

INTRODUCCION

1.- Justificación

La microempresa es el sector mas grande del país, agrupa al 93 % del total de establecimientos económicos a nivel nacional y emplea aproximadamente el 58.5 % de la población del país económicamente activa. (Según fuente del CEDLA)

Este sector en los últimos años ha crecido a un ritmo aproximado del 12 % anual y es el que mas se adapta a la realidad económica del país.

Se conoce que las MYPES trabajan en todos los sectores de la economía llámese; primario, secundario y terciario, tanto del área rural y urbana a través de emprendimientos en el campo agrícola, de comercio, empresarial productivo, de servicios y otros.

El empleo masivo del recurso humano en este sector, ha hecho que sea el principal medio de ocupación y generación de recursos económicos para las unidades familiares del país. Siendo de esta manera la fuente laboral mas importante, hecho que permite a los jefes del hogar llevar recursos económicos a sus familias y no recurrir a otras malas artes para sustentar sus hogares.

Con este motivo se piensa que la mejor estrategia de rehabilitación y reinserción social de personas que cumplen condena en los distintos penales del país es la capacitación productiva del reo, lo que se demostrara o no con el presente trabajo de investigación.

La justificación de la presente temática fundamenta su desarrollo desde las perspectivas social y económica.

Económica; por que permitirá la reinserción de individuos a la sociedad capaces de poder sobrevivir y generar recursos económicos, resultado de su aprendizaje productivo durante su estadía en el penal, además mejorara la situación precaria en la que viven actualmente los internos del penal.

Social; porque permitirá la reinserción de personas generalmente calificadas por su conducta como no gratas a un medio social competitivo y dinámico.

Además, el artículo N° 2 de la ley de ejecución de penas, establece que los recintos penitenciarios están destinados no solo a la guarda y custodia de los procesados en orden de ejecución de penas y medidas de seguridad sino, especialmente a su reeducación y readaptación social.

2.- Planteamiento del Problema.

Tomando en cuenta datos estadísticos del sistema penitenciario en Bolivia, actualmente se cuenta con una población igual a 6.842 internos contabilizados en todos los recintos penitenciarios del país.

El penal de “Morros Blancos” (objeto de estudio), se encuentra situado en el extremo sur de la ciudad capital del departamento de Tarija, concretamente sobre la carretera al chaco, zona de Morros Blancos, cuenta en la actualidad con una población variable entre 160 y 170 internos que habitan en el interior del recinto, también cuenta con un pequeño taller de carpintería el cual no abastece por sus limitados recursos disponibles, dando lugar a que muchos internos queden imposibilitados productivamente y sean devueltos a la sociedad una vez purgadas sus penas en iguales o peores condiciones con las que ingresaron a dicho penal.

El principal problema descubierto a través de la investigación exploratoria realizada en el interior del recinto, radica en la **escasa capacitación** que recibe el interno del Penal de Morros Blancos, debido a la falta de una estrategia que permita al reo utilizar mejor su tiempo disponible y no así para adoptar nuevas habilidades para seguir delinquiendo, ya que de cada 10 reos que son devueltos a la sociedad, 8 vuelven por reincidencia, situación que alarma a la sociedad. (Según publicación realizada por el Periódico La Razón)

Por otro lado viendo la situación precaria en la cual viven los internos del penal de Morros Blancos, hace que se trate de buscar alternativas estratégicas que coadyuven a mejorar las condiciones económicas, ya que la función principal del Régimen

Penitenciario no es solo resguardar en su interior a personas que hayan vulnerado la paz social, sino ejercer en ellos una rehabilitación que permita darles una nueva oportunidad de convivencia armónica en la sociedad.

2.1.- Formulación del Problema

Ante esta problemática se plantea la necesidad de establecer una estrategia que permita aprovechar la disponibilidad de tiempo con que cuenta el interno del penal de morros blancos, mejorar sus condiciones económicas de vida dentro del penal, además de dotarle herramientas que le permitan darle una oportunidad para poder sobrevivir en sociedad una vez purgada sus penas.

Dada esta serie de elementos se resume el problema a través de la siguiente interrogante:

¿Cuál será la estrategia mas adecuada, que permita aprovechar al interno la disponibilidad de tiempo y potencial de trabajo que posee, mejorar sus condiciones de vida, y así una vez purgada su pena se pueda reinsertar a la sociedad en mejores condiciones para hacer frente a la vida?

3.-Hipótesis

“La capacitación y aprendizaje productivo mediante la microempresa permitirá al interno del penal de Morros Blancos aprovechar mejor su tiempo disponible y mejorar sus condiciones económicas”.

Variables

- Capacitación y aprendizaje productivo.
- Aprovechar mejor el tiempo disponible.
- Mejorar sus condiciones económicas.

Enlace Lógico.

Permitirá

Unidad de Observación

Penal de Morros Blancos

4.- Objetivos

4.1.- General

➤ *De investigación:*

Realizar un diagnóstico que permita establecer bases para la elaboración de la estrategia que se adoptará en el penal de Morros Blancos de la ciudad de Tarija.

➤ *De solución:*

Desarrollar una estrategia que permita al interno aprovechar la disponibilidad de tiempo y potencial de trabajo que posee, mejorar sus condiciones de vida dentro del penal de Morros Blancos y así una vez purgadas sus penas ser devuelto a la sociedad como un individuo capaz de hacer frente a la vida.

4.2.-Específicos

- Desarrollar bases teóricas y conceptuales referentes a la presente temática de investigación.
- Identificar aptitudes y potenciales de los internos del penal de morros blancos.
- Determinar el grado de interés del interno del penal de morros blancos para capacitarse.
- Plantear un método estratégico de rehabilitación por medio de microempresas que permitan al penal de morros blancos capacitar al interno para que este desarrolle emprendimientos económicamente factibles en la sociedad una vez que cumplan su condena.

5.- Alcance

5.1.- Alcance Geográfico

El desarrollo de la investigación se realizara en la ciudad de Tarija provincia Cercado, centrándose el estudio, particularmente en el recinto penitenciario de Morros Blancos.

5.2.- Alcance Temporal

La información básica a utilizar, pertenecerá, a las gestiones 2005, 2006 y 2007 así mismo la propuesta estará referida a la gestión 2008 adelante.

6.- Metodología

Una vez que el problema a estudiar se ha especificado, se han planteado los objetivos e hipótesis, es necesario establecer la metodología que se seguirá durante el desarrollo del presente trabajo.

- En la primera parte del trabajo (perfil), se realizo una investigación exploratoria para formular el problema y definir la hipótesis a investigar, acerca de la estrategia de: “capacitación y aprendizaje productivo que permitirá al interno del penal de Morros Blancos aprovechar mejor su tiempo y la capacidad que posee”, manteniéndole de esta manera ocupado.

- **Marco conceptual**; para la elaboración del marco teórico referencial, se efectuó una investigación bibliográfica a través de fichas de lectura extractadas de la bibliografía seleccionada. Así mismo se utilizo el método analítico, el cual permitió un estudio minucioso y comparativo en cuanto se refiere a las posibles semejanzas y diferencias de los conceptos y definiciones bibliográficas vertidas en los temas considerados.

- **Marco Operacional**; se realizo un estudio a nivel del entorno general y particular del recinto penitenciario de Morros Blancos, empleando una metodología descriptiva que estableció la relación existente entre la estrategia de rehabilitación a través de la capacitación productiva, la cual permitirá una mejor reinserción del interno a la sociedad.

Por otro lado, para la recolección de información se recurrió a fuentes primarias y secundarias, tales como:

- **Uso de encuestas**, las que llevaron a recolectar y analizar datos actuales, fidedignos y confiables.
- **Uso de documentación**, que permitió recabar y analizar datos necesarios de segunda mano, principalmente información documentada proveniente del recinto penitenciario y de organismos externos relacionados con la presente temática.

- ***Modelo o Propuesta***; fue desarrollada aplicando el método inductivo tomando como base los resultados mas sobresalientes a las que se abordaron al final del diagnostico estratégico.

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES DE ESTRATEGIA

1.1.- Definición de estrategia.

A la estrategia se la define como el patrón que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

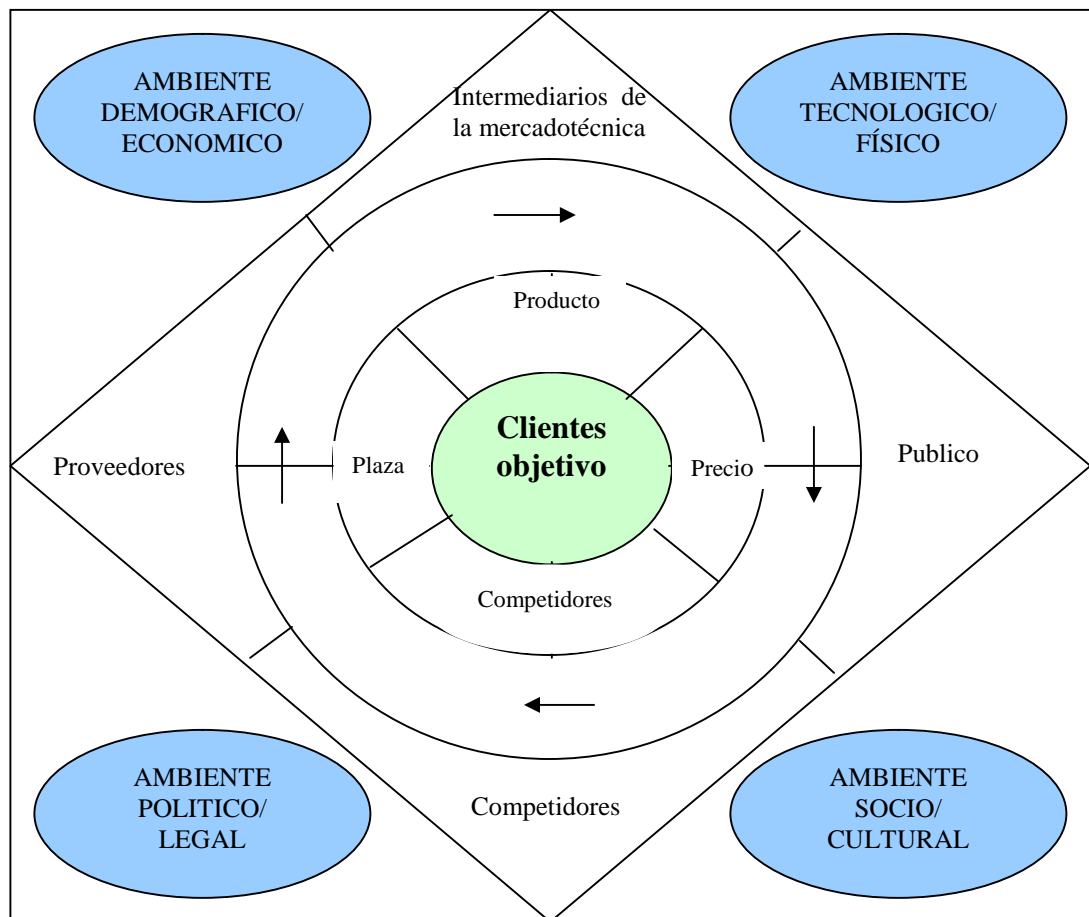
El gerente general no siempre es el estratega, puede ser también el departamento de Marketing quien formula la estrategia, la analiza, y la conforma.

Las estrategias de Marketing surgen como las mejores herramientas para allanar los caminos, reducir los riesgos y encontrar crecimiento alternativo para cualquier tipo de empresa.

Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner y asignar, con base en sus atributos, como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevisibles de los oponentes inteligentes.

Philip Kotler, presenta un resumen de los factores que influyen en la estrategia de mercadotecnia.¹

FIGURA N° 1
FACTORES QUE MOLDEAN LA ESTRATEGIA



A través de la Figura N° 1, podemos ver claramente las fuerzas que dan forma a la estrategia, donde para llegar a la mezcla de la mercadotecnia (4 Ps) se maneja cuatro sistemas que son: información, planeación, organización y control de la mercadotecnia, los que se encuentran interrelacionados entre sí, y a través de los cuales la empresa adopta su micro ambiente, representados por intermediarios,

¹ Kotler, Philip; "MANUAL DE MERCADOTECNIA", Ed. Prentice Hall, México-1994; Pág.81

proveedores, competidores y público. Su macroeconomía es formada por fuerzas; demográficas, económicas, político-legales, tecnológicas físicas, y socioculturales. Siempre partiendo desde el cliente, objeto al que se dirige la concertación de esfuerzos para servirlo y satisfacer sus necesidades, al mismo tiempo colocar una oferta eficaz en el mercado objetivo.

La delimitación clara de las necesidades genéricas que se pretende satisfacer, permite definir mejor el rumbo de la empresa y tender a una mejor relación entre necesidad y producto, evitando quedarse saturados.

Al diferenciar entre la necesidad, deseos y demanda permite perfilar mejor los campos de actuación de la estrategia de marketing en busca de la motivación del consumidor, sin crear las necesidades.

1.2.- Clasificación de las Estrategias.

1.2.1.-Estrategias Básicas o Genéricas.

Porter (1980) considera que existen tres grandes estrategias básicas posibles, para a ser frente a la competencia clasificadas:²

- ✓ *Según el objetivo;* considerando “todo el mercado o un segmento específico”
- ✓ *Según la naturaleza de la ventaja competitiva que dispone la empresa;* una ventaja en costos o una distintiva debido a las cualidades del producto.

a) Liderazgo general en costos.- Se basa fundamentalmente en mayor productividad y ofrecer el producto a un bajo costo.

La ventaja competitiva esta en los costos, permite una mayor resistencia ante una competencia de precios. Los bajos costos le permiten una protección ante las presiones de un proveedor fuerte. También constituye una importante barrera para la entrada al mercado de nuevos competidores y productos sustitutos.

b) De diferenciación.- consiste en que la empresa adiciona algo al producto que lo diferencia de los demás y que es percibido como único en el mercado.

² Lambin, Jean Jacques; MARKETING ESTRATEGICO; Pag.338-339.

La diferenciación posibilita un distanciamiento contra la competencia, aumenta la preferencia de los consumidores y otorga un mejor potencial de rentabilidad.

c) Concentración, Enfoque de estrategia de especialista.- Este tipo de estrategia concentra su atención en un segmento o micro mercado. La empresa llega a conocer sus necesidades y pone en práctica el liderazgo de costo o alguna forma de diferenciación dentro del segmento meta.

Los riesgos de esta estrategia es que fracase o mantenerlas ante una evolución del sector.

1.2.2.- Estrategias de Crecimiento.

El crecimiento es necesario para resistir los ataques de la competencia, enfocaremos dos direcciones para impulsar el crecimiento intensivo; al producto y al mercado a través de la diversificación.

Nos interesamos por un crecimiento intensivo, donde se pretende hacer crecer el mercado de referencia, para ello el profesor Philip Kotler, nombra las siguientes estrategias de crecimiento³.

- a) **Estrategia de Penetración:** es aumentar las ventas actuales en los mercados existentes.
- b) **Estrategia de desarrollo de productos:** aumentar las ventas en los mercados actuales gracias a productos mejorados, reformulados o nuevos añadiendo funciones o características. Canalizando los recursos hacia los sectores que ofrezcan mayores efectos multiplicadores.
- c) **Estrategia de desarrollo de mercados:** desarrollar las ventas introduciendo los actuales productos a nuevos mercados, adoptando un nuevo canal de distribución, dirigirse a nuevos segmentos de compradores, se procede a una expansión geográfica.

³ Kotler, Philip; DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA, pág. 77

d) **Estrategia de Diversificación:** esta estrategia implica ingresar en líneas totalmente diferentes de negocios que podrían incluir productos, mercados o incluso niveles desconocidos en los niveles de producción y comercialización.

1.2.3.- Estrategias Competitivas.

El diseño de estas estrategias toma en cuenta las estrategias de los competidores, las etapas del ciclo de vida del producto, las oportunidades totales, y los retos.

En un segmento específico de mercado, los competidores diferirán en sus objetivos y recursos, como también en sus estrategias. Puede haber empresas con grandes recursos o escasos recursos, conocer el tipo de lucha competitiva con el mercado, o la guerra competitiva de productos a emprender, en que posición se encuentra ubicada, es la primera decisión que se debe adoptar.

Se pueden alcanzar grandes ventajas, clasificando en el mercado meta, a los líderes, retadores, seguidores, y de nicho⁴.

Por ejemplo:

40% LÍDER DE MERCADO.

30% RETADOR DE MERCADO.

20% SEGUIDOR DE MERCADO.

10% NICHOS DE MERCADO.

- **Estrategia de líder de mercado.**

Tiene la mayor participación del mercado en el mercado del producto sobresaliente. Es un punto de orientación para los competidores. Para el líder no es fácil mantenerse en ese lugar, debe estar siempre vigilante ante otras firmas o unidades de negocio.

Para seguir siendo dominante o la número uno se debe accionar en tres fuentes: 1^a expandir la demanda total de mercado, 2^a proteger su participación en el mercado

⁴ Lambin, Jean Jacques; Ob. Cit.;Pág. 349-354.

vigente, mediante estrategias defensivas y ofensivas, 3ª puede tratar de incrementar más su participación del mercado, aun si permanece constante, se lo puede aumentar descubriendo y promocionando nuevos usos sobre el producto o haciendo que la gente use mas productos en cada ocasión.

El líder debe adoptar por defensa preventiva atacar al enemigo antes de que el aplique su ofensiva y a la vez también debe contar con su defensa contra ofensiva.

- **Estrategias del retador.**

Aquellas empresas que no son líderes en el mercado, pueden elegir entre atacar al líder y ser su retador o bien simplemente adoptar un comportamiento de seguidor.

El retador primero debe definir su objetivo estratégico, de manera clara, decisiva y alcanzable.

El retador puede atacar en tres fuertes distintos: puede atacar al líder del mercado, pueden atacar a las empresas del mismo tamaño o bien atacar a pequeñas compañías locales.

Selección de la estrategia de ataque:

El profesor Philip Kotler⁵, plantea cinco estrategias básicas de ataque; *el ataque frontal*, que consiste en atacar directamente al oponente a sus fortalezas y no a sus debilidades, obviamente para que se tenga éxito el retador debe tener una ventaja sobre el competidor. *El ataque de los flancos*, la esencia de esta estrategia está definida por el esfuerzo de oposición al líder por parte del retador ya sea en una u otra dimensión, en los cuales el competidor es débil o está mal preparado; el ataque a los flancos toma dos dimensiones, ataque geográfico, el retador ataca áreas en las que el oponente opera muy superficialmente o muy débil, el ataque también puede ser por segmentos, que consiste en detectar necesidades en el mercado que no se hubieran descubierto o que simplemente los líderes no atienden. *Por otro lado se plantea la estrategia envolvente*, el retador intenta captar una mayor proporción de territorio enemigo por medio de un amplio

⁵ Kotler, Philip; DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA, pag.394

ataque. Básicamente esta estrategia supone el lanzamiento de una gran ofensiva sobre varios frentes, de modo que el enemigo deba proteger el frente, flancos y retaguardia al mismo tiempo. También otra estrategia de la que se puede servir el retador es *el ataque de desvío*, donde el retador puede hacer uso de esta estrategia sabiendo que es la más indicada de todas las estrategias de asalto; también ofrece tres líneas de enfoque diversificándose: en productos no relacionados, hacerlo en nuevos mercados geográficos, y al pasar de nuevas tecnologías para sustituir a los productos ya existentes. Y una última estrategia, *el ataque del guerrillero*, que adoptan los retadores que son empresas pequeñas y carentes de capital y que consiste en lanzar pequeños ataques esporádicos sobre diferentes territorios del oponente a fin de provocarlo y debilitarlo, pero con un objetivo de crear una oportunidad de éxito en el largo plazo.

- **Estrategia de los adeptos al mercado o del seguidor**

Las empresas que siguen estas estrategias son competidoras que no disponiendo más que de una cuota de mercado reducida, persiguen un comportamiento adaptativo alineando sus decisiones sobre las decisiones tomadas por la competencia o el líder. El seguidor lo que hace es tratar de proporcionar ventajas distintivas a su mercado objetivo, entrando a nuevos mercados a medida que estos se abran. Obviamente también es un blanco de ataque, por lo tanto debe mantener costos bajos y elevar su calidad de los productos y servicios. Empero estas organizaciones deben seguir una trayectoria de crecimiento competitiva, y para ello se plantean las siguientes estrategias:⁶

Clon: no da origen a nada sino que actúa como parásito de las inversiones del líder del mercado.

