

Nina del Rocío Valenzuela de la Torre

Propuesta de un plan de emprendimiento como medida preventiva contra la reincidencia del cometimiento de delitos de narcotráfico “mulas” en la cárcel de mujeres de Quito.

Disertación presentada como requisito parcial para la obtención del Título de Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Del Pacífico bajo la Dirección del Prof. Oswaldo Maldonado.

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

Quito, 2014

VALENZUELA, Nina, Propuesta de un plan de emprendimiento como medida preventiva contra la reincidencia del cometimiento de delitos de narcotráfico “mulas” en la cárcel de mujeres de Quito. UPACÍFICO, 2014, 151p. Oswaldo Maldonado Orrego. (Tesis presentado a La Facultad de Negocios y Economía - Postgrado de la Universidad Del Pacífico)

Resumen: La población carcelaria ha sido el sector menos atendido por gobiernos anteriores, nunca se ha brindado una verdadera rehabilitación social y una adecuada reinserción de la persona a la sociedad; por el contrario las centros carcelarios se han convertido en las universidades del delito que perfeccionan a los detenidos, y que al salir a la sociedad una vez que han cumplido con su pena vuelven a delinquir. Esta investigación propone diseñar una propuesta estratégica para mejorar la gestión de la Cárcel de Mujeres de Quito en la referente a la rehabilitación y reinserción a la sociedad de las personas privadas de la libertad. Se realizó un análisis FODA sobre la gestión de la Cárcel de Mujeres de Quito, se analizó el entorno situacional interno y externo, con el fin de determinar estrategias para favorecer la eficiencia y productividad de la Institución; Se propone una propuesta viable que permita que las personas privadas de la libertad de la Cárcel de Mujeres Quito puedan desarrollar actividades productivas que contribuyan no solo a su reinserción social sino a su realización personal. Este plan de negocios que propongo en esta investigación, es la creación de una empresa de Confecciones Textiles, con capacidad para abrir sucursales y/o entregar franquicias, y tendrá como objetivo comercializar uniformes para empresas e instituciones en general en el mercado de la ciudad de Quito.


Palabras Claves: Plan de emprendimiento, reincidencia, Rehabilitación Social

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Nina del Rocio Valenzuela de la Torre declaro ser la autora exclusiva de la presente tesis

Todos los efectos académicos y legales que se desprendieren de la misma son de mi responsabilidad

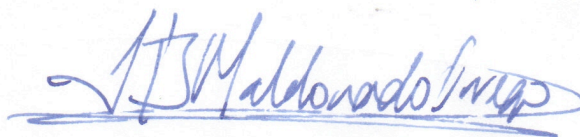
Por medio del presente documento cedo mis derechos de autor a la Universidad Del Pacífico para que pueda hacer uso del texto completo de esta tesis a título "Propuesta de un plan de emprendimiento como medida preventiva contra la reincidencia del cometimiento de delitos de narcotráfico "mulas" en la cárcel de mujeres de Quito" con fines académicos y/o de investigación


Nina Valenzuela

Quito, 2014

CERTIFICACIÓN

Yo, Oswaldo Maldonado, docente de la Facultad de Negocios y Economía – Postgrado de la Universidad Del Pacífico, como Director de la presente tesis , certifico que la señorita Nina del Rocío Valenzuela de la Torre, egresada de ésta institución, es autora exclusiva de la presente tesis, el mismo que es auténtico, original e inédito



Quito, 2014

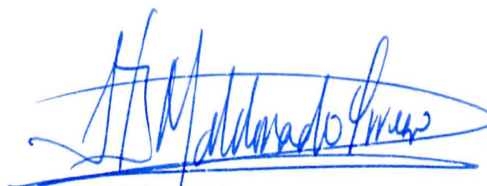
DOCUMENTO DE CONFIDENCIALIDAD

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de Master en Administración de Empresas de la Universidad Del Pacífico, autorizo a la Biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la Universidad según como dictamina la L.O.E.S. 2010 Art. 144.

Cuatro copias digitales, de esta tesis quedan en custodia de la Universidad Del Pacífico, los mismos que podrán ser utilizadas para fines académicos y de investigación

Para constancia de este compromiso, suscribe

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'H. M. Maldonado Ponce', written over a horizontal line.

Quito, 2014

Índice de Contenidos

I. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN.....	9
CAPITULO I	14
REHABILITACIÓN SOCIAL EN EL ECUADOR.....	14
1.1 SINTESIS HISTORICA DEL SISTEMA PENAL ECUATORIANO	14
1.2 PENA.....	16
1.2.1. CONCEPTO DE PENA.....	16
1.2.2. CLASES DE PENA EN LA LEGISLACION ECUATORIANA	18
1.3. LA REHABILITACIÓN SOCIAL EN EL ECUADOR	20
1.3.1. CONCEPTO	20
1.3.2. ANÁLISIS DOCTRINARIO	21
1.4. REALIDAD DE LA REHABILITACIÓN SOCIAL EN EL ECUADOR	23
1.5. POBLACION CARCELARIA DEL PAIS	27
1.6. CLASIFICACIÓN CENTROS DE REHABILITACIÓN SOCIAL DEL ECUADOR.....	28
CAPITULO II	31
DELITOS DE TRÁFICO DE DROGAS Y EL INDULTO EN LA LEGISLACION ECUATORIANA	31
2.1. EL DELITO DE TRÁFICO DE DROGAS EN LA LEGISLACIÓN ECUATORIANA.....	31
2.2. PENAS PARA EL DELITO DE TRÁFICO DE DROGAS EN LA LEGISLACIÓN ECUATORIANA.....	36
2.3. POBLACIÓN CARCELARIA DETENIDA POR DELITO DE TRÁFICO DE DROGAS	37
2.4. CONCEPTO DEL INDULTO	39
2.5. EL INDULTO EN LA LEGISLACIÓN ECUATORIANA.....	41
2.6. EL INDULTO CONCEDIDO EN JULIO DE 2008 A PERSONAS DETENIDAS POR TRÁFICO DE DROGAS (MULAS)	42
CAPÍTULO III	45
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	45
3.1. ANALISIS DEL MACROAMBIENTE	47
3.1.1. FACTORES POLÍTICOS.....	49

3.1.2.	FACTORES ECONÓMICOS	52
3.1.3.	FACTORES SOCIALES	56
3.1.4.	FACTORES TECNOLÓGICOS	58
3.1.5.	FACTOR AMBIENTAL.....	61
3.2.	MICROAMBIENTE	61
3.2.1.	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES.....	62
3.2.2.	PODER DE NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES.....	63
3.2.3.	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	64
3.2.4.	AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	64
3.2.5.	AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS	64
3.3.	ANÁLISIS AMBIENTE INTERNO.....	64
3.3.1.	LA INSTITUCIÓN	64
3.3.2.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	65
3.3.3.	ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y ADMINISTRATIVOS.....	65
3.3.4.	ASPECTOS FINANCIEROS.....	69
3.3.5.	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	70
3.3.6.	INFRAESTRUCTURA	70
3.4.	ANÁLISIS MATRICIAL DE FACTORES	71
3.4.1.	MATRIZ EFE	71
3.4.2.	MATRIZ EFI.....	74
3.4.3.	MATRIZ FODA PONDERADA.....	76
3.4.4.	MATRIZ DE ATRACTIVO DEL MERCADO Y POSICION COMPETITIVA 78	
3.4.5.	EJES ESTRATÉGICOS.....	82
CAPITULO IV		83
PLAN DE NEGOCIOS, ESTUDIOS DE MERCADO Y TÉCNICO		83
4.1	ALCANCE E IMPORTANCIA	83
4.2	ESTUDIO DE MERCADO	84
4.2.1.	GENERALIDADES	84
4.2.2.	METODOLOGÍA	85
4.2.3.	INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	87
4.2.4.	ANÁLISIS DE LA OFERTA.....	94
4.2.5.	ANÁLISIS DE LA DEMANDA	96
4.2.6.	BALANCE DE OFERTA Y DEMANDA	97

4.2.7.	PROYECCIÓN DE LA DEMANDA DEL PROYECTO	98
4.2.8.	MARKETING MIX	100
4.3	ESTUDIO TÉCNICO	103
4.3.1.	UBICACIÓN	103
4.3.2.	INSTALACIONES	105
4.3.3.	PROCESO DE PRODUCCIÓN	107
CAPITULO V		118
PLAN DE NEGOCIOS, ESTUDIOS ORGANIZACIONAL		118
5.1.	ESTUDIO ORGANIZACIONAL	118
5.1.1.	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	118
5.1.2.	ESTRUCTURA CULTURA ORGANIZACIONAL	122
CAPITULO VI.....		127
PLAN DE NEGOCIOS, ESTUDIO FINANCIERO		127
6.1.	ESTUDIO FINANCIERO	127
6.1.1.	PRESUPUESTO DE INVERSIONES	127
6.1.2.	FINANCIAMIENTO	129
6.1.3.	COSTO DEL CAPITAL	131
6.1.4.	PRESUPUESTO DE INGRESOS.....	132
6.1.5.	PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS.....	132
6.1.6.	FLUJOS DE EFECTIVO PROYECTADOS	133
6.1.7.	VALOR RESIDUAL DEL PROYECTO	134
	El valor residual del proyecto es:.....	134
6.1.8.	INDICADORES DE FACTIBILIDAD DEL PROYECTO	135
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		137
	CONCLUSIONES	137
	RECOMENDACIONES.....	139
BIBLIOGRAFÍA.....		141
ANEXOS.....		145

INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN.

La población carcelaria ha sido el sector menos atendido por los gobiernos, nunca se ha brindado una verdadera rehabilitación social y una adecuada reinserción de la persona a la sociedad; por el contrario las centros carcelarios se han convertido en las universidades del delito que perfeccionan a los detenidos, y que al salir a la sociedad una vez que han cumplido con su pena vuelven a delinquir.

Lamentablemente por décadas los Gobiernos no se han preocupado por implantar un sistema en el que se proporcione a las personas privadas de la libertad educación, trabajo, actividades culturales y recreativas que hagan que estas personas se alejen de la vida delictiva, y una vez que recuperen su libertad no vuelvan a violar la ley.

Tomando en cuenta que es responsabilidad del Estado regular la conducta humana social, he propuesto el presente estudio de la realidad de la Rehabilitación Social en nuestro país; que no solo involucra un análisis normativo jurídico de las disposiciones, sino que propone un plan de emprendimiento que ayudaría a cumplir este importante rol del Estado que representa una necesidad imperante dentro de nuestro conglomerado Social.

De manera general se puede afirmar que nuestro Sistema Penal a lo largo de la historia ha ido cambiando, no obstante, no se ha prestado suficiente atención a uno de los preceptos constitucionales en materia penal más complicados que es la generación de políticas públicas y acciones afirmativas orientadas a la reinserción y reeducación social.

Uno de los fines esenciales de la Rehabilitación Social que persigue el Estado, es el de promover la readaptación de la persona que ha cometido un delito a través de una formación integral en valores que le otorgue la posibilidad no solo de una efectiva reincorporación a la sociedad, sino la posibilidad de alcanzar su realización personal y una vida digna.

Los tres pilares esenciales de esta investigación son: a) Es de vital importancia para la sociedad contar con una verdadera Rehabilitación Social. b) Este trabajo está dirigido a una parte de la población olvidada y que genera un gran impacto social. c) Proponer un plan de emprendimiento que puede ser implementado en el país y que nos lleve a contar con un plan de Rehabilitación Social y Reinserción a la sociedad de las personas privadas de la libertad.

De esta forma se puede observar desde una perspectiva objetiva, el proponer estrategias viables para lograr la reinserción de las personas privadas de libertad, con un énfasis en la Cárcel de Mujeres Quito.

Por otra parte, se considera que lo establecido en nuestra misma Constitución que señala al tenor literal en su artículo 202 *“el sistema de rehabilitación social tendrá como finalidad la rehabilitación integral de las personas sentenciadas penalmente para reinsertarlas en la sociedad, así como la protección de las personas privadas de libertad y la garantía de sus derechos. El sistema tendrá como prioridad el desarrollo de las capacidades de las personas sentenciadas penalmente para ejercer sus derechos y cumplir sus responsabilidades al recuperar la libertad.”*¹, es una necesidad manifiesta el realizar un análisis y proponer estrategias que mejoren la gestión y el manejo de los Centros de Rehabilitación Social en nuestro país.

Con la promulgación de la Constitución del 2008, y el reconocimiento de las garantías constitucionales, este análisis es objeto de un análisis normativo y financiero que podrá ser la pauta para aplicar los mecanismos de tutela y generar políticas públicas viables y programas de reinserción.

Creo necesario señalar que si bien el tema es nuevo con respecto al ámbito de aplicación que se centra en nuestro país, existen sin número de fuentes bibliográficas que podrían sentar las bases de la investigación como fuentes estadísticas, compendios y tratados que nos ayudarían a analizar los puntos requeridos.

¹ CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR.

Este trabajo tiene un fin social, este análisis el mismo que se sustenta a través de una matriz productiva viable y sobre todo el beneficio económico, social y general del Estado enfatizando la importancia que tiene hoy en día las garantías constitucionales.

I. OBJETIVOS.

- **GENERAL.-** Diseñar una propuesta estratégica para mejorar la gestión de la Cárcel de Mujeres de Quito en lo referente a la rehabilitación y reinserción a la sociedad de las personas privadas de la libertad.
- **ESPECÍFICOS.**
 - a. Analizar el entorno situacional interno y externo de la Cárcel de Mujeres de Quito, con el fin de determinar estrategias para favorecer la eficiencia y productividad de la Institución.
 - b. Establecer una propuesta viable que permita que las personas privadas de la libertad de la Cárcel de Mujeres Quito puedan desarrollar actividades productivas que contribuyan no solo a su reinserción social sino a su realización personal.
 - c. Contribuir a que los Centros de Rehabilitación cumplan con su rol fundamental de reinserción de las personas privadas de libertad a través de programas relacionados al sector productivo y a la educación.

II. HIPÓTESIS

- La Rehabilitación Social en el Ecuador no ha cumplido con el objetivo fundamental de reinsertar a la sociedad de las personas privadas de la libertad.

III. METODOLOGÍA.-

Para este estudio se utilizará diversas herramientas que me permitirán la consecución de los objetivos planteados, al ser un tema tan amplio y a su vez de suma complejidad, por lo que utilizaré algunas herramientas metodológicas, que me permita abarcar la mayor cantidad de elementos en cada uno de los ámbitos que implica este tema, para la cristalización de esta investigación.

Se partirá, utilizando el Método Descriptivo, ya que la investigación inicia con empezaré detallando tanto el entorno como los principales elementos y características del proceso de reinserción y reeducación dentro de los Centros de Rehabilitación Social, específicamente en la Cárcel de Mujeres de Quito. La metodología descriptiva me permitirá analizar las posibles causas que impulsaron a las personas a cometer los actos delictivos. En cuanto a la norma, siempre es importante describir el proceso jurídico y las medidas sancionadoras que se toman al suscitarse estos actos, sobre todo en la tenencia o tráfico de sustancias psicotrópicas y estupefacientes.

Así mismo se aplicará la estadística, al realizar un muestreo acerca de la cantidad de gente que ingresa a estos Centros de Rehabilitación. Cada uno de los datos obtenidos en la investigación, se constituirán en la base de la comprobación de hipótesis como de las conclusiones posteriores. En el ámbito judicial es esencial para sustentar el campo teórico y reforzar el marco empírico del fenómeno.

Es necesario que se emplee una metodología comparativa, que se relaciona con la metodología histórica, para analizar las características de este fenómeno social. Por otra parte la metodología histórica, nos permite realizar

un estudio comparativo de la diferente normativa empleada hace unos años y la aplicada en la actualidad, tomando en cuenta la Constitución vigente.

Por último, como en todo fenómeno social, necesitamos dos herramientas fundamentales de la investigación científica, es decir la inducción y deducción; que permita no solo realizar supuestos (hipótesis) acerca del tema, sino que a su vez, permitan realizar una proyección con los datos obtenidos, argumento esencial para las recomendaciones y conclusiones finales.

CAPÍTULO I

REHABILITACIÓN SOCIAL EN EL ECUADOR

1.1 SÍNTESIS HISTÓRICA DEL SISTEMA PENAL ECUATORIANO

No existe mucha información respecto de los sistemas penitenciarios ancestrales, la vida nómada no complicó la existencia del hombre. Estas sociedades se caracterizaron por la abundancia y la riqueza cultural.

En su obra Manual Básico de los Derechos Humanos, el Dr. Olmedo Bermeo, cita el criterio de Jorge Zavala, de su obra La Pena:

“...afirma que en el ayllu imperaba la venganza privada. Esta formación, antecesora de la familia actual, unida por lazos de sangre, guardaba celosamente la integridad personal y patrimonial de sus miembros. Al ser invadidos por los Incas, éstos pueblos se fundieron en el Tahuantinsuyo, donde la venganza privada es desplazada por la actuación oficial.”²

En la civilización Inca existió una administración de justicia inmediata, sumaria y eficaz. Se lo realizaba en actos públicos con la presencia de toda la comunidad. Cada uno de estos pueblos contaba con un juez, que ejecutaba la Ley, “en oyendo a las partes” con la posibilidad de recurrir a un Juez Superior.

Durante la Colonia las relaciones de producción feudal estuvieron caracterizadas por la explotación del trabajo, fundado en el hecho que la conquista armada se vuelve discriminatoria para las diferentes castas existentes.

² BERMEO, Olmedo. Edit. (1990). Manual Básico de los Derechos Humanos. TG.C. Quito. Pág. 65

“El derecho penal ligado a la religión e ignominia de la conquista aplicó la pena capital, la hoguera, el cepo, el garrote, con el único derecho que da la fuerza durante cerca de trescientos años.”³

A mediados del siglo XVIII: existían tres cárceles en la ciudad de Quito, la primera fundada en 1573, conocida como cárcel de la Real Audiencia de Quito; la cárcel común para varones y la cárcel santa Martha para mujeres.

Para los infractores mestizos y nobles indígenas, existían la fábrica de tabacos de Guayaquil y la fábrica de pólvora de Latacunga.

En resumen se puede afirmar que: “Los procesos inquisitivos, constituyeron un oscuro capítulo de la justicia penal, en los cuales la extracción de la culpabilidad era a toda costa su objetivo final. Una justicia diferente para nobles, criollos e indios, regentada por oidores y capitanes, en nombre del rey y de su poder omnímodo, fue la esencia del sistema punitivo colonial.”⁴

Durante la época republicana se crean las colonias penales en el Oriente y en Galápagos, como también la construcción del Penal “García Moreno” de Quito. En 1831 se dicta un Código Penal, el cual contenía penas de carácter corporal y aflictivo, como la pena de trabajos públicos.

En 1869, se incorpora en el sistema penal ecuatoriano una nueva forma de cumplir con las penas impuestas a los criminales con reclusión, retención y trabajos forzados, para lo que se ordena la construcción del panóptico.

