se apague la esperanza —afirma, convencida, mientras revisa un pedido.

Conclusiones y recomendaciones

Las tres iniciativas impulsadas por la DIS, en colaboración con las organizaciones locales Semilla de Vida (Bolivia), Asociación Dignidad Humana y Solidaridad (Perú) y Fundación Princesa Diana de Francia (Paraguay), comparten numerosas características y contienen un conjunto de enseñanzas que podrán ser de gran utilidad para el diseño de futuras acciones o proyectos dirigidos a atender a la población reclusa. En este sentido, el proyecto de la DIS ha cumplido su función de ser un laboratorio que ensaye enfoques innovadores, que permitan construir modelos de intervención más eficaces para resolver determinados problemas sociales.

Aunque las enseñanzas que pueden extraerse son numerosas, en este documento se destacan las que parecen más importantes, de cara a desarrollar un modelo de empresa social con el involucramiento de la población de mujeres reclusas:

1) Identificación y fortalecimiento del socio local

Como se describe en el texto, la vida en los centros penitenciarios es difícil, muy dura y rodeada de retos. Los reclusos y reclusas han sido una población tradicionalmente abandonada por los poderes públicos y por las instituciones privadas. Si en cualquier proyecto de desarrollo

resulta crítico seleccionar un buen socio local, responsable de ejecutar las iniciativas, en este caso la dificultad aumenta, debido a la altísima complejidad del contexto en el que viven las reclusas y al escaso número de organizaciones que trabajan con esta población. En efecto, a diferencia de lo que ocurre en otros sectores y con otras poblaciones vulnerables (discapacitados, indígenas, jóvenes en riesgo, etc.), actualmente se cuentan con los dedos las organizaciones de la sociedad civil que trabajan de manera directa en los centros penitenciarios.

A este obstáculo se suma el hecho de que las organizaciones que vienen prestando apoyo a esta población tienen una filosofía de trabajo muy asistencial, centrada en prestar servicios de apoyo psicológico, de salud o jurídico. En general, no cuentan con experiencia en la promoción de emprendimientos o de actividades productivas, y tampoco han desarrollado capacidades gerenciales que contribuyan con una actuación sostenible en el tiempo.

Ante esta situación se presentan dos alternativas, cada una de las cuales tiene sus ventajas e inconvenientes:

a) Seleccionar una organización local que tenga experiencia en desarrollar proyectos de emprendimiento social y desee trabajar con población reclusa.

b) Capacitar a las organizaciones sociales existentes que prestan servicios asistenciales a la población reclusa, con el fin de que adquieran capacidades de gestión y conocimientos para desarrollar proyectos empresariales con un objetivo social.

La DIS ha optado en sus proyectos, preferentemente, por la segunda solución, dada la importancia que tienen otro tipo de atributos, en especial la capacidad de estas organizaciones de generar puentes entre actores de distintos sectores, así como de sembrar confianza en el seno de estos colectivos.

En el caso de Bolivia, se seleccionó a la Asociación Semilla de Vida, una organización con un enfoque social altruista, sin práctica en el desarrollo de proyectos empresariales, pero que contaba con una expe-

riencia de años con las reclusas y contactos ya establecidos con las autoridades penitenciarias. Para compensar sus carencias en el área de emprendimiento social, lo cual no fue nada fácil, la DIS invirtió recursos, la acompañó permanentemente en la gestión cotidiana y la puso en contacto con otras organizaciones con capacidades en la materia, para que le prestaran el apoyo requerido: la Fundación Nuevo Norte y la Fundación Innovación en Empresariado Social.

El principal riesgo que tiene esta segunda opción es que si las fundaciones con experiencia empresarial no consideran el proyecto como una actividad que encaje dentro del foco de su misión, existen grandes probabilidades de que lo abandonen cuando surjan iniciativas más cercanas a su foco misional o que se limiten a desempeñar el papel de un simple proveedor externo, que presta servicios a cambio de una contraprestación económica.

En el caso de Paraguay, también se optó por fortalecer y desarrollar capacidades empresariales del socio local. La Fundación Princesa Diana de Francia es una organización inicialmente con una filosofía asistencial, integrada por un grupo de voluntarios en su junta directiva, pero que al momento de iniciar el proyecto carecía de una estructura de gestión empresarial. En consecuencia, la DIS brindó asistencia para fortalecer sus capacidades y procesos gerenciales, así como el reclutamiento de personal calificado en materia de emprendimiento y renovación de sus órganos de gobierno. Adicionalmente, a diferencia de Semilla de Vida, la Fundación Princesa Diana de Francia sí contaba, en su junta directiva, con empresarios y empresarias que tenían capacidades gerenciales y de movilización de recursos locales, lo cual redujo en forma considerable la curva de aprendizaje requerida para impulsar proyectos de emprendimiento social.