Imitador: copia algunas cosas del líder, pero mantiene la diferenciación en términos de empaque, precio, etc., el líder no se preocupa del imitador en tanto este no le ataque en forma agresiva.

⁶ Kotler, Philip; DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA , Pág. 401

Adaptador: el adaptador toma los productos del líder, los adapta y muchas veces los mejora. El adaptador podrá elegir entre vender a diferentes mercados para evitar la confrontación directa con el líder.

- **Estrategias de los nichos del mercado**

Las organizaciones que son pequeñas eligen operar en algunos mercados siguiendo especialización del mercado, tienen pocas probabilidades de atraer a las empresas más grandes porque establecen objetivos pequeños que no son de ningún interés para las compañías más grandes.

Las empresas que atienden nichos de mercados son rentables porque reconocen a su grupo de clientes objetivo mejor que otras empresas que están en el negocio sólo de manera casual. Los especialistas en nichos tienen diferentes características que lo identifican, Philip Kotler⁷ determinó entre algunas: *el tamaño y poder de compra, potencial de crecimiento, habilidad y recursos para servir al nicho*, sin embargo es importante mencionar que estas empresas tienen un objetivo definido, *buscar la especialización*, por lo tanto deben cumplir tres tareas, *crear un nicho, ampliarlo y protegerlo*. Definitivamente las empresas que se decidan entrar al mercado deben orientarse inicialmente a un nicho en vez de orientarse al mercado total porque existe una mayor probabilidad de supervivencia.

1.3.- Elementos Básicos de una Estrategia de Marketing.

La estrategia de marketing está compuesta por varios elementos relacionados entre sí, el más importante es la **selección de mercado**: escoger los mercados que hay que atender, luego la **planificación del producto** que se refiere a los productos de la empresa, la composición de la línea del producto y diseño de ofertas de línea, la oferta de un producto es el paquete total de beneficios que obtiene el cliente cuando realiza la compra: el producto mismo, la marca, la disponibilidad, la garantía, el servicio, la asistencia técnica, y las relaciones personales entre el vendedor y el

⁷ Kotler, Philip; DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA, Pag. 403

comprador. Otro elemento es el **sistema de distribución** referidos a los canales mayoristas y los minoristas a través de los cuales llega el producto a los consumidores, el siguiente elemento es la **determinación de precios**, es hacer que el precio sea expresión cuantitativa del valor que el producto representa para el cliente y debe establecerlos para las distintas clases de clientes determinando los márgenes o comisiones para retribuir a los agentes mayoristas y minoristas, y el último elemento es la **comunicación**, se basa en la publicidad para que los clientes potenciales conozcan el producto a través de la radio, televisión, correo directo, avisos imprevistos, y la venta personal a través de una fuerza de ventas encargada de visitar a los clientes potenciales y actuales para instarlos a comprar y tomar los pedidos.

De acuerdo con la naturaleza del producto y de sus mercados la estrategia de Marketing puede añadir otros componentes. En algunas empresas sus productos necesitan de programas de servicios, para muchas empresas el crédito para los clientes es un elemento importante en el plan de Marketing, en otras empresas como las industrias la ubicación de la planta determina su mercado disponible.

1.4.- Mezcla Comercial.

La empresa con el propósito de no gastar más y lograr una mayor participación en el mercado, debe analizar y aplicar la mezcla comercial más adecuada que se requiere para un determinado volumen de ventas, y plantearse un presupuesto total de Marketing Operativo dividiendo para las diferentes herramientas de la mezcla comercial o 4 Ps (producto, precio, plaza, y promoción).

Philip Kotler define la **mezcla comercial** como:

“El conjunto de herramientas de Marketing que utiliza la empresa para conseguir sus objetivos en el mercado objetivo”⁸.

La mezcla comercial constituye el núcleo esencial del sistema de Marketing de una organización, es la parte más práctica del marketing que actúa de forma directa sobre las ventas, las decisiones que se adoptan en un área están interrelacionadas en las

⁸ Kotler, Philip; DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA, pág. 98.

acciones de otras áreas.

Para estos tiempos de crisis, la determinación del precio de ventas es una decisión clave que condiciona ampliamente el éxito de una estrategia comercial e influye en el nivel de demanda.

1.4.1.- Plaza y Logística de Distribución.

La plaza es el mercado objetivo al cual dirigiremos todos los esfuerzos de marketing que realice la empresa para vender su producto o servicio.

La distribución es llamada también la forma de colocación de un producto en un determinado mercado, es una herramienta que comprende las diferentes actividades que realiza la empresa para que el producto sea accesible y esté a disposición de los consumidores objetivo. La empresa debe, reclutar e identificar a varios intermediarios y prestadores de servicio de comercialización, para que sus productos abastezcan en forma eficiente al mercado objetivo. Es importante conocer a nuestros distribuidores minoristas, mayoristas, y empresas de distribución física y su forma de tomar decisiones.

Con este motivo se debe seleccionar el mercado y el canal más apropiado para la proporción de nuestros productos y/ o servicios.

1.4.2.- Promoción.

Philip Kotler define la Promoción como;

“Una herramienta que contiene las diferentes actividades que la empresa lleva a cabo para proporcionar información o comunicar las excelencias de sus productos y convencer a los clientes objetivo para su adquisición”⁹.

La mezcla promocional, incluye como principales actividades a la promoción de ventas, publicidad, venta personal, y relaciones públicas¹⁰.

- Publicidad; es cualquier forma pagada de presentación no personal y de

⁹ Kotler, Philip; DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA, pág. 100.

¹⁰ Ibidem, pág. 100.

promoción de ideas, bienes y servicios por un patrocinador identificado.

- Promoción de Ventas; son incentivos a corto plazo para estimular la venta de un producto o servicio.
- Relaciones Públicas; es una variedad de programas diseñados para mejorar, mantener o proteger a una compañía o la imagen del producto.
- Venta personal; es la presentación del producto y/o servicio en una conversación directa con uno o más posibles compradores.

1.4.3.- Producto.

Es la herramienta más esencial de la mezcla de mercadotecnia, la cual representa la oferta de la firma al mercado.

Según Néstor Braidot, el producto es en definitiva:

“El conjunto de satisfactores o beneficios que permitirán al consumidor resolver sus necesidades, integrada por elementos intrínsecos e intangibles. La administración del producto incluye la planeación o desarrollo de productos idóneos para comercializarlos”¹¹.

Existe la necesidad de estrategias para mejorar los productos actuales o incluir otros nuevos. Se debe tomar en cuenta el ciclo de vida del producto que describe la historia de las ventas.

- La primera etapa, es la introducción: es un período de crecimiento lento en las ventas, mientras introducimos un producto en el mercado no existen muchas utilidades.
- La segunda etapa, es de crecimiento: es un período de rápida aceptación del mercado con respecto al producto y/o servicio, donde existen y se generan utilidades.
- La tercera etapa, es la de madurez: es donde las ventas y el crecimiento se

¹¹ Braidot, Nestor; MARKETING TOTAL; Pág.194.

hacen lentos, ya el producto y/o servicio logró la aceptación de una gran parte de los compradores finales y comerciales.

- La cuarta y última etapa, es la declinación: las ventas sufren un descenso considerable y las utilidades desaparecen.

1.4.4.- Precio.

Es una herramienta crítica de la mezcla, la empresa en la fijación de precios debe tomar en cuenta la competencia y las utilidades.

Su precio deberá ser proporcional al valor de la oferta, o los compradores optarán por los productos de la competencia.

CAPITULO II

LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

2.1.- Aspectos Generales De Las MyPEs

La importancia de las microempresas en América latina se comenzó a reconocer gradualmente por los gobiernos y la cooperación internacional a partir de 1995, uno de los hitos de este proceso fue la celebración de la conferencia, el BID y la microempresa, promoviendo el crecimiento con equidad, el lugar de celebración fue Washington en noviembre de 1995. Posteriormente en las cumbres de las Américas de 1998, los jefes de estado del norte, centro y Sudamérica se comprometieron a fortalecer el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.¹²

A Nivel nacional se están dando los primeros pasos para establecer políticas y programas de apoyo y promoción de las MyPEs , entre ellas tenemos :¹³

- La creación del vice ministerio de microempresas, orientado a promover el desarrollo y fortalecimiento del sector.
- La aprobación de la ley de propiedad y crédito popular, en junio de 1998, que entre otras cosas busca fortalecer la oferta de micro créditos.
- El establecimiento de programas de capacitación y desarrollo empresarial mediante organismos e instituciones gubernamentales, financiadas por el BID.(PROSAT, PROCAL, CEDE MyPE, etc).

2.2.- La Micro Empresa en Bolivia.

Las características socioeconómicas de nuestro país ha determinado que se fortalezcan en los últimos años el sector artesanía, la micro y pequeña industria, es por eso que gran parte de la oferta de los bienes de consumo provienen de unidades de tipo familiar y de microempresa.

¹² Vice ministerio de Microempresa; “PROPUESTA PARA ESTABLECER CATEGORÍAS DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA” ; Pag. 27.

¹³ Ibidem; Pág. 27.

Desde el año 1985 en el cual se produce el cambio a una economía neoliberal, la situación se agudiza, los niveles de desempleo aumentan y esto ocasiona que muchas personas se dediquen a estas actividades productivas micro empresariales

Los gobiernos de turno siempre han tratado de dar énfasis en resolver la problemática que viven estos sectores de la sociedad, en 1974 se crea el Instituto Boliviano de la Pequeña Industria y Artesanía (INBOPIA) que organiza y registra a los pequeños productores y artesanos. Con la llegada del DS 21060, en 1985 se pretende abrir nuestro país a la competencia internacional.

En los últimos años los esfuerzos de los gobiernos de turno se dirigen al fortalecimiento del sector productivo a través del micro crédito .y asistencia técnica, impulsando el sector micro empresarial.

Se podría aprovechar estos micro créditos y las asistencias técnicas, creando microempresas en las cárceles, para que los interinos tengan sus propios ingresos.

Las actividades productivas que se vienen realizando en la actualidad en las penitenciarias del país pueden ser organizadas a través de las microempresas, en la actualidad el gobierno y otros organismos vienen impulsando el desarrollo de las microempresas. Una solución real para las cárceles del país son las microempresas que absorban la mano de obra barata de los (as) internos.

2.3.-Evoluciones de las MyPEs en Bolivia.

En las últimas décadas los puntos de vistas de las MyPEs en Bolivia han sufrido tres grandes cambios. A principios de la década de los ochenta, eran consideradas como un conjunto de actividades ilícitas, caracterizadas por unidades empresariales evasoras de impuestos principalmente con relación a los servicios.

En una segunda etapa, desde mediados de los últimos años 80 hasta fines de la década de los 90, la microempresa fue vista de manera más positiva y considerada como la principal fuente generadora de ingreso. Esta etapa se caracteriza por medidas de apoyo de tipo asistencialista en lo que respecta a servicios financieros y no financieros, pero no genera los resultados esperados de desarrollo.

Finalmente a principios del nuevo milenio la concepción del sector es más amplia, bajo el enfoque de unidades empresariales, fabricantes de bienes con valor agregado y principales generadoras de empleo

2.4.- Enfoques Teóricos Sobre Microempresas.

No existe un cuerpo teórico específico sobre el enfoque de microempresa, a continuación se exponen los enfoques más relevantes.¹⁴

a) Enfoques en el sector informal urbano.-

El concepto de sector informal se origina de una investigación de la OIT, realizado por el economista Keith Hart en 1971, desde entonces el concepto ha evolucionado con aportes de varios investigadores del PREALC. Daniel Carvonetto, sostiene que el sector urbano es el conjunto de puestos de trabajo autogenerador por la fuerza laboral excluida del sector moderno.

Una segunda variante es la planteada por Hernando Soto, para quien la economía informal no es un sector definido con precisión sino que abarca las actividades económicas extralegales, incluyendo la producción mercantil, el comercio y la producción de subsistencia directa, sus orígenes en la exclusiva regulación estatal.

Una tercera perspectiva es la denominada estructuralista, que plantea el sector informal no es sinónimo de pobreza y lo define como; todas las actividades que no están reguladas por el estado, en el cual otras actividades están reguladas.

Porter, Carter y Beton plantean una clasificación funcional de las actividades informales en; economías informales de sobre vivencia, economía de explotación dependiente, y económicas de desarrollo.

Una cuarta visión, planteada por Samuel Doria Medina (1986) a la que denomina enfoque de actividades legales o ilegales que se registran en las cuentas nacionales y

¹⁴ Vice ministerio de Microempresa; “PROPUESTA PARA ESTABLECER CATEGORÍAS DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA” ; Pag. 32-34.

que no están sujetas a las disposiciones emanadas de la autoridad económica para regular su funcionamiento.

b) Enfoque de la articulación de formas productivas distintas.

Planteada por el CEDLA y particularmente por Hernando Larrazabal (1986) a partir de los siguientes criterios: trabajo del propietario en la producción, relación laboral, capital por puesto de trabajo, inserción en el mercado y división del trabajo.

Identifica la existencia de cinco formas productivas: sector estatal, sector empresarial semi-empresarial, familiar y doméstico.

CEDLA reconoce como sector informal urbano a las formas semi empresariales y familiar de organización de trabajo.

c) Enfoque sistémico y de competitividad sistémica.

Enrique Velasco plantea una adaptación a la PyME que también se puede extender a la micro empresa, los principales elementos de este enfoque, aplicados a la micro, pequeña y mediana empresa son:

Marco legal, normativo e institucional, los recursos directos, los factores en la transformación, los recursos humanos, físicos, monetarios y financieros; los servicios de apoyo; los productos, la demanda, competencia y gestión.

d) Enfoque de las ventajas competitivas de las microempresas.

Ricardo Villavicencio, realiza una adaptación del esquema de la ventaja competitiva de las naciones; para este enfoque el sistema MyPE es el conjunto de unidades empresariales constituidos por menos de 50 trabajadores y todas las organizaciones internas y externas que se relacionan a estos como partes, a través de los insumos, procesos o productos, los elementos centrales que caracterizan a la MyPE en este son:

- la estrategia, estructura y rivalidad; no se trabaja con orientación de mercado.
- condición de los factores; los recursos humanos son abundantes pero no calificados, no se produce tecnología y la que se importa es de carácter intermedio.

- Sectores conexos; los proveedores no ofrecen calidad y oportunidad, se enfrentan a dificultades por el lado del precio y stock.
- Condiciones de la demanda; el mercado local no es exigente en calidad de productos, servicios y diseños. La cultura de compra de los clientes es sensible al precio y no a la calidad.
- Rol del gobierno; el gobierno no se ha constituido en facilitador.

e) Enfoque de reducción de la pobreza.

Esta perspectiva liderada por el BID y otras entidades de cooperación internacional y complementadas por los organismos del estado, en particular los vínculos a las microfinanzas, plantean que:

- Se ha dado un cambio en la forma de entender la microempresa. esta ya no es considerada un modo de sobrevivencia de los pobres, parte del sector informal, que implica evasión impositiva y desempleo camuflado. los microempresarios incluyendo las manufactureras, los minoristas y los proveedores de servicios; forman parte integral de la economía como abastecedores y compradores y no sólo generan empleo sino contribuyen al crecimiento económico. No se los consideran beneficiarios pasivos a la espera de ayuda, sino clientes de instituciones que ofrecen servicios.
- La microempresa da cuenta de la gran parte de la fuerza laboral convirtiéndose en ella misma, en el centro de actividad económica.
- La mayoría de los propietarios y empleados de la microempresas tienen bajos ingresos, las empresas de propiedad de mujeres que constituyen uno de los segmentos que más rápidamente crece en el sector de la microempresa.
- La meta de los programas para el desarrollo de la microempresa continúa siendo la ampliación de las oportunidades económicas. el objetivo es crear las condiciones necesarias para el crecimiento y desarrollo del sector.

2.5.- Definiciones Básicas De Micro y Pequeña Empresa.

La mayor parte de las instituciones estatales, privadas, de desarrollo, de cooperación internacional y asociaciones; no cuentan con definiciones teóricas y/o conceptuales de las MYPES, ello se debe a que la teoría o conceptualización no ha tenido una mayor evolución.

Existen muchas formas de definir una micro y pequeña empresa, en cualquier caso ambas tienen rasgos y características que las hacen particulares y que precisan una comprensión y unas técnicas de dirección especial.

En el desarrollo de la presente temática se hará uso de las definiciones vertidas por el viceministerio de microempresa por ser la que más se adecua a la situación.¹⁵

En este sentido estas se definen de la siguiente manera:

- **Microempresa;** es una unidad económica que realiza actividades de producción, extracción, transformación, y comercialización de productos y/o servicios; con el objeto de generar ingresos y por tanto, tiene escaso nivel de acumulación. Utiliza mano de obra familiar y contratada. No existe una clara división de funciones entre el propietario y los trabajadores, la gerencia no es un cargo diferenciado, la dotación de capital es pequeña y su costo por puesto de trabajo es bajo. Opera en mercados locales y/o regionales con una inserción débil y con el desconocimiento de técnicas de comercialización.
- **Pequeña Empresa;** es una unidad económica que realiza actividades de producción, extracción, transformación, y comercialización de productos y/o servicios; con el objetivo de generar ganancias y por tanto puede lograr niveles de acumulación. Existe una división de funciones entre el propietario y los trabajadores, la gerencia es un cargo diferenciado, la dotación de capital es mediana y mayor al costo por puesto de trabajo. Opera en mercados locales

¹⁵ Vice ministerio de Microempresa; “PROPUESTA PARA ESTABLECER CATEGORÍAS DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA”; Pág. 5.

y/o regionales, con mayor inserción y conocimiento de técnicas de comercialización.

2.6.- La Planificación de la Micro y Pequeña Empresa.

Los directores propietarios que se concentran en tareas concretas e inmediatas suelen pensar que planear de cara al futuro es un ejercicio remoto y visionario. Pero la planificación en este tipo de negocios se la lleva de manera implícita.

La planificación eficaz de la micro y pequeña empresa está orientada hacia la acción y los resultados, implica convertir objetivos difíciles pero realistas en actividades productivas, el propósito es mejorar el rendimiento y aumentar las ganancias.

Las perspectivas de supervivencia y éxito aumentan en gran medida cuando sabe lo que quiere hacer para incrementar las ganancias, como se propone hacerlo, y que debe hacerse. Las verdaderas recompensas de planificación para la micro y pequeña empresa, están en la realización de oportunidades a largo plazo por lo que concentrarse en los factores clave hará el éxito de las actividades que se realizan en los sectores industriales, servicios y de comercio.¹⁶

2.7.- Importancia en el Mercado de Trabajo.

Se conoce que las micro y pequeñas empresas trabajan en todos los sectores de la economía, consecuentemente su grado de importancia en el mercado laboral en Latinoamérica y particularmente en Bolivia es significativa.

Estas participan en el área rural y urbana a través de la agricultura, comercio, venta ambulante, talleres artesanales, talleres productivos, de servicios y otros.

Sin embargo la dimensión real del sector no está claramente cuantificada, debido a que todavía no existe una norma universal que establezca características claras para definir que es una micro y pequeña empresa.

Según un estudio realizado por el viceministerio de microempresa, se estima que actualmente en el área urbana el 47.6% de unidades empresariales pertenecen al

¹⁶ Resnik, Paul; "MANAGEMENT PARA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA"; Pág. 183-184.

comercio, seguidas por la manufactura con un 23%, la construcción 10%, servicios sociales y comunales 7%, otros servicios 6%, y transporte y comunicación 6%.¹⁷

En el país y en el mundo es imposible negar la importancia económica y social de la micro y pequeña empresa, que va creciendo diario, resultado de su versatilidad y gran generación de empleo. De acuerdo a recientes estudios del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), se estima que existen más de 50 millones de micro y pequeñas empresas en América Latina generando empleo para más de 150 millones de personas.¹⁸

En Centro América este sector alcanza una participación promedio del 90% del total de empresas.

En países como la Argentina, el número de integrantes del sector, supera en la actualidad el millón y medio, constituyendo el 95% de las empresas y generando alrededor del 45% de su producto interno bruto.