El Código Penal de 1872, estableció la pena capital que era acompañada de ceremonias grotescas, no existió normatividad ni actividad laboral beneficiosa.

Hasta 1906 no hay cambios en la legislación penal. Eloy Alfaro dicta un Código donde no consta la pena de muerte, siendo la máxima pena de

³ INREDH. (2002) Caminos De Esperanza. Modelos de atención a víctimas de Tortura. Personas Privadas de Libertad. Quito. Pág. 67

⁴ INREDH. (2002) Caminos De Esperanza. Modelos de atención a víctimas de Tortura. Personas Privadas de Libertad. Quito. Pág. 68

reclusión extraordinaria de 16 años; con prisión celular a trabajos forzados en talleres comunes.⁵

No hubieron cambios significativos en el sistema penal ecuatoriano hasta el gobierno de Velasco Ibarra, cuando en 1946 creó la Colonia Penal en la isla Isabela de Galápagos, lugar que fue creado con el propósito de rehabilitar a los delincuentes, pero en la realidad no cumplió con su objetivo, por el contrario se convirtió en lugar de torturas para los detenidos, por lo que en el gobierno del Dr. Camilo Ponce Enríquez se lo suprimió.

En la década de los 70 hubieron muchos intentos por garantizar los derechos de los reos, se crea la dirección Nacional de Prisiones, en 1970; en 1971 se expide el código Penal, este código plantea el trabajo reeducativo y obligatorio para los detenidos.

En el año 2000, el sistema penal ecuatoriano tuvo una reforma importante, pasó de ser un sistema procesal penal inquisitivo a uno acusatorio. Este nuevo sistema penal tiene cinco etapas:

1. Indagación Previa
2. Instrucción Fiscal
3. Etapa Intermedia
4. Etapa de Juicio
5. Etapa de impugnaciones

1.2 PENA

1.2.1. CONCEPTO DE PENA

La palabra pena viene del latín poena que significa castigo impuesto por la ley y por la autoridad competente por el cometimiento de un delito.

⁵ INREDH. (2002) Caminos De Esperanza. Modelos de atención a víctimas de Tortura. Personas Privadas de Libertad. Quito. Pág. 69

“La pena es el medio con que cuenta el Estado para reaccionar frente al delito, expresándose como la "restricción de derechos del responsable”.

Por ello, el Derecho que regula los delitos se denomina habitualmente Derecho penal. La pena también se define como una sanción que produce la pérdida o restricción de derechos personales, contemplada en la ley e impuesta por el órgano jurisdiccional, mediante un proceso, al individuo responsable de la comisión de un delito.”⁶

Según Carrara, citado por Cabanellas de Torres, “el vocablo pena posee tres distintas significaciones: la primera, en sentido general, expresa cualquier dolor o cualquier mal que causa dolor; la segunda, en sentido especial, designa un mal que sufrimos por razón de un hecho nuestro doloso o imprudente; la tercera, en sentido especialísimo, indica el mal que la autoridad civil impone a un reo por causa de su delito” ⁷ (Carrara, 2008, pág. 207)

Se puede indicar que la pena es la consecuencia jurídica del cometimiento de un delito, es un requisito indispensable que el delito esté tipificado antes del cometimiento del mismo y por lo tanto la pena para dicho delito también está tipificada en el Código correspondiente.

Es la Asamblea Nacional la encargada de tipificar una conducta como delito o contravención y su respectiva pena, la misma que debe ser proporcional al delito cometido.

En resumen podemos indicar que es una obligación del estado proteger a la sociedad y que la pena es una responsabilidad del estado que la ejerce cuando ha sido lesionado un bien jurídico protegido por el Derecho Penal.

⁶ <http://es.wikipedia.org/wiki/Pena>

⁷ CARRARA, Francesco. Citado por, CABANELLAS de Torres, Guillermo. “Diccionario Enciclopédico de Derecho Usual”. Revisado, actualizado y ampliado por Cabanellas de las Cuevas Guillermo. Tomo VI, editorial Heliasta S.R.L. Buenos Aires - Argentina, 2008. Pág. 207

1.2.2. CLASES DE PENA EN LA LEGISLACIÓN ECUATORIANA

La legislación ecuatoriana en su Código Penal indica que “Art. 10.- son infracciones los actos imputables sancionados por las leyes penales, y se dividen en delitos y contravenciones, según la naturaleza de la pena peculiar”.⁸

En la legislación ecuatoriana se determinan las siguientes penas:

Penas peculiares del delito:

1. Reclusión mayor; de acuerdo al Código Penal en su Art. 53, esta puede ser ordinaria (de 4 a 8 años y de 8 a 12 años), extraordinaria (de 12 a 16 años) y especial (de 16 a 25 años).
2. Reclusión menor; esta se encuentra reglamentada en el Código Penal en su “Art. 54.- La reclusión menor, que se cumplirá en los establecimientos precitados, se divide en ordinaria de tres a seis años y de seis a nueve años, y en extraordinaria de nueve a doce años.

Los condenados a reclusión menor estarán también sometidos a trabajos de reeducación o a trabajos en talleres comunes; y sólo se les hará trabajar fuera del establecimiento al organizarse colonias penales agrícolas, y no se les aislará, a no ser por castigos reglamentarios, que no podrán pasar de ocho días.”⁹

Adicionalmente las personas condenadas a reclusión mayor o reclusión menor extraordinaria son interdictos desde que se ejecutoria la sentencia hasta el cumplimiento de la misma.

1. Prisión de ocho días a cinco años; las personas sentenciadas a prisión cumplirán su sentencia en las cárceles del cantón correspondiente y realizarán trabajos reglamentarios en talleres comunes.
2. Interdicción de ciertos derechos políticos y civiles;

⁸ Asamblea Nacional, Código Penal Ecuatoriano, Rev 1971, Art.10

⁹ Asamblea Nacional, Código Penal Ecuatoriano, Rev 1971, Art.54

3. Sujeción a la vigilancia de la autoridad;
4. Privación del ejercicio de profesiones, artes u oficios; y,
5. Incapacidad perpetua para el desempeño de todo empleo o cargo público.

Penas peculiares de la contravención.

1. Prisión de uno a siete días; y,
2. Multa.

Penas comunes a todas las infracciones

1. Multa; y,
2. Comiso especial. Código Penal “Art. 65.- El comiso especial recae: sobre las cosas que fueron el objeto de la infracción; sobre las que han servido, o han sido destinadas para cometerla, cuando son de propiedad del autor del acto punible, o del cómplice; y sobre las que han sido producidas por la infracción misma.

El comiso especial será impuesto por delito, sin perjuicio de las demás penas establecidas por la ley; pero, al tratarse de una contravención no se impondrá sino en los casos expresamente determinados por la ley.”¹⁰

Adicionalmente a las penas indicadas el responsable deberá pagar las costas procesales, daños y perjuicios en el caso de existir acusación particular.

¹⁰ Asamblea Nacional, Código Penal Ecuatoriano, Rev 1971, Art.65

1.3. LA REHABILITACIÓN SOCIAL EN EL ECUADOR

1.3.1. CONCEPTO

Rehabilitar proviene del latín habilitar, que significa hacer algo nuevo; dando a conocer a la rehabilitación como un proceso de formación, un proceso cuya meta es ayudar a las personas a reintegrarse en la comunidad y a mejorar su funcionamiento psicosocial, de manera tal que puedan mantenerse en su entorno social en unas condiciones lo más normalizadas e independientes como sea posibles, es de duración limitada y tiene un objetivo definido encaminado a permitir que una persona alcance un nivel óptimo, proporcionándole los medios para modificarse su propia vida.

Una definición general de la rehabilitación indica que ésta tiene por objeto la restauración funcional óptima del individuo bajo tratamiento, y su reintegración a la familia, la comunidad y la sociedad por medio de la máxima independencia en las actividades de la vida diaria, y la consecución de un rol social estimable a través de la vuelta al trabajo o actividad equivalente.

La Constitución del Ecuador, manifiesta en el “Art. 201.- El sistema de rehabilitación social tendrá como finalidad la rehabilitación integral de las personas sentenciadas penalmente para reinsertarlas en la sociedad, así como la protección de las personas privadas de libertad y la garantía de sus derechos.

El sistema tendrá como prioridad el desarrollo de las capacidades de las personas sentenciadas penalmente para ejercer sus derechos y cumplir sus responsabilidades al recuperar la libertad.”¹¹

El Código de Ejecución de Penas y Rehabilitación Social de Ecuador también indica que la finalidad de la Rehabilitación Social en la reincorporación del individuo a la sociedad y la prevención de la reincidencia.

¹¹ Constitución Política del Ecuador, Asamblea Constituyente, Montecristi, Art. 201

1.3.2. ANÁLISIS DOCTRINARIO

Es posible rehabilitar o cambiar la conducta de un hombre con el tiempo y el tratamiento adecuado para ello.

La sociedad no tiene claro el concepto de lo que significa el término rehabilitación, en la mayoría de sociedad este término es sinónimo de retribución. Cuando se comete un delito repulsivo para la sociedad lo que la gente pide es castigo y en un cierto sentido venganza, pero nunca se piensa en la rehabilitación y reinserción a la sociedad del individuo que cometió un delito.

La rehabilitación implica para algunos autores “un proceso de acompañamiento de singulares características en la conjunción: retención, custodia y terapéutica, mediante el cual se intenta que el tiempo, durante el que un interno se encuentra en una Unidad Penitenciaria, sea lo más corto posible y transcurra con las menores consecuencias negativas, sobre todo para sí mismo como también para los otros”¹²

Gustavo Jalkh, indica que es importante continuar “en la construcción de un modelo de sistema que convierta a las cárceles en verdaderos centros en los que se ejerza y se promueva el ejercicio de derechos, y en fin, que la privación de la libertad ya no sea una privación de la dignidad de las personas”¹³.

Para Zanoni la esencia de la rehabilitación... consiste en tomar una primaria y debida toma de conciencia por parte del interesado, de la propia situación criminológica y de sus implicancias personales, familiares y sociales, que presupone una firme decisión de recuperación, para un futuro consecuente...”¹⁴

Jorge Haddad entrega algunas interesantes definiciones de Rehabilitación así: la rehabilitación social constituye una suma de experiencias que

¹² HADDAD, Jorge (1999). Derecho Penitenciario. Buenos Aires. Editorial de ciencia y cultura. Págs. 191-192

¹³ HADDAD, Jorge (1999). Derecho Penitenciario. Buenos Aires. Editorial de ciencia y cultura. Págs. 191-192

¹⁴ ZANONI, F,A, (1977). Revista Penal y Penitenciaria ·178. Pág. 9

incluyen sobre los hábitos, actitudes y conocimientos relacionados con la actividad delictiva del interno por lo tanto consiste en:

- Un proceso de aprendizaje diferenciado dirigido a reformar de manera favorable, las actitudes y aptitudes de los internos e incluir, a partir de su participación activa, sobre sus hábitos perniciosos, en el proceso delictivo.
- Combinaciones de aprendizajes especializados, dirigidos a la facilitación de actividades voluntarias que readapten socialmente al interno.
- Un proceso de intervención individual o colectiva, que asiste al interno a tomar decisiones, una vez que ha obtenido información adecuada acerca de los factores, teóricamente negativos, que lo han llevado a la actividad delictiva – sea por exceso en sus demandas o bien por insuficiencia de sus recursos propios.
- Puede definirse también como una intervención formativa dirigida al desarrollo de una actitud consciente y responsable por parte del interno; ejerciendo su influencia sobre los conocimientos, motivos, actitudes, aptitudes del mismo; en relación con la conveniencia o no de infringir en lo sucesivo la Ley Penal.
- Rehabilitar también supone facilitar la readaptación social y reforma voluntaria de los comportamientos de los internos – como hombres-, responsablemente, en función de la intervención penitenciaria.

Como se observa todas las definiciones tienen un denominador común a saber:

- Adquisición de conocimientos (información)
- Adquisición de hábitos y comportamientos dirigidos a no infringir en lo sucesivo la ley penal.

- Voluntariedad y responsabilidad por parte del propio interno (participación activa en el proceso de intervención)

La rehabilitación es capaz de concretar a partir de la participación activa del interno los cambios que se deben producir en el contexto social. Ella interviene en el aprendizaje y en la adquisición de los recursos individuales para desarrollar una vida posterior sin delinquir.

También debe quedar en claro que los errores y fallas del interno no pasan inadvertidos y provocan sanciones, retrocesos en la progresividad, etc., que le recuerdan su propia realizada de persona implicada en la rehabilitación progresiva y que no difieren de los procesos o sistemas terapéuticos de las ciencias del comportamiento.¹⁵

1.4. REALIDAD DE LA REHABILITACIÓN SOCIAL EN EL ECUADOR

La Rehabilitación Social en el Ecuador, ha sido un tema que ningún Gobierno le ha dado la importancia que tiene, pues es obligación del Estado brindarla y reinsertar a la sociedad a individuos rehabilitados que no vuelvan a delinquir.

“Décadas de abandono y desidia de las autoridades de turno, que solo asumieron la parte punitiva, mas no una plena rehabilitación social, convirtieron a estos centros en verdaderas bodegas para guardar personas; en lugares de especialización delictiva o de acumulación de resentimiento contra la sociedad que los juzgó y los sancionó.”¹⁶

El hacinamiento, la violación a los derechos humanos y la mala infraestructura de los centros carcelarios no han permitido que se brinde condiciones óptimas para un adecuado plan de rehabilitación social.

¹⁵ NOVELLI, G (1943). La Autonomía del derecho Penitenciario. Citado por Haddad, Jorge en Derecho Penitenciario. Págs. 194-195

¹⁶ Justicia y Derechos, revista No. 4 de Agosto de 2010, Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos.

El 14 de noviembre del 2007, mediante Decreto Ejecutivo No. 748, el Presidente de la República crea el Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos, con el objetivo de entregar a un solo ente la responsabilidad de optimizar los planes y proyectos de la función judicial, Ministerio Público, Dirección Nacional de Rehabilitación Social y las demás instituciones que se encuentren dentro del sistema judicial.

En el artículo 3 del Decreto Ejecutivo No. 748 incluye como atribuciones del “Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, entre otras, las siguientes:

1) La coordinación, ejecución y monitoreo de los programas y proyectos de rehabilitación social y de atención y protección al menor infractor.

2) La administración de los centros de internamiento de adolescentes”¹⁷

El Ministerio de Justicia y Derechos Humanos se basa en los siguientes valores, misión y visión:

“Valores.- Generar política pública en lo referente a justicia, derechos humanos, rehabilitación social, reinserción social y medidas cautelares para personas adultas privadas de libertad, desarrollo integral para adolescentes en conflicto con la ley penal y regulación para el libre ejercicio de cultos.

Coordinar las acciones para velar por el efectivo acceso a una justicia de calidad y oportuna como derecho fundamental de todos los habitantes de la República.

Autoridad Central para aplicar el Convenio de Estrasburgo sobre el traslado de personas condenadas y conocer sobre las peticiones de repatriación solicitadas por el Ministerio de Justicia de los Estados requirentes¹⁸.

Presidir la Coordinación de la Comisión del Sistema Procesal Penal con el objeto de lograr una implementación del proceso penal que de efectivo cumplimiento a las garantías del debido proceso¹⁹.

¹⁷ Decreto Ejecutivo No. 748, artículo 3, 14 de noviembre del 2007, Presidencia de la República.

¹⁸ Decreto Ejecutivo No. 1242, noviembre del 2007, Presidencia de la República.

Coordinar con el Ministerio de Finanzas el pago de la reparación material e inmaterial a las víctimas de violación de Derechos Humanos²⁰.

Facultad de puesta en funcionamiento y Administración de los Centros de Internamiento de los adolescentes infractores en todo el país²¹.

Facultad de puesta en funcionamiento y Administración de los Centros de Rehabilitación Social, Centros de Detención Provisional y Casas de confianza.

Establecer nexos de apoyo a la Función Judicial y al Ministerio Público en la búsqueda de solución a los conflictos que se generan en los centros de rehabilitación social y demás conflictos judiciales que interesen a la Administración Pública.

El ejercicio de las facultades legales y reglamentarias, el cumplimiento de las funciones, atribuciones, responsabilidades y competencias en lo referente a políticas de regulación para el libre ejercicio de Cultos.

Misión.- Velar por el acceso a una justicia oportuna, independiente y de calidad, promover la paz social, la plena vigencia de los Derechos Humanos, el ejercicio de cultos y su regulación, mejorar la rehabilitación y su reinserción social en las personas adultas privadas de libertad y el desarrollo integral en adolescentes en conflicto con la ley penal, mediante normas, políticas, programas, proyectos y actividades coordinadas con las instituciones relacionadas.

Visión.- Al 2017 el Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos habrá logrado la plena vigencia de los Derechos Humanos, la transformación del sistema de justicia, la regulación del ejercicio de cultos, la atención integral a personas adultas privadas de libertad y adolescentes en conflicto con la ley

¹⁹ Decreto Ejecutivo No. 1179, noviembre del 2007, Presidencia de la República.

²⁰ Decreto Ejecutivo No. 1317, noviembre del 2007, Presidencia de la República.

²¹ Decreto Ejecutivo No. 1683, noviembre del 2007, Presidencia de la República.

penal al convertirse en un referente de gestión pública a nivel nacional e internacional.”²²

El martes 31 de agosto de 2010, frente a la insostenible situación de los centros carcelarios del país y luego de un análisis realizado, cuyo resultado fue que existe hacinamiento en el 93% de las cárceles en todo el país, el Gobierno Nacional decide declarar en emergencia este sector, con el objetivo de mejorar esta situación, en lo que se estimaba invertir aproximadamente 40 millones de dólares.

“Según el estudio, el 70 por ciento de los sistemas de alcantarillado y de agua potable está colapsado y el 30 por ciento restante no funciona; el sistema eléctrico está en mal estado y entre 15 mil y 16 mil personas están privadas de la libertad, informó la agencia Andes.

Tras la declaratoria se construirán cuatro nuevas cárceles en Guayas, Azuay, Cotopaxi y El Oro.

Además, se intervendrán once centros carcelarios del país, a más de nueve centros de detención provisional y cinco centros de internamiento de adolescentes infractores.”²³

La declaratoria de emergencia no busca únicamente adecuar físicamente los centros de Rehabilitación Social, sino adicionalmente busca un verdadero plan de Rehabilitación Social, respetando los Derechos Humanos de las personas privadas de la libertad y mejorar las condiciones de trabajo de los miembros del Cuerpo de Seguridad y Vigilancia del Sistema Penitenciario así como del personal administrativo.

Pese a los esfuerzos realizados, no se ha encontrado una solución eficaz a la crónica crisis penitenciaria que últimamente se ha agravado con las recurrentes actos de violencia y fugas.

²² ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DEL MINISTERIO DE JUSTICIA Y DERECHOS HUMANOS (Acuerdo No. 1), numeral 2.4

²³ Artículo “La emergencia llega a las cárceles ecuatorianas” publicado por el diario.ec, miércoles 1 de septiembre de 2010.