Una lección aprendida, entre otras, que se puede extraer de estas dos experiencias es la conveniencia de llevar a cabo un proceso más riguroso en la identificación del socio local (*due diligence*), mediante la priorización, en los criterios de selección, del conocimiento de la organización en el área de desarrollo de proyectos empresariales, o su capacidad para adquirirlo con rapidez por contar con competencias y recursos locales.

2) Balance entre productividad y bienestar

La vida de las reclusas en los centros penitenciarios está condicionada por la necesidad urgente de tener ingresos para atender a su propia supervivencia y la de sus hijos. Sin embargo, la generación de ingresos es un primer paso, pero el bienestar de las reclusas, como el de cualquier persona, va más allá de los temas materiales. Las iniciativas de la DIS han demostrado que es posible desarrollar una estructura empresarial en el interior de los centros penitenciarios gestionada por ellas mismas. No solo es posible, sino que es la opción más respetuosa con su dignidad, al convertirlas en protagonistas de su propio desarrollo y promover en ellas hábitos y valores cívicos que les faciliten su posterior integración en la sociedad.

El proceso de ganarse la confianza de las reclusas y capacitarlas en las diferentes áreas empresariales: diseño, producción, gestión de stock, relación con clientes, etc., es muy importante. Pero igualmente importante es la formación en valores y hábitos que contribuyan con su proceso de reinserción y las conviertan en mejores ciudadanas: responsabilidad, solución de conflictos, comunicación, trabajo en equipo, asociatividad, resiliencia, bienestar individual y colectivo. Estos procesos son largos y complejos, pero necesarios para que el proyecto pueda llegar a buen puerto. No hay que perder de vista que el fin último del modelo no es satisfacer las necesidades materiales a corto plazo y generar ingresos –como en la maquila–, sino la transformación individual, desde lo tangible y lo intangible.

Las ventas son un punto vital del modelo de empresa social. En realidad, cualquier proyecto empresarial exitoso requiere de una cartera de clientes que estén dispuestos a pagar un precio por los productos, suficiente para cubrir los costes de producción y dejar un margen para financiar el crecimiento, y en este caso también financiar actividades y servicios que provean bienestar a las reclusas. Para asegurar la sostenibilidad de la empresa es preciso focalizarse en aquellos productos que tienen una mayor fuerza de atracción y mercado potencial. Si las reclusas comprueban que sus productos se venden y les generan ingresos, estarán más interesadas y es posible que aumenten su participación. Todo lo que se haga por fortalecer las habilidades comerciales, inves-

tigar y abrir nuevos mercados e incrementar las ventas, con seguridad redundará en mejorar el resto de los componentes del proyecto.

De otra parte, cabe mencionar la importancia que tiene la educación financiera como fundamento clave en la generación y fortalecimiento de capacidades empresariales, y, consecuentemente, en la mejora de la productividad y de indicadores de bienestar. En este sentido, la incorporación del modelo de Bankomunales en el interior de los centros penitenciarios, para ofrecer productos de ahorro y crédito, se ha convertido en una experiencia de éxito, inédita, que vale la pena subrayar por la complejidad del entorno que lo rodea. La creación de los Bankomunales en Miguel Castro Castro, en Perú, y en el Buen Pastor, en Paraguay, logró cambiar la dinámica y la relación y percepción que la población reclusa tiene con el dinero, lo cual demostró una vez más su valor, más allá del transaccional, en materia de organización colectiva, empoderamiento y dignificación.

3) Calidad, calidad y calidad

Existe también una característica que comparten los dos proyectos, y que constituye un elemento consustancial al mismo: el foco en la calidad de los productos. Desde el primer momento, las organizaciones locales entendieron que la única fórmula para crear una empresa social viable era aceptando las condiciones del mercado y desarrollando una estrategia que apostase por la calidad.

La creación de la marca *Out* es el mejor ejemplo de esta aspiración. Como explicaba Ignacio Tepp, asesor de la Fundación IES, “la creación de la marca *Out* cumplió el propósito de diferenciar la gama de productos elaborados por las internas de Obrajes generando una imagen de alta calidad”. En esta estrategia de *marketing* no se subraya el componente social del proyecto, como principal argumento de venta, sino la calidad de los productos. “A nuestros clientes –declara René– no les interesa que las trabajadoras sean personas privadas de libertad, sino

que los productos de alpaca tengan una calidad excelente”. En el caso de la Fundación Princesa Diana de Francia, en Paraguay, las exigencias de calidad se extendieron, incluso, a la apariencia externa de las trabajadoras, en donde se buscó reproducir las condiciones de un trabajo normal fuera de la cárcel.

La calidad también está presente en la estrategia comercial, como explica Marcela: “No queremos que nos compren por *lástima*, queremos que la gente nos compre por *lindo*”.