En nuestro país aproximadamente el 95% de las unidades empresariales tienen 10 empleados o menos y generan el 65% de empleo. Numéricamente 600.000 micro y pequeñas empresas ocupan 1.6 millones de personas.

Se sabe que este tipo de empresas por sus recursos empleados generan empleos productivos a corto plazo de ahí su gran importancia para el estado.¹⁹

2.8.- Cadenas Productivas.

En la actualidad el uso del concepto de cadenas productivas en la micro y pequeña empresas es inusual, ya que estas casi imposibilitadas por su carácter usual de recursos sobre todo económicos.

¹⁷ Vice ministerio de Microempresa; “BOLETÍN INFORMATIVO N° 6”; Mayo de 2000, Pág. 3.

¹⁸ Larrazabal, Hernando; “LA MICROEMPRESA ANTE DESAFÍOS DE DESARROLLO”; 1997 Pág. 7-8.

¹⁹ Rivas, Hugo; “PROPUESTA PARA ESTABLECER CATEGORÍA DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA RURAL Y URBANA”; Ministerio de Trabajo y Microempresa; Pub. La Paz 2000, Pag.20.

Pese a este inconveniente se puede concebir en ellos una idea estratégica de formar cadenas productivas en función a una sociedad evolutiva del producto inicial, intermedio y final.

2.9.-Tipos de Sociedades o Agrupaciones.

La forma social y jurídica de las empresas (MyPEs) varía según la legislación vigente en cada país; por ello a través de un modelo básico, se presenta las diferentes formas de sociedad u organización.²⁰

- ▶ Empresa individual (un solo propietario)
- ▶ Sociedad solidaria o regular colectiva (constituida por dos o mas socios)
- ▶ Sociedad anónima
- ▶ Sociedad en comandita
- ▶ Sociedad de responsabilidad limitada S.R.L

Empresa individual: Constituye la forma más sencilla de organización y gestión de una empresa; el empresario es el único propietario del negocio y, por tanto, es el único que lleva la dirección global, aunque, por su puesto, esto no es un inconveniente para que contrate (eventualmente) a otras personas que colaboren en la gestión social.

La responsabilidad patrimonial del empresario es limitada, es decir, que responde con todos sus bienes presentes y futuros los resultados de la gestión y de los actos u omisiones cometidas por sus empleados en el cumplimiento de sus funciones y que perjudiquen a terceros.

La propiedad individual es típico en la pequeña empresa que comienza; del self made man que tiene una idea propia y que la ofrece al mercado casi sin otra ayuda que su esfuerzo

²⁰ Enciclopedia Practica de la PyME; Editorial OCEÁNO, Barcelona; Pág. 196-203.

Sociedad regular o colectiva: es la forma jurídica más simple que puede adoptar una empresa en la que hay mas de un propietario, en su caso la gestión corresponde a dos o más personas, que han aportado el capital y responden a los riesgos con todo su patrimonio.

La adopción de forma regulada o colectiva indica que los aportes a la empresa a través del trabajo y capital, son de responsabilidad limitada.

Su consistencia se hace mediante el denominado contrato de sociedad, que otorgan los futuros partícipes y en lo cual se hacen constar los derechos y obligaciones recíprocas de estos.

Sociedad anónima: Es una asociación de personas que tiene capacitación jurídica propia, es decir que según las normas legales, la personalidad de la sociedad es diferente de la privativa de cada uno de los socios, la sociedad anónima actual, pues como una entidad única en el concierto económico.

Los socios aportan capital en metálica u otros bienes patrimoniales y adquieren así tanto el derecho a participar en lo beneficios, como obligación a sufragar, pérdidas de la sociedad hasta el límite de su aportación. Por supuesto que, si aportan los recursos con los cuales se forma el neto patrimonial de la sociedad, cuando esta entre en un período de liquidación, el derecho de los socios sobre dicho patrimonio neto estará en proporción a sus respectivas participaciones en el capital social.

Este capital estará representado por acciones, que son títulos que confieren a su propietario la cualidad de socios accionistas, y el derecho de participación proporcional en las decisiones y utilidades.

Sociedad en comandita: se trata de una movilidad intermedia entre la sociedad anónima y la regular colectiva, como se menciona esta ultima adolece de un inconveniente, consiste en la relativa dificultad para conseguir aportaciones de capital, dada la responsabilidad ilimitada de socios.

En este tipo de sociedad, por decirlo así conviven de tipo colectivo, que toman el nombre de comanditas y por tanto de responsabilidad ilimitada; con socios comanditarios, con responsabilidad limitada.

Sociedad de Responsabilidad Limitada: este tipo de sociedad era muy frecuente antes del desarrollo de la sociedad anónima.

Para dar un concepto fácil y conciso de este tipo de empresa, se puede decir que se trata de una sociedad semejante a la anónima, pero con una serie de limitaciones en cuanto al número mínimo y máximo de socios. Así como en el monto del capital social.

Al igual que ocurre con la sociedad anónima estos responden limitadamente los resultados de la actividad empresarial.

2.10.- Limitaciones y Reglamentaciones

En forma general entre las limitaciones que definen a la micro y pequeña empresa tenemos:

- ▶ Los recursos utilizados son muy limitados
- ▶ El margen de error es escaso
- ▶ No hay colchón para largos periodos de aprendizaje ni para Defenderse de los grandes errores de cálculo, de las sorpresas y/o de las complacencias improductivas.

Por eso casi todos los creadores de este tipo de empresas con éxito aborrecen los negocios arriesgados, estos empresarios toleran sólo los riesgos bien calculados y buscan escenarios en los que creen poder controlar el mejor número posible de variables e influir en el resultado gracias a sus esfuerzos y atención personal, los pequeños empresarios no pueden permitirse el lujo de actuar a lo grande.

Reglamentación de las Microempresas en Bolivia

El 22 de septiembre de 1997 se reglamentó la ley de organización del poder ejecutivo mediante el decreto supremo Nro. 24855 confirmando, entre otras, las siguientes funciones al ministerio de trabajo y microempresa:²¹

- Apoyar políticas para aprovechar la micro empresa
- Apoyar y estimular la capacitación técnica y de gestión administrativa de la microempresa
- Propiciar el desarrollo del micro crédito, especialmente en las instituciones financieras no bancarias reguladas en beneficio del microempresario
- Apoyar la investigación y las acciones tendientes a una mejor organización del mercado de trabajo.

El diagnóstico establece la base para el presente trabajo al ser indispensable en la formulación de la estrategia, debido a que el estudio de este nos ayuda a visualizar la posición actual del penal de *Morros Blancos* con respecto al sector de la micro y pequeña empresa, como medio para enfrentar la pobreza dentro del penal, aprovechar la disponibilidad de tiempo y mano de obra que este posee.

El desarrollo del diagnóstico tiene como objetivo realizar un análisis de la situación actual interna dentro del penal de Morros Blancos, como así también, de los factores externos que influyen en la presente problemática. El mismo está compuesto por tres capítulos; el análisis interno que ayuda a identificar las Fortalezas y Debilidades, otro capítulo compuesto por factores externos más cercanos al penal o también llamado micro ambiente, y por último el análisis de los factores externos más lejanos o macro ambiente.

²¹ Vice ministerio de Microempresa; “BOLETÍN INFORMATIVO”; 16 de mayo de 2000.

CAPITULO III

ANALISIS DEL CONTEXTO EXTERNO GENERAL

(Macro-entorno)

3.1.-Introducción

El país y principalmente el departamento vive una etapa crítica desde el punto de vista social, político, económico y ambiental.

El desarrollo y metodología emprendida en el presente capítulo, enmarca el estudio de los factores externos mencionados con anterioridad y que inciden en la presente temática enfocando la situación actual del sector micro-empresarial como medio para apalejar la pobreza, generar recursos económicos y mantener ocupada a la sociedad., hecho que deberá ser aprovechado en el penal de Morros Blancos como agente rehabilitador a través de la capacitación productiva del interno.

3.2.- Aspecto Socia-Cultural y Demográfico

3.2.1.- Ubicación y Distribución Política del Departamento

El departamento de Tarija se encuentra ubicado al extremo sur del país entre los 21° y 23´ de Latitud Austral y los 62° y 65° 20´ de Longitud Occidental del meridiano de Greenwich.

Limita al Norte con el departamento de Chuquisaca, al Sur con la republica de Argentina, al Este con la republica del Paraguay, y al Oeste con los departamentos de Potosí y Chuquisaca.

Políticamente se divide en seis provincias distribuidas de la siguiente manera:

CUADRO N° 1

DIVISION POLITICA DEL DEPARTAMENTO DE TARIJA Y UBICACION DE SUS PRINCIPALES RECINTOS PENITENCIARIOS

PROVINCIA	CAPITAL DE PROV.	SEGUNDA SECCION
CERCADO	Tarija	Sella Cercado
GRAN CHACO	Yacuiba	Villamontes
ARCE	Padcaya	Bermejo
AVILEZ	Concepción	Yunchara
MENDEZ	San Lorenzo	El Puente
O´CONNOR	Entre Ríos	

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas (Tarija)

Elaboración: Propia

De las seis provincias citadas en el cuadro N° 1, resaltan las provincias de Cercado, Gran Chaco y Arce, por concentrar en ellas la mayor parte de la estructura poblacional del departamento, por lo que también en ellas se ubican los tres recintos carcelarios de máxima seguridad más importantes del departamento, empero el principal es el Penal de Morros Blancos (objeto de estudio), ubicado en la provincia cercado, ciudad de Tarija capital del departamento.

3.2.2.- Población

Según datos proyectados por el Instituto Nacional de Estadísticas, el departamento de Tarija cuenta con una población actual de 484.249²² habitantes, los que en términos porcentuales representan el 4,93 % de la población del país, como producto de la fuerte migración recibida y su propio crecimiento vegetativo.

Este crecimiento acelerado de la población ha ocasionado paralelamente que el índice delincencial también registre un crecimiento, es así que en la reciente gestión

²² INE – Tarija; “ESTADISTICAS DEL DEPARTAMENTO DE TARIJA – 2007”, pág. 1

fenecida el número de delitos registrados por la dirección de lucha contra el crimen alcanzo a 1.595²³ casos, un incremento del 23 % mas que en la gestión 2.006.

3.2.2.1.- Población Penal

En la reciente gestión fenecida, la población penal en el departamento alcanzo 167 personas privadas de libertad, las cuales en términos porcentuales representan un 2,44% del total de personas reclusas en los distintos recintos penitenciarios del país, las que en términos numéricos alcanzan a 6.842, distribuidas de la siguiente manera:

CUADRO N° 2

POBLACION POR DEPARTAMENTO Y RECINTO PENITENCIARIO

DEPARTAMENTO	POBLACION PENAL	PESO PORCENTUAL	INDICE (100.000 Hab.)
La Paz	2.018	29,49	75,50
Santa Cruz	2.597	37,96	105,25
Cochabamba	1.163	17,00	68,02
Oruro	271	3,96	62,00
Potosí	208	3,04	26,92
Chuquisaca	101	1,47	16,51
Tarija	167	2,44	35,41
Beni	221	3,23	53,28
Pando	96	1,40	138,05
TOTAL	6.842	100,00	

Fuente: Régimen Penitenciario de Bolivia²⁴

Elaboración: Propia

Como se observa a través del cuadro N° 2, Tarija presenta uno de los menores porcentajes (2,44 %) dentro de la estructura total de la población penal del país después de Pando y Chuquisaca con 1,40 % y 1,47 % respectivamente, sin embargo el índice delincencial por cada 100.000 habitantes alcanza a 35 personas ubicándola de igual manera en el tercer lugar después de Chuquisaca y Potosí con 16 y 27 personas reclusas por cada 100.000 habitantes respectivamente. Contrariamente la

²³ Instituto Nacional de Estadísticas; “ESTADISTICAS REGIMEN PENITENCIARIO”, 2007-2008, Internet.

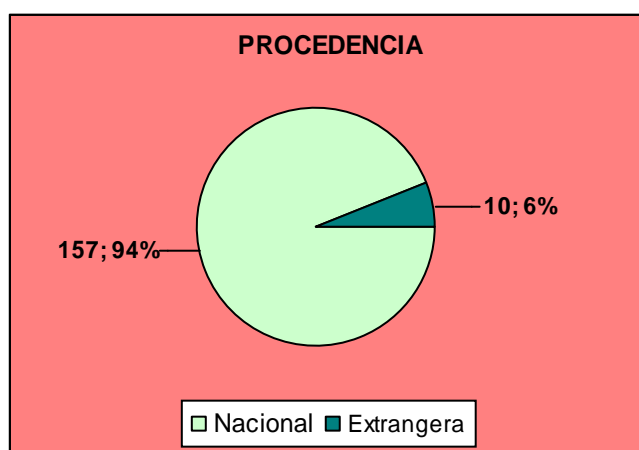
²⁴ Instituto Nacional de Estadísticas; “ESTADISTICAS REGIMEN PENITENCIARIO”, 2007-2008, Internet.

mayor incidencia de la delincuencia la presenta Pando con 138 personas reclusas por cada 100.000 habitantes.

Según la procedencia, la composición de la población penal en el departamento de Tarija es la siguiente:

GRAFICO N° 1

TARIJA: PROCEDENCIA DE LA POBLACION PENAL (MORROS BLANCOS, GESTION-2.007)



Fuente: Régimen Penitenciario Departamental (Penal de Morros Blancos)

Elaboración: Propia

94 % de la población penal en Morros Blancos es de procedencia nacional y 6 % es de procedencia extranjera.

En resumen el diagnóstico muestra a Tarija como uno de los departamentos con menor índice delictivo, donde la participación extranjera es mínima, empero habrá que trabajar ya que esta se encuentra en constante crecimiento.

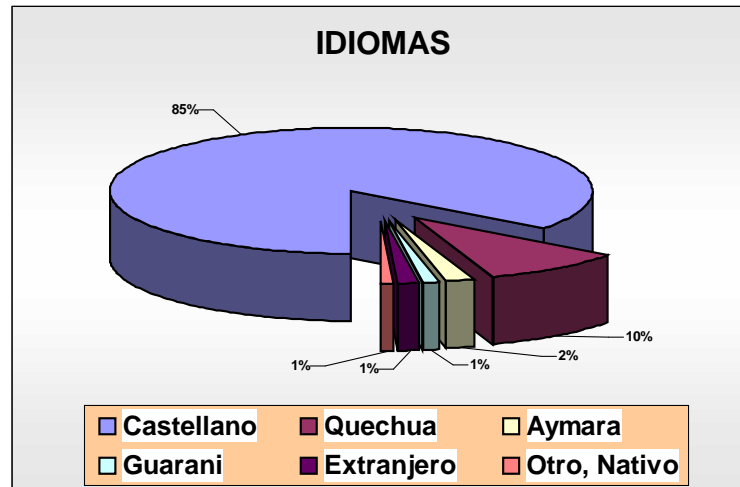
3.2.3.- Idioma

El idioma oficial que adopta el departamento es el castellano o español, aunque últimamente debido al importante flujo migratorio recibido del interior del país

existen personas que para comunicarse emplean frases quechuas o aymaras ya que son originarios del occidente del país, el detalle es el siguiente:

GRAFICA N° 2

TARIJA: PARTICIPACION POR IDIOMA



FUENTE: Instituto Nacional de Estadística INE²⁵.

ELABORACIÓN: *Propia*

Según datos porcentuales expresados en el gráfico N° 2, el 85% de la población del departamento habla el idioma castellano, 10% el Quechua, 2% Aymará, y el restante 3% es repartido equitativamente entre Guaraní, Extranjero, y Otro nativo.

Según estadísticas del penal de Morros Blancos el idioma que predomina en las personas reclusas es el idioma castellano o español, no dejando de existir también, personas que por su condición originaria hablan otros idiomas entre ellos el quechua, aymará, guaraní, extranjero, etc.

3.2.4.- Religión

La religión adoptada por la mayoría de población del departamento y del penal es la católica, coexistiendo adeptos a otras religiones como el Cristianismo, Evangélica, entre las más representativas.

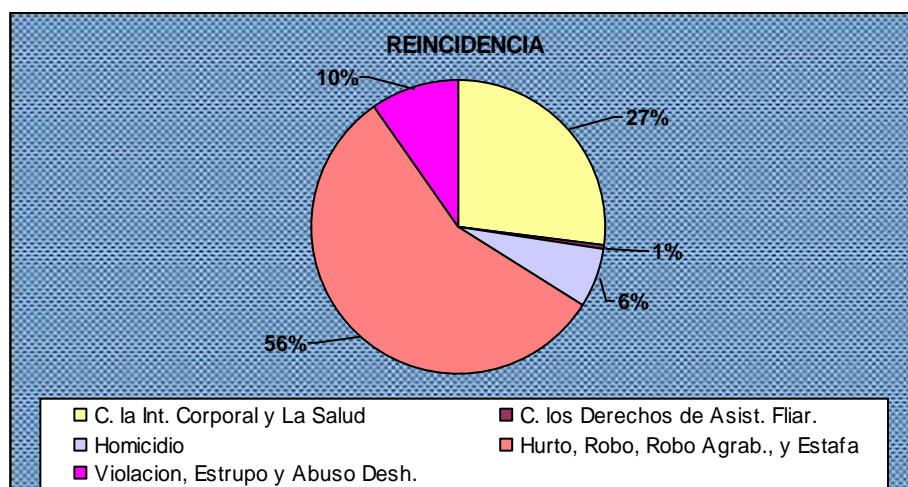
²⁵ Instituto Nacional de Estadísticas; "CENSO NACIONAL DE POBLACION Y VIVIENDA 2.001", pag 29.

3.2.5.- Índice de Reincidencia

Según publicación del periódico de circulación nacional “la Razón” de fecha 28 de Noviembre de 2007, el índice de reincidencia de la delincuencia en Bolivia es del 80%, es decir de cada 10 presos que son liberados 8 vuelven a reincidir:

GRAFICO N° 3

BOLIVIA: REINCIDENCIA DE LA DELINCUENCIA SG. / SECTOR



Fuente: INE Bolivia (Dirección de Régimen Penitenciario Nacional)²⁶

Elaboración: Propia

El gráfico N° 3 muestra que el 56 % de la reincidencia en la delincuencia se da en el sector de los delitos cometidos por *hurto, robo y estafa*, los que son realizados con un fin económico.

En resumen los indicadores muestran que existe un elevado índice de reincidencia de la delincuencia en Bolivia, esta se refleja más en delitos cometidos con fines económicos, debido a la falta de capacidad del reo para generar sus propios recursos económicos después de cumplir su condena, lo cual muestra que la capacitación productiva del reo ayudara a disminuir la reincidencia en la delincuencia.

²⁶ Instituto Nacional de Estadísticas; “DIRECCION DE REGIMEN PENITENCIARIO NACIONAL”, 2007-2008, Internet.

3.2.6.- Calendario Festivo.

El poblador tarijeño se caracteriza por tener amplio sentido cultural arraigado en sus costumbres y tradiciones, es por eso que el calendario festivo en el departamento es sumamente variado durante todo el año. El detalle de sus fiestas patronales y costumbristas más grandes es el siguiente:

CUADRO N° 3
CALENDARIO DE LAS PRINCIPALES FESTIVIDADES EN EL
DEPARTAMENTO DE TARIJA

LUGAR	FESTIVIDAD	PERIODO	PUBLICO AF.
Ciudad de Tarija, San Lorenzo, Rancho , Erquis, etc.	Carnaval	Febrero	Local, nacional, internacional
El Valle de la Concepción.	La Vendimia	Febrero	Local, nacional, internacional
Ciudad de Tarija, San Lorenzo, Padcaya	Pascua Florida	Abril	Local
Ciudad de Tarija	Festividad de Santa Anita	Julio-Agosto	Local, nacional, internacional
Ciudad de Tarija	Virgen de Chaguaya	Agosto	Local, nacional, internacional
Ciudad de Tarija	San Roque	Agosto-Septiembre	Local, nacional, internacional
Entre Ríos	Virgen de Guadalupe	Septiembre	Local, nacional, internacional
Lazareto	Santo del lugar	Septiembre	Local
Departamento-Tarija	Todos los Santos	Septiembre	Local, nacional, internacional
Departamento-Tarija	Navidad	Diciembre	Local, nacional, internacional
Departamento-Tarija	Año Nuevo	Diciembre y Enero	Local, nacional, internacional

Fuente: *Prefectura del Departamento de Tarija- Unidad de Turismo*

Elaboración: *Propia.*

Como se observa en el cuadro N° 3, el calendario festivo departamental es sumamente variado apto para el intercambio y venta de productos, sobre todo los de tipo artesanal, que es el rubro que mas sobresale en el penal de Morros Blancos.