En el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, se creó la Subsecretaría de Coordinación de Rehabilitación Social, la misma que será la encargada de²⁴:

“ . Misión.- Coordinar, ejecutar y monitorear los programas y proyectos de las diversas entidades involucradas en el sistema de rehabilitación social; y, supervigilar la plena vigencia de los derechos humanos en el sistema penitenciario” ²⁵

1.5. POBLACIÓN CARCELARIA DEL PAIS

De acuerdo al informe mensual presentado por el Ministerio de Justicia hasta mayo de 2013 la población carcelaria del país es de 22.867 personas, de las cuales el 91,67% son hombres. Con relación al tipo de centro de privación de libertad, los Centros de Rehabilitación Social (CRS) concentran el 88,7% de las personas presentes.

En referencia a la participación de los Centros de Privación de Libertad con respecto al total, el CRS Guayaquil Varones reúne el 26,87% de las personas presentes, seguido por el CRS Quito 1 con el 4,81% siendo estos dos centros los más grandes del país.

Con respecto al estado de causa según el tipo de CPL, los CRS cuentan con un mayor número de sentenciados (63,20%), mientras que, los CDP cuentan en su mayoría con procesados (62,48%) y apremiados (20,34%).

En lo referente al estado de causa de manera general entre todos los CPL hay un porcentaje de población sentenciada del 57,38%, frente a una población de procesados de 38,57%, contraventores del 1,68% y apremio 2,37%.

Las personas presentes en su mayoría son de origen Ecuatoriano (89,98%) tanto para los CRS, CDP y CC, un número considerable de personas son de

²⁴ <http://www.justicia.gob.ec/valores-mision-vision/>

²⁵ ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DEL MINISTERIO DE JUSTICIA Y DERECHOS HUMANOS (Acuerdo No. 1), numeral 2.4

origen Colombiano (1.372 – 6,00%), seguidos por Peruanos (207) y Españoles (159).

Los centros que mayor hacinamiento presentan son: el CRS Quevedo, CRS Machala, CRS Vínces, el CDP Archidona y la CDP Sucumbíos y Casa de Confianza Quito con más del 200% de hacinamiento, esto se presenta principalmente porque la población presente supera la capacidad instalada del centro.

El hacinamiento Total registra un valor de 88,38%, con un aumento del 1,24%, semanal.

TABLA N° 1.1
PERSONAS PRIVADAS DE LA LIBERTAD
POR SEXO SEGUN TIPO DE CENTROS DE PRIVACION DE LIBERTAD

Tipo de Centro de Privación de Libertad	Hombres	Mujeres	Total
Centro de Rehabilitación social	18,456	1,835	20,291
Centro de detención provisional	2,315	25	2,340
Casa de confianza	192	44	236
TOTAL GENERAL	20,963	1,904	22,867

Fuente: Centros de Privación de Libertad Unidad de Análisis Financiero

Elaborado por: Coordinación Provincial de Planificación MJDHC.

Recopilado por: La Autora.

1.6. CLASIFICACIÓN CENTROS DE REHABILITACIÓN SOCIAL DEL ECUADOR

De acuerdo al Código de Ejecución de Penas y Rehabilitación Social, Art. 20, en el Ecuador existen los siguientes Centros de Rehabilitación Social:

“a) De seguridad máxima, en los cuales primará el aislamiento, la disciplina y la custodia. La distribución de los internos se efectuará en grupos no mayores de veinte personas;

b) De seguridad media, en los cuales primará el trabajo y la educación. La distribución de los internos se efectuará en grupos no mayores de cien personas;

c) De seguridad mínima, en los cuales primará el trabajo y la educación auto controlados. La distribución de los internos se realizará en grupos homogéneos no mayores de diez personas. En este nivel se organizarán y funcionarán las fases de prelibertad y libertad controlada en cualquiera de sus formas.

d) Los establecimientos especiales para los imputados, acusados y contraventores, a quienes se les proporcionará la asistencia especial correspondiente, sin perjuicio de que, en atención al grado de peligrosidad del detenido, a criterio del departamento correspondiente del centro de rehabilitación social, se lo ubique, provisionalmente, en lugar apropiado, proporcionándole, además, un tratamiento acorde a su situación.

Previamente a ubicar a los internos en unos de los Centro de Rehabilitación indicados se realiza un estudio criminológico en base a la Ley y los reglamentos correspondientes.”

Se implementa un nuevo sistema de atención integral para las personas privadas de libertad, en base a su grado de peligrosidad, delito cometido y la sentencia:

TABLA N° 1.2
Categorización de los beneficios para los internos

Máxima Seguridad	Mediana Seguridad	Mínima Seguridad
Las visitas serán recibidas en locutorios sin contacto físico	Las visitas se realizarán en los patios de los centros	Las visitas se realizarán en la celda asignada.
Media hora de visita familiar por semana y una hora de visita íntima mensual	Cuatro horas semanales para la familia y dos visitas íntimas al mes	Jornada completa. Visitas íntimas, tres veces por semana.
Prohibido el ingreso de objeto, ropa o alimentos.	Permitido ingreso de electrodomésticos, ropa y alimentos.	Permitido el ingreso de electrodomésticos, ropa y alimentos.
Los horarios de salidas a los patios para actividades académicas estarán programados para garantizar la seguridad de las personas privadas de libertad, y del personal del centro	El horario de patios y actividades académicas se realizará desde las 07:00 hasta las 17:00	El horario de actividades académicas se cumplirá desde las 07:00 hasta las 19:00

Fuente: Justicia y Derechos, Revista No. 4 de Agosto de 2010,
 Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos.

Elaborado por: La Autora.

CAPÍTULO II

DELITOS DE TRÁFICO DE DROGAS Y EL INDULTO EN LA LEGISLACIÓN ECUATORIANA

2.1. EL DELITO DE TRÁFICO DE DROGAS EN LA LEGISLACIÓN ECUATORIANA

Debido a la ubicación del Ecuador, actualmente tenemos problemas de tráfico de sustancias estupefacientes y psicotrópicas y ante todo para el lavado de dinero. El Ecuador no ha sido un país productor de drogas, ni ha tenido grandes laboratorios ilegales para su producción.

Si bien el tráfico de drogas no ha sido una amenaza para la seguridad nacional, en los últimos años se ha abierto un debate en torno al tema, a tal punto que en un sondeo realizado en 2008 titulado “Encuesta Nacional sobre Percepciones de la Ciudadanía en Temas de Seguridad Interna y Externa”, el tráfico de drogas figuraba entre los últimos lugares en la lista de amenazas percibidas.²⁶

Ecuador ha implementado normas legales muy fuertes para combatir el tráfico de drogas, especialmente porque los Estados Unidos ha supeditado su ayuda económica a cambio de la lucha contra los delitos de narcotráfico. El Ecuador, tiene una de las legislaciones sobre drogas más severas en América Latina.

Al contrario de lo que sucede en otros países de América del Sur, como Colombia, Perú y Bolivia, Ecuador no registra una producción importante de hoja de coca ni de otros cultivos considerados ilegales. Según el Departamento de Estado de USA, en su Informe de Estrategia para el Control Internacional de Narcóticos (INCSR) de 2010, apenas se encontraron y destruyeron 6 hectáreas de cultivos de coca y menos de una

²⁶ EDWARDS, Sandra & YOUNGERS, Coletta. (2010). Informe sobre Ecuador. www.uasb.edu.ec. Quito. Pág. 2-3

hectárea de cultivos de amapola, en el lado ecuatoriano colindante con Colombia. Estos valores contrastan notablemente con los cálculos sobre cultivos de hoja de coca en Colombia y en Perú, en donde se tuvo la cifra de 119.000 y 41.000 hectáreas, respectivamente.²⁷ (Edwards & Youngers, 2010, p. 4)

Al igual de lo que ocurre con los cultivos, en el país se registran cantidades marginales de producción de drogas; y tasas de consumo relativamente bajas.

El principal problema relacionado con las drogas radica en la cantidad de sustancias que transitan por el país; según el informe INCSR de 2010, el gobierno ecuatoriano incautó 43,5 toneladas métricas de cocaína en 2009, un incremento del 98% sobre lo confiscado en 2008.

Aparentemente esto indica que el transporte de drogas por el Ecuador ha aumentado, aunque parecería que más bien es el resultado de la aplicación de estrategias del gobierno para atacar a los grandes traficantes, en lugar de los minoristas o los pequeños transportadores conocidos como mulas.

Lo anterior permite concluir que Ecuador es utilizado para el tránsito de sustancias ilícitas e insumos químicos, y para el lavado de dinero; se puede añadir que la mayoría de los detenidos por tráfico de drogas pertenecen al sector más bajo de la cadena.

Al indagar la historia reciente, se determina que a finales de la década de 1980, en Ecuador existían laboratorios clandestinos que procesaban productos químicos para elaborar cocaína. En 1990, el gobierno ecuatoriano publicó dos informes que indicaban un crecimiento en la producción de insumos químicos para la elaboración de drogas y sugerían la posibilidad de que miles de personas se beneficiaban del comercio ilícito; y aunque tales informes carecían de sustento metodológico, se evidenció que en el país existía un grave problema respecto al tráfico de drogas.

²⁷ EDWARDS, Sandra & YOUNGERS, Coletta. (2010). Informe sobre Ecuador. www.uasb.edu.ec. Quito. Pág. 4

En el aspecto político, esta situación confrontó al partido de gobierno y a la oposición, pues esta afirmaba que las políticas de Estado ante el crimen y el tráfico de drogas, eran muy permisivas. Es entonces cuando los Estados Unidos en coordinación con la policía ecuatoriana emprenden acciones de entrenamiento antidrogas, y, con base en esta coordinación se presionó al Estado ecuatoriano a tomar acciones más fuertes en contra del tráfico, lo cual llevó en 1991 a la promulgación de la Ley 108 llamada Ley de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas, que en su primer borrador contenía algunos artículos que fueron objeto de polémica por considerarse inconstitucionales.

“Ecuador se benefició, en parte, de una mayor atención y asistencia por parte de los Estados Unidos hacia Colombia. Entre 1996 y 1999, la asistencia económica estadounidense a las Fuerzas Armadas y la Policía ecuatoriana se incrementó de poco menos de US\$ 3 millones a casi US\$ 13 millones. Para el 2004, se había incrementado a más de US\$ 42 millones. Adicionalmente, la DEA estableció una presencia en Ecuador a través de una unidad especial de investigaciones (SIU). Un acuerdo bilateral suscrito en 1999 llevó al establecimiento de una Base Operativa de Avanzada (FOL, por sus siglas en inglés) de las Fuerzas Armadas de los EE.UU. en la base aérea de Manta en la costa sur de Ecuador. (Al interior de Ecuador, la FOL resultó ser extremadamente polémica y el gobierno de Correa no renovó el acuerdo cuando éste expiró en 2009). Aunque el monto de asistencia económica estadounidense hacia Ecuador palidece en comparación al recibido por sus países vecinos, éste representaba un incremento significativo para el país”.²⁸

Según datos del Consejo Nacional para el Control de Drogas Narcóticas y Sustancias Psicotrópicas CONSEP y la Dirección Nacional de Rehabilitación Social DNRS, el Ecuador recibió de Estados Unidos gran cantidad de dinero para el control de drogas, pero estos recursos privilegiaban las acciones tendientes a aplicar la ley, antes que realizar una reforma judicial y penal, así como para la prevención y tratamiento, los recursos resultaban escasos. Sin

²⁸ EDWARDS, Sandra & YOUNGERS, Coletta. (2010). Informe sobre Ecuador. www.uasb.edu.ec. Quito. Pág. 6.

embargo, para la Policía Nacional la asistencia ofrecida por los Estados Unidos se convirtió en un recurso importante.

Como contrapartida a la ayuda financiera otorgada, el Ecuador firmó varios acuerdos bilaterales con Estados Unidos, en los cuales se delineaban las acciones de control conjuntas además de que se exhortaba al Ecuador a mejorar sus esfuerzos contra el tráfico ilegal. Ecuador debía llevar a cabo la destrucción de cultivos ilícitos, la intercepción aérea, cumplir con incrementos sostenidos del 10% anual en las drogas ilegales incautadas, confiscar armas e insumos químicos con un crecimiento sostenido del 15%; y aumentar en un 12% la cantidad de personas detenidas y procesos penales por delitos de drogas.

Bajo estos parámetros, en el Ecuador debían ser detenidas más personas por delitos relacionados con drogas, lo cual llevó a dos situaciones, la primera fue que la percepción sobre la existencia de un grave problema de drogas en el Ecuador aumentó y la segunda, que muchas personas inocentes fueron apresadas.

Las metas a alcanzar hicieron que la policía ecuatoriana se enfoque en las personas que son más fáciles de detener, pertenecientes a sectores vulnerables, como consumidores, personas pobres y mujeres; a tal punto que es muy raro encontrar en las cárceles del país a un traficante de drogas importante.

Debido a que el tema de las drogas es sumamente complejo, el Ecuador tiene un conjunto de Leyes que norman este tema y que definen las políticas que permitan tratar íntegramente el problema, sus causas y manifestaciones; considerando que el Ecuador es un estado de derechos, el Plan Nacional de Prevención Integral de Drogas se enmarca dentro de los siguientes artículos de la Constitución: 32, 46 numeral 5, 275 incisos segundo y tercero, 364²⁹.

²⁹ Constitución de la República del Ecuador. (2008). Artículos mencionados.

La Ley de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas trata sobre la producción, tráfico y consumo de sustancias sujetas a Fiscalización.

Esta Ley, reconoce el uso terapéutico de las sustancias sujetas a fiscalización, en esta Ley se reconoce como un problema de salud y que requiere tratamiento la adicción a sustancias estupefacientes o psicotrópicas, en su Art. 28 que textualmente dice: “Examen y tratamiento obligatorio.- Los miembros de la Fuerza Pública están obligados a conducir de inmediato a cualquier persona que parezca hallarse bajo los efectos nocivos de una sustancia sujeta a fiscalización a un hospital psiquiátrico o centro asistencial, con el objeto de que los médicos de la correspondiente casa de salud verifiquen si se encuentra bajo el efecto de esas sustancias.

Si fuere así, evaluarán si hay intoxicación y el grado que ha alcanzado. Si éste fuere el caso, ordenarán inmediatamente el tratamiento adecuado.

El tratamiento que debiere efectuarse en centros especiales se realizará en los que fueren previamente calificados y autorizados por la Secretaría Ejecutiva, en coordinación con el Ministerio de Salud Pública”³⁰

En Ecuador se clasifican a los delitos en dos grandes categorías, los delitos de reclusión y los delitos de prisión; los primeros son aquellos que se cometen con violencia e implican la detención inmediata del presunto delincuente, sin derecho a fianza; los segundos permiten al acusado el derecho a salir en libertad bajo fianza, y la oportunidad de permanecer en libertad antes y durante el juicio.

En el 2008, la nueva Constitución, establece que “en ningún caso se permitirá su criminalización ni se vulnerarán sus derechos constitucionales”

La ley descriminalizaría la tenencia para uso personal y disminuiría los niveles de condena para el tráfico de pequeña escala.

“Debido a la alta cantidad de detenidos y las largas condenas por delitos de drogas, para el año 2000 Ecuador llegó a tener un sistema carcelario en el

³⁰ Ley de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas. (2004). Artículos del 36 al 55

que sobresalía el hacinamiento y la falta de recursos; entre los años 1993 y 2007, más del 40% de los presos en Ecuador estaban vinculados a delitos por drogas; y lo más grave es que entre el 75% y el 85% de las mujeres presas en Ecuador, están acusadas por delitos relacionados a drogas, y, que la mayoría de presos están acusados por trasladar pequeñas cantidades de drogas.”³¹.

2.2. PENAS PARA EL DELITO DE TRÁFICO DE DROGAS EN LA LEGISLACIÓN ECUATORIANA

La Ley de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas, contempla penas muy fuertes por los delitos relacionados con drogas, estas penas constan en el Capítulo Primero de la mencionada ley, las penas van desde 8 a 12 años de reclusión mayor y multas económicas, para quienes elaboran, producen, fabrican, preparan, ofertan, intermedian, trafiquen sustancias estupefacientes o psicotrópicas.

Además merece mención, el delito de lavado de activos, que consiste en destinar el dinero de actividades ilícitas para varias inversiones, con el fin de “limpiar” los fondos; este delito está bajo control del Consejo Nacional Contra el Lavado de Activos a través de la Unidad de Análisis Financiero UAF, que previene, detecta y analiza casos potenciales de lavado de activos, la siguiente tabla muestra la cantidad detectada de operaciones y transacciones inusuales e injustificadas.³²

TABLA N° 2.1
CASOS POTENCIALES DE LAVADO DE ACTIVOS

TIPOLOGÍA	AÑO		
	2008	2009	2010
Actividades o transacciones inusuales de negocios			1

³¹ EDWARDS, Sandra & YOUNGERS, Coletta. (2010). Informe sobre Ecuador. www.uasb.edu.ec. Quito. Pág. 12

³² Plan Nacional de Prevención Integral de Drogas 2012-2013. Pág. 50

Encubrimiento tras estructuras comerciales		13	
Explotación de temas jurisdiccionales internacionales	14		20
Mal uso de negocios legítimos	6	3	10
Enriquecimiento ilícito			1
Exportaciones de bienes sobrevalorados			
Mal uso de productos bancarios			4
Piramidación	1		
Uso de identidad falsa, documentos o testafierros		1	4
TOTAL	21	17	40

Fuente: Consejo Nacional Contra el Lavado de Activos, Unidad de Análisis Financiero

Elaborado por: La autora

2.3. POBLACIÓN CARCELARIA DETENIDA POR DELITO DE TRÁFICO DE DROGAS

Los acuerdos internacionales que requieren un mínimo anual de detenidos y las sentencias mínimas obligatorias; han ocasionado que en el Ecuador, un alto índice de la población carcelaria esté relacionada por delitos con drogas, según un artículo publicado por diario El Universo (2010), voceros del Ministerio de Justicia aseguran que la actual Ley, impone penas que no guardan relación con la magnitud del crimen cometido.

El asesor del Ministerio de Justicia, Jorge Paladines, asegura que cerca del 50% de la Ley de Drogas vigente está dedicada a la parte sancionadora y deja de lado aspectos como la prevención, educación y rehabilitación, adicionalmente, afirma que las penas por drogas están fuera de toda proporción; y, en la Ley no se hace diferencia entre los traficantes menores y las mulas, con los narcotraficantes.³³

En realidad, lo que se afirma Santiago Molina en El Universo es muy real, ya que al hacer una comparación entre los delitos constantes en la Ley, la pena por tráfico ilícito, tenencia o transporte de drogas, sin importar la cantidad, es de 12 a 16 años de Reclusión Mayor, mientras que en el Código Penal se

³³ Molina, S. (2010). Reforma busca equidad en las penas de la ley de drogas. www.eluniverso.com

castiga a un acto de terrorismo con una pena de 4 a 8 años, al secuestro express de 3 a 6 años y al homicidio simple con una pena de 8 a 16 años. En pocas palabras, esto quiere decir que en el país se considera que llevar un paquete de cocaína es un peor delito que matar a un ser humano.