Para impulsar de manera más eficaz esta estrategia, la Fundación Princesa Diana de Francia trabaja en la actualidad en el desarrollo de una marca propia que ayude a diferenciar mejor los productos en el mercado. La creación y gestión de una marca constituye un elemento esencial, pues su función es la de diferenciar e individualizar en el mercado unos productos o servicios de otros productos o servicios idénticos o similares, así como identificar su origen empresarial y, en cierta manera, ser un indicador de calidad y un medio de promoción de ventas.

4) La salida: desarrollar un itinerario integral

Ambos proyectos han puesto de manifiesto que el objetivo de integración social de las reclusas en la sociedad no se resuelve una vez que salen del centro penitenciario. Contrariamente a lo que podía esperarse, si bien la puesta en libertad constituye el objetivo final de cualquier programa de reinserción, la excarcelación agrava, en muchos casos, la situación de las exreclusas.

Probablemente esta sea una de las principales enseñanzas de ambos proyectos: la necesidad de extender la intervención con las reclusas más allá del centro penitenciario, acompañándolas en su salida hasta su completa reinserción laboral en la sociedad.

Las poblaciones vulnerables están afectadas por una serie de circunstancias sociales, culturales o económicas que hacen mucho más difícil y compleja su inserción en la sociedad. Las exreclusas salen de los centros penitenciarios con un estigma social que resulta difícil de superar y dificulta mucho su acceso al mercado laboral.

En el caso de las reclusas que, durante su internamiento, han trabajado como empleadas de la empresa social y quieran seguir vinculadas laboralmente a ella, se podría pensar en fórmulas que les permitan continuar asociadas al proyecto una vez que hayan salido del centro penitenciario. En este sentido, podría aprovecharse la necesidad que tienen estas empresas de potenciar su actividad comercial para apoyarse en las exreclusas, formándolas como parte de su fuerza de ventas, y de esa manera cerrar el círculo de la plena integración, al tiempo que se potencian las ventas.

5) Medir resultados y ahorros al sistema penitenciario

Los costes de la violencia y el crimen no han parado de crecer en ALC en las últimas dos décadas. Parte importante de estos costos están asociados a los gastos derivados del mantenimiento de los centros penitenciarios, los cuales, por otra parte, carecen de las infraestructuras y servicios necesarios para atender a la creciente población penitenciaria. También un número importante de esta población está constituido por personas reincidentes, que no han encontrado más alternativa que el delito para poder sobrevivir una vez que han salido de prisión.

En este contexto, los proyectos liderados por la DIS en Bolivia y Paraguay podrían constituir parte de la respuesta para reducir los problemas de reincidencia y disminuir significativamente los crecientes costes asociados al encarcelamiento.

Ahora bien, para que estos programas puedan mostrar su eficacia, como mecanismos de reducción de costes, es imprescindible que el

sistema penitenciario adopte gradualmente una cultura de medición que permita evaluar la eficacia de este tipo de iniciativas en términos de ahorro de costes al erario público. Mientras no se dé este paso, las iniciativas se seguirán percibiendo por parte de las autoridades como simples acciones bien intencionadas que resulta recomendable permitir mientras la coyuntura política lo aconseje.

Es cierto que la medición requiere de un horizonte temporal a largo plazo y que sus efectos no son inmediatos, pero también que las políticas aplicadas en los últimos años han corroborado que las medidas cor-toplacistas, centradas en el endurecimiento de las penas y el refuerzo policial, solo han contribuido a agravar más los problemas, por lo que vale la pena hacer el esfuerzo y encontrar aquellas iniciativas que están produciendo resultados concretos y a largo plazo.

El camino recorrido

Pan de Libertad - Bolivia

- Construcción y fortalecimiento del ecosistema de actores en La Paz:
 - *Ministerio de Justicia de Bolivia*
 - *Alcaldía de La Paz*
 - *Fundación Semilla de Vida*
 - *Fundación Enda*
 - *Fundación IES*
 - *Fundefir*
 - *Banco Mercantil*
 - *Embajada de Alemania*
 - *Embajada de Francia*
 - *Universidad Católica*
 - *Universidad de Aquino Bolivia*
 - *Universidad Franz Tamayo*
 - *Mi Teleférico S.A.*
 - *Innovación Social CAF, Banco de Desarrollo de América Latina*
- Empresa social constituida con 220 internas que participan de forma activa.
- USD 38.340 ingresos generados en 24 meses de producción de pan y tejido.
- Esquema de gobierno corporativo diseñado, organizado y gestionado legalmente.
- Formación, producción y comercialización de productos de panadería y tejidos ajustados al contexto e infraestructura penitenciaria.
- Alivio de conflictividad interna, mejora en relaciones familiares y mayor nivel de satisfacción de las internas.
- 250 internas reciben atención médica, se realiza apertura de historiales clínicos, se distribuyen

medicinas y se practican 470 exámenes de laboratorio de forma gratuita.