Entre las festividades enunciadas, la que resaltamos es la Festividad de Santa Anita, la cual es una feria netamente de origen artesanal, de larga trayectoria y bien arraigada en la población tarijeña, además de ser la única feria en la cual el penal de Morros Blancos a través de un representante y un puesto tiene una participación directa en la venta de sus productos artesanales. Esta feria comienza el 26 de Julio y se extiende hasta los primeros días del mes de Agosto y en ella asisten todo tipo de publico; local, nacional, e internacional (republica Argentina).

3.3.- Aspecto Político-Legal

Actualmente el país atraviesa un periodo de crisis política, que desemboca en constantes marchas, paros y bloqueos perjudicando en sobre manera los distintos emprendimientos y procesos productivos en el país. Pese a este marco político adverso, el actual gobierno esta impulsando la creación de microempresas, sobre todo las que den un beneficio social en conjunto. Situación que debe ser aprovechada por el penal de Morros Blancos para poder abordar proyectos de beneficio social, ya que vía reglamentación y según el Art. N° 2 de la ley ejecución de penas, reza lo siguientes;

“Los establecimientos penitenciarios están destinados no sólo a la guardia y custodia de los procesados en orden de la ejecución de penas y medidas de seguridad sino, especialmente a su **reeducación y readaptación social.**”

Brindando de esta manera la posibilidad al reo mediante este articulo su reeducación y readaptación a un medio social competitivo, a través de la aplicación de una estrategia de capacitación productiva.

Por otro lado el marco legal en el cual se mueve el sector de la microempresa, no es el adecuado es por eso que muchas de ellas prefieren actuar en el marco de la informalidad dejando de lado muchos beneficios que proporciona la formalidad. Esto a causa de la carencia de una política de aplicación diferente para el sector empresarial. Es decir, se aplica las mismas tasas impositivas tanto a pequeñas, medianas y grandes empresas.

En resumen, desde el punto de vista político y legal, se analiza que el gobierno central esta en la obligación de establecer y aprobar estrategias que se orienten a la reeducación y readaptación social del reo. Por tanto el aspecto político legal muestra una posición favorable para establecer una estrategia de rehabilitación a través de la capacitación productiva.

3.4.- Aspecto Económico

Para poder comprender la importancia del sector micro-empresarial en materia económica dentro de la sociedad se estudian los siguientes elementos.

3.4.1.- Rol de la Pequeña Industria en el Contexto Socioeconómico del País y los Penales Penitenciarios

La economía de Bolivia gira tradicionalmente entorno a la exportación de productos primarios principalmente la de los minerales (Plata, Estaño e Hidrocarburos), ocasionando una sustitución de la producción nacional por la importación de productos de consumo final, llegando de esta forma a depender de una economía externa para proveer al mercado interno.

Las investigaciones e inversiones se concentran en la explotación y exportación de minerales y últimamente de los hidrocarburos, yendo en desmedro de otros sectores económicos, principalmente al sector de la pequeña industria manufacturera y artesanías, las que no se benefician con la creación de condiciones adecuadas que le proporcionen el marco más apropiado para su desarrollo. Por tanto, la organización del aparato productivo en Bolivia es débil, limitándose a la exportación de productos primarios y no así a la generación de valor agregado. Situación que se piensa aprovechar para generar movimiento económico dentro del penal de Morros Blancos a través de una estrategia de microempresa capacitando productivamente al reo.

Actualmente dentro del penal de Morros Blancos la participación de la pequeña industria es nula, registrándose la participación por parte del reo en el desarrollo de actividades productivas que a decir del Gobernador del recinto no pueden ser clasificadas como microempresas, por lo que el rol de la Dirección de Régimen

Penitenciario cumple parcialmente su misión, solo de resguardo y no de agente rehabilitador.

3.4.2.- Producto Interno Bruto

Pese al marco adverso desarrollado en el país a favor del sector, durante los últimos años la contribución del sector industrial manufacturero ha sido relevante y su crecimiento sostenido. Así el coeficiente durante el período 2.007 en el país registró un aporte del 25,06 % en el Producto Interno Bruto²⁷ Nacional, constituyéndose en una de las actividades más importantes del país tanto en el movimiento económico y generación de empleos, superando a sectores tradicionales como el agrícola y el minero, mostrando de esta manera la importancia del sector en la economía de la sociedad.

3.4.3.- Empleo

También este indicador económico muestra la importancia de la industria manufacturera en la economía nacional, por la gran significancia en la absorción de mano de obra que esta representa en un entorno que por desplazamientos migracionales, la creciente urbanización y el propio crecimiento vegetativo de la población, presenta problemas de empleo y por ende sociales.

Un parámetro importante es que de cada 10 empleos en el país, 8 son generados por el sector microempresarial, lo cual repercute en mantener ocupada a una gran parte de la población a través de una fuente de trabajo adecuada a la realidad que atraviesa el país, generar recursos económicos familiares, y la disminución de la ola delincencial, ya que la gran mayoría de los delitos cometidos se dan por razones de índole económico. Así se tiene, en versión oficial de la Dirección de Lucha Contra el Crimen perteneciente al departamento de Tarija-Bolivia, el siguiente detalle:

²⁷ Instituto Nacional de Estadística (INE); ACTUALIDAD ESTADÍSTICA NOTA DE PRENSA; Pág. 28.

GRAFICO N° 4

TARIJA: PARTICIPACION DELINCUENCIAL POR DIVISION CONTRA DELITOS, AREA URBANA

(PRIMER SEMESTRE DE 2008)



Fuente: *Dirección de Lucha Contra el Crimen, Policía del Departamento de Tarija.*

Elaboración: *Propia.*

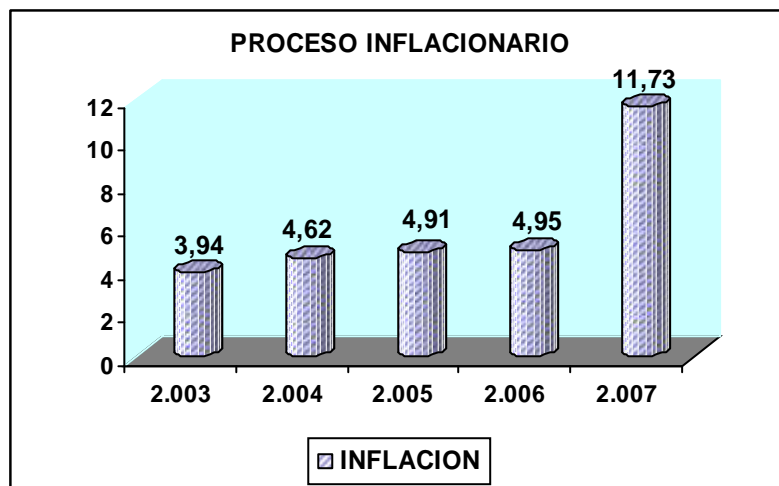
Según el grafico N° 4 podemos advertir lo siguiente; el 39% de los delitos que se cometen en el departamento y que es la representación porcentual mas alta, son contra el derecho propietario de las personas, es decir son delitos por robo y hurto a domicilios y se los cometen con un fin económico causada por la falta de empleo, 28% es la segunda representación porcentual mas alta también tienen parcialmente un objetivo económico y es cometido directamente a las personas, 10% son cometidos a negocios económicos o entidades financieras, como se puede advertir a través de estos datos estadísticos la mayor parte de los delitos tienen un objetivo económico. Profundizando el análisis y recurriendo a la acotación verbal realizada por el Mayor Freddy Gordy encargado del registro de esta división, relaciona esta situación a la herencia o costumbre y al factor económico causada por la falta de empleo, lo que hace ver la importancia que tiene la microempresa en el proceso de rehabilitación.

En resumen el factor empleo es importante en el desarrollo económico y sobre todo social ya que permite mantener ocupada a la sociedad de una determinada región, la microempresa a través de los parámetros expuestos, juega un papel importante en materia generación de empleo, en vista de que la mayor parte de los delitos son impulsados por factores económicos atribuibles a la falta de empleo, se diagnostica que la capacitación productiva del reo puede ayudar a disminuir la reincidencia en la delincuencia y a la vez mejorar las condiciones económicas de vida del reo dentro del penal y también aprovechar mejor el tiempo disponible y sus condiciones productivas.

3.4.4.- Inflación

La inflación es un indicador importante para la economía de un país, su comportamiento en los últimos cinco periodos fue el siguiente;

GRAFICO N° 5
BOLIVIA: EVOLUCION DE LA INFLACION GESTIONES 2.003-2.007
(EN PORCENTAJE)



FUENTE: Instituto Nacional de Estadística INE²⁸.

ELABORACIÓN: Propia

En el periodo 2.003 la inflación alcanzo a 3,94 %, en las gestiones 2.004, 2.005, y 2.006, esta sigue su proceso ascendente de 4,62 %, 4,91 %, y 4,95 %

²⁸ Instituto Nacional de Estadísticas; “ PORTAL DE INTERNET ”, Datos 2.007

respectivamente, empero en la reciente gestión fenecida (2.007) esta alcanza niveles alarmantes hasta de 11,73 % lo cual significo una gran perdida en el valor adquisitivo de bienes y servicios hasta en un 236,96 %, es decir lo que hasta la gestión 2.006 se podía adquirir con una unidad monetaria (1,00 Bs), hoy en día para adquirir el mismo bien o servicio solo se puede hacer con 2,30 Cts. de Bolivianos. Esta situación repercute de manera negativa en la economía de la sociedad ya que muchas personas tendrán que privarse de consumir ciertos bienes y servicios, mientras que otras más pobres tendrán que recurrir a otros elementos para poder saciar su alimentación, entre ellas la limosna, la delincuencia, etc.

En resumen el proceso inflacionario dado sobre todo en la ultima gestión repercute de manera negativa en la sociedad, mas aun en los internos del penal de Morros Blancos quienes perciben un aporte diario de 4,50 Bs. los que no alcanzan para sobrevivir dentro del penal, razón por la cual se hace importante buscar una estrategia que permita la obtención de recursos para el interno y el aprovechamiento de la disponibilidad de la mano de obra existente.

3.4.5.- Nivel de la Pobreza

La pobreza en el país y sobre todo en el departamento alcanza al 64 %²⁹ de la población tarijeña. En el penal de Morros Blancos esta se acrecienta hasta mostrar indicadores de extrema pobreza, ya que algunos internos viven solo de los pre-diaros el cual es de 4,50³⁰ Bs. Por día.

También esta situación muestra la gran necesidad de generar recursos económicos dentro del penal de Morro Blancos.

3.5.- Aspecto Tecnológico

La infraestructura tecnológica empleada por las MYPES en determinados sectores es artesanal y tradicional, y en otros como metalmecánica y madera es una tecnología intermedia que requiere inversiones fuertes de capital, pero que actualmente es

²⁹ Instituto Nacional de Estadísticas; “PORTAL DE INTERNET”, Datos 2.007

³⁰ Dirección de Régimen Penitenciario; “PENAL DE MORROS BLANCOS”, Datos 2.007

obsoleta. La infraestructura de apoyo a la producción ha sido desarrollada principalmente en función a unidades empresariales medianas y grandes. Por tanto uno de los grandes problemas que afronta la micro y pequeña empresa es la obsolescencia tecnológica, que no permite alcanzar un nivel de productividad y competitividad en los mercados externos.

La tecnología que se emplea es precaria con un capital limitado de inversión en maquinaria utilizada, por lo que la mayoría de los productores trabajan en empresas que no cuentan con las mismas, o si las poseen su número es reducido.

Según un estudio realizado por el INE sobre un total de 15.042 establecimientos el detalle de número de máquinas utilizadas es el siguiente:

CUADRO N° 4
TARIJA: NUMERO DE MAQUINARIA UTILIZADA POR ESTABLECIMIENTO.

N° DE MÁQUINAS	ESTABLECIMIENTOS	PORCENTAJE
1 a 4	12.033	80%
5 a más.	3.008	20%
TOTAL	15.042	100%

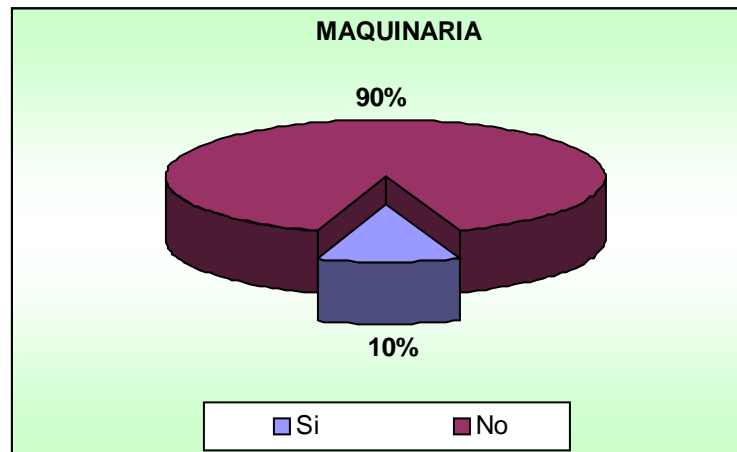
FUENTE: *base de datos Instituto Nacional de Estadística INE.*

ELABORACIÓN: *Propia*

Según los datos presentados, el 80% de los establecimientos operan con bajos niveles de inversión tecnológica, donde la mano de obra es el principal factor de producción complementada con una diversidad de herramientas manuales.

Dentro del ámbito de estudio la presencia del factor tecnológico en el penal de Morros Blancos es aun mas bajo, según la encuesta base realizada en el penal, el dato tecnológico es el siguiente:

GRAFICO N° 6
FACTOR TECNOLÓGICO EMPLEADO POR LOS INTERNOS DEL PENAL
DE MORROS BLANCOS



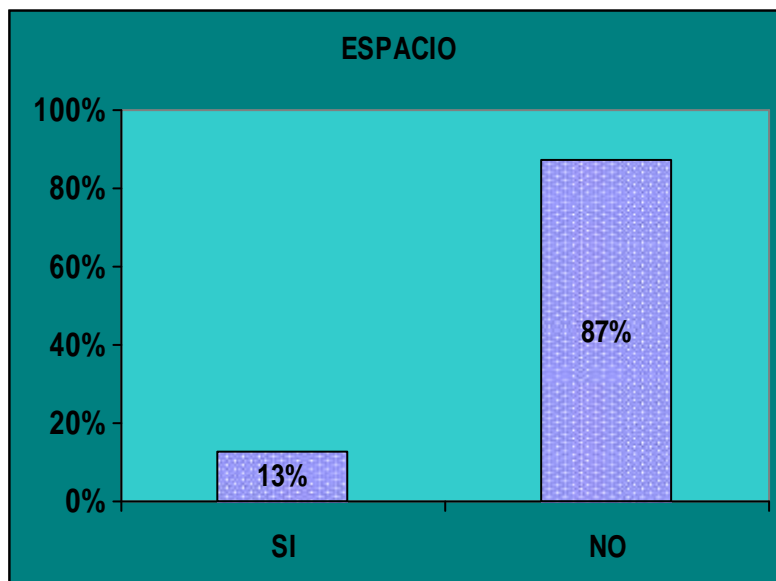
FUENTE: Penal de Morros Blancos

ELABORACION: Propia en base a encuestas

El 90% de los internos no cuentan con la maquinaria y herramientas suficientes para realizar sus trabajos, debido a la insuficiencia económica para la compra de sus herramientas de trabajo, el restante 10% cuenta con maquinaria y herramientas menores para la producción de sus productos, ya que estos son dotados por sus familiares. Además por la condición de presidiarios no les es permitido poseer cierto tipo de herramientas, lo cual se subsanara con la estrategia de capacitación productiva.

Referente a los espacios físicos en los cuales operan actualmente los internos:

GRAFICO N° 7
ESPACIOS DE PRODUCCION EMPLEADO POR LOS INTERNOS DEL
PENAL DE MORROS BLANCOS



FUENTE: Penal de Morros Blancos

ELABORACION: Propia en base a encuestas

El 13% de los internos consideran que el espacio del ambiente es adecuado ya que estos elaboran productos en los cuales no se requiere de mucho espacio como ser algunas artesanías y otros, y un 87% considera actualmente como inadecuado el ambiente, ya que estos requieren de mayor espacio para elaborar sus productos (carpintería y la mayor parte de las artesanías).

3.6.- Aspecto Medio Ambiental

La inclusión y análisis de este factor es cada vez más importante para la puesta en marcha de cualquier emprendimiento, en la actualidad el centro de la contaminación atmosférica principalmente en países desarrollados se debe principalmente a los vehículos y las empresas.

En nuestro país por el grado de desarrollo alcanzado esta situación todavía no se da, al punto que es calificado como el cielo más puro de Sudamérica, sin embargo los

efectos de la contaminación y prevención alcanzan nuestro ámbito de actuación, para ello existen muchas organizaciones que fiscalizan y resguardan el medio ambiente tales como; Vida Verde, PROMETA, y otras instituciones estatales a través de sus direcciones. Así también se dan otros instrumentos que reglamentan la preservación ambiental, últimamente el Viceministerio de Industria, Comercio y Exportaciones presenta la guía manual del RASIM a través del Registro Ambiental Industrial (RAI), cuyo objeto es la regulación ambiental de las actividades del sector industrial manufacturero, para esto las industrias se ven obligadas a través del llenado de formularios a registrarse brindando datos de las actividades que realizan para una posterior clasificación.

El decreto supremo N° 26736 de fecha 30 de julio de 2002 que aprueba el Reglamento Ambiental para el Sector Industrial Manufacturero “RASIM”, es el reglamento que registra y clasifica a todo el sector industrial manufacturero grande, mediano y pequeño basado en el riesgo de contaminación de las actividades económicas de Bolivia.

Para la clasificación se establecen 4 categorías:

- En las categorías 1 y 2 se encuentran las empresas industriales con alto riesgo de contaminación.
- En la categoría 3 se encuentran las empresas industriales que presentan un moderado riesgo de contaminación.
- En la categoría cuatro se encuentran las empresas industriales que presentan un bajo riesgo de contaminación.

Actualmente la producción realizada por los internos del penal de Morros Blancos por ser solo actividades de índole productiva no se encontrarían dentro del marco de clasificación de la norma ambiental además que la gran mayoría de los productos elaborados se los realizan con desechos.

Por otro lado la estrategia que se piensa implementar a través de la microempresa tendrá que adecuarse al marco normativo ambiental, además por la ubicación actual

del penal de Morros Blancos brinda la posibilidad de desarrollar emprendimientos de producción ya que este se encuentra dentro del área del parque industrial de la ciudad de Tarija

CAPITULO IV

ANALISIS DEL CONTEXTO EXTERNO OPERATIVO

4.1.- Introducción

El presente capítulo enmarca el análisis de factores externos más cercanos al Penal de Morros y que inciden en la presente temática a través del estudio del sector microempresarial.

4.2.- Naturaleza del Sector

4.2.1.- Infraestructura

El sector de la PyME atraviesa condiciones difíciles en cuanto concierne; la seguridad laboral, higiene, e infraestructura, como se puede observar en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 5
CONDICIONES DE TRABAJO EN LAS PyMEs

Lugares de trabajo	Porcentaje
Utilizan la vivienda como taller	50%
Son ambulantes	23%
Tienen un puesto callejero	19%
Tienen un taller puesto exclusivo	8%

Fuente: Viceministerio de Microempresa Boletín informativo 2000.

La mayor parte de las microempresas (50 %) en el departamento utilizan como taller su vivienda particular y solo un 8 % posee un taller exclusivo para la producción de sus productos. El penal de Morros Blancos posee espacio físico para poder albergar la instalación de pequeños talleres y así poder aprovechar su infraestructura para la producción y capacitación productiva del reo.

En resumen, las microempresas del sector que quieran trabajar con el penal de Morros Blancos ganarían un espacio donde poder instalar sus maquinas y brindar mayor seguridad laboral.