Lo deseable sería que la Ley que controle las drogas vea el tema como un problema de salud pública, como señala el artículo 364 de la Constitución; el problema debe ser tratado de forma integral, es decir, salud, educación, prevención, control y otros aspectos relevantes; y, no solo desde la parte legal como sucede actualmente, las penas y sentencias deberían estar en proporción con las cantidades y las circunstancias.

Es preocupante y algo injusto el hecho de que en las cárceles del país se encuentren casos de personas detenidas con 15 gramos de marihuana o 10 gramos de cocaína, las cuales han sido condenadas entre 6 y 16 años de cárcel. Las denominadas mulas son quienes reciben las penas más fuertes, ya que resulta más fácil encerrar a quien se le encontró con drogas en el bolsillo o en la maleta. Esto evita todo el esfuerzo, el tiempo y los recursos que se destinarían a una investigación que busque dismantelar una banda dedicada al narcotráfico.³⁴

La asambleísta María Paula Romo afirma que el sistema actual ha criminalizado la pobreza, pues indica que el 99% de los presos por delitos de droga son de escasos recursos económicos y que solo el 1% corresponde a grandes capos del tráfico ilícito. Lo que se busca es que exista proporcionalidad en las penas, de acuerdo con la cantidad de sustancia encontrada y de la participación de la persona en el delito, considerando que hay un alto nivel de acusados en este delito que son de nivel económico bajo.

Por otro lado, es necesario que las sanciones no sean demasiado blandas, pues un acto como el tráfico de drogas en pequeñas o grandes cantidades, implican una serie de delitos adicionales que afectan a la sociedad; y, los

³⁴ Molina, S. (2010). Reforma busca equidad en las penas de la ley de drogas. www.eluniverso.com

narcotraficantes grandes pueden desarrollar estrategias para seguir utilizando a gente pobre en sus actividades.

2.4. CONCEPTO DEL INDULTO

Se conoce como indulto a la supresión o disminución de las penas, ya sea porque el castigo impuesto se considera excesivo, por la personalidad del presunto delincuente, por las circunstancias del caso o por acto de generosidad y compasión. Es el perdón total o parcial de la pena impuesta en una sentencia condenatoria.³⁵

Según el sitio de la Enciclopedia Jurídica, el indulto solo puede ser concedido por la Asamblea Nacional, con el voto favorable de las dos terceras partes de sus integrantes, o sea con 83 votos; esto bajo el amparo del Art. 120 numeral 13 de la Constitución. Sin embargo, el indulto no procede en los delitos cometidos contra la administración pública, ni por genocidio, tortura, desaparición forzada de personas, secuestro y homicidio por razones políticas y de conciencia.

Entre las características que tiene el indulto se pueden enunciar las siguientes:³⁶

1. Puede ser individual o colectivo
2. Puede ser total o parcial el perdón de la pena
3. Es acto discrecional de la Asamblea Nacional
4. Apunta a la persona y no al hecho
5. Si el favorecido con el indulto, comete un nuevo delito similar al anterior, se produce la reincidencia
6. Surte sus efectos para lo futuro

³⁵ Enciclopedia Jurídica. (s.f.). (2012). Indulto. <http://www.encyclopedia-juridica.biz14.com>

³⁶ García Falconí, J. (2010). La amnistía y el indulto. Quito. www.derechoecuador.com

7. Se lo concede únicamente cuando hay sentencia condenatoria en firme, pues el indulto implica el perdón de la pena, pero en este caso se reconoce la existencia del delito penal
8. Debe ser publicado en el Registro Oficial

Es importante señalar las diferencias que existen entre indulto y amnistía:

El indulto implica el perdón de la pena, pero reconoce la existencia del crimen; la amnistía implica el olvido de un hecho delictivo y borra el crimen; extingue o disminuye la pena; en cambio la amnistía extingue la acción penal.

El indulto se aplica a delitos comunes, la amnistía se aplica especialmente a los delitos políticos.

El indulto sólo procede después de la sentencia condenatoria ejecutoriada; la amnistía se la concede en cualquier momento.

Los indultos pueden ser generales, los cuales son otorgados por la Asamblea; y, particulares que son otorgados por el Presidente. Ambos pueden ser totales o parciales; el indulto total es el perdón de todas las penas a que hubiera sido condenado el reo y que aún no hubieran sido cumplidas; el parcial consiste en el perdón de alguna o algunas de las penas impuestas, o de una parte de todas aquellas en que hubiera incurrido el delincuente, siempre que no se hubieran cumplido todavía, considerándose indulto parcial también la conmutación de la pena o penas impuestas por otras menos graves.

Cuando un reo solicita indulto, la simple solicitud no suspenderá el cumplimiento de la sentencia; para conceder un indulto, se deben considerar algunas circunstancias como la gravedad de la infracción cometida, las circunstancias personales del solicitante, la malicia con que se comete el delito, la conducta del reo durante su estancia en prisión.

2.5. EL INDULTO EN LA LEGISLACIÓN ECUATORIANA

En Ecuador existe la Ley del Indulto y Amnistía, que fue aprobada por la Asamblea Constituyente en 2008, y que ha sido calificada como un ejemplo en América Latina, pues con este instrumento se flexibilizan las sanciones aplicadas a los más débiles en la cadena del narcotráfico.

Inclusive el gobierno de Estados Unidos, que la pasada década exigía sentencias mínimas obligatorias y otros condicionamientos para brindar ayuda en la lucha contra el narcotráfico, resalta las bondades de esta Ley a través de la Oficina en Washington para Asuntos Latinoamericanos WOLA, en su informe ‘Reformas sobre legislación de drogas en el Ecuador: generando impulso para un enfoque más efectivo, balanceado y realista’.

El informe de WOLA señala que “de ser implementadas exitosamente, las reformas impulsadas por el gobierno ecuatoriano; podría resultar en políticas nacionales para el control de drogas que fueran más efectivas, justas y humanas, trazando un ejemplo para el resto de la región”.

Además, WOLA considera “una perversión de la justicia” la aplicación de penas excesivamente largas que “llevan al encarcelamiento de un número creciente de personas en el nivel más bajo del tráfico de drogas”.³⁷

El mismo informe indica que “Muchos países en América Latina enfrentan crecientes niveles de consumo de drogas, a pesar de severas leyes sobre drogas que han abarrotado al máximo las prisiones. Normalmente, son los consumidores y traficantes de poca monta quienes sufren el peso de las sanciones, mientras los traficantes de alto nivel, quienes cuentan con dinero y poder, continúan actuando con impunidad”.³⁸

Además en el informe citado se ratifica que el Ecuador no ha sido conocido como un centro importante de producción o tráfico de drogas, pese a lo cual,

³⁷ EDWARDS, Sandra & YOUNGERS, Coletta. (2010). Informe sobre Ecuador. www.uasb.edu.ec. Quito. Pág. 6.

³⁸ EDWARDS, Sandra & YOUNGERS, Coletta. (2010). Informe sobre Ecuador. www.uasb.edu.ec. Quito. Pág. 6.

ha tenido una de las legislaciones sobre drogas más estrictas de América Latina; para justificar la asistencia económica de Estados Unidos.

Ecuador adoptó medidas de control antidrogas que eran resultado de la imposición de las políticas internacionales.

Entre 1993 y 2007 la población carcelaria subió de 9.000 a 14.000 presos.³⁹

2.6. EL INDULTO CONCEDIDO EN JULIO DE 2008 A PERSONAS DETENIDAS POR TRÁFICO DE DROGAS (MULAS)

Dentro de la Asamblea Constituyente de 2008 se formó la Comisión de Legislación y Asuntos Fiscales, que tuvo como tareas la revisión de las prisiones, del Código Penal y del sistema judicial del país.

En las visitas realizadas a los centros de detención, se evidenció que existía una mala situación, se determinó que existían muy pocos traficantes mayoristas detenidos, y que la mayoría de detenidos eran traficantes callejeros y mulas, con un perfil socio económico y demográfico caracterizado por situación de pobreza, miembros de alguna minoría, deficiente educación, desempleo, consumidores que buscan mantener sus hábitos, y madres solteras que deben mantener a sus hijos; cuando alguna de estas personas cae presa, son reemplazadas fácilmente por los traficantes grandes.

Adicionalmente, por causa de lo estricto de la Ley, hubo un elevado crecimiento en la población carcelaria, que llevó a una crisis en este campo, a tal punto que en los centros de detención se llegó a sufrir de un nivel preocupante de hacinamiento, lo cual conllevó a otros problemas de tipo sanitario, alimenticio y social; ante tal situación y en vista de que la mayoría de presos estaba vinculado con algún delito relacionado con drogas, el presidente Rafael Correa solicitó a la Constituyente la aprobación de un indulto especial a aquellas personas condenas por tráfico menor de drogas, con límite de hasta dos kilos; además de la solicitud del presidente, en el

³⁹ Guerrero, M. (2010). Ley ecuatoriana que indulta a 'mulas' de drogas, es considerada un ejemplo en la región.

informe de la Comisión a la Constituyente se incluyó una propuesta de indulto nacional para todas las personas que habían sido sentenciadas por tráfico, transporte, adquisición o posesión de sustancias ilegales y que cumplieran con los siguientes criterios: que el prisionero ya haya recibido sentencia, que ésta sea su primera infracción, que la cantidad de la sustancia ilegal involucrada en la condena sea de dos kilogramos o menos, y que el recluso haya cumplido al menos el 10 por ciento (o por lo menos un año) de su sentencia.

La propuesta fue aprobada por la Asamblea Constituyente de Montecristi y se convirtió en ley el 4 de julio de 2008; sin embargo, la implementación del indulto resultó en una serie de trámites y costos para los presos; a muchos prisioneros se les dijo que debían pagar un abogado para obtener el indulto; hubo necesidad de que los prisioneros obtengan varios documentos legales para demostrar que cumplieran con las condiciones para el indulto.

Por estas circunstancias, muchas personas tuvieron que esperar bastante tiempo antes de poder completar el proceso requerido, pese a ello, según la Defensoría Pública Penal, el indulto benefició a 2.221 personas que estaban recluidas.⁴⁰

Para aliviar aún más la situación carcelaria, la Asamblea Constituyente implementó una medida para que las autoridades judiciales puedan otorgar una reducción de hasta 50 por ciento de las sentencias a prisioneros que cumplan ciertas condiciones.

Esta reducción de sentencias se aplicaba a todos los delitos, pero quienes se beneficiaron fueron especialmente las mujeres que cumplían largas sentencias por delitos relacionados a drogas y que no calificaron para el indulto.

Este mecanismo, junto con el indulto, ayudó a disminuir el hacinamiento de las prisiones en Ecuador. Por ejemplo, en la cárcel de mujeres de Quito, donde casi el 80 por ciento de las internas, lo estaban por delitos

⁴⁰ Hoy. (s.f.). (2009). Indulto en Ecuador permitió liberación de 2.221 'mulas' del narcotráfico. www.hoy.com.ec

relacionados a drogas, la reducción y el indulto generaron un considerable mejoramiento en las condiciones de las internas, un descenso en el nivel de violencia y mayor acceso a los servicios existentes.⁴¹

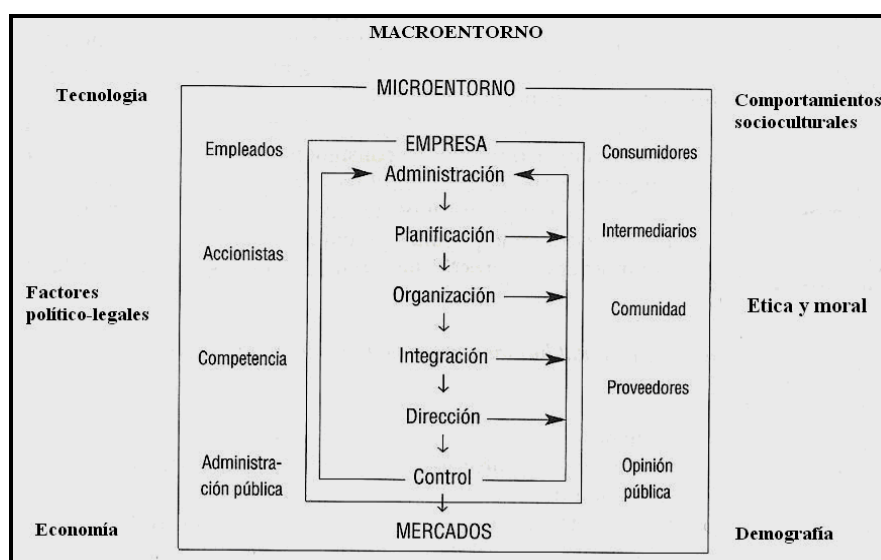
⁴¹ Hoy. (s.f.). (2009). Indulto en Ecuador permitió liberación de 2.221 'mulas' del narcotráfico. www.hoy.com.ec

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Las organizaciones operan en un medio formado por fuerzas dinámicas que cambian permanentemente, y que exigen que todas las entidades, entre ellas la Cárcel de Mujeres de Quito, evolucionen constantemente para adaptarse a su entorno.

GRAFICO N° 3.1
ALCANCE DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL



Fuente: Competitividad - Frank Scowsky (2009, P.37)

Elaborado por: La autora

Es indispensable por tanto, antes de diseñar la propuesta estratégica para mejorar la gestión de la Cárcel de Mujeres de Quito en lo referente a la gestión de rehabilitación y reinserción, conocer su situación tanto a nivel externo como interno, ya que el identificar estos factores permitirá diseñar estrategias para favorecer la eficiencia y productividad de la Institución.

Para desarrollar el diagnóstico situacional de la Institución se propone el análisis FODA, con el fin de determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que rodean a la Cárcel de Mujeres de Quito, y

evaluar cuáles de estas son las de mayor impacto y peso dentro de la organización para cuyo efecto se aplicará la siguiente metodología que comprende las siguientes actividades:

1. Análisis del ambiente externo que considera el macro y micro ambiente de Cárcel de Mujeres de Quito (de donde se diagnosticaran las Oportunidades y Amenazas):

Para analizar el macro ambiente, conjunto de fuerzas externas no controlables e impredecibles se aplicará el Modelo PESTA (abreviatura de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales).

Para analizar el microambiente, que son las fuerzas no controlables, pero sí predecibles e incluso influenciables, se aplicara el Modelo Estratégico de Porter que comprende el análisis de cinco fuerzas competitivas que son:

- Proveedores.
- Poder de negociación con los clientes.
- Rivalidad entre competidores.
- Ingreso de nuevos competidores.
- Productos sustitutos.

2. Análisis del ambiente interno de la Cárcel de Mujeres de Quito, para lo cual se estudian y evalúan las diversas capacidades que posee la entidad para crear la oferta de valor hacia sus clientes. En resumen permitirá establecer las fortalezas y debilidades institucionales.

3. Sistematización de la información por medio de matrices de relacionamiento lógico EFE y EFI que darán lugar al desarrollo de la Matriz FODA Ponderada, la Matriz de Atractivo del Mercado-Posición Competitiva y la Matriz de Acción Estratégica FODA de la Cárcel de Mujeres de Quito, que delinea la estrategia a implementar para mejorar la gestión institucional.

La aplicación práctica de la metodología propuesta se desarrolla a continuación.

3.1. ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

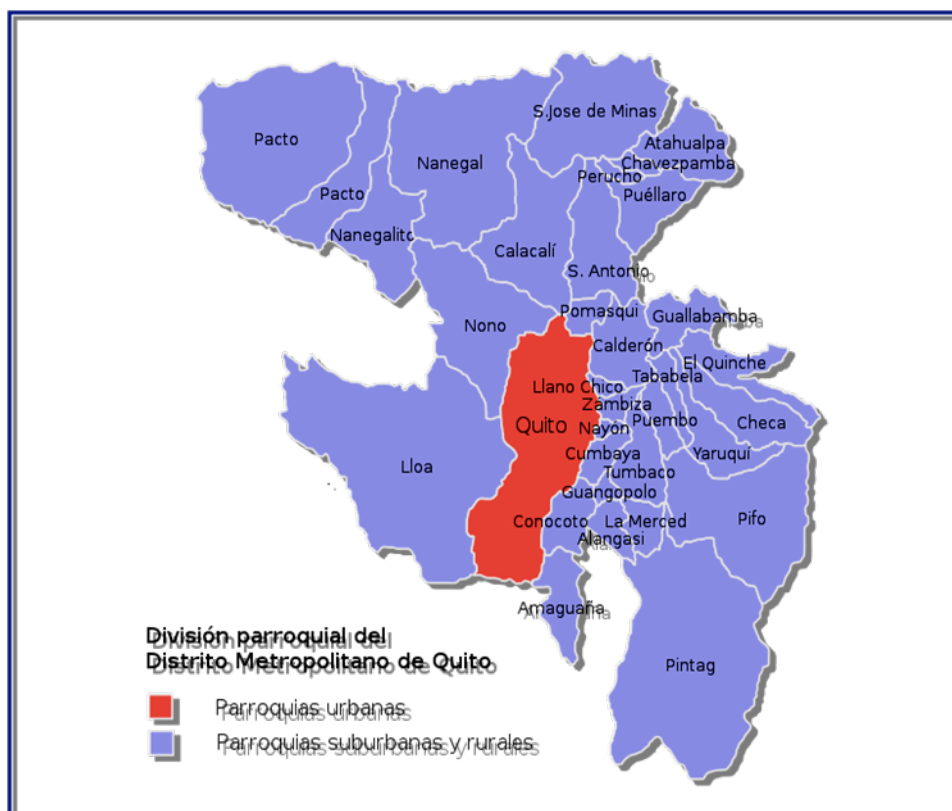
La Cárcel de Mujeres de Quito se encuentra situada en el Distrito Metropolitano de Quito, capital y el centro político del país, económicamente junto con Guayaquil es una de las áreas de desarrollo más importantes del Ecuador, presenta un ambiente diverso, característico de las grandes ciudades; y turísticamente es uno de los destinos más visitados del país.

El Distrito Metropolitano de Quito se ubica en la cordillera de los Andes a 2.850 metros sobre el nivel del mar, ocupa una meseta de 12.000 kilómetros cuadrados; su temperatura ambiental oscila entre 10 y 25 grados centígrados, con grandes contrastes climáticos que se presentan durante el transcurso de un mismo día. En la urbe coexisten 2'239.191 habitantes, 65% son quiteños y 35% inmigrantes internos; 52% de la población son mujeres y 48% hombres; la edad promedio de la población es 25,2 años, mientras el promedio nacional es de 28 años.