- Atención médica a 25 niños hijos de las internas, especialmente en campañas de vacunación y prevención de enfermedades.
- Se brinda asistencia psicoemocional a las internas y sus familias.
- 20 internas participan en talleres de danza y teatro.
- Fundación Semilla de Vida fortalecida, con visión empresarial y coordinando procesos de forma eficiente.
- Modelo de empresa social susceptible de réplica y escala en el interior de otros penales del país.

Educación y servicios financieros - Perú

- Creación de dos Bankomunales dentro del penal Miguel Castro Castro y un Bankomunal en el penal de Lurigancho, y de un equipo de promotores-internos para la construcción de otros.
- En Castro Castro, los Bankomunales han rotado USD 500 mil en créditos.
- Los créditos se utilizan para fortalecer las unidades productivas de los socios, resolver emergencias financieras de sus familias y para el pago de estudios de sus hijos.
- Se ha fomentado la cultura del ahorro y el pago cumplido.
- Esta experiencia generó el interés del Ministerio de Justicia del Perú para replicar la iniciativa en varios centros penitenciarios a nivel nacional.

Bordando Esperanza - Paraguay

- Construcción y fortalecimiento del ecosistema de actores en Asunción, que incluye:
 - *Ministerio de Justicia de Paraguay*
 - *Fundación Princesa Diana de Francia*
 - *Instituto Paraguayo de Artesanía*
 - *Fundación Santa Librada*
 - *Fundefir*
 - *Cruz Roja internacional*
 - *Dirección de Innovación Social de CAF – banco de desarrollo de América Latina.*
- Esquema de gobierno corporativo diseñado, organizado y gestionado legalmente.
- Realización de talleres de formación en temas de producción de tejidos, gestión del dinero y organización colaborativa-social.
- Creación de la Unidad de Apoyo Secretarial y de Servicios bajo responsabilidad de mujeres del taller.
- Organización de la unidad de bienestar y el fondo social.
- Creación del primer Bankomunal en el interior de un centro penitenciario en Paraguay:
- 41 internas vinculadas al Bankomunal.
 - *90 acciones adquiridas.*
 - *USD 162 en acciones.*
- USD 270 otorgados en créditos.

Notas de pie de página

1. Sanguinetti, P., Ortega, D., Berniell, L., Álvarez, F., Mejía, D., Castillo, J. C., & Brassiolo, P. (2014). RED 2014: Por una América Latina más segura. Una nueva perspectiva para prevenir y controlar el delito (Reporte de Economía y Desarrollo (RED)). Caracas: CAF.
2. “Citizen security in Latin America: Facts and Figures”; Muggah, R. y Aguirre, K.; Edit. Igarapé Institute; Strategic Paper N.º 33, abril 2018.
3. “Mujeres privadas de libertad: ¿es posible su reinserción social?”; Espinoza, O.; Edit. Caderno CRH, Salvador, vol. 29, págs. 93-106, 2016.
4. “Mujeres, políticas de drogas y encarcelamiento: Una guía para la reforma de políticas en América Latina y el Caribe”; Edit. Wola, Consorcio Internacional sobre Políticas de Drogas (IDPC), Dejusticia y Comisión Interamericana de Mujeres (CIM) de la Organización de los Estados Americanos (OEA), 2016.
5. “Mujeres y cárceles en América Latina. Perspectivas críticas y feministas”; Almeda, E. y Di Nella, D.; Papers 2017, 102/2; págs. 183-214.
6. Aguirre, C.; “Prisons and Prisoners in Modernising Latin America, 1800-1940”, publicado en Frank Dikórrer e Ian Brown, eds., Cultures o/ Confinement. A History o/ the Prison in Africa, Asia, and Latin America (Ithaca: Cornell University Press, 2007).
7. Para más información, ver “Lo que siempre quiso saber sobre los Bankomunales y nunca se atrevió a preguntar”, en www.scioteca.com

Imagen de la portada:

El viaje, sin fecha

Bruno Widman

Óleo sobre tela

97x130 cm

Colección CAF

CAF, banco de desarrollo de América Latina, se crea en 1970 y está conformado por 19 países —17 de América Latina y el Caribe, España y Portugal— y 14 bancos privados de la región. Promueve un modelo de desarrollo sostenible, mediante operaciones de crédito, recursos no reembolsables y apoyo en la estructuración técnica y financiera de proyectos de los sectores público y privado de América Latina. La Dirección de Innovación Social (DIS) es un área de CAF que se comporta como un laboratorio para identificar ideas y modelos para el desarrollo de soluciones útiles y sostenibles a desafíos sociales, en particular, de los más vulnerables, que aquejan a América Latina.