4.2.2.- Mano de Obra

Uno de los principales problemas que tiene el sector micro-empresarial en el departamento es la adquisición de mano de obra calificada es así que un reciente estudio de consultoría realizado por la prefectura del departamento de Tarija, arrojo los siguientes resultados;

CUADRO N° 6

TARIJA: SECTORES IDENTIFICADOS Y AREAS DE REQUERIMIENTOS DE MANO DE OBRA

N°	SECTOR	AREA EN % SEGUN IMPORTANCIA		
		GERENCI AL	TECNICA- PRODUC.	ASESORIA
1	Metal-Mecánica	10	80	10
2	Madera	8	75	17
3	Mármoles y Mosaicos	45	40	15
4	Textil, Prendas de Vestir y Artesa	15	75	10
5	Florería	75	25	-
6	Bebidas Sin Alcohol	-	80	20
7	Carnes Y Embutid.	40	50	10
8	Plásticos	50	50	-
9	Lácteos	30	60	10
10	Curtiembre y Cueros	35	55	10
11	Cerámica	30	70	-
12	Turismo y Hoteleria	20	50	30
13	Alimentos	-	83	17
14	Servicios	50	40	10
TOTAL (PROMEDIOS)		29,14	59,5	11,36

FUENTE: *base de datos Prefectura del Departamento de Tarija.*

ELABORACIÓN: *Propia*

De un total de 14 sectores identificados por el estudio, la mano de obra que mas se requiere es de nivel técnico operativo, es así que un promedio de 59,5% de empresas requieren con mas importancia este tipo de personal calificado, le sigue 29,14% en

promedio de empresas que requieren principalmente personal para el área gerencial o administrativa, y un 11,36% para área de asesoría o apoyo.

En el penal de Morros Blancos la mano de obra disponible es abundante por la condición de presidiarios y por la predisposición de estos en capacitarse productivamente, situación que se puede aprovechar con la implementación de la estrategia (maquilas).

4.2.3.- Nivel de Instrucción

Existen *bajos niveles de educación de los trabajadores* en las PyMES como se puede mostrar en el presente cuadro:

CUADRO N° 7

NIVEL DE INTRUCCION PYMES

Nivel Educativo	Población
Primaria	52%
Secundaria	19%
Universitaria	7%
Técnica	2%
Magisterio	3%
Ninguno	17%

Fuente: Vice ministerio de Microempresa Boletín Informativo 2000.

La mayoría de los propietarios de las micros y pequeñas empresas solamente tienen educación formal básica; esta falta de educación es un factor preponderante en los pequeños empresarios, porque debido a este factor es que no consiguen superarse por completo, se encierran con sus conocimientos y creen que no necesitan saber nada más acerca de cómo elaborar sus productos. En este sentido las microempresas que se establezcan dentro del penal de Morros Blancos al margen de la capacitación técnica buscarán la capacitación en gestión empresarial.

4.3.- Proveedores

Los principales proveedores para el sector se encuentran en la ciudad de Tarija, y si no los encuentran se recurren a proveedores nacionales. Estos a la vez importan materiales e insumos de países vecinos como, Brasil, Argentina o caso contrario de países de otros continentes. Lo que los hace vulnerables a las variaciones de los precios internacionales.

En cuanto al penal de Morros Blancos actualmente encuentran sus proveedores en el mercado local y la escasa participación de maquinaria, herramientas, y materiales, son proporcionados por los familiares de los internos y/o grupos religiosos de apoyo.

Existen casos para la producción de productos de carpintería y artesanía, donde la materia prima es proporcionada por proveedores de la ciudad, como ser SOBOLMA y CIBAL quienes suministran la materia prima a pedido expedida por los internos del penal vía teléfono.

Otros buscan la producción de sus artículos vía apoyo de instituciones internacionales quienes les dotan del material necesario para que estos puedan producir artículos de acuerdo al oficio que estos tienen.

4.4.- Competencia

El nivel competitivo dentro del sector micro-empresarial en algunos rubros se torna dinámico y hostil por el gran número de microempresas, en otros rubros se presenta con menor intensidad, es así que el estudio de consultoría realizado por la prefectura del departamento presenta el siguiente detalle:

CUADRO N° 8**TARIJA: N° DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS EN CADEPIA****TARIJA**

N°	SECTOR	NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS	PONDERACION
1	Metal-Mecánica	56	21,96
2	Madera	36	14,12
3	Mármoles y Mosaicos	11	4,31
4	Textil, Prendas de Vestir y Artesa	21	8,24
5	Florería	1	0,39
6	Bebidas Sin Alcohol	6	2,35
7	Carnes Y Embutid.	8	3,14
8	Vinos y Singanis	7	2,75
9	Plásticos	1	0,39
10	Lácteos	6	2,35
11	Curtiembre y Cueros	8	3,14
12	Cerámica	9	3,53
13	Turismo y Hoteleria	15	5,88
14	Alimentos	12	4,71
15	Servicios	58	22,74
TOTAL		255	100,00

FUENTE: Cámara Departamental de la Pequeña Industria y Artesanía

Elaboración: Propia

Los rubros que mas numero de establecimientos presentan son los de: servicios, metal mecánica, madera, y textil, con 22,74 %, 21,96%, 14,12 %, y 8,24 % respectivamente lo que significa que el nivel competitivo dentro de estos rubros es mas intenso, contrariamente los rubros con menos intensidad competitiva según CADEPIA son los de la florería, y vinos y singanis, con 1 % respectivamente cada uno.

CAPITULO V
ANALISIS DEL CONTEXTO INTERNO
“PENAL DE MORROS BLANCOS”

5.1.- Antecedentes

Según registros de la Policía Nacional asentada en el departamento de Tarija, el recinto penitenciario de “Morros Blancos” fue construido a inicios de la década del ochenta, ubicado en principio sobre la calle Sucre casi esquina 15 de Abril.

Con el transcurrir del tiempo la ciudad fue creciendo y el recinto fue quedando pequeño y céntrico razón por la cual posteriormente fue trasladado al extremo sur de la ciudad, quedando en la actualidad ubicado en la zona de Morros Blancos.

El recinto al igual que todos los recintos del país alberga tanto a hombres, mujeres y en algunos casos a sus hijos. Los varones están en el único pabellón y las mujeres habilitaron unas precarias viviendas fuera del módulo principal. Este adopta la forma de *Panóptico* que se caracteriza por tener torres de control donde se apostan centinelas para cuidar toda la población penal (Panóptico deriva de dos palabras griegas: Pan = todo y Optikon = Visión).

El penal en la actualidad alberga a un número variable promedio de 167 internos sobrepasando su capacidad instalada que es solo para 50 reclusos. En sus celdas de tres por tres duermen hasta 12 presos, estos parámetros hacen que sea el penal con mayor hacinamiento del país llegando inclusive a sobrepasar en 185% su capacidad de infraestructura.

La pobreza dentro del penal Morros Blancos alcanza niveles alarmantes, los reclusos viven en algunos casos con sus familias, dependiendo solo de un aporte diario de 4,50 Bs. que realiza el gobierno y que no cubre ni si quiera su alimentación. El penal a través de la Unidad de Régimen Penitenciario no ha desarrollado una estrategia que permita aprovechar la disponibilidad de tiempo y mano de obra que el recluso posee y así apalea la pobreza dentro del penal, además de dotarle de herramientas a través de

la capacitación productiva para su rehabilitación y posterior sobre vivencia en un medio social dinámico, al que debe enfrentar una vez purgada su pena.

5.2.- Actividades Empresariales

Al margen, los internos del penal de Morros Blancos por cuenta propia para llevar una mejor vida dentro del recinto penitenciario se han propuesto el emprendimiento de actividades o unidades de negocios, las mismas orientadas hacia una diversidad de servicios y productos tales como; Peluquería, Costura, Zapatería, Serigrafía, Carpintería, Bordados, Artesanía (en cuero, tulipán, y madera) y otras. Las más sobresalientes son las de carpintería y la de artesanía por ser las más comunes y las más desarrolladas.

El número exacto de actividades desarrolladas por los internos en el penal de Morros Blancos no es cuantificable, puesto que estas actividades son realizadas por cuenta propia, en algunos casos son discontinuas por la falta de recursos económicos, es por eso que el penal no mantiene estadísticas.

El prestar y producir este tipo de actividades hace que el interno que cuenta con recursos y apoyo económico de sus familiares pueda mantenerse ocupado y a la vez en el mejor de los casos generar empleo a otro compañero.

Es por esto que el análisis de estas actividades es importante para el trabajo de investigación, ya que de una u otra forma generan recursos económicos para el reo, lo mantienen ocupado y le sirve como medio de aprendizaje y rehabilitación, que después de cumplir su condena pueda aplicar y hacer frente a la vida., lo que hace ver la importancia que tiene la microempresa en el sistema de rehabilitación.

5.2.1.- Recursos gerenciales

5.2.1.1.- Misión y Visión

Los internos del penal de Morros Blancos organizados cada uno por cuenta propia en emprendimientos de negocio no cuentan con una misión y mucho menos con una visión formalmente establecida.

El propósito (misión) del emprendimiento de estas actividades productivas es:

“La subsistencia económica dentro del penal”

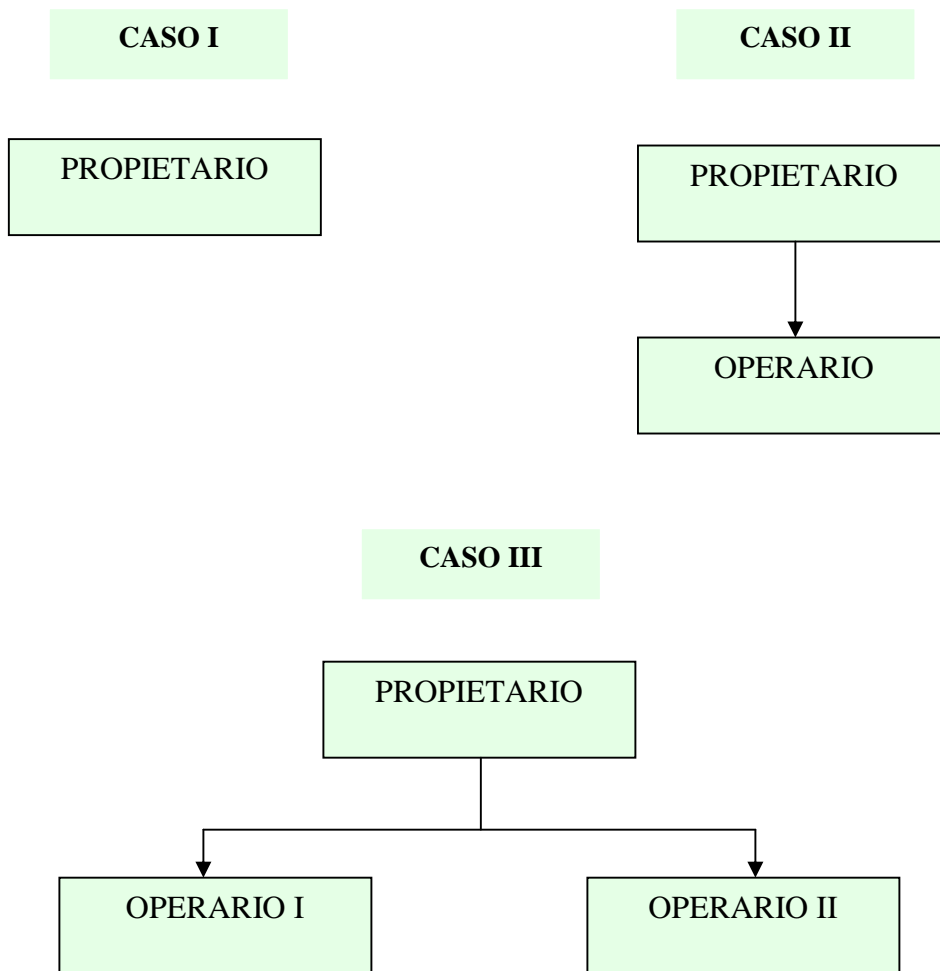
Con el propósito señalado sólo se busca la percepción de escasos recursos monetarios sin mirar el mercado y sus necesidades.

Por lo que se diagnostica una total falta de planificación y dirección estratégica a largo plazo en las actividades empresariales, siendo esta de carácter reactivo, es decir la planificación emprendida por la mayoría de los reclusos para con sus unidades de negocio es a corto plazo, reaccionan ante estímulos surgidos momentáneamente solucionando así sus problemas sin mirar posteriores consecuencias.

5.2.2.- Recursos Organizacionales.

La estructura de cada emprendimiento o actividad económica realizada por un interno es sumamente sencilla debido a la limitante económica y su condición de presidiarios. En tal sentido, esta se expresa de la siguiente manera (ver figura N° 1).

FIGURA N° 2
CASOS DE ESTRUCTURAS ORGANICAS



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

- La estructura presentada en el primer caso, es la más común en la mayor parte de las actividades emprendidas por los internos, donde el propietario de los recursos es el propio interno y es el que se encarga de la producción y comercialización de sus productos.

- La estructura presentada en el segundo caso, se presenta en un porcentaje mínimo donde el recluso por razones de solidaridad para reducir su condena por buen

comportamiento enmarcada en la ley 1178 contrata un operario para la colaboración en el área de producción. La comercialización de los productos se encarga el propietario de los recursos.

- En el tercer caso, la estructura también es sencilla y funcional, donde el propietario es el quien se encarga de liderar la producción y comercialización de los productos y/o servicios, esta se da cuando el propietario de la actividad cuenta con recursos económicos suficientes para aguantar una mayor producción y comercialización, este caso se da en uno de los internos quien mantiene la actividad de Crianza de Cerdos.

5.2.3.- Marketing

5.2.3.1.- Marketing Estratégico

- Mercado

Los presidiarios del penal de Morros Blancos desarrollan muchas actividades económicas para poder sobrevivir económicamente dentro del penal, el mercado al cual dirigen sus productos es el local, empero por la condición de presidiarios estos para poder hacer llegar sus productos al mercado se valen de canales intermedios externos los cuales gozan de un poder de negociación alto.

- Estrategia Competitiva

La actual estrategia competitiva adoptada dentro del penal de Morros Blancos en relación a otras empresas competitivas del sector, sobre todo la artesanal, es la calidad y diversidad de productos a bajos precios, debido a la abundante mano de obra disponible y la condición de presidiarios, que hace que los reos que desarrollan actividades artesanales no puedan negociar sus productos a mejores precios, es así que personas intermediarias que poseen sus tiendas artesanales en la ciudad de Tarija se apersonan al recinto para adquirir los productos, los que son aceptados fácilmente por la población. En resumen se diagnostica que la ventaja competitiva puede centrarse en aprovechar;

“La disponibilidad de mano de obra y tiempo que posee el reo para producir productos y servicios de calidad, los cuales son aceptados fácilmente por los clientes”.

5.2.3.2.- Marketing Mix o Recursos Comerciales

Al igual que toda empresa grande, mediana, pequeña, o familiar (micro), se hace necesario realizar el análisis del área comercial, desde el punto de vista de su mezcla comercial o mezcla mix, a partir de sus cuatro variables; Producto, Precio, Plaza, y Promoción.

5.2.3.2.1.- Producto.

Entre los productos y servicios que comercializan los internos del penal de Morros Blancos están los siguientes:

Servicios:

- ☞ Peluquería.
- ☞ Costura.
- ☞ Zapatería.
- ☞ Serigrafía.

Productos:

- ☞ Carpintería.
- ☞ Bordado
- ☞ Artesanía (en cuero, tulipán, y madera).

CUADRO N° 9
PRODUCCION MENSUAL
(Mes Junio de 2007)

N°	PRODUCTO	CANTIDAD (Unidades)
	- Artesanías.	
1	En tulipán.	100
2	Adornos en cuero y otros.	500
	- Carpintería.	
3	Mesas Comunes.	50
4	Mesas Tornadas.	2
5	Sillas Comunes.	30
6	Sillas Tornadas.	12
7	Veladores.	5

FUENTE: *Base de Datos Productores Internos (entrevista).*

ELABORACIÓN: *Propia.*

Si bien la producción relacionada con el recurso humano que se posee no es significativa esto se debe a la limitación existente tanto en materia prima como en maquinaria, equipos y herramientas de producción. La estrategia de capacitación productiva que se implementara subsanara esta situación.

5.2.3.2.2.- Precio.

Los precios resultan bajos en relación a otros productores quienes elaboran los mismos productos que se producen dentro del penal de Morros Blancos, esto se debe al bajo costo de mano de obra por parte de los internos y la imposibilidad de poder de negociación por la condición de presidiarios.

En la mayoría de las actividades no se posee una política de determinación de precios (estructura de costos, o competencia), los precios por lo general tienden a ser

determinados en función al poder de negociación con participación entre los agentes claves del canal de distribución, es decir el detallista o mayorista.

Por lo que se diagnostica que el poder de negociación en relación a la variable precio por parte del reo o productor del penal es débil, debido a su condición de presidiario y su cultura de negociación, lo cual es bien aprovechado por el comprador.

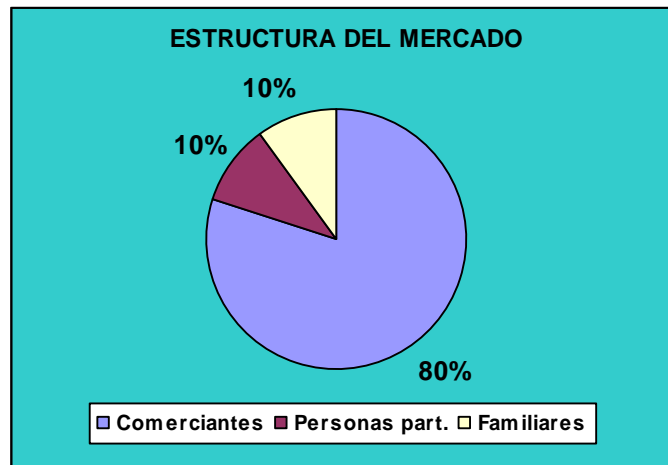
5.2.3.2.3.- Plaza.

El segmento de mercado seleccionado al cual los internos del Penal de Morros Blancos dirigen sus productos y servicios está constituido geográficamente por dos bloques de consumidores internos y externos:

- **Consumidores Internos;** Son los demás internos, estos consumidores demandan generalmente el 100% de los servicios.
- **Consumidores externos;** Es conformado por personas particulares, familiares de los internos, y comerciantes que ingresan al penal, generalmente estos demandan el 100% de los productos.

Los internos del penal de Morros Blancos no mantienen estadísticas sobre a quienes venden más sus productos pero basándonos en la encuesta-cuestionario la estructura del segmento de mercado quedaría compuesta de la siguiente manera:

GRAFICO N° 8
COMPOSICION DEL MERCADO



FUENTE: Penal de Morros Blancos

ELABORACION: Propia en base a encuestas

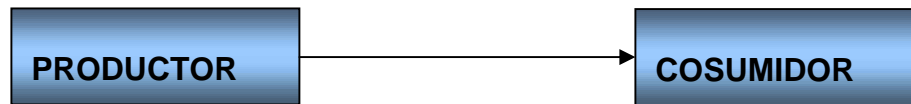
El 80 % de la producción es adquirida por los comerciantes (detallistas o mayoristas), quienes se convierten actualmente en el segmento más importante en la estructura del mercado, el restante 20 % es repartido equitativamente entre los segmentos compuestos por personas particulares y familiares de los propios internos.

5.2.3.2.4.- Distribución.

Los canales de distribución empleados por los internos del penal de Morros Blancos, son el directo y el indirecto, por lo que el esfuerzo por llegar al consumidor final se da a través de un canal de distribución directa y otro indirecto donde se emplean intermediarios:

- Canal de Distribución Directo.

Se da cuando el productor (interno) vende de forma directa sus productos al consumidor final siendo estos familiares, personas que visitan el penal y demás internos. Es el más rentable por el poder de negociación que posee el productor y la falta de participación de intermediarios que encarezcan el producto.

FIGURA N° 3**CANAL DE DISTRIBUCION DIRECTO****- Canal de Distribucion Indirecto**

Se da a traves de las siguientes dos situaciones:

FIGURA N° 4**CANAL DE DISTRIBUCION INDIRECTO (DETALLISTA)**

1

Esta situación se da cuando interviene un intermediario detallista, el cual ingresa al penal de Morros Blancos y adquiere los productos necesarios en cantidades pequeñas, para una posterior venta al consumidor final. El poder de negociación por parte del productor es débil ya que en la mayoría de los casos los productos son adquiridos a precios muy bajos.