Quito registra una tasa de analfabetismo de 3% frente al 6,8% que se registrada a nivel nacional; el 75,4% de la población utiliza celular, el 48,2% internet y el 54,3% computadora, por lo que el cantón Quito registra una analfabetismo digital del 16,3%; en lo referente a servicios básicos, registra las mayores coberturas a nivel nacional, en agua 96%, electricidad 99,5%, alcantarillado 90,9% y 98% tienen servicio de recolección de basura. Del total de industrias y/o empresas que existen a nivel nacional, entre el 30 y 40% se concentran en Quito y generan el 30% de empleo a nivel nacional; 50% de la población de Quito está en condiciones para trabajar. Quito es la ciudad que más aporta al PIB en la provincia de Pichincha, y la segunda economía más importante del país, según el último estudio realizado por el Banco Central del Ecuador el año 2011, el aporte fue del 18,6% al PIB.⁴²

⁴² INEC, 2013, Informe de Coyuntura Nacional, pág. 19

GRAFICO N° 3.2
MAPA DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO



Fuente: Agencia de Desarrollo Económico de Quito CONQUITO, 2013

Recopilado por: La autora

El Distrito Metropolitano de Quito está dividido en 8 administraciones zonales que a su vez se subdividen en parroquias y barrios; existen 32 parroquias urbanas y 33 parroquias rurales

El transporte de Quito está constituido por tres corredores de transporte urbano y una red convencional de transporte.

Los cuatro corredores de transporte urbano de Quito son: Corredor Central Trolebús, Corredor Nororiental Ecovía, Corredor Suroriental, y Corredor Central Norte.

3.1.1. FACTORES POLÍTICOS

La Cárcel de Mujeres de Quito es un eslabón del sistema penitenciario del Ecuador, por lo que adolece de los mismos problemas estructurales, entre los que destacan:

La crisis de la administración de justicia y el incremento de penas.- Una de las causas más directamente vinculadas con el hacinamiento carcelario es la lentitud en la administración de justicia y, en algunos casos, la corrupción en ciertos administradores judiciales.

Si bien la creación a su tiempo del Consejo Nacional de la Judicatura, como organismo de control judicial y a las disposiciones transitorias que generaron la salida de detenidos sin fórmula de juicio y sin sentencia, la tendencia de los últimos años a incrementar las penas de prisión y reclusión es otro aspecto que no permite una solución inmediata a la masificación carcelaria.

Parecería que ante la impotencia de frenar el fenómeno delincencial, una parte de la sociedad estime que la única salida es agravar las penas, esta solución parece equivocada, ya que la estadística lo confirma, y científicamente está comprobado que esta medida, adoptada en otras sociedades consideradas como más "desarrolladas", no ha tenido resultados positivos, ya que no ha incidido en la disminución de la delincuencia, sino que, por el contrario ésta se ha incrementado, sino también porque es una medida meramente coyuntural y temporal, que ante la complejidad del fenómeno penitenciario lo único que hace es agravar el hacinamiento, la corrupción y la violencia en las cárceles.

Por lo antes expuesto, el factor crisis de la administración de justicia y el incremento de penas, debe considerarse una AMENAZA para la gestión de la Cárcel de Mujeres de Quito.

Estado de las normas penitenciarias.- Pese a la evolución del fenómeno delincencial y penitenciario, la normativa penal ecuatoriana se ha rezagado

en comparación con las tendencias globales y con la normativa internacional de los derechos humanos.

Por lo expuesto el estado actual de las normas penitenciarias, genera incremento de penas, debe considerarse una AMENAZA para la gestión de la Cárcel de Mujeres de Quito.

Lo anterior evidencia la necesidad es necesaria una reforma integral de la normativa penitenciaria, que no endurezca las penas sino que vuelva más ágil, justo y transparente el sistema, para minimizar la corrupción en los agentes penitenciarios, de los reclusos, y que fomentar el cumplimiento de la ley y la convivencia armónica en los centros carcelarios.

Esta normativa podría permitir que los agentes penitenciarios sean generadores de una verdadera rehabilitación y reinserción social de las prisioneras, y no de una mayor violencia, de reproducción delincuencia y de comportamientos nocivos para la salud e integridad de las reclusas, como el consumo de drogas, fenómeno común en la Cárcel os centros carcelarios ecuatorianos.

Definir una normativa que genere trabajo productivo y educación formal y no formal para los internos y el mejoramiento de los servicios carcelarios, que permitan una existencia digna y decorosa a las personas privadas de la libertad, debe considerarse una OPORTUNIDAD para la gestión de la Cárcel de Mujeres de Quito.

La politización y centralización del sistema penitenciario.- Es el mal que permite la perpetuación de la crisis penitenciaria, del poder y enriquecimiento de quienes la utilizan y la manejan a su antojo. La politización se vincula con la corrupción al interior de las cárceles. Es necesaria la reestructuración integral del sistema carcelario, para lograr una solución integral y de largo alcance.

El factor politización y centralización del sistema penitenciario debe considerarse una AMENAZA para la gestión de la Cárcel de Mujeres de Quito.

Inestabilidad política.- En las últimas dos décadas el país ha tenido una marcada inestabilidad política; La Unidad de Inteligencia Económica de las Naciones Unidas, elaboró en septiembre del 2012 un informe sobre los Índices de Inestabilidad Política de los países más conflictivos del Mundo; según el cual en América Central y América del Sur, existen cuatro países con alto riesgo de sufrir graves protestas sociales capaces de trastornar economías e incluso derrocar gobiernos, estos son: Haití, Bolivia, Ecuador y la República Dominicana. La inestabilidad política, aleja la inversión y afecta a la economía del país, empobreciéndolo más, pues países políticamente inestables son susceptibles a shocks políticos que implican una discontinuidad de las políticas monetarias y fiscales y mayor volatilidad de la inflación.

Por lo expuesto se puede afirmar que la inestabilidad de la política nacional, genera una AMENAZA para la Cárcel de Mujeres de Quito, pues puede generar una discontinuidad de la gestión institucional.

Impuestos.- Los impuestos son contribuciones obligatorias establecidas en la ley, que deben pagar las personas naturales y las sociedades que se encuentran en las condiciones previstas por la misma y constituyen el precio de vivir en una sociedad civilizada, sirven para financiar los servicios y obras de carácter general que debe proporcionar el Estado a la sociedad, se destacan entre otros los servicios de educación, salud, seguridad y en infraestructura, lo relativo a la vialidad y la infraestructura comunal.

A nivel local o nacional puede establecerse un impuesto para apoyar la rehabilitación de las personas privadas de la libertad, por lo que el factor impuestos genera una OPORTUNIDAD para la Cárcel de Mujeres de Quito, pues puede generar recursos adicionales para la Institución.

3.1.2. FACTORES ECONÓMICOS

Inflación.- La inflación es un incremento persistente y generalizado de los precios, es medida a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU).⁴³

La dolarización que se dio el año 2000 permitió al Ecuador lograr cierta estabilidad económica, que ha mantenido los niveles de inflación en un solo dígito hasta el 2012, según se observa al analizar la evolución de la inflación; sin embargo estos bajos valores no se ha debido a un crecimiento económico, sino a una contracción en el gasto, que ha generado que la gran mayoría de la población haya sido muy selectiva en su asignación.

TABLA N° 3.3
EVOLUCIÓN DE LA INFLACIÓN EN ECUADOR

AÑO	VALOR %
2004	1,94
2005	4,36
2006	2,87
2007	3,32
2008	8,83
2009	4,44
2010	3,32
2011	5,41
2012	4,16

Fuente: Banco Central del Ecuador, Estadísticas Económicas, 2013

Elaborado por: La autora

Actualmente existe una crisis en las economías occidentales, que amenaza propagarse a los países con economías emergentes como el Ecuador, situación que puede tener efectos graves sobre el nivel de la inflación, esto combinado con el bajo crecimiento económico y altos niveles de pobreza, puede generar una situación explosiva en el mediano plazo, que impulse la pobreza y los índices delictivos.

⁴³Banco Central del Ecuador, www.bce.fin.ec/index.php/2012-03-21-08-30-13

Por lo anterior, la inflación genera una AMENAZA para la Cárcel de Mujeres de Quito.

Crecimiento económico.- El crecimiento económico se mide en base al PIB, que es igual a la suma de todos los bienes y servicios finales producidos en el país en un determinado periodo de tiempo.

TABLA N° 3.4
EVOLUCIÓN DEL PIB EN ECUADOR

AÑO	VALOR (MILLONES DE USD)
2005	36.942,00
2006	41.705,00
2007	45.504,00
2008	54.209,00
2009	52.022,00
2010	49.125,00
2011	47.561,00
2012	49.939,00

Fuente: Banco Central del Ecuador, Estadísticas Económicas, 2013

Elaborado por: La autora

Referenciando a los cuatro últimos años fiscales se observa que el PIB ha decrecido pues para el año 2009 su valor fue de USD 52.022,00 millones, el 2011 de USD 47.561,00 millones, y el 2012 de USD. 49.939 millones; esta evolución muestra que si bien ha existido una leve recuperación el año 2012, la población ecuatoriana ya no tiene el mismo poder adquisitivo.

La composición sectorial del PIB del país en el año 2012 fue: Servicios 25%, Construcción 10%, Explotación de Minas y Canteras representa el 26%, Explotación de Minas y Canteras 19%, Comercio 12%, Industrias 9%, Transporte y Telecomunicaciones, Agricultura y Ganadería 6%, Servicios Financieros 2% y Otras Actividades 3%.

La crisis mundial, la falta de homogeneidad y continuidad en las políticas económicas, ha generado un bajo crecimiento económico y que la pobreza afecte a cerca del 35% de la población del país; el 66,66% del ingreso nacional pertenece a unas pocas familias; el 20% más pobre recibe únicamente el 2,5% del ingreso nacional, y gana 23 veces menos que el 10% más rico; al contrario el 20% más rico recibe el 58,7% del ingreso nacional; por lo cual el ingreso familiar sólo le alcanza para comprar el 67% de la canasta básica. La pobreza constituye un limitante del poder adquisitivo de las personas y determina que estas sean muy selectivas en su asignación del gasto.

El limitado crecimiento económico genera una AMENAZA para la Cárcel de Mujeres de Quito, pues gran parte de la población dispone de recursos económicos limitados lo que determina que las personas sean altamente selectivas con la asignación de recursos, destinándolos mayoritariamente a cubrir sus necesidades básicas, con lo cual se afecta los ingresos de las empresas, y escasea el trabajo, incentivando las conductas delictivas.

Remesas.- Durante algunos años las remesas en nuestro país han sido consideradas como la segunda fuente de ingresos luego de la venta del petróleo y en ciertos casos, ha sido superior a la inversión extranjera, no obstante como se detalla a continuación la crisis económica de algunos países han traído como consecuencia que este rubro disminuya.

A continuación se presenta el comportamiento de las remesas desde el año 2007 hasta el I semestre del 2012:

TABLA N° 3.5
REMESAS RECIBIDAS EN MILLONES DE USD

SEMESTRES	VALOR EN MILLONES DE USD
2007 I S	1.564,5
2007 II S	1.770,8
2008 I S	1.600,3
2008 II S	1.482,3
2009 I S	1.278,6
2009 II S	1.456,9
2010 I S	1.233,8
2010 II S	1.357,6
2011 I S	1.354,4
2011 II S	1.318,0
2012 I S	1.221,1

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: La autora

El flujo de remesas recibidas en el país durante el primer semestre de 2012 sumó USD 1.221.1 millones, valor que representó una reducción de 7.4% con relación al segundo semestre de 2011 (USD 1.318.0 millones) y 9.8% inferior con respecto al primer semestre de 2011 donde la cifra alcanzó USD 1.354.4 millones).

Este comportamiento obedece a la crisis económica por la cual atraviesan los tres principales países donde residen los migrantes ecuatorianos como son España, EE.UU e Italia donde muchos de ellos han optado por regresar a su país natal.

Los ingresos provenientes de las remesas, pueden incentivar el consumo de productos y servicios generados por las internas de la Cárcel de Mujeres de Quito, por lo que el factor remesas es considerado como una OPORTUNIDAD.

Riesgo País.- El riesgo país se ha convertido en una variable fundamental ya que, por un lado, es un indicador de la situación económica del país y de las expectativas de las calificadoras de riesgo con respecto a la evolución de

la economía en el futuro (en particular de la capacidad de repago de la deuda), por otro lado, el riesgo país mismo determina el costo de endeudamiento que enfrenta el gobierno.

Esto es fundamental y tiene dos fuertes implicancias; en primer lugar, mientras más alta sea la calificación de riesgo país, mayor va a ser el costo de endeudamiento, y mientras mayor sea este costo, menor va a ser la maniobrabilidad de la política económica y mayor el riesgo de incumplimiento, lo que a su vez elevará el mismo riesgo país. En segundo lugar, un elevado riesgo país influirá en las decisiones de inversión, lo que determinará un menor flujo de fondos hacia el país y una mayor tasa de interés global.

Es decir, que no solo eleva el costo de endeudamiento del gobierno sino que también eleva el costo de endeudamiento del sector privado, con efectos deprimentes sobre la inversión, el crecimiento y el nivel de empleo de los recursos humanos y físicos.

Durante el año 2013 el riesgo país se ha mantenido estable en alrededor de 635 puntos (6,35%), situación que no permite incentivar la inversión extranjera pues aleja la credibilidad de colocar recursos en el Ecuador.

Por efecto del riesgo país la inversión extranjera disminuye, provocando que no exista liquidez, por lo tanto la población no posee recursos económicos para demandar los productos que pueden ofertar las internas de la Cárcel de Mujeres de Quito, lo que genera una AMENAZA.

3.1.3. FACTORES SOCIALES

Complejidad del comportamiento delincriminal.- La sociedad ecuatoriana se enfrenta a un fenómeno seriamente complejo relacionado con la pérdida de valores humanos y sociales que generan el incremento y una mayor diversidad de los comportamientos delincriminales. Ni la sociedad, ni la estructura del Estado, ni los centros carcelarios han estado preparados para

este súbito cambio, ni para sus consecuencias, como la inseguridad ciudadana, la masificación y la corrupción en las cárceles.

Por lo expuesto, la complejidad del comportamiento delincriminal genera una AMENAZA para la Cárcel de Mujeres de Quito.

La inequidad social y el subdesarrollo.- Este factor ha incrementado la delincuencia y, por ende, los problemas del fenómeno penitenciario. La desigualdad social que ha experimentado el Ecuador, particularmente en la última década, lo coloca como uno de los países más inequitativos del Continente americano, con índices que señalan que tan sólo un 10% de la población ostenta el 80% de la riqueza nacional; por ende, el 70% de habitantes se encuentra en la línea de la pobreza. Con estas cifras emitidas por los organismos multilaterales, como el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, no es casual que el fenómeno penitenciario se haya deteriorado hasta alcanzar niveles nunca antes sospechados y de difícil solución.

Las pocas oportunidades laborales y la depreciación del salario, a pesar de que el ingreso per cápita es mejor en comparación del resto del país, han resultado en un incremento de la economía informal y en una importante salida de quiteños fuera del país.

Los índices de pobreza son altos en el DMQ: 45% de la población. La población considerada pobre no accede a educación de calidad ni obtiene empleos en el sector formal que sean bien remunerados.

Las principales causas de muerte en el DMQ son las enfermedades cerebro vasculares, afecciones originadas en el período prenatal, enfermedades del corazón y accidentes de tránsito.

En cuanto a la situación de la seguridad en el DMQ, se observa una emergencia de economías marginales, tales como el robo de escala, el lavado de capitales, el narcotráfico, entre otros.

La inequidad y desigualdad social, el consumismo desmedido y la falta de formación ética, causan la pérdida de los valores morales y sociales, por esto se genera una AMENAZA para la Cárcel de Mujeres de Quito.

Emprendimiento.- En la actualidad nuestro país tiene niveles de desempleo y subempleo altos, según el INEC la tasa de desempleo es aproximadamente del 7,5% y la de subempleo del 35%; cifras alarmantes que muestran la importancia del fenómeno emprendimiento, el mismo que ha dado lugar a la creación de miles de microempresas en las cuales trabaja cerca del 60% de la población económicamente activa del país.

Según el Banco Central del Ecuador (BCE, 2013) el crecimiento anual del número de PYMES es de alrededor del 7%, en conjunto las Pymes aportan entre el 10% y 15% del PIB nacional.

El espíritu de emprendimiento crea un gran número de microempresas, que son proyectos que pueden permitir la reinserción social de las internas en la Cárcel de Mujeres de Quito, por lo cual el factor emprendimiento, genera una OPORTUNIDAD.

3.1.4. FACTORES TECNOLÓGICOS

Conectividad e integración.- El Internet está cambiando los esquemas tradicionales de hacer las cosas y comunicarse, actualmente es el medio de comunicación más extendido a nivel mundial con alrededor de 300 millones de usuarios.

El Internet permite la integración de personas que viven en diferentes países, por medio de la comunicación electrónica a través del Chat las personas mantienen un contacto virtual más rápido, efectivo y barato.

Mundialmente el acceso al Internet crece diariamente, el Ecuador sin embargo presenta una baja penetración general baja de servicio de Internet, que alcanza únicamente el 11,30%, y que comparativamente es inferior a la de otros países del mundo, como se observa en la siguiente tabla.

TABLA N° 3.6
PENETRACIÓN COMPARATIVA DE INTERNET

PAÍS	USUARIOS	PENETRACIÓN	FECHA
China	298.000.000	22,40%	2010
Estados Unidos	227.190.989	74,70%	2010
Japón	104.000.000	73,80%	2010
India	81.000.000	7,10%	2010
Brasil	805.010.400	40,40%	2010
Colombia	13.745.600	30,50%	2010
Perú	7.636.400	26,20%	2010
Ecuador	2.250.000	18,30%	2012
Bolivia	580.000	6,40%	2010

Fuente: Com Score

Elaborado por: La autora

Entre el año 2002 y el 2003 el número de usuarios de Internet en el país prácticamente se duplicó, entre el año 2003 y 2007 el número de usuarios se mantuvo casi constante siendo el año 2007 de 638.000 usuarios; entre el año 2007 y el 2012 el crecimiento fue abrumador, llegando a los 2.250.000 usuarios, este crecimiento fue impulsado por mejores ofertas de valor de los proveedores que incluyeron baja en los precios del servicio, ampliación de la red de cobertura, provisión de banda ancha sin uso de línea telefónica, mayores anchos de banda es decir mayor velocidad, y, extensión en el tiempo de uso siendo prácticamente ilimitado.

Según Com Score, el tiempo de consumo de Internet de los ecuatorianos también se ha incrementado directamente proporcional al incremento del número de usuarios, el 50% de los usuarios utiliza el Internet entre 1 y 2 horas al día.

Una tendencia de crecimiento similar en el acceso a Internet, se observa en toda Latinoamérica, lo que genera una ventaja para los anunciantes y vendedores on-line.

Desde el aparecimiento de la Web 2.0 hubo una revolución en cuanto al uso del Internet cada vez simplificando la complejidad de realizar páginas Web hasta encontrar en la actualidad páginas dedicadas a todos los temas para todo tipo de usuario; además es importante manifestar que la red social más usada en Ecuador es FACEBOOK y el motor de búsqueda más demandado es GOOGLE.

En el país los entes de regulación de telecomunicaciones como el CONATEL y el SUPERTEL, disponen de registros de usuarios de Internet gracias a la información proporcionada por los proveedores de Internet, estos datos son bastante exactos y además para determinar el número de usuarios y el crecimiento de consumo de Internet que se da mes a mes.

El crecimiento acceso a Internet de la sociedad mundial y como parte de ella de la sociedad ecuatoriana, genera una importante OPORTUNIDAD para las internas de la Cárcel de Mujeres de Quito, pues les permite mantener vivos sus lazos familiares y sociales, y acceder inclusive a un ambiente de estudio, trabajo cotidiano y de convivencia social on line; además que mediante este medio podrían promocionar las microempresas y proyectos que se implementen para la reinserción social de la reclusas.

Tecnología de información y comunicación.- En el mundo actual predominan los computadores, el Internet y las comunicaciones, por esto es indispensable para las empresas e instituciones desarrollar su Tecnología de Información y Comunicación (TIC), pues la información es un recurso estratégico, una empresa que posee información puede tomar acciones oportunas y aprovechar las oportunidades del mercado.

Todas las empresas e instituciones, incluida la Cárcel de Mujeres de Quito, requieren desarrollar intensivamente su TIC, este proceso representa un gran reto pues de lograrlo optimizarán su gestión, por ejemplo el uso de software de seguridad le permitirá a la Institución optimizar su seguridad a un menor costo, y prevenir conflictos entre las internas, esto le proporcionará mayor competitividad, y mejores canales para entregar sus servicios, por lo que es evidente que este factor genera una OPORTUNIDAD para la Institución.

3.1.5. FACTOR AMBIENTAL

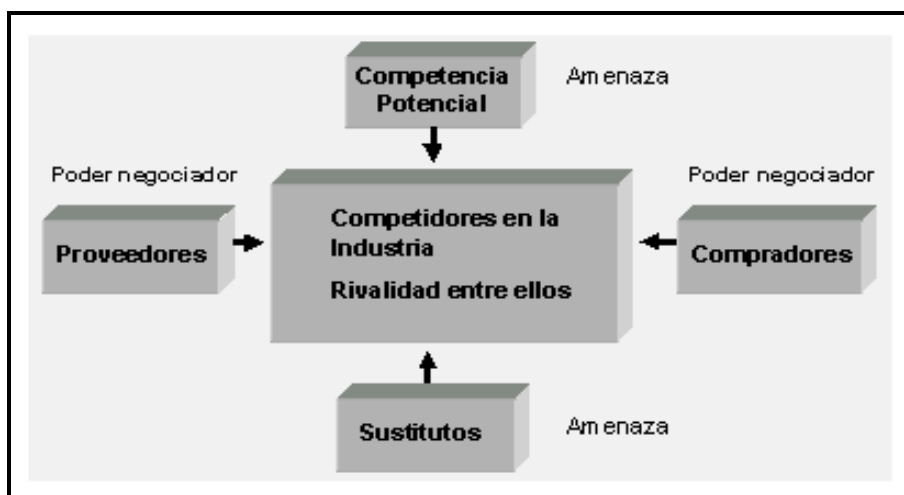
Este factor no genera ningún impacto sobre los posibles proyectos o emprendimientos que la Cárcel de Mujeres de Quito implemente como estrategias para lograr la reinserción de las reclusas de la Institución.

3.2. MICROAMBIENTE

El microambiente es el segmento del entorno, en el cual se ubican los elementos con los cuales la Cárcel de Mujeres de Quito mantiene una relación directa, como son: clientes, proveedores, competencia y productos sustitutos.

Para desarrollar el análisis del micro entorno, se ha utilizado el esquema de Porter, que es un modelo estratégico de reflexión sistemática que permite determinar la rentabilidad de un sector, para evaluar el valor y la proyección futura de empresas que operan en él.

GRAFICO N° 3.7
MODELO COMPETITIVO DE PORTER



Fuente: Apuntes Estratégicos de Michael Porter

Elaborado por: La autora

3.2.1. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Los delitos de drogas son la principal causa de criminalización de las mujeres en el Ecuador, alcanzando una proporción alarmante del 75% en el 2012, históricamente la proporción de delitos de estupefacientes ha tendido a ser mucho más alta entre las mujeres que entre los hombres, diferencia que se sigue acentuando.

En los datos arrojados por la encuesta realizada por FLACSO, Sede Ecuador en la Cárcel de Mujeres de Quito, el 16,4% del total de internas afirmó haber incursionado en el tráfico internacional de drogas; el 13,4% se dedicaba al tráfico nacional/regional, el 13,1% afirma haber sido detenida por consumo y es claro que el grupo de "mulas" es el más grande alcanzando un 27,5%.⁴⁴

Lo anterior hace evidente que las mujeres se están involucrando en el tráfico de drogas en distintos niveles y desde distintas posiciones, y que "las mujeres son utilizadas en el tráfico precisamente por ofrecer un perfil de vulnerabilidad que está determinado por su condición de género.

⁴⁴ FLACSO, Sede Ecuador, Estructura por delincuencia en la Cárcel de Mujeres de Quito, 2012.

En este sentido, la función estratégica de las mujeres, está dada más por ser piezas prescindibles en la industria que por su capacidad de ser exitosas en las actividades del tráfico”.⁴⁵

En la Cárcel de Mujeres de Quito no se provee de un servicio de apoyo a las mujeres afectadas, por lo que en ellas existe un fuerte sentimiento de “utilización” por necesidad, por hambre y por conseguir ingresos para su familia; además no existen programas concretos e integrales para su reinserción social, por lo que es claro que la Institución posee una baja capacidad de negociación con sus clientes, lo que genera una AMENAZA.

3.2.2. PODER DE NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES

La Institución para su normal operación requieren una serie de recursos como son: talento humano, equipos, repuestos, servicios públicos, servicio de transporte, alimentos, materiales, etc.

Los servicios básicos (agua y alcantarillado), le son proporcionados por el Municipio de Quito por lo cual, si bien la Institución no tiene poder de negociación, si cancela oportunamente el costo de los servicios utilizados, no tendrá problema en asegurar su provisión; igualmente sucede con el servicio telefónico, Internet y la provisión de energía eléctrica.

En lo referente al recurso humano, el nivel de educación ha mejorado ostensiblemente y la disponibilidad de recurso operativo, de seguridad y técnico es amplia y por tanto la asociación tendrá alto poder de negociación.

En cuanto a los proveedores de alimentos, vestimenta y accesorios, por el importante volumen que se adquiere la institución dispone de un alto menor poder de negociación y logra las mejores condiciones.

La amplia disponibilidad de recursos que la Cárcel de Mujeres de Quito requiere para su óptimo funcionamiento, determinan que tengan una buena

⁴⁵ Torres, 2010, Delincuencia de la mujer, problema sin salida, pág. 54

capacidad de negociación con sus proveedores, situación que genera una OPORTUNIDAD.

3.2.3. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES

No existen instituciones competidoras para los centros de reclusión, por lo que este factor no genera ningún impacto.

3.2.4. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

No existen instituciones competidoras para los centros de reclusión, por lo que este factor no genera ningún impacto.

3.2.5. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Ya que no existen instituciones competidoras para los centros de reclusión, tampoco existen productos sustitutivos, por lo que este factor no genera ningún impacto.

3.3. ANÁLISIS AMBIENTE INTERNO

El objetivo de este análisis es determinar las fortalezas y las debilidades que tiene la Cárcel de Mujeres de Quito.

3.3.1. LA INSTITUCIÓN

El año de 1952 se inicia la construcción de un edificio destinado exclusivamente a la reclusión de mujeres delincuentes, el que posteriormente se llamaría Centro de Orientación Femenino o cárcel de mujeres Velasco Ibarra, por cuanto su creación fue iniciativa de este presidente; este centro de reclusión fue inaugurado oficialmente en 1954, siendo dirigido por la comunidad del Buen Pastor y funcionando como una

dependencia del Patronato de Cárcel; esta cárcel era una dependencia del Penal García Moreno y se regía por los mismos reglamentos de éste.

Con la promulgación del Código de Ejecución de Penas y Rehabilitación Social en 1982, el Centro de Orientación Femenino se transforma en el Centro de Rehabilitación Femenino, poco después las monjas del Buen Pastor entregaron la administración del centro al Estado.

La Institución dispone de autonomía e independencia, y, competencias y funciones especializadas en materia del Sistema Penitenciario Nacional, lo que constituye una FORTALEZA.

3.3.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El Direccionamiento Estratégico es un aspecto que permite unificar criterios y prosperar, así como aprovechar las oportunidades futuras apoyándose en el razonamiento y la experiencia.

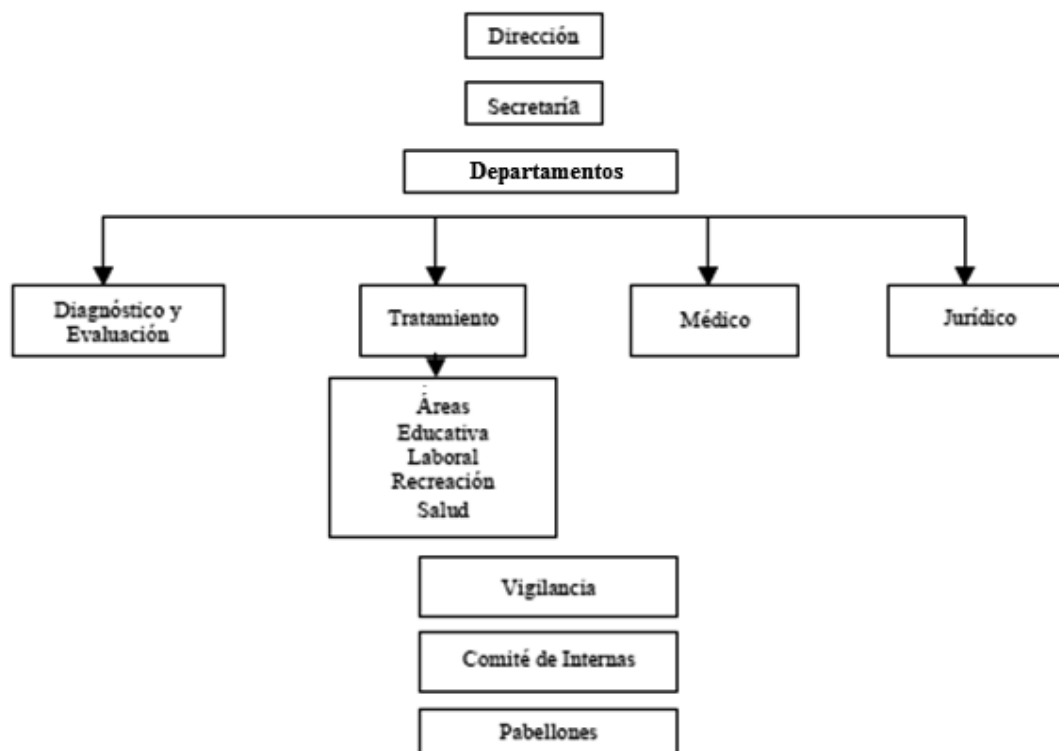
Sin embargo de la importancia de esta estructura, la Cárcel de Mujeres de Quito carece de todos los elementos que establecen el direccionamiento estratégico institucional, como son: misión, visión, y, principios y valores.

La falta de esta estructura constituye una DEBILIDAD alta.

3.3.3. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y ADMINISTRATIVOS

El organigrama estructural de la Cárcel de Mujeres de Quito es:

GRAFICO N° 3.8 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Fuente: Cárcel de Mujeres de Quito

Recopilado por: La autora

La descripción del funcionamiento de las áreas más importantes es:

Dirección: Esta unidad es la encargada de coordinar el funcionamiento general del centro; la dirección tiene una función bastante frágil, inestable y hasta cierto punto nominal; es un trabajo riesgoso y un cargo asignado políticamente.

Departamento de diagnóstico y evaluación: Este departamento que se encarga de evaluar y hacer seguimiento a la conducta y disciplina de las internas; constituye el lugar en el que se establece el primer contacto entre la institución y las internas. Se determina su ubicación en los pabellones, luego de una entrevista que permite tener una apreciación de su perfil sociocultural y peligrosidad.

Este departamento maneja también: las reubicaciones que se dan al interior del centro; la evaluación de la conducta para fines legales como trámites de prelibertad; las solicitudes y concesión de visitas conyugales dentro o fuera

del centro; sancionar en caso de que haya partes; y desarrollar actividades de psicoterapia individual y grupal.

Departamento de tratamiento: Que cuenta con áreas: educativa, de recreación, salud y trabajo. Este departamento cumple funciones de: regulación de las internas al interior de la cárcel; de intermediación entre el centro e instituciones externas; solicitudes de visita; autorización del ingreso de electrodomésticos.

El área educativa coordina con instituciones externas para el desarrollo de talleres, cursos, conferencias y todo aquello que sea del ámbito cultural y educativo. Por ejemplo coordinan con el Ministerio de Educación para mantener el funcionamiento de una escuela en la que las profesoras son internas que reciben un pago por parte de la Dirección Provincial de Educación; esta área ha generado una relación muy positiva y ha facilitado el ingreso de instituciones que desean hacer algún trabajo en el centro, pero no todas las internas tienen acceso a las actividades del área, principalmente por limitaciones económicas y de preparación.

El área de salud coordina con diferentes instituciones y el departamento médico del centro, para implementar programas de atención médica.

En el área de recreación se coordinan en conjunto con el área educativa, los eventos culturales y sociales que se llevan a cabo en el centro.

En el área laboral se administran todos los trabajos eventuales que llegan por medio de arreglos con empresas e instituciones externas; se coordina el ingreso de la materia prima, la salida de productos elaborados y el pago a las internas. Otra forma de apoyo laboral se da a nivel interno, cuando las colaboran con las áreas de cocina, de aseo y de administración del centro, para lo cual las internas son seleccionadas en base a requisitos y reciben una pequeña remuneración de la Dirección Nacional de Rehabilitación Social.

Los departamentos jurídico y médico, se encargan de manejar todo lo referente a la situación legal de las internas y de darles asistencia médica. Funcionan con limitaciones, sobre todo en el caso del departamento médico cuyos principales problemas son la falta de personal especializado y la falta de insumos médicos.

Vigilancia: Esta unidad está compuesto por los/as guías penitenciarios/as que laboran al interior del centro; policías que se encargan de la seguridad externa y las requisas durante las visitas; y esporádicamente por personal de INTERPOL; su objetivo es mantener el orden y seguridad al interior del centro. Otras funciones rutinarias tienen que ver con el disciplinamiento y control diario de las internas.

Comité de Internas: cumple un rol en la organización del centro en tanto tiene la responsabilidad de canalizar y atender las necesidades de las internas.

Los pabellones: constituyen unidades organizativas en la medida que cada uno cuenta con una representante que cumple una serie de funciones esenciales para el funcionamiento institucional.

Si bien la estructura organizacional no establece claramente las funciones de las diversas unidades, el que Institución disponga de ella, constituye el marco donde se desenvuelve lo que constituye una FORTALEZA.

En base a la observación directa, ha sido posible establecer que la institución presenta las siguientes DEBILIDADES de tipo administrativo organizacional:

- *Falta de un reglamento que defina formalmente las funciones del personal y establezca con claridad la relación entre las internas y la institución.*
- *Las personas cumplen funciones disímiles que no necesariamente se adscriben a los objetivos de su puesto o del departamento donde laboran.*

- *Existe una coordinación deficiente entre las distintas áreas administrativas, lo cual obstruye la implementación de un proyecto de rehabilitación integral.*
- *Si bien en general se apunta a que las internas se integren a las actividades del centro y tomen responsabilidades en su organización, no existe una política de rehabilitación clara que permita articular los esfuerzos tanto dentro de los departamentos y áreas como entre ellos.*
- *Dada la debilidad institucional y el fracaso de los mecanismos de rehabilitación, el control se basa en la represión, lo que genera conflictos internos.*

3.3.4. ASPECTOS FINANCIEROS

Se refiere a las posibilidades que va a tener la organización en cuanto a realizar pagos e inversiones ya sean a corto, mediano o largo plazo que permita su desarrollo y desarrollar una gestión adecuada.

La insuficiencia de recursos financieros es uno de los principales problemas que presenta la Cárcel de Mujeres de Quito; la Constitución del Ecuador determina como un deber del Estado la rehabilitación del detenido, para ello, es necesario proveer de recursos al Organismo encargado de esta actividad, demanda que por muchos años no ha sido cumplida adecuadamente; conforme lo establece la Comisión Ecuménica de los Derechos Humanos, Observatorio de las Mujeres, los gastos que demanda la custodia y rehabilitación de las internas, correspondientes a gastos de inversión, en los ítems de mantenimiento y reparación de los Centros de Rehabilitación Social, construcciones, armamento para el personal de custodia y vigilancia, alimentación de internos y servicios generales de los Centros, debe ser de

11 dólares diarios por interna, sin embargo en el caso de la Institución únicamente recibe 5 dólares.⁴⁶

Esta asignación insuficiente, genera un déficit importante de recursos, y constituye una DEBILIDAD institucional.

3.3.5. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La gestión de los recursos humanos, es un sistema de interrelaciones, donde se pueden distinguir, aspectos técnico-organizativos y socio-psicológicos.

Como las organizaciones están compuestas de grupos de personas, que persiguen determinados fines y objetivos, en base a desarrollar funciones diferenciadas, coordinadas y dirigidas; es fundamental planificar estratégicamente la gestión del recurso humano.

A partir de la determinación de la misión, definición de objetivos, la estructura de servicios y de dirección; lo que implica el diseño de cargos mediante la realización del análisis y descripción de los cargos y ocupaciones, determinando así las exigencias y requerimientos de los mismos y las características que deben poseer los trabajadores.

Por lo expuesto se determina que si bien la Cárcel de Mujeres de Quito cuenta con personal profesional entre sus servidores, lo que constituye una FORTALEZA, carece de una adecuada gestión del Recurso Humano y permanente especialización, capacitación y evaluación por competencias, lo que a es una DEBILIDAD.

3.3.6. INFRAESTRUCTURA

En la cárcel del Inca existe sobrepoblación, el centro tiene capacidad para 384 internas, y el promedio de personas reclusas es de 435⁴⁷, esto genera

⁴⁶ Comisión Ecuémica de los Derechos Humanos, Observatorio de las Mujeres, Andrade, 2012, Situación carcelaria en el Ecuador pág. 37.

que la infraestructura sea deficitaria, no solamente a nivel de internación sino de instalaciones sanitarias y de apoyo.

En esta cárcel las mujeres están clasificadas y ubicadas en tres tipos de pabellones: nuevos, intermedios y viejos, conforme su nivel de peligrosidad; en los pabellones nuevos se encuentran las mujeres que tienen cumplida más de la mitad de su condena o que están encarceladas por delitos leves, en los intermedios las acusadas por delitos de drogas, y en los antiguos las personas reincidentes y las detenidas por robo o estafa.⁴⁸

El déficit de infraestructura generado por el carácter improvisado de las instalaciones explica las dificultades que se observan en su funcionamiento, y el hacinamiento en que viven las internas de este centro, lo que dificulta la labor de rehabilitación y reinserción, este hecho constituye una DEBILIDAD institucional.