FIGURA N° 5**CANAL DE DISTRIBUCION INDIRECTO (MAYORISTA)**

2

La situación N° 2 se da cuando en el proceso de comercialización participa un intermediario mayorista el cual se hace presente en el recinto para adquirir los productos de la mayor parte de los internos, generalmente los productos son comercializados en otros departamentos como ser Cochabamba y Santa Cruz.

5.2.3.2.5.- Promoción y Comunicación

Actualmente no se cuenta con ningún tipo o técnica de promoción y comunicación como ser el empleo de televisión, radio u otro medio de comunicación masiva, ya que esto implica incurrir en gastos que no pueden ser cubiertos por los internos.

Esto es comprendido por los internos del penal de Morros Blancos quienes entienden que el mejor mecanismo de promoción son los mismos productos y servicios. El único medio de promoción que disponen los internos son los comentarios positivos a terceras personas por parte de sus familiares y/o personas que hayan comprado o hecho uso de los servicios y productos que estos brindan.

Al margen se tiene la participación en ferias de tipo artesanal, tal es el caso de la feria de Santa Anita donde un representante de los internos con la respectiva custodia sale del recinto para la comercialización de los productos artesanales. También se organizan en el interior del recinto pequeñas ferias.

El análisis permite diagnosticar que se emplea poco esfuerzo por comunicar, promocionar y diferenciar el producto del resto de la competencia lo cual representa una desventaja.

5.2.4.- Recursos Financieros y Económicos

El estudio del área financiera no se la realiza a profundidad, puesto que no se cuenta con documentos que condicionen el análisis del mismo.

Sin embargo cabe recalcar que la totalidad de las actividades productivas trabajan con capital propio y aporte de sus familiares, dichos internos invierten estos recursos en materia prima, insumos y herramientas necesarias para la producción.

En este aspecto el gobierno no desembolsa cantidad alguna de dinero para la dotación de materiales e insumos, y así las unidades logren la auto sostenibilidad y la rehabilitación de los internos al dotarles de capacidades de sobrevivencia en el medio una vez purgadas sus penas, ya que se sabe que el factor económico es el que mayormente incide en el índice de delincuencia.

Por lo que el gobierno no está cumpliendo con el rol de rehabilitador.

5.2.5.- Recursos Humanos.

Para realizar el análisis del recurso humano se procede a la aplicación de una entrevista-cuestionario, sobre los agentes centrales de la investigación en este caso los internos del penal de Morros Blancos.

5.2.5.1.- Objetivo.

El objetivo del análisis del recurso humano, en el penal de Morros Blancos es:

“Determinar las necesidades de capacitación de los internos referentes a unidades micro empresariales, de manera metódica y determinando una muestra representativa”

5.2.5.2.- Calculo de la Muestra.

Haciendo uso de herramientas estadísticas a través del muestreo aleatorio simple (MAS), se procede al calculo de la muestra sobre un total poblacional de 165 internos.

- Proceso de cálculo

Formula (MASP)

$$n = (Z * N * P * Q) / (e * (N - 1) + (Z * P * Q))$$

1

Donde:

N = población total

P = probabilidad de éxito (50%)

Q = probabilidad de fracaso (50%)

Z = valor de la normal dado un nivel de confianza de 90%

e = margen de error permisible

Los datos con los que se trabajará en el presente cálculo son los siguientes:

$$N = 167$$

$$P = 0,5$$

$$Q = 0,5$$

$Z = 1,65$ dado el 90% de confianza.

$$e = 0,10$$

Reemplazando los datos en la fórmula (1), obtendremos:

$$n = (1.65 * 167 * 0.5 * 0.5) / ((0.10 * 164) + (1.65 * 0.5 * 0.5)).$$

$$n = 48 \text{ Internos.}$$

- Interpretación:

Asumiendo un error del 10%, se obtuvo un tamaño de muestra de 48 internos a ser sujetos de aplicación de encuestas, tomando en cuenta una población penal de 165 internos, en el penal de Morros Blancos de la ciudad de Tarija.

5.2.5.3.- Análisis e Interpretación de los Datos

Se presenta a continuación el análisis e interpretación de la encuesta realizada, poniendo énfasis en las preguntas claves de la investigación.

¿Qué profesión u oficio desarrolla dentro del penal?

GRAFICO N° 9



Referente al oficio que tienen los internos dentro del penal, el 45% se dedica a la producción de artesanías, 35% a la carpintería, y el restante 20% se dedican al desarrollo de otros oficios como ser zapatería, peluquería y otros.

¿Existen cursos de capacitación dentro del penal?

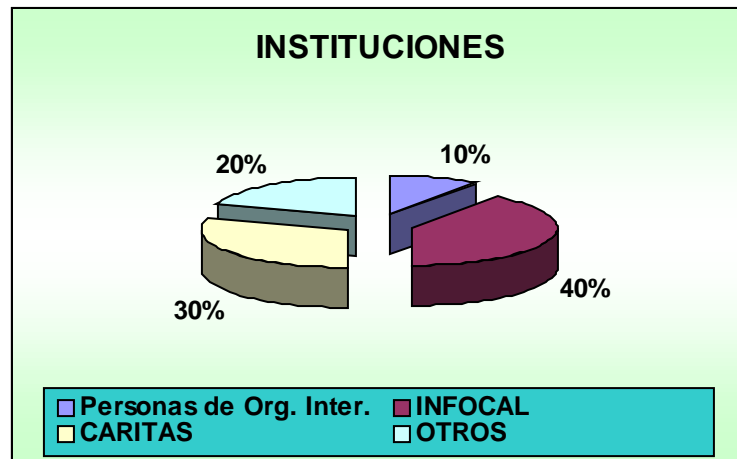
GRAFICO N° 10



Según los entrevistados, el 80% de los internos afirman que existen cursos de capacitación, pero estos son poco frecuentes, el restante 20% menciona lo contrario, es decir no recibieron capacitación.

¿Quiénes fueron los responsables para impartir esos cursos de capacitación?

GRAFICO N° 11



Instituciones como INFOCAL y CARITAS TARIJA fueron las responsables en brindar un mayor apoyo de capacitación técnica a los internos, con una incidencia sobre ellos del 40% y 30% respectivo, organismos internacionales sólo apoyaron con un 10% de la capacitación otorgada a los internos, el restante 20% lo brindaron compañeros del penal y otras instituciones de beneficencia.

¿Le gustaría que le capaciten en algún oficio?

GRAFICO N° 10



A la mayor parte de los reos le gustaría capacitarse en algún oficio 96% ya sea este de producción o de prestación de sus servicios y el restante 4% no están interesados en recibir capacitación alguna.

¿Cuál cree Ud. que es el principal problema que existe para el desarrollo de su oficio dentro del penal?

Del total de internos el 36% vieron como principal problema la falta de recursos económicos, ya que sin estos recursos no pueden comprar sus herramientas de trabajo ni materia prima lo cual es primordial para la elaboración de cualquier producto, en segundo lugar está la infraestructura insuficiente con el 28,8%, esto se refiere al espacio que estos necesitan disponer para producir sus productos ,con un 19,2% está la falta de conocimientos técnicos, ya que son pocos los internos que no fueron capacitados por distintas razones, con un 22% la limitación de maquinarias, con un 15,3% está la limitación en materia prima y por último con un 5,77% otros.

En resumen el estudio realizado al área del recurso humano del penal de Morros Blancos permite ver que existe una amplia predisposición por parte del reo para capacitarse productivamente.

La capacitación es uno de los puntos flacos del personal del penal de Morros Blancos, si bien la mayor parte de los reos han declarado que recibieron cursos de capacitación estos son poco frecuentes y en áreas poco tradicionales como es el sector de las artesanías.

Entre las instituciones que mas brindaron ayuda en materia de capacitación se tienen a: INFOCAL y Caritas Tarija.

CONCLUSIONES

El diagnostico realizado permite describir las siguientes conclusiones:

- A medida que la población crece el índice delincinencial también lo hace, debido a la falta de generación de empleo, y por ende la obtención de recursos económicos.
- Tarija cuenta con una población penal relativamente baja, sin embargo esta se encuentra en ascenso.
- El idioma oficial del departamento es el castellano, aunque por efectos de la migración que soporta, coexisten personas en la región, que para comunicarse emplean frases quechuas y aymaras, el mismo efecto sucede en el recinto penitenciario de Morros Blancos, de esta forma el idioma no se constituye en barrera para la capacitación del reo.
- El índice de reincidencia de la delincuencia en Bolivia es alto, y se da más por razones económicas, debido a la cultura de la sociedad tarijeña y la falta de capacidad de generación de empleo propio por parte del reo.
- La población del departamento de Tarija, es tradicionalmente arraigada a sus costumbres y propensa a participar en las ferias y festividades comunales, por tanto estas concentraciones atraen a personas de la región como así también del exterior, concentraciones que se convierten en aptas para la promoción y venta de productos sobre todo los artesanales.
- El marco político y legal, ofrece condiciones favorables para establecer mecanismos de capacitación y rehabilitación del reo.
- Dentro del ámbito económico, la microempresa se constituye en importante fuente generadora de empleo y de recursos económicos, manteniendo a la población ocupada.

- La inflación registro en el último periodo un incremento considerable, repercutiendo desfavorablemente en la economía del país, esta se siente más dentro de los recintos penitenciarios.
- El nivel de pobreza en el país es alto (64%), dentro de los recintos penitenciarios es mucho mayor ya que la gran mayoría tiene que vivir con solo 4,50 Bs. por día.
- El nivel tecnológico dentro del sector de la MyPE es bajo 80% de establecimientos no cuenta con las maquinarias necesarias y adecuadas al avance de este factor. En el penal la presencia de este factor es mucho más baja ya que la gran mayoría de los internos que realizan una actividad productiva no cuentan ni si quiera con herramientas menores: a) por que no les es permitido, b) porque no cuentan con recursos.
- El marco de la normativa ambiental favorece al sector de la pequeña empresa, ya que la contaminación se debe más a los vehículos y las industrias grandes.
- El sector de la microempresa en el departamento ofrece inmejorables condiciones para trabajar en proyectos maquilas, donde el requerimiento de mano de obra calificada y espacios físicos es importante.
- La ubicación del penal de Morros Blancos es favorable para establecer microempresas dentro de el, ya que este se encuentra en uno de los parques industriales mas importantes del departamento.
- En cuanto a espacios físicos el penal ofrece lo adecuado en la parte sur para el establecimiento de microempresas.
- Se noto, una gran predisposición del interno de Morros Blancos para capacitarse productivamente y así mejorar su calidad de vida, prueba de ello son los emprendimientos surgidos por cuenta propia.
- La capacitación que actualmente se da dentro del penal de Morros Blancos es insuficiente y poco frecuente.

- No existen microempresas dentro del penal, pero para poder mejorar la calidad de vida los internos desarrollan ciertas actividades productivas sobre todo en el rubro de las artesanías, debido a la magra producción y la condición presidiaria de los productores estos se ven desfavorecidos en la comercialización.

CAPITULO VI

MATRIZ FODA

6.1.- Introducción

El análisis matricial se lo realiza desde el punto de vista de los factores internos y externos más relevantes descubiertos en el diagnóstico.

6.2.- Factores Internos

6.2.1.- Fortalezas

- Ubicación geográfica del recinto penitenciario “Morros Blancos”, zona industrial.
- Disponibilidad de Mano de Obra barata y tiempo para el aprendizaje productivo.
- Predisposición y aceptación del reo a la capacitación, sobre todo de índole productivo.
- Espacios libres para la implementación de pequeños talleres, dentro del recinto.
- Buena imagen pública ganada por los productos que son elaborados en el penal, sobre todo los artesanales, en sinónimo de calidad.
- Voluntad para mejorar las actuales condiciones de vida dentro del penal, debido a las actividades productivas de los reos.

6.2.2.- Debilidades

- Hacinamiento de los internos del penal de Morros Blancos.
- Falta de ayuda del gobierno para desarrollar actividades productivas.
- Carencia de materia prima, herramientas y maquinarias para el desarrollo de alguna actividad productiva.

- Bajo poder de comercialización de los productos, debido a la condición de presidarios.
- Falta de diferenciación de los productos (no existe marca ni se emplean mecanismos de comercialización).
- Insuficiente capacitación técnica y de gestión.
- No existen talleres de producción para la capacitación y desarrollo productivo.
- No existe una estrategia de rehabilitación, que se ocupe de tratar al interno, mejorar su condición de vida dentro del penal, aprovechar la disponibilidad de mano de obra y el tiempo que dispone el reo.

6.3.- Factores Externos

6.3.1.- Oportunidades

- Alto porcentaje de reincidencia delictiva (80 %), mayormente por razones económicas, ocasionadas por la falta de aprendizaje productivo del reo, quien después de cumplir su condena no le es fácil conseguir empleo por sus antecedentes y al carecer de conocimientos productivos para emprender un propio negocio vuelven a delinquir.
- Consideración de la microempresa como medio principal de generación de empleo y herramienta para apalejar la pobreza.
- Interés de instituciones para capacitar productivamente a los internos del penal de Morros Blancos.
- Marco político y legal favorable para implementar estrategias de reeducación y readaptación social del reo (capacitación productiva)
- Existe demanda por los productos actuales que se realizan en el penal, sobre todo los artesanales.
- Crecimiento de la población.

- A la microempresa se le considera una herramienta importante de rehabilitación.
- Alto porcentaje de demanda de mano de obra calificada en el área técnica y operativa, por parte del sector de la MyPE.
- Más de la mitad de la MyPE en Tarija utiliza como taller de producción su vivienda particular, convirtiéndose esta situación en una oportunidad para una estrategia de producción maquila en el penal de Morros Blancos.
- Calendario festivo variado y apto para la explotación, promoción y comercialización de productos (afluencia de turistas).
- Población arraigada a sus tradiciones, mercado apto para el consumo de productos artesanales.
- Apoyo para el desarrollo de iniciativas económicas.

6.3.2.- Amenazas

- Ambiente propenso para el desarrollo de nuevas habilidades delictivas, debido a la disponibilidad de tiempo que posee el reo del penal de Morros Blancos.
- Creciente hacinamiento y reducción de espacios para la implementación de talleres productivos.
- Falta de interés del gobierno en el tema de reeducación y reinserción integral de los internos a la sociedad.

6.4.- Comprobación de la Hipótesis

CUADRO N° 10

PRESENTACION DE VARIABLES COMPROBACION Y JUSTIFICACION

VARIABLES	COMPRUEBA		JUSTIFICACIÓN
	SI	NO	
ESTRATEGIA DE REHABILITACIÓN	X		El régimen penitenciario del país como unidad descentralizada de la Policía Nacional y dependiente del ministerio de gobierno no establece ninguna estrategia de rehabilitación y reinserción social del reo, pese a que la ley de penas establece la creación y desarrollo de métodos que posibiliten la rehabilitación y reinserción a la sociedad de los internos pertenecientes a las cárceles del país.
MICROEMPRESAS	X		Según el diagnóstico realizado, se ha podido establecer que la mejor estrategia de rehabilitación, es el trabajo productivo, ya que este permite: mantener al reo ocupado, adquirir o mejorar sus conocimientos laborales, adquirir mejores ingresos económicos en vías de mejorar su condición de vida dentro del recinto, y posteriormente fuera de el, ser productivo en la sociedad.
MARCO LEGAL			Según la ley de ejecución de penas en el Art. N° 2, establece que los recintos penitenciarios del país no sólo están destinados a la guardia y

			custodia de los privados de libertad sino a emprender programas y políticas que permitan la rehabilitación de los mismos y su posterior reinserción a la sociedad.
HACINAMIENTO	X		El hacinamiento es indudablemente un gran problema en el Penal de Morros Blancos de la ciudad de Tarija, pero este se debe a la infraestructura existente en la construcción de ambientes físicos (celdas), no así en el campo físico o tamaño del recinto, ya que en la parte sur del mismo existe campo para realizar talleres productivos.
MARCO POLÍTICO	X		Pese a que existe un ambiente hostil en lanzamiento de programas y políticas, resultado de la inestabilidad gubernamental, actualmente con el nuevo gobierno existe la posibilidad de crear microempresas en sociedades por lo que el marco político presenta un ambiente propicio para crear sociedades productivas dentro de la cárcel.
APOYO	X		Existe predisposición por parte de instituciones externas en apoyar el desarrollo del sector microempresarial, en asistencia técnica y financiera.
TALLERES PRODUCTIVOS	X		Estos dentro del recinto no existen salvo un pequeño taller de

			carpintería el cual no abastece para la educación y capacitación del interno, por lo que muchos optan por emprender algún oficio por cuenta propia y con escasos recursos.
ORGANIZACION	X		Sí existen estructuras orgánicas de ambas partes (Internos- Administración Penitenciaria) pero carecen de una unidad que sirva de nexo entre las unidades productivas del recinto y la administración.
COMERCIALIZACION	X		<p>No se planifica ya que no existen objetivos, los esfuerzos por comercializar y comunicar sus productos se encuentran centrados en los buenos comentarios de amigos y familiares, no existen estrategias promocionales.</p> <p>Por otro lado el poder de negociación en la comercialización de muchos productos es débil debido a la condición de presidiarios.</p>
FINANZAS	X		No se recibe apoyo financiero, salvo un pre diario que apenas cubre la necesidad de subsistencia dentro del penal, por lo que el trabajo productivo se hace imprescindible dentro del penal tanto para mejorar las condiciones de vida de los internos como para su rehabilitación y reinserción social.

PRODUCCIÓN	X		La producción es escasa, resultado del bajísimo o nulo apoyo financiero percibido por las unidades productivas.
OPORTUNIDADES Y FORTALEZAS.	X		Existe predisposición por parte de los internos para emprender programas de capacitación técnica, mejorar sus condiciones de vida, mano de obra barata, y espacios físicos.

En consecuencia la hipótesis planteada se acepta, es decir es verdadera la afirmación de que: “La capacitación y aprendizaje productivo mediante una estrategia de microempresas es la técnica más adecuada que permitirá al interno del penal de morros blancos aprovechar mejor su tiempo disponible y mejorar sus condiciones económicas”. Debido a que la investigación realizada demostró que el mejor método de rehabilitación es el trabajo productivo y las condiciones para el establecimiento de microempresas tanto dentro como fuera de los penales están dadas tanto por el marco legal, apoyo político e institucional.

CAPITULO VII
METODO ESTRATEGICO DE REHABILITACION
PENAL DE MORROS BLANCOS

7.1.- Introducción

La propuesta que se desarrolla a continuación se constituye en un modelo flexible, que permite desarrollar un **método estratégico de rehabilitación** basada en el desarrollo y la capacitación productiva del reo, para la unidad de rehabilitación social penitenciaria del Penal de Morros Blancos de la ciudad de Tarija.

Como toda capacitación técnica debe ir respaldada por la parte práctica, la propuesta postula como medio practico y de sustento del método de rehabilitación a través de la complementación con la organización de microempresas dentro del penal, este hecho viene respaldado tanto por:

- La voluntad del interno del Penal de Morros Blancos a capacitarse productivamente.
- El marco legal establecido en la Ley de Régimen Penitenciario Nacional, Art. N° 2.
- Y, la misión de la institución carcelaria, la cual no es solo de resguardo sino de rehabilitación.

El modelo se fundamenta en tres aspectos:

- Capacitar al interno del Penal de Morros Blancos aprovechando la disponibilidad de mano de obra, tiempo y voluntad que el interno posee, para capacitarse productivamente en rubros convenientes.
- Generar mejores condiciones de vida para los privados de libertad del penal de Morros Blancos.

- Disminuir la reincidencia de delitos en nuestro departamento, ya que esta según estadísticas se debe mas a razones económicas, y para combatir esta situación el desarrollo productivo es la mejor terapia de rehabilitación.

A partir de estos tres aspectos descubiertos en el diagnostico, la propuesta postula un Método Estratégico de Rehabilitación, que sea capaz de mejorar la calidad de vida a través del aprovechamiento de la mano de obra y disponibilidad de tiempo que posee el interno del penal de Morros Blancos.

CAPITULO VIII

ESTRATEGIA DE CAPACITACION

8.1.- Estrategia de Capacitación

La capacitación es imprescindible dentro del Penal de Morros Blancos, ya que esta permitirá: desarrollarse productivamente al interno, disminuir la pobreza dentro del penal, y a la vez preparar al interno para su posterior reinserción en la sociedad. Por otro lado se ha descubierto a través del diagnóstico realizado, que existe una gran predisposición por parte de los internos, ya que el 96 % desean ser capacitados.