3.4. ANÁLISIS MATRICIAL DE FACTORES

3.4.1. MATRIZ EFE

La matriz de evaluación de los factores externos EFE permite resumir y evaluar información económica, social, cultural demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

Para realizar la matriz EFE se procede de la siguiente forma:

- Se toman los factores de éxito más relevantes existentes en el macro y micro ambiente de la empresa, tanto oportunidades como amenazas.

⁴⁷ Comisión Ecuménica de los Derechos Humanos, Observatorio de las Mujeres, Carrillo, 2012, Crisis carcelaria en el Ecuador pág. 62.

⁴⁸ Comisión Ecuménica de los Derechos Humanos, Observatorio de las Mujeres, Carrillo, 2012, Crisis carcelaria en el Ecuador pág. 65.

- Se les asigna un peso entre 0.0, (no importante) a 1.0 (absolutamente importante), teniendo en cuenta su impacto e incidencia, en la consecución de los objetivos de la organización, la suma total de pesos debe ser igual a 1.0
- Luego se le asigna una calificación entre 1 y 4 teniendo en cuenta su impacto: muy alto (4), alto (3), medio (2) y bajo (1).
- Una vez asignados estos valores se obtiene el peso ponderado que es el resultado de multiplicar el peso por la calificación, y la sumatoria de los pesos ponderados nos da el total ponderado de la matriz.

Aplicando este procedimiento se ha obtenido la matriz EFE de la Cárcel de Mujeres de Quito:

TABLA N° 3.9
MATRIZ EFE

MATRIZ EFE – CARCEL DE MUJERES DE QUITO							
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		TIPO	IMPACTO	PESO	VALOR	PONDERADO	SUBTOTAL
1	Definir una normativa que genere trabajo productivo y educación formal	OPORTUNIDAD	ALTO	0,12	4	0,48	1,50
2	Impuestos	OPORTUNIDAD	MEDIO	0,04	3	0,12	
3	Remesas	OPORTUNIDAD	BAJO	0,02	2	0,04	
4	Emprendimiento	OPORTUNIDAD	ALTO	0,11	4	0,44	
5	Conectividad e integración	OPORTUNIDAD	MEDIO	0,07	3	0,21	
6	Tecnología de información y comunicación	OPORTUNIDAD	MEDIO	0,06	3	0,18	
7	Poder de negociación con proveedores	OPORTUNIDAD	BAJO	0,03	1	0,03	
1	Crisis de la administración de justicia y el incremento de penas.	AMENAZA	MEDIO	0,04	3	0,12	1,74
2	Estado de las normas penitenciarias	AMENAZA	ALTO	0,12	4	0,48	
3	Politización y centralización del sistema penitenciario	AMENAZA	MEDIO	0,03	2	0,06	
4	Inestabilidad política	AMENAZA	BAJO	0,02	1	0,02	
5	Inflación	AMENAZA	BAJO	0,03	1	0,03	
6	Limitado crecimiento económico	AMENAZA	MEDIO	0,05	2	0,1	
7	Riesgo País	AMENAZA	BAJO	0,02	1	0,02	
8	Complejidad del comportamiento delincencial	AMENAZA	ALTO	0,13	4	0,52	
9	La inequidad social y el subdesarrollo	AMENAZA	MEDIO	0,05	3	0,15	
10	Poder de negociación de los clientes	AMENAZA	ALTO	0,06	4	0,24	
VALOR					1,00	3,24	3,24

Fuente: Estudio desarrollado en la Cárcel de Mujeres de Quito

Elaborado por: La autora

Análisis.- La alta calificación que obtiene la Cárcel de Mujeres de Quito en la Matriz EFE, de 3,24 sobre 4 posible, determina que la organización presenta una sensibilidad alta a los factores de su entorno; con una mayor susceptibilidad al impacto los factores negativos o amenazas que tienen una valoración de 1,74; antes que a los factores externos positivos u oportunidades que alcanzan una valoración de 1,50; esto determina que la Institución debe implementar estrategias para minimizar el posible el impacto de los factores negativos, y aprovechar el impacto de los factores positivos.

3.4.2. MATRIZ EFI

La matriz EFI es un instrumento que para formular estrategias resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes que presenta la Cárcel de Mujeres de Quito.

Para realizar la matriz EFI se procede de la siguiente forma:

- Se toman los factores de éxito más relevantes existentes en el interior de la empresa, tanto fortalezas como debilidades.
- Se les asigna un peso entre 0.0, (no importante) a 1.0 (absolutamente importante), teniendo en cuenta su impacto e incidencia, en la consecución de los objetivos de la organización.
- Luego se le asigna una calificación entre 1 y 4 teniendo en cuenta su impacto: muy alto (4), alto (3), medio (2) y bajo (1).
- Una vez asignados estos valores se obtiene el peso ponderado que es el resultado de multiplicar el peso por la calificación, y la sumatoria de los pesos ponderados nos da el total ponderado.

Aplicando este procedimiento se tiene que la matriz EFI de la Cárcel de Mujeres de Quito es:

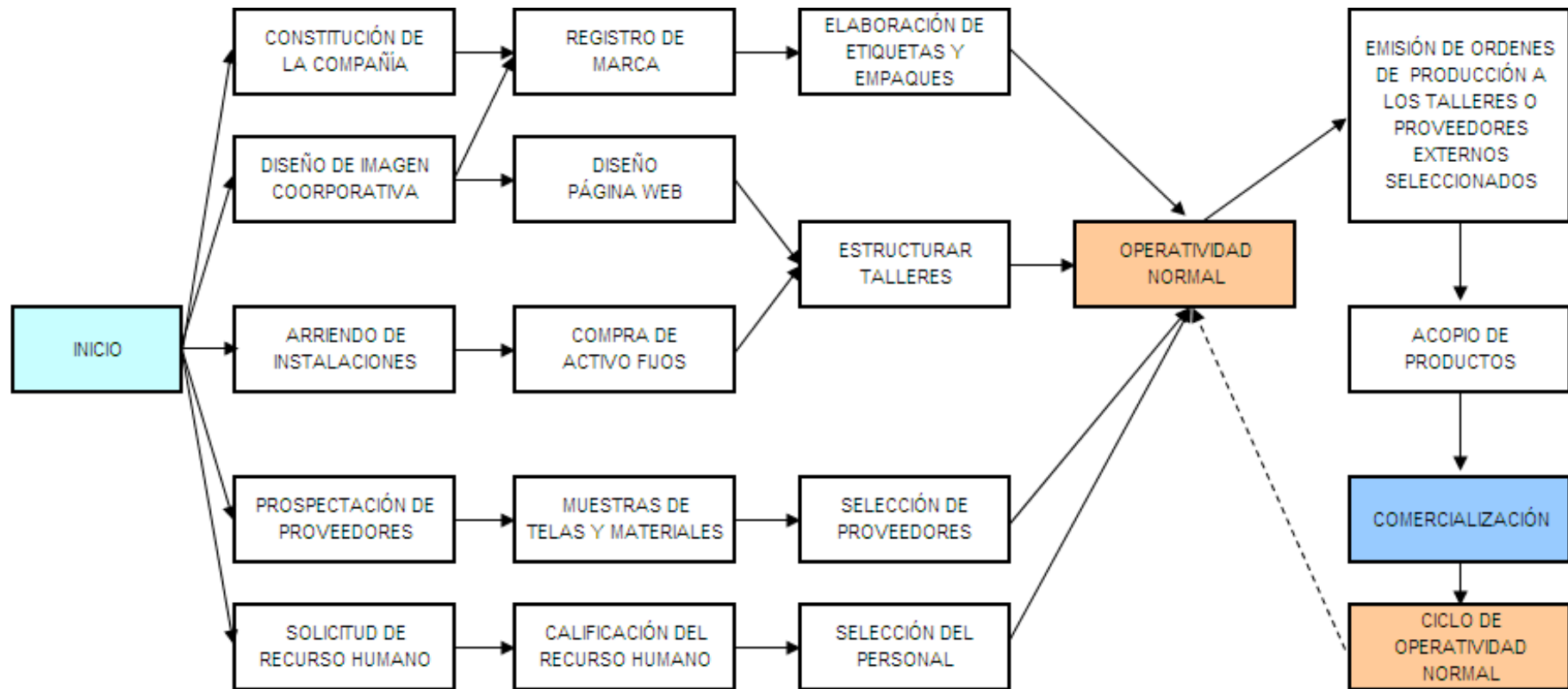
TABLA N° 3.10
MATRIZ EFI

MATRIZ EFI – CARCEL DE MUJERES DE QUITO							
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		TIPO	IMPACTO	PESO	VALOR	PONDERADO	SUBTOTAL
1	Autonomía, independencia, y, competencias	FORTALEZA	MEDIO	0,08	3	0,24	0,40
2	Estructura organizacional	FORTALEZA	BAJO	0,04	1	0,04	
3	Cuenta con personal profesional	FORTALEZA	MEDIO	0,06	2	0,12	
1	Falta de direccionamiento estratégico	DEBILIDAD	ALTO	0,10	4	0,40	3,00
2	Falta de un reglamento funcional.	DEBILIDAD	MEDIO	0,06	3	0,18	
3	Funciones disímiles	DEBILIDAD	MEDIO	0,04	3	0,12	
4	Coordinación deficiente entre las áreas	DEBILIDAD	ALTO	0,11	4	0,44	
5	No existe una política de rehabilitación clara	DEBILIDAD	ALTO	0,13	4	0,52	
6	Control inadecuado	DEBILIDAD	MEDIO	0,05	2	0,10	
7	Déficit de recursos financieros	DEBILIDAD	ALTO	0,13	4	0,52	
8	Inadecuada gestión del Recurso Humano	DEBILIDAD	MEDIO	0,08	3	0,24	
9	Déficit de infraestructura	DEBILIDAD	ALTO	0,12	4	0,48	
VALOR				1,00		3,40	3,40

Fuente: Estudio desarrollado en la Cárcel de Mujeres de Quito

Elaborado por: La autora

CUADRO N° 4.16
PROCESO OPERATIVO DE COMTEX



Elaborado por: La autora

CAPÍTULO V

PLAN DE NEGOCIOS, ESTUDIOS ORGANIZACIONAL

5.1. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

En este estudio se establecen los parámetros administrativos y operativos del proyecto.

5.1.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

Los elementos de cultura organizacional, que establecen los parámetros de comportamiento y operación de la empresa son:

a. MISIÓN

MISIÓN

PROVEER A NUESTROS CLIENTES, TODO TIPO DE UNIFORMES, EQUIPAMIENTO Y ACCESORIOS COMPLEMENTARIOS A PRECIOS COMPETITIVOS, CON CALIDAD Y EFICIENCIA, CONSIDERANDO A NUESTROS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS COMO LA RAZÓN DE SER DE NUESTRA ORGANIZACIÓN, BUSCANDO SATISFACER PLENAMENTE SUS EXPECTATIVAS Y NECESIDADES , SUSTENTADOS EN UNA CONDUCTA ETICA Y RESPONSABLE, CON MEJORAMIENTO CONTINUO , RESPETO A LA LEY Y APOYO AL DESARROLLO NACIONAL.

b. VISIÓN

VISIÓN

EL 2014 COMTEX SERÁ UNA EMPRESA ALTAMENTE COMPETITIVA EN EL MERCADO DE UNIFORMES, EQUIPAMIENTO Y ACCESORIOS COMPLEMENTARIOS PARA INSTITUCIONES Y EMPRESAS, PROVEERÁ PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE SATISFAGAN LOS MAYORES ESTÁNDARES DE CALIDAD; OPERARÁ APOYADA DE TECNOLOGÍA DE PUNTA Y PERSONAL ALTAMENTE CAPACITADO Y MOTIVADO; SU GESTIÓN SERÁ ÉTICA, ENTUSIASMO Y RESPONBLE CON LA SOCIEDAD Y EL PAÍS.

c. VALORES Y PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Los valores corporativos que observará COMTEX en su gestión y operatividad son:

- **RESPECTO.-** Aceptar a los demás tal como son, tratando de entender su comportamiento.
- **ÉTICA.-** En todos los actos de la empresa.
- **HONESTIDAD.-** Basada en relaciones humanas con confianza y armonía, seguridad y credibilidad en las personas, conciliar las palabras con los hechos.
- **COMPROMISO.-** Para cumplir los parámetros estratégicos establecidos, y lograr que la empresa alcance el éxito.
- **PARTICIPACIÓN.-** Unificar esfuerzos para alcanzar objetivos, y, compartir habilidades y conocimientos.
- **EXCELENCIA.-** Cambiar y mejorar constantemente, tener la capacidad de reinventarse a uno mismo.
- **COMPETITIVIDAD.-** Apoyar a las personas a que adquieran nuevos conocimientos, habilidades y aptitudes, para que optimicen el uso de los recursos asignados

Los principios corporativos que observará en COMTEX son:

- **REMUNERACIÓN JUSTA.-** En la empresa se administrarán eficientemente las remuneraciones, definiendo un conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer estructuras de remuneraciones equitativas y justas.
- **CLIMA LABORAL POSITIVO.-** COMTEX considera que la eficiencia es influenciada por un ambiente de trabajo positivo, por eso busca

crearlo para que el personal tenga claro que todo empleado, incluido el gerente, que todos pertenecen al mismo equipo aunque tengan diferentes actividades y responsabilidades, y que la comunicación es la mejor manera de evitar problemas y malos entendidos.

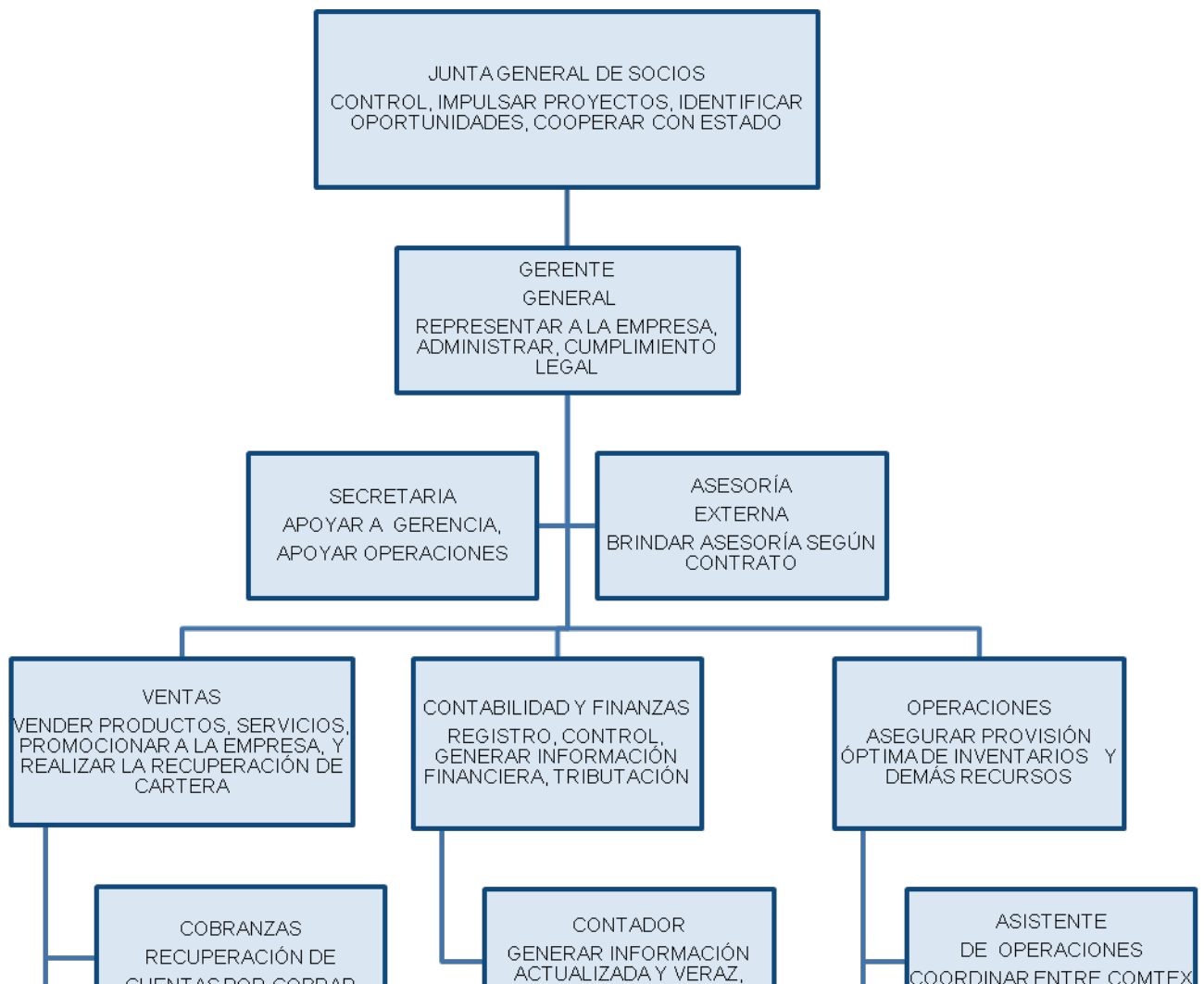
- **DESARROLLO Y CRECIMIENTO DEL PERSONAL.-** El desarrollo de las personas involucra aspectos como: salud física, desarrollo mental, desarrollo espiritual, ámbito laboral, ámbito financiero y relaciones interpersonales; COMTEX realizará todos los esfuerzos para colaborar con el crecimiento de todos sus empleados.
- **SATISFACER AL CLIENTE.-** En la actualidad es indispensable lograr la plena satisfacción del cliente para ganarse un lugar en su mente y lograr un adecuado posicionamiento, por esto se buscará siempre satisfacer al cliente y entregarle la imagen de una empresa eficiente.
- **TRABAJO EN EQUIPO.-** El trabajo en equipo implica lograr que un grupo de personas trabajen de manera coordinada para ejecutar un proceso; COMTEX apoyará toda acción encaminada a lograr integrar en toda la empresa un equipo de trabajo eficiente en base a una comunicación directa y horizontal que sobrepase la formalidad de los niveles jerárquicos.
- **CUMPLIMIENTO TRIBUTARIO.-** La responsabilidad de la empresa es cumplir los requerimientos tributarios, esta acción, le dará a la empresa respaldo legal y buena imagen pública.
- **RENTABILIDAD ADECUADA.-** Toda empresa busca la generación de un beneficio, por esto en base a la optimización de los recursos disponibles, se buscará aportar para que COMTEX logre la máxima rentabilidad posible.

5.1.2. ESTRUCTURA CULTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional diseñada para COMTEX es de tipo departamental, ya que se establecen con claridad las unidades que tendrá la empresa, así como las funciones específicas de cada puesto.

La estructura organizacional de COMTEX se representa en el siguiente organigrama funcional.