La estrategia de capacitación que se implementara comprende una metodología de enseñanza **teórico-práctica**, dictada por las instituciones, organizaciones, o los talleres socios seleccionados. Esta estrategia será **participativa e indiferenciada**, este enfoque permitirá la participación de todos los reos dando por hecho que todos tienen la necesidad de capacitarse productivamente para mejorar su calidad de vida dentro del penal y hacer más efectiva una posterior reinserción en la sociedad

Los pasos o acciones a seguir son las siguientes:

- Realizar una clasificación de los internos por rubros convenientes.
- Empezar los cursos de capacitación, bajo la tutoría teórica-práctica de las instituciones u organizaciones seleccionadas.
- Complementar la enseñanza bajo el trabajo práctico y productivo en los talleres.

8.2.- Acciones De La Estrategia

8.2.1.- Primera Acción

“Clasificación de los internos del Penal de Morros Blancos”.

Se debe realizar una clasificación de los internos del penal de Morros Blancos en los rubros seleccionados, tales como:

- ✓ Alimentos

- ✓ Metal-Mecánica
- ✓ Textil Prendas de Vestir
- ✓ Madera y Artesanías.

Por ser rubros en los que mas se requieren mano de obra de producción, además de ser rubros muy variados donde existen una gama de alternativas para el trabajo.

- Situación Actual

Actualmente no se realiza ningún tipo de clasificación y selección de los internos en rubros convenientes de producción ya que no existen talleres productivos dentro del recinto, las actividades que se realizan son por cuenta propia y con escasa materia prima.

- Costos

No existen costos estimados, ya que la clasificación y selección de los reos lo realizara el Psicólogo del recinto de Morros Blancos.

- Responsables

Los responsables son: el Psicólogo, el jefe de la unidad de rehabilitación del penal, y Gobernador de la Cárcel.

8.2.2.- Segunda Acción

“Emprendimiento de los cursos de capacitación”

Los cursos de capacitación deberán ser dictados por instituciones u organizaciones de beneficencia, sean estatales o privadas. Estos deben ser continuos ya que existe la posibilidad; primero, del ingreso de nuevos internos al penal, y segundo la superación constante a través de la actualización y enseñanza de nuevas técnicas de producción.

- Situación Actual.

En la actualidad se imparten cursos de capacitación, sobre todo en lo referido a las artesanías, los mismos son escasos y discontinuos.

- Costos

No existen costos estimados, caso contrario de existir serán compartidos entre el recinto y los socios.

- Responsables

Los responsables por los emprendimientos de los cursos de capacitación serán; el jefe de la unidad de rehabilitación y las instituciones de capacitación.

8.2.3.- Tercera Acción**“Complementación Práctica de la Capacitación”**

Para un mejor aprendizaje es necesaria la complementación práctica, en este sentido, esta se dará en los talleres que se implementen en el recinto carcelario de Morros Blancos.

- Situación Actual

Actualmente los escasos cursos de capacitación presentan una complementación práctica deficiente, ya que no existen suficientes talleres dentro del recinto carcelario de Morros Blancos que puedan reforzar el aprendizaje teórico.

- Costos

Los costos para la capacitación práctica serán cubiertos por las partes que intervendrán en los talleres productivos (Microempresas, Recinto Penitenciario, etc).

- Responsables

Los responsables de la capacitación práctica, serán; el jefe de la unidad de rehabilitación, las instituciones de capacitación, y los socios.

CAPITULO IX

LA MICROEMPRESA MEDIO DE CAPACITACION EN EL PENAL DE MORROS BLANCOS

9.1.- Antecedentes

La Dirección General de Régimen Penitenciario del país, orgánicamente cuenta con La Unidad de Rehabilitación Social Penitenciaria, emplazada en cada establecimiento penitenciario departamental y provincial, la cual con base en el Plan Quinquenal de la institución, puede desarrollar programas de capacitación y rehabilitación. Asimismo el ministerio de gobierno en cumplimiento al Plan Quinquenal ha firmado un convenio con los Ministerios de Trabajo y Microempresa, Desarrollo Económico, y el de Educación Cultura y Deporte, con la posibilidad de organizar Microempresas dentro del Régimen Penitenciario Nacional.

Si bien este convenio fue firmado durante la gestión 2.000 con vigencia para posteriores gestiones, poco o nada se ha hecho para plasmarlo en realidad, sólo se han implantado en la actualidad en algunos penales del país talleres de fabricación donde los reclusos trabajan con escasa materia prima designada.

En el caso del Penal de Morros Blancos, sólo se cuenta con un pequeño taller de carpintería el cual no abastece a la gran mayoría de los reclusos, quienes por cuenta propia buscan desarrollar alguna actividad económica dentro del penal, dejando incapacitados productivamente a muchos de ellos con exceso de tiempo ocioso el cual es utilizado por muchos de ellos para prepararse mas a delinquir una vez que cumplan su condena, tal como reveló el diagnóstico realizado.

El estudio de investigación desarrollado tomó como sujetos principales de investigación a los reclusos del penal de Morros Blancos de la ciudad de Tarija, quienes por cuenta propia desarrollan alguna actividad productiva con escasos recursos provenientes de sus familiares o de alguna institución de ayuda social.

La propuesta del establecimiento del departamento de microempresa como medio práctico de capacitación, ha sido desarrollada a partir de la realidad por la que

atraviesa el penal de Morros Blancos, la que revela en sus partes más importantes lo siguiente:

- ⊕ Crecimiento de la pobreza y condiciones infrahumanas de vida en el penal.
- ⊕ Disponibilidad de tiempo y mano de obra.
- ⊕ Carencia de terapias de rehabilitación y programas de reinserción social.
- ⊕ Amplia voluntad del interno a capacitarse en algún rubro de actividad económica.
- ⊕ Insuficiencia de materia prima, herramientas y maquinaria para el desarrollo normal de alguna actividad productiva.

9.2.- Factores que Afectan al Modelo

Antes de definir el modelo de microempresa a implementar en el penal de Morros Blancos de la ciudad de Tarija, cabe delimitar el Contexto Legal, Social y Económico en el cual se desarrollarán las microempresas.

9.2.1.- Contexto Legal.

El departamento de microempresa se fundamentara en el reglamento de cárceles de 16-06-1847, ley 11080, y la ley de ejecución de penas, que reza en algunos de sus Artículos principales que conciernen al proyecto, lo siguiente:

Artículo N° 13.- El Estado garantizará que los establecimientos penitenciarios cuenten con la infraestructura mínima adecuada para la custodia y el **tratamiento de los internos**. Este Art. da la posibilidad de tratar al interno.

Artículo N° 180.- La ejecución del **Programa de Tratamiento**, será de cumplimiento obligatorio por el condenado. Este Art. posibilita a que el interno participe de forma obligatoria de la estrategia de rehabilitación.

Artículo N° 181.- (Del Trabajo Penitenciario, Finalidad); El trabajo penitenciario, tendrá como finalidad crear en el condenado, hábitos regulares de trabajo, promover su capacitación y creatividad con el fin de obtener un oficio o perfeccionar el que

tuviere, para cubrir sus necesidades y las de su familia, dentro del penal y posteriormente a su libertad, fuera del penal. Con lo cual el departamento tratara de dar un oficio al reo.

Artículo N° 183; La ley en el presente artículo establece, que el trabajo dentro de un penal podrá realizarse de acuerdo a las siguientes modalidades:

1. Centralizado por la administración penitenciaria.
2. Bajo relación de dependencia.
3. Por cuenta propia del condenado.
4. Mediante el sistema cooperativo.
5. Mediante el sistema societario.
6. Otras establecidas por Ley.

La propuesta estratégica de rehabilitación que se pretende implantar en el penal de Morros Blancos necesariamente adoptará un modelo societario y cooperativo, bajo la relación de dependencia de la Unidad de Rehabilitación Social del Penal (centralizado por la administración penitenciaria).

Por otro lado la ley en este mismo artículo establece que; la Administración Penitenciaria Departamental, supervisará y controlará permanentemente el trabajo, en cualquiera de sus modalidades. Lo cual significa que el administrador del penal necesariamente encabezara el departamento de microempresa.

Artículo N° 187.- La Administración Penitenciaria y de Supervisión, podrá celebrar Convenios con empresas o personas físicas o jurídicas, para organizar una explotación comercial o industrial.

A fin de incentivar la celebración de estos Convenios, el Estado podrá conceder los beneficios e incentivos tributarios legalmente permitidos. A partir de este artículo el modelo toma parte societaria a través de **Maquilas** con empresas o instituciones externas al penal que deseen trabajar con las microempresas.

Artículo N° 186.- Este artículo señala lo siguiente:

“La Administración Pública y los Organismos Descentralizados, con preferencia encomendarán los trabajos que demanden sus necesidades, a los talleres de los establecimientos penitenciarios”.

Amparados por este artículo las microempresas pertenecientes a la propuesta gozarán de una **ventaja competitiva**, ya que tendrán preferencia en instituciones públicas del estado centralizado y descentralizado si se presentan a licitaciones lanzadas por estas instituciones.

9.2.2.- Contexto Socio Cultural.

En el presidio se miden las **clases sociales** por la cantidad de recursos económicos que tienen disponibles los internos. La propuesta no permitirá este tipo de discriminación ya que todos serán partícipes de las microempresas y su respectiva capacitación laboral.

El **factor cultural** también influirá, por cuanto la cultura adoptada por algunos internos e internas no permitirá romper ciertas tradiciones tales como; dejar de producir trabajos pequeños, manuales e independientes por otros de más tecnología y aceptación en el mercado. Razón por la cual se plantea por el momento y hasta conseguir convenios con empresas u otras instituciones que quieran trabajar a través de la formación de microempresas, se siga trabajando con lo que actualmente se está produciendo, asociando productos homogéneos para su posterior comercialización a través del departamento de Microempresas.

La formación, es otro factor Sociocultural que se tomará en cuenta ya que en función a este se trabajará sobre la estrategia de rehabilitación, para producir dentro del programa de microempresa.

La calidad de mano de obra dependerá muchas veces del nivel de instrucción que se tenga y la habilidad para aprovechar la capacitación que se les pueda brindar.

9.2.3.- Contexto Económico.

El contexto económico también influye en el modelo de microempresas que se quieran implantar con la estrategia de rehabilitación, por cuanto los cambios en las estructuras económicas afectan sobre el poder adquisitivo de las personas.

Tomando en cuenta estos tres factores que moldean la propuesta estratégica se plantea la creación del departamento de microempresa en el recinto carcelario de Morros Blancos.

9.3.- Departamento de Microempresas

La propuesta esta dirigida a la creación del departamento de microempresa dentro del penal de Morros Blancos, que será la unidad encargada de; organizar, planificar, dirigir, controlar y monitorear la creación y desarrollo de las microempresas, este departamento servirá de nexo administrativo entre las microempresas que se vayan a establecer en el Penal de Morros Blancos y las empresas públicas, privadas u otras instituciones que tengan interés en trabajar con los internos del recinto penitenciario.

Este departamento especificará la modalidad de trabajo de las actividades productivas de las microempresas, en relación con las empresas u organizaciones interesadas, de acuerdo con la norma de seguridad que estas ameriten. Para este fin se seguirán los siguientes pasos:

- ☞ Selección de los internos por especialidades para conformar las Microempresas.
- ☞ Determinación de los espacios físicos para la instalación de los talleres de Microempresas.
- ☞ Identificación de las fuentes de financiamiento para la creación de Microempresas.
- ☞ Búsqueda de empresas privadas, públicas u otras instituciones que deseen trabajar en coordinación con el Departamento de Microempresas conformadas en el recinto.

- ☛ Control de los planes y proyectos que surgen en el Departamento.
- ☛ Buscar y establecer convenios con distintas instituciones en este tipo de modalidad de microempresas. (Maquilas)
- ☛ Dirigir y coordinar con las secciones (áreas), las estrategias a seguir.

Desde su inicio y periódicamente el Departamento de Microempresas deberá realizar un diagnóstico detallado del recinto penitenciario, para identificar las necesidades específicas del penal relacionados con el tema, y los espacios físicos con los que cuenta. Si bien el diagnóstico realizado en el presente trabajo determinó hacinamiento este se refiere a la actual infraestructura construida compuesta por celdas pequeñas, existiendo suficiente espacio físico al interior del recinto en la parte sur para implementar los talleres de producción.

Se considera ha, aquellas personas que actualmente ya vienen realizando por cuenta propia algún tipo de actividad productiva, se las asociaran y serán las primeras en recibir el asesoramiento del Departamento en la creación y conformación de Microempresas asociativas.

9.3.1.- Visión.-

La visión propuesta para el departamento de microempresas es:

“El departamento de microempresa del recinto penitenciario del penal de Morros Blancos, es una unidad de rehabilitación social que cumple sus funciones eficaz y eficientemente a través de la generación de herramientas productivas para la adquisición de conocimientos productivos por el interno”.

9.3.2.- Misión.-

La Misión propuesta para el Departamento de Microempresas se basa en tres aspectos, fundamentales:

- Primero, la ley general de ejecución de penas cuyo principio general, a través del Art. N° 2, establece lo siguiente: “Los establecimientos penitenciarios no sólo están destinados a la guardia y custodia de los procesados en orden de la

ejecución de penas y medidas de seguridad, sino especialmente a su *reeducación y readaptación social*".

- Segundo, se toma en cuenta, una de las funciones del Régimen Penitenciario del País, que es: "Coordinar y ejecutar con instituciones públicas o privadas, programas de terapia ocupacional, readaptación y reinserción social e integral a los internos del sistema penitenciario del país".
- Tercero, lo establecido en los Art. N° 180 y 181 del Código de Procesamiento Penal, cuyos objetivos son: "Obligar y crear en los condenados hábitos regulares de trabajo, promover su capacitación y creatividad con el fin de proporcionarle un oficio o perfeccionar el que tuviere, para que a futuro este pueda reintegrarse a la sociedad".

Con todos los elementos mencionados, se pretende que el interno e interna del penal de Morros Blancos logre una rehabilitación y reinserción social adecuada, promoviendo activamente en ellos el desarrollo productivo a través de la adquisición de conocimientos teórico- prácticos, durante su estadía en el recinto.

Por tanto la misión propuesta para el departamento de microempresa es:

"Proporcionar elementos productivos eficientes para el departamento de Microempresa del Penal de Morros Blancos, capaces de sobrevivir y reintegrarse definitivamente en la sociedad civil a través del aprendizaje productivo por medio de la creación de microempresas, poniendo al alcance del mercado local, nacional e internacional productos de alta calidad, elaborados con las tecnologías adecuadas".

9.3.3.- Objetivos y Estrategias

Objetivo General

El **objetivo general o estratégico** que perseguirá el departamento de Microempresa es:

- Mejorar la calidad de vida del interno en el penal de Morros Blancos y su posterior reinserción en la sociedad a través de su capacitación y aprendizaje productivo.

Objetivos Específicos

Los **objetivos secundarios o específicos**, están diseñados en función a cuatro áreas o unidades necesarias con las cuales contara el departamento de microempresa. Estos objetivos se encuentran plasmados en el siguiente cuadro resumen:

CUADRO N° 11
RESUMEN DE OBJETIVOS DEPARTAMENTO DE MICROEMPRESA
(PENAL DE MORROS BLANCOS)

OBJETIVO GENERAL	AREAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ESTRATEGIAS O ACCIONES
Mejorar la calidad de vida del interno en el penal de Morros Blancos y su posterior reinserción en la sociedad a través de su capacitación y aprendizaje productivo.	RECURSOS HUMANOS	1.- Capacitar productivamente a los reos del penal.	a. Realizar convenios con entidades de capacitación productiva. b. Realizar un estudio de selección. c. Capacitar al interno del penal.
	PRODUCCION	2.- Suministrar una producción y variedad adecuada de productos.	a. Seleccionar y establecer convenios con empresas de rubros convenientes de producción. b. Realizar un estudio de ubicación. c. Producir un stok adecuado de productos.
	COMERCIAL	3.- Proporcionar adecuadamente al mercado local, nacional e internacional productos fabricados en el penal.	a. Establecer presencia comercial en mercados adecuados para los productos del penal. b. Desarrollar un plan de comunicación que permita a las microempresas del penal dar a conocer la oferta de productos destacando sus atributos y precios. c. Establecer una estrategia de diferenciación.
	FINANCIERA	4.- Brindar un control y registro de los ingresos y egresos, que se den en el departamento de microempresas y orienten a una mejor toma de decisión.	a. Crear un sistema contable interno.

FUENTE: Elaboración propia

9.3.4.- Líneas de Acción

Para el cumplimiento de la visión, misión y objetivos las siguientes líneas o planes de acción a seguir son:

9.3.4.1.- Primera Línea de Acción

a) Objetivo

“Capacitar productivamente a los reos del penal”.

El cumplimiento de este objetivo, servirá como soporte para lograr la buena marcha de la producción de los talleres que trabajen con el penal de Morros Blancos, para ello se deben seguir las siguientes acciones:

- Empezar convenios con instituciones de beneficencia y capacitación productiva y gestión administrativa.
- Seleccionar la mano de obra de acuerdo a las actitudes y destrezas de cada recluso en el rubro de actividad mas adecuado a las condiciones que posee.
- Programar y realizar cursos completos de capacitación en forma conjunta y continúa bajo la metodología Teórico-Practica, posibilitando de esta manera un aprendizaje práctico y perpetuo.

b) Situación Actual

Actualmente el recinto penitenciario de Morros Blancos, ha establecidos cursos esporádicos de capacitación productiva, orientados sobre todo al sector artesanal, pero estos son poco frecuentes y serios debido a la falta de convenios con las instituciones encargadas de estos cursos; entre ellas se tiene a CARITAS Tarija, INFOCAL, etc.

c) Responsable

Los responsables para la ejecución de la presente acción son; en primer lugar el jefe de la unidad de rehabilitación del penal de Morros Blancos, el Administrador del

recinto carcelario, los propietarios o socios de las microempresas, las instituciones de capacitación bajo convenio, y el psicólogo del penal.

9.3.4.2.- Segunda Línea de Acción

a) Objetivo

“Proveer una producción y variedad adecuada de productos”.

Para lograr este objetivo se debe seguir las siguientes acciones:

- Con base en el diagnóstico se seleccionara rubros adecuados, tales como; metalmecánica, madera, textil y alimentos, que son sectores que mas requieren mano de obra técnica y operativa calificada.
- Una vez seleccionados los rubros (no mas de cuatro), se debe seleccionar una estrategia que posibilite la celebración de convenios con empresas o instituciones del medio que pertenezcan a los rubros seleccionados y que deseen trabajar con el penal, a través de la producción bajo el modelo **Maquila** donde el penal pondrá la mano de obra y el espacio físico para la instalación del taller y las empresas elegidas, la maquinaria, materia prima e insumos de producción.
- Se procederá a firmar el convenio entre las partes interesadas (Penal-Microempresa), en el se implementara: el grado de participación en las utilidades, la forma de comercialización, etc.

b) Situación Actual

La presente acción se encuentra en cero, es decir no se ha implementado convenios con microempresas del sector.

c) Responsable

El principal responsable por la ejecución de la presente acción el Jefe de la Unidad de Rehabilitación del penal de Morros Blancos (Administrador del recinto).

9.3.4.3.- Tercera Línea de Acción

a) Objetivo

“Proveer adecuadamente al mercado local, nacional e internacional productos fabricados en el penal”

Para lograr este objetivo es necesario que el departamento de microempresa del penal de Morros Blancos siga las siguientes acciones:

- Establecer presencia comercial en mercados adecuados para los productos del penal, a través de los socios microempresariales, quienes brindaran los más adecuados canales de distribución sean por medio del establecimiento de tiendas comerciales, etc.
- Desarrollar un plan de comunicación que permita a las microempresas del penal dar a conocer la oferta de productos destacando sus atributos y precios.
- Establecer una estrategia de diferenciación, que permita a los productos del penal diferenciarse del resto de la competencia.

b) Situación Actual

Actualmente el penal de Morros Blancos solo comercia en el mercado local productos artesanales de manera indirecta, es decir emplea canales de distribución externa, pese a tener suficiente mano de obra la presencia es limitada debido a la escasa producción, además los mecanismos de comercialización no emplean un plan de comunicación ni una estrategia de diferenciación; ya sea a través de una marca, etc.

c) Responsable

Los responsables por la ejecución de las acciones son: principalmente los socios microempresariales, el administrador del recinto, y representantes de los reclusos.

9.3.4.4.- Cuarta Línea de Acción

a) Objetivo

“Brindar un control y registro de los ingresos y egresos, que se den en el departamento de microempresas y orienten a una mejor toma de decisión”.

El cumplimiento de este objetivo permitirá llevar un control adecuado de los ingresos y egresos que se den en el departamento de microempresa, ya sean por la venta de los productos o ayuda de instituciones gubernamentales y no gubernamentales, para el cumplimiento de este se debe seguir la siguiente acción:

- Crear un sistema contable interno.

b) Situación Actual

Actualmente las actividades productivas que llevan adelante los reclusos del penal no cuentan con registros de sus ingresos y egresos.

c) Responsable

Los responsable por el cumplimiento de esta acción, son los socios del departamento de microempresa del penal de Morros Blancos en forma particular el administrador del recinto penitenciario.

9.3.5.- Estrategia.-

Como estrategia se propone el establecimiento de alianzas estratégicas con empresas o instituciones que quieran trabajar en la formación conjunta de microempresas a través del establecimiento de Maquilas donde la mano de obra y los espacios físicos serán puestos por el departamento de microempresa y los materiales, insumos, herramientas y maquinarias sean proporcionados por la empresas, instituciones, u ONGs, que deseen trabajar, aprovechando la disponibilidad de mano de obra barata.

9.3.6.- Propuesta Organizacional.

7.3.6.1.- Estructura Organizacional.-

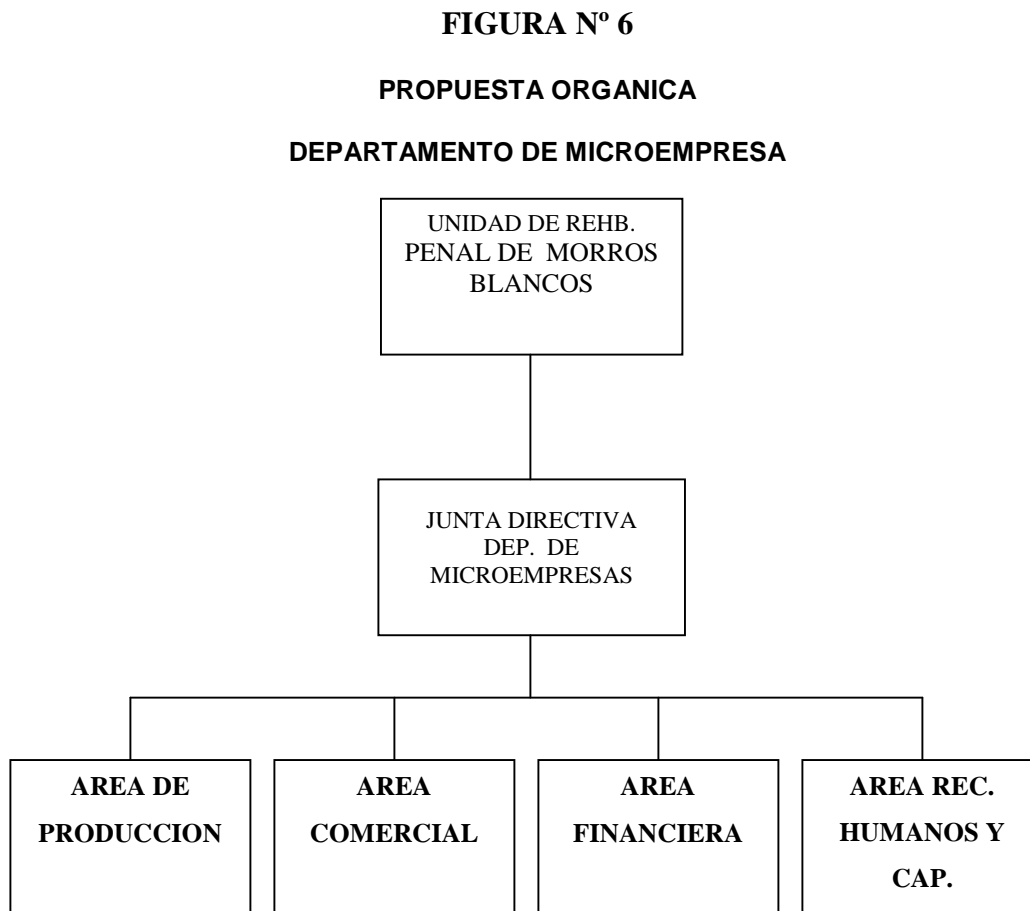
La estructura organizacional se divide sistémicamente en funciones de modo tal que cada una de las subdivisiones cuenten con tareas, deberes y responsabilidades.

Entre los instrumentos empleados para la propuesta se cuenta con el Organigrama para el Departamento de Microempresas que funcionará en el centro penitenciario de Morros Blancos de la Ciudad de Tarija.

El *Organigrama* se constituye en la representación gráfica de la propuesta que permite entender con mayor facilidad el sistema organizativo y sus interrelaciones, cuyas funciones son las siguientes:

- ⊕ Determinación de los puestos de trabajo.
- ⊕ División de las funciones, responsabilidades y dependencia dentro de la estructura.
- ⊕ Líneas de comunicación entre los distintos puestos.

La estructura Orgánica para el Departamento de Microempresa se ilustra a través de la siguiente figura:



FUENTE: Elaboración Propia

La Unidad de Rehabilitación Social del recinto penitenciario de Morros Blancos de la ciudad de Tarija es dependiente de la Dirección Departamental de Régimen Penitenciario y esta a su vez de la Dirección Nacional de Régimen Penitenciario por lo que se encuentra inserto en la estructura orgánica nacional.

Después de un proceso de análisis, se consensó con la unidad de Rehabilitación Social una forma de organización democrática y participativa, es así que el Departamento de Microempresa estará regido por una junta directiva conformada por el jefe de la Unidad de Rehabilitación del Penal de Morros Blancos, un Psicólogo (Dicha unidad ya cuenta con el Psicólogo), y los posibles socios estratégicos de las Microempresas, mas un representante de los reclusos, a la cabeza del departamento

de microempresa se encontrara el jefe de la Unidad de Rehabilitación Social el cual será representante directo ante la Dirección de Régimen Penitenciario.

Por consiguiente esta forma de organización, además de ser democrática y participativa no altera la estructura orgánica de la dirección de régimen penitenciario.

Dentro de la estructura orgánica propia del Departamento de Microempresas al margen de la dirección consensuada en el punto anterior, se complementa con la participación de equipos de trabajo divididos en cuatro áreas de la siguiente manera:

- ☛ Área de Producción
- ☛ Área de Comercialización
- ☛ Área Financiera
- ☛ Área de Recursos Humanos y Capacitación

La implementación de estas áreas no significa crear puestos de trabajo donde se requiera personal, sino estas áreas se encontraran bajo la supervisión de la junta directiva del departamento de microempresa, ya que estas son funcionales.

- Área de producción

Esta área del departamento de Microempresa, comprenderá aquellas actividades e instrumentos que son necesarios para transformar la materia prima en productos terminados, se basará en los insumos que le de la planificación con el pronóstico de ventas en cada uno de los rubros de las microempresas, se alimentará del sistema de personal para saber cuanto de mano de obra disponible puede emplear en el proceso, también del sistema financiero para saber cuanto de dinero disponible existe para compra de materia prima, herramientas e instrumentos necesarios para la producción, establecerá procedimientos de control de materiales, estableciendo un nivel de stock e inventarios y por último se nutrirá de la función de control para realizar el establecimiento de estándares, la comparación con lo producido, y la corrección de las desviaciones, así mismo establecerá que el control deberá realizarse antes, durante y después de la producción.

El proceso productivo estará dirigido por el Departamento de Microempresa dependiente del régimen penitenciario y las empresas privadas o demás instituciones que trabajen en sociedad con las microempresas. Cada parte involucrada en el proceso productivo tendrá un representante, los cuales tendrán la responsabilidad de la gestión de la microempresa productiva.

- Área Financiera

Este sistema estará bajo el mando y manejo del Departamento de Microempresa, cuya función principal es captar recursos financieros para el desarrollo de las microempresas. Las fuentes de financiamiento son las siguientes:

- Financiamiento a través de los socios:
 - Microempresas privadas.
 - Organismos no Gubernamentales ONG.
 - Gobierno.

El Departamento de Microempresa a través de su sistema financiero realizará su actividad en coordinación con los socios, el cálculo de los costos de producción, control financiero de las cantidades producidas, además fiscalizará los ingresos que generen las microempresas. Sobre la base de la planificación se podrá tener un presupuesto que permita identificar la relación los ingresos y egresos de cada unidad productiva.

El objetivo final es buscar fondos para las microempresas y que estas logren la auto sostenibilidad. Para este propósito se plantea la utilización de Maquilas, es decir, que el Socio Estratégico otorgue el capital necesario para la creación de las microempresas (capital monetario, materia prima, maquinaria y herramientas). El Departamento de Microempresas ofrecerá la mano de obra y los espacios físicos necesarios para el desarrollo de las actividades productivas.

- Área de Comercialización.

Esta área es fundamental dentro del departamento, por cuanto significa el contacto de las microempresas con el entorno, considerando las cuatro Ps Producto, Precio, Plaza y Promoción o Comunicación.

- Esta área deberá considerar en primera instancia los pronósticos de ventas, con base en los productos terminados que entregará el área de producción. La variedad de productos adecuados para la comercialización.
- Otra función necesaria de esta área es la identificación de mercados potenciales tanto nacional, como el internacional a través de la posibilidad de exportar los productos que se efectúen en las microempresas.
- Los precios de los productos también serán determinados por el sistema de comercialización, con estrategias de mercado que se dirijan a favor de las microempresas.
- La forma más adecuada de comunicación de los productos, identificando los medios más eficientes para llegar a los mercados o segmentos seleccionados por el departamento de Microempresas.

En fin la forma de comercialización de los productos interna (dentro del penal) y externa (fuera del penal), para ello también se acudirá a la ley N° 2298 que posibilita el establecimiento de mecanismos necesarios tanto intermedios como directos, a través de la participación en ferias, programación de ferias pequeñas dentro del penal, y el establecimiento de tiendas o sucursales que representen y expongan los productos del penal afuera del recinto.

Este sistema estará bajo la responsabilidad directa de la Junta directiva del departamento de Microempresas.

- Área de Personal y Capacitación.

Este sistema identificará las tareas que realicen cada uno de los miembros de las microempresas, su función principal será la de capacitación de los internos que

formen parte de las microempresas, para que se formen personas capacitadas y de esta manera ayudar a la rehabilitación y reinserción social de los internos, a través de la capacitación de los recursos humanos se podrán lograr productos de alta calidad capaces de satisfacer las normas de calidad establecidas para la exportación de los productos, especialmente en el área de artesanía.

Este sistema es necesario, ya que los recursos humanos que vienen a ser los internos del Penal de Morros Blancos deberán ser evaluados tanto por sus antecedentes personales como sus características psicológicas, entrando a la selección las personas más idóneas para realizar cada actividad.

Este sistema también estará a cargo de la Junta Directiva de Microempresa siendo su objeto la consecución de mecanismos y medios necesarios de capacitación.

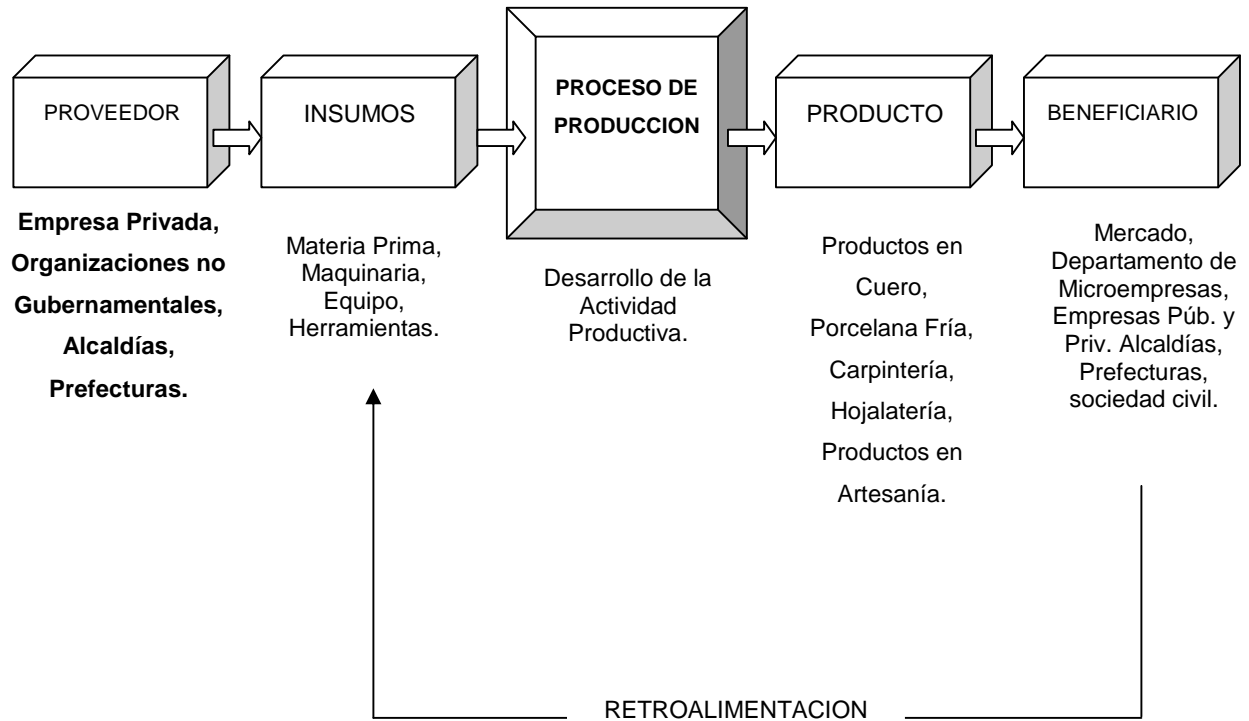
7.3.7.- Proceso Metodológico.

La propuesta presenta un proceso metodológico basado en un modelo de sistemas a ser aplicado al Departamento de Microempresas dependiente de la Unidad de Rehabilitación Social del Recinto Penitenciario de Morros Blancos.

El modelo planteado de sistemas se observa a través de la figura N° 7:

FIGURA N° 7

PROCESO METODOLOGICO



FUENTE: Elaboración Propia.

7.3.7.1.- Proveedores.

Los probables proveedores de las Microempresas son los siguientes:

- Empresa Privada; interesada en trabajar conjuntamente con las microempresas. La propuesta planteará un trabajo conjunto a través de *Maquilas*, es decir las empresas privadas invertirán, la materia prima, maquinaria y herramientas; las microempresas mano de obra y espacios físicos. Toda esta actividad se realizará en coordinación con la Junta Directiva del Departamento de Microempresa.

- Empresas e Instituciones Públicas; son otro tipo de proveedores que proveerán al sistema de pedidos o requerimientos que las microempresas realicen, a través de la participación en ferias a la inversa, etc.
- Organizaciones sin Fines de Lucro; son proveedores organizacionales que por su carácter social pueden estar interesadas en trabajar conjuntamente con las microempresas, sobre todo en el área de la capacitación.
- Entidades Financiadoras; en la actualidad existen entidades financiadoras de microempresas como por ejemplo: bancos (Banco Sol), Fondos Financieros (FIE, Los Andes, PRODEM), etc. Estas entidades pueden financiar a las microempresas, las garantías deberán ser otorgadas por las empresas privadas, Ong s u otras instituciones que trabajen conjuntamente con las microempresas, el Departamento de Microempresas garantizará la parte que corresponde a los internos.

7.3.7.2.- Insumos

Los insumos también serán proporcionados por las empresas, instituciones, organizaciones no gubernamentales, etc. que trabajen conjuntamente con las microempresas, todo se realizará en coordinación con la Junta Directiva del Departamento de Microempresas.

Los insumos necesarios para el funcionamiento son:

- **Materia Prima;** material primordial para el desarrollo de las actividades productivas, la materia prima estará en función al requerimiento específico de cada microempresa.
- **Maquinaria y Herramientas de Trabajo;** son necesarias de acuerdo a las necesidades de las microempresas, por el tipo de actividad que desarrollen cada unidad microempresaria, estas también serán proporcionadas por el socio.

7.3.7.3.- Proceso de Producción.

- Producto.

El producto es el resultado de todo el proceso productivo. Los productos están determinados por el tipo de actividad microempresaria que se realice.

La propuesta plantea como inicio de actividades de producción a través de las microempresas, el desarrollo de los productos que se vienen realizando actualmente en el penal. Según datos del diagnóstico se vienen realizando las siguientes actividades productivas;

- Productos de Artesanía
 - ❖ En Tulipán.
 - ❖ En Cuero.
 - ❖ Otros.
- Productos de Carpintería
 - ❖ Mesas Comunes y Torneadas.
 - ❖ Sillas Comunes y Torneadas.
 - ❖ Veladores.

- Beneficiario.

Los beneficiarios resultantes del proceso Metodológico de Rehabilitación Productivo serán los siguientes:

- ✓ **Departamento de Microempresas;** cuyo objeto es mejorar la calidad de vida del interno del penal de Morros Blancos a través del trabajo productivo, además de brindar a la sociedad personas capacitadas para reintegrarse al mercado productivo del departamento.
- ✓ **Empresas Privadas;** que trabajen en sociedad con las microempresas del penal, considerados beneficiarios inmediatos de los productos que se elaboren a través de las actividades productivas.

- ✓ **Otras Instituciones;** de carácter social, que deseen trabajar conjuntamente con las microempresas, colaborando en la rehabilitación social de los internos.
- ✓ **Clientes;** son todas las personas o instituciones que serán beneficiados con los productos de alta calidad que generen las microempresas, estos clientes son la sociedad en si, que además serán beneficiados por la posible rehabilitación social de individuos que no sean ya considerados una amenaza para la sociedad, sino sean personas productivas que ayuden al desarrollo del país y no un riesgo para la sociedad.
- ✓ **Alcaldías y Prefecturas;** son los probables compradores de productos que generen las microempresas, debido a que la ley les obliga a estas instituciones a dar prioridad en la adquisición de productos elaborados por los recintos penitenciarios.

CAPITULO X

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1. Conclusiones

- La sociedad civil demanda un trabajo efectivo por parte de la Dirección General de Régimen Penitenciario.

Últimamente en el departamento de Tarija y en particular de la ciudad capital debido a los desplazamientos migracionales surgidos sobre todo del interior del país, ha hecho que en esta se incremente considerablemente su crecimiento poblacional, hecho que reflejó también un incremento delincencial ocasionado por la falta de empleo. La microempresa en este sentido surge como principal fuente de solución basta ver tres parámetros presentados en el diagnóstico para afirmar su importancia, como ser: el 98 % de las unidades económicas del país pertenecen a la microempresa, 8 de cada 10 empleos son generados por la microempresa, el 25% del Producto Interno Bruto nacional lo constituye la microempresa. Y además la microempresa como agente de rehabilitación está brindando mejores resultados que otros métodos de terapias, por lo que se llega a la conclusión de que el mejor método de rehabilitación es la terapia productiva.

10.2. Recomendaciones

- Al finalizar el presente trabajo de investigación se recomienda al sistema de régimen penitenciario del departamento de Tarija implantar en el recinto carcelario de Morros Blancos el Departamento de Microempresa, como medio practico de la capacitación, el cual se encargue de establecer un sistema de microempresas adecuado para el método estratégico de rehabilitación.
- Al margen también se recomienda otorgar cursos de capacitación para los internos del penal, estos cursos deben ser realizados en coordinación con el Departamento de Microempresas y los socios.

- Se recomienda utilizar todas las normas de seguridad para la creación y desarrollo de las microempresas, por el tipo de personas con la cual se pretende trabajar.

Cabe recordar que el método busca colaborar en la rehabilitación real y objetiva de cada interno, otorgándole al mismo, oportunidades de aprendizaje en algún rubro de actividad y así generar algún tipo de ingreso para su persona o familia, durante y después de su condena.