CUADRO N° 5.1 ORGANIGRAMA FUNCIONAL - COMTEX



Elaborado por: La autora

Las funciones que deberán cumplir los puestos son:

JUNTA DE ACCIONISTAS

- Mantener el control sobre las actividades de la Gerencia, en base a la información proporcionada en reportes operativos y estados financieros.
- Determinar conjuntamente con el gerente, sobre los proyectos de inversión y expansión, que va a emprender la empresa.
- Cooperar con el Estado y demás organizaciones, para el desarrollo de propuestas de ley y normas que puedan afectar a los intereses de las empresas nacionales.

GERENCIA

- Planear, organizar, dirigir y controlar las funciones encaminadas a administrar los recursos de la empresa, mediante el establecimiento y evaluación de: objetivos, políticas, estrategias, sistemas y procedimientos, que guíen la ejecución de sus

operaciones; enmarcados en los códigos y políticas internas, y la normatividad que para tal efecto esté vigente en el Ecuador.

- Reportar a la Junta de Accionistas el estado en que se encuentra la empresa; mediante la entrega regular y puntual, de información veraz y clara, sobre: las operaciones, situación financiera y resultados de la empresa.
- Definir políticas de comercialización y publicidad.
- Autorizar y expedir los manuales de organización, procedimientos y servicios al público.
- Realizar revisiones aleatorias de las operaciones de la empresa, para aplicar medidas correctivas.
- Cumplir y hacer cumplir la normativa vigente en la empresa.
- Programar reuniones de trabajo con el personal, para tratar asuntos relacionados con las actividades de la empresa, con el fin de coadyuvar en el mejoramiento de las funciones e incentivar el trabajo en equipo.

ASESORÍA EXTERNA

Las encomendadas por la Gerencia, en el momento de la solicitud y contratación de servicios externos.

Por ejemplo: el diseño de la imagen corporativa de la empresa (logo / eslogan, etc.).

SECRETARÍA

- Presentar informes escritos a gerencia sobre los acontecimientos de relevancia que tengan lugar en la empresa y tengan que ver con el desarrollo de las actividades de la misma.
- Asegurar que su superior disponga de todos los medios y materiales necesarios para el desarrollo eficaz de su trabajo.
- Receptar llamadas y mensajes, clasificándolos y transmitiendo dicha información a la persona correspondiente.
- Tomar apuntes requeridos por gerencia y los envía al destino señalado, recibiendo su respectiva copia indicando que ha sido recibido.

CONTABILIDAD

- Manejar de manera eficiente las operaciones financieras que ocurren dentro de la empresa; y mantener la contabilidad actualizada.
- Reportar los estados financieros y proporcionar el análisis financiero a la gerencia.
- Calcular y elaborar la nómina, y disponer la elaboración de los cheques personales.
- Elaborar las declaraciones requeridas por el SRI y demás organismos de control.
- Elaborar semanalmente, reportes de gestión contable y financiera para el uso de la Gerencia.

OPERACIONES

- Responsable de coordinar la totalidad de las operaciones de la empresa, de adquisiciones y producción.
- Revisar los pedidos realizados por ventas, y programar conjuntamente con producción y los proveedores los productos a ser fabricados, estableciendo la fecha límite de entrega.
- Permanentemente supervisar el avance de los pedidos realizados, para asegurar la continuidad de las operaciones, el cumplimiento de los plazos establecidos, la productividad del personal y el uso eficiente de los recursos.
- Controlar los productos recibidos, para asegurar altos estándares de calidad.
- Tomar todas las decisiones que sean necesarias para solucionar problemas diversos que puedan presentarse en el proceso de aprovisionamiento.

VENTAS

- Elaborar pronósticos de ventas
- Establecer precios
- Realizar publicidad y promoción de ventas
- Llevar un adecuado control y análisis de las ventas
- Mantener una relación directa con el almacén a fin de contar con suficiente inventario para cubrir la demanda.
- Evitar vender a clientes morosos, conocer las líneas de crédito, así como el saldo de cada cliente.

CAPÍTULO VI

PLAN DE NEGOCIOS, ESTUDIO FINANCIERO

6.1. ESTUDIO FINANCIERO

Este estudio permite mediante el cálculo de indicadores financieros, determinar la viabilidad del proyecto, para ello se ha sistematizado y cuantificado en términos monetarios la información generada en los diversos estudios.

6.1.1. PRESUPUESTO DE INVERSIONES

La inversión inicial requerida para implementar el proyecto comprende tres rubros: activos tangibles o fijos, gastos de preoperación y capital de trabajo.

CUADRO N° 6.1
INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS

MUEBLES ALMACEN			
Detalle	Cantidad	Precio U.	Costo Total
Mostrador	1	200,00	200,00
Sillas	3	25,00	75,00
Mueble para caja	1	250,00	250,00
Vitrinas	3	150,00	450,00
Perchas	8	120,00	960,00
Archivador	1	65,00	65,00
SUBTOTAL			2.000,00

MUEBLES TALLERES			
Detalle	Cantidad	Precio U.	Costo Total
Unidad de trabajo	2	300,00	600,00
Sillas	40	25,00	1.000,00
Mesas de corte	4	250,00	1.000,00
Vitrinas	3	150,00	450,00
Perchas	8	120,00	960,00
Archivador grande	2	120,00	240,00
SUBTOTAL			4.250,00

MUEBLES OFICINA			
Detalle	Cantidad	Precio U.	Costo Total
Unidad de trabajo	3	300,00	900,00
Sillas	10	25,00	250,00
Sala de reuniones	1	600,00	600,00
Muebles recepción	1	600,00	600,00
Archivador grande	2	120,00	240,00
SUBTOTAL			2.590,00

EQUIPOS ELECTRÓNICOS			
Detalle	Cantidad	Precio U.	Costo Total
Calculadoras	2	10,00	20,00
GE Teléfono	4	20,00	80,00
Computadora	5	600,00	3.000,00
Impresoras HP-COMPAQ	1	150,00	150,00
Regulador de voltaje UPS	3	50,00	150,00
Varios imprevistos	1	100,00	100,00
SUBTOTAL			3.500,00

EQUIPOS			
Detalle	Cantidad	Precio U.	Costo Total
Overlock	40	300,00	12.000,00
Cortadora industrial	2	1.500,00	3.000,00
Vaporizadora	2	3.500,00	7.000,00
Cortadoras manuales	6	250,00	1.500,00
Equipos manuales varios	1	1.500,00	1.500,00
SUBTOTAL			25.000,00

TOTAL ACTIVOS FIJOS			37.340,00
----------------------------	--	--	------------------

Elaborado por: La autora

CUADRO N° 6.2
INVERSIÓN EN ACTIVOS INTANGIBLES

Detalle	Cantidad
Diseño página Web	800,00
Capacitación	400,00
Publicidad	1.500,00
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES	2.700,00

Elaborado por: La autora

Para calcular el capital de trabajo, se ha provisionado para cubrir un mes de: costo de producción y gastos operativos.

**CUADRO N° 6.3
INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO**

Detalle	Cantidad (meses)	Unitario	Costo Total
Costo de producción	1	52.401,87	52.401,87
Gstos operativos	1	9.875,73	9.875,73
Varios imprevistos	1	2.722,40	2.722,40
SUBTOTAL			65.000,00

Elaborado por: La autora

El detalle consolidado de la inversión requerida para implementar el proyecto es:

**CUADRO N° 6.4
DETALLE CONSOLIDADO DE INVERSIÓN INICIAL**

CONCEPTO	VALOR
INVERSIÓN ACTIVOS FIJOS	37.340,00
INVERSIÓN ACTIVOS INTANGIBLES	2.700,00
INVERSIÓN CAPITAL DE TRABAJO	65.000,00
INVERSIÓN INICIAL TOTAL	105.040,00

Elaborado por: La autora

6.1.2. FINANCIAMIENTO

La inversión requerida para implementar el proyecto se financiará parcialmente por el Fondo de Rehabilitación de Mujeres Reclusas, de la Vicepresidencia de la República, del programa "Ecuador sin niños en las cárceles" y otro tramo por un crédito de la Corporación Financiera Nacional CFN.

CUADRO N° 6.5
FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN INICIAL

CONCEPTO	VALOR	% APORTE
FONDOS VICEPRESIDENCIA	25.040,00	23,84%
CRÉDITO CFN	80.000,00	76,16%
INVERSIÓN INICIAL TOTAL	105.040,00	100,00%

Elaborado por: La autora

El pago del crédito contraído con la CFN será en base a dividendos iguales, según la siguiente tabla de amortización, que determina que la empresa abonará mensualmente USD. 1.741,71 durante 60 meses.

CUADRO N° 6.6
TABLA DE AMORTIZACIÓN CRÉDITO CFN

No	DEUDA	INTERES	PAGO	SALDO	No	DEUDA	INTERES	PAGO	SALDO
1	80.000,00	700,00	1.741,71	78.958,29	31	45.781,04	400,58	1.741,71	44.439,92
2	78.958,29	690,89	1.741,71	77.907,47	32	44.439,92	388,85	1.741,71	43.087,06
3	77.907,47	681,69	1.741,71	76.847,45	33	43.087,06	377,01	1.741,71	41.722,36
4	76.847,45	672,42	1.741,71	75.778,16	34	41.722,36	365,07	1.741,71	40.345,72
5	75.778,16	663,06	1.741,71	74.699,51	35	40.345,72	353,03	1.741,71	38.957,04
6	74.699,51	653,62	1.741,71	73.611,42	36	38.957,04	340,87	1.741,71	37.556,21
7	73.611,42	644,10	1.741,71	72.513,81	37	37.556,21	328,62	1.741,71	36.143,11
8	72.513,81	634,50	1.741,71	71.406,60	38	36.143,11	316,25	1.741,71	34.717,66
9	71.406,60	624,81	1.741,71	70.289,70	39	34.717,66	303,78	1.741,71	33.279,73
10	70.289,70	615,03	1.741,71	69.163,03	40	33.279,73	291,20	1.741,71	31.829,22
11	69.163,03	605,18	1.741,71	68.026,49	41	31.829,22	278,51	1.741,71	30.366,02
12	68.026,49	595,23	1.741,71	66.880,02	42	30.366,02	265,70	1.741,71	28.890,01
13	66.880,02	585,20	1.741,71	65.723,51	43	28.890,01	252,79	1.741,71	27.401,09
14	65.723,51	575,08	1.741,71	64.556,88	44	27.401,09	239,76	1.741,71	25.899,14
15	64.556,88	564,87	1.741,71	63.380,05	45	25.899,14	226,62	1.741,71	24.384,05
16	63.380,05	554,58	1.741,71	62.192,91	46	24.384,05	213,36	1.741,71	22.855,70
17	62.192,91	544,19	1.741,71	60.995,39	47	22.855,70	199,99	1.741,71	21.313,98
18	60.995,39	533,71	1.741,71	59.787,40	48	21.313,98	186,50	1.741,71	19.758,77

19	59.787,40	523,14	1.741,71	58.568,83	49	19.758,77	172,89	1.741,71	18.189,95
20	58.568,83	512,48	1.741,71	57.339,60	50	18.189,95	159,16	1.741,71	16.607,41
21	57.339,60	501,72	1.741,71	56.099,61	51	16.607,41	145,31	1.741,71	15.011,01
22	56.099,61	490,87	1.741,71	54.848,77	52	15.011,01	131,35	1.741,71	13.400,65
23	54.848,77	479,93	1.741,71	53.586,99	53	13.400,65	117,26	1.741,71	11.776,20
24	53.586,99	468,89	1.741,71	52.314,17	54	11.776,20	103,04	1.741,71	10.137,53
25	52.314,17	457,75	1.741,71	51.030,21	55	10.137,53	88,70	1.741,71	8.484,53
26	51.030,21	446,51	1.741,71	49.735,02	56	8.484,53	74,24	1.741,71	6.817,06
27	49.735,02	435,18	1.741,71	48.428,49	57	6.817,06	59,65	1.741,71	5.135,00
28	48.428,49	423,75	1.741,71	47.110,53	58	5.135,00	44,93	1.741,71	3.438,22
29	47.110,53	412,22	1.741,71	45.781,04	59	3.438,22	30,08	1.741,71	1.726,60
30	45.781,04	400,58	1.741,71	44.439,92	60	1.726,60	15,11	1.741,71	0,00

Elaborado por: La autora

El detalle consolidado de la amortización del crédito CFN es:

CUADRO N° 6.7

TABLA CONSOLIDADA DE AMORTIZACIÓN CRÉDITO CFN

CONCEPTO	2014	2015	2016	2017	2018
Interés	7.780,52	6.334,65	4.801,41	3.103,06	1.141,73
Capital	13.119,98	14.565,85	16.099,09	17.797,43	19.758,77
TOTAL	20.900,50	20.900,50	20.900,50	20.900,50	20.900,50

Elaborado por: La autora

6.1.3. COSTO DEL CAPITAL

- Rendimiento Esperado sobre la Inversión = K_e

$$K_e = \text{Tasa promedio bancaria} + \text{Inflación esperada}$$

$$K_e = ((13,50\% + 7,50\%)/2) + 4\% = 14,50\%$$

- Costo de la Deuda = 10,50%

De donde se tiene que el Costo Promedio Ponderado es:

CUADRO N° 6.8
COSTO PONDERADO DE CAPITAL

CONCEPTO	% DE APORTE	COSTO	PONDERADO
CREDITO LINEA DESARROLLO CFN	47,60%	10,50%	5,00%
FONDOS VICEPRESIDENCIA	52,40%	14,50%	7,60%
COSTO DE CAPITAL PROMEDIO PONDERADO (CCPP)			12,60%

Elaborado por: La autora

6.1.4. PRESUPUESTO DE INGRESOS

El presupuesto de ingresos determinados en el estudio de mercados es:

CUADRO N° 6.9
PRESUPUESTO DE INGRESOS

CONCEPTO	2014	2015	2016	2017	2018
VENTAS	849.760,00	875.789,00	902.615,00	930.263,00	958.758,00

Elaborado por: La autora

6.1.5. PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS

CUADRO N° 6.10
PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS

CONCEPTO	2014	2015	2016	2017	2018
COSTO DE PRODUCCIÓN Y VENTAS	620.324,80	639.325,97	658.908,95	679.091,99	699.893,34
Materia Prima	212.440,00	218.947,25	225.653,75	232.565,75	239.689,50
Mano de Obra Directa	339.904,00	350.315,60	361.046,00	372.105,20	383.503,20
Costos Indirectos de Fábrica	67.980,80	70.063,12	72.209,20	74.421,04	76.700,64

CONCEPTO	2014	2015	2016	2017	2018
GASTOS OPERATIVOS	168.532,80	176.465,67	184.780,05	193.494,57	202.628,75
Sueldos y beneficios	135.000,00	141.750,00	148.837,50	156.279,38	164.093,34
Arriendo	4.800,00	5.040,00	5.292,00	5.556,60	5.834,43
Servicios básicos	1.440,00	1.512,00	1.587,60	1.666,98	1.750,33
Seguridad	1.200,00	1.260,00	1.323,00	1.389,15	1.458,61
Varios	600,00	630,00	661,50	694,58	729,30
Transporte	8.497,60	8.757,89	9.026,15	9.302,63	9.587,58
Publicidad	16.995,20	17.515,78	18.052,30	18.605,26	19.175,16
GASTOS FINANCIEROS	4.862,82	3.959,16	3.000,88	1.939,42	713,58
TOTAL GASTOS	173.395,62	180.424,83	187.780,93	195.433,99	203.342,33
TOTAL COSTOS Y GASTOS	793.720,42	819.750,80	846.689,88	874.525,98	903.235,67

Elaborado por: La autora

6.1.6. FLUJOS DE EFECTIVO PROYECTADOS

Los flujos de efectivo proyectados, determinados mediante el método indirecto son:

CUADRO N° 6.11
FLUJOS DE EFECTIVO PROYECTADOS

CONCEPTO	2014	2015	2016	2017	2018
INGRESO OPERATIVOS	849.760,00	875.789,00	902.615,00	930.263,00	958.758,00
(-) COSTO DE VENTAS	(628.822,40)	(648.083,86)	(667.935,10)	(688.394,62)	(709.480,92)
TOTAL BENEFICIOS	220.937,60	227.705,14	234.679,90	241.868,38	249.277,08
(-) GASTOS OPERATIVOS	(118.508,80)	(123.940,47)	(129.628,59)	(135.585,54)	(141.824,27)
(-) DEPRECIACIONES	(6.223,33)	(6.223,33)	(6.223,33)	(5.756,67)	(5.756,67)
UTILIDAD OPERATIVA	96.205,47	97.541,34	98.827,98	100.526,18	101.696,14
(-) GASTOS FINANCIEROS	(7.780,52)	(6.334,65)	(4.801,41)	(3.103,06)	(1.141,73)
UTILIDAD ANTES DE PRESTACIONES	88.424,95	91.206,69	94.026,57	97.423,11	100.554,42
(-) 15% PARTICIPACIONES	(13.263,74)	(13.681,00)	(14.103,98)	(14.613,47)	(15.083,16)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	75.161,21	77.525,68	79.922,58	82.809,65	85.471,26
(-) 22% IMPUESTOS	(16.535,47)	(17.055,65)	(17.582,97)	(18.218,12)	(18.803,68)
UTILIDAD NETA	58.625,74	60.470,03	62.339,61	64.591,52	66.667,58

CONCEPTO	2014	2015	2016	2017	2018
UTILIDAD NETA	58.625,74	60.470,03	62.339,61	64.591,52	66.667,58
(+) DEPRECIACIONES	6.223,33	6.223,33	6.223,33	5.756,67	5.756,67
(-) PAGO CAPITAL	13.119,98	14.565,85	16.099,09	17.797,43	19.758,77
FLUJO NETO DE CAJA	51.729,09	52.127,52	52.463,86	52.550,76	52.665,47

Elaborado por: La autora

6.1.7. VALOR RESIDUAL DEL PROYECTO

El valor residual del proyecto es:

CUADRO N° 6.12
VALOR RESIDUAL DEL PROYECTO

CONCEPTO	VALOR	DEPRECIACIÓN	V.RESIDUAL
INVERSIÓN ACTIVOS FIJOS	37.340,00	30.183,33	7.156,67
INVERSIÓN ACTIVOS INTANGIBLES	2.700,00	-	
INVERSIÓN CAPITAL DE TRABAJO	65.000,00	-	65.000,00
INVERSIÓN INICIAL TOTAL	105.040,00	30.183,33	72.156,67

Elaborado por: La autora

6.1.8. INDICADORES DE FACTIBILIDAD DEL PROYECTO

CUADRO N° 6.13
INDICADORES DE EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD FINANCIERA DEL PROYECTO

CONCEPTO	0	1	2	3	4	5
INVERSIÓN INICIAL	(105.040,00)					
FLUJOS DE CAJA		51.729,09	52.127,52	52.463,86	52.550,76	52.665,47
VALOR RESIDUAL						72.156,67
FLUJOS RELEVANTES	(105.040,00)	51.729,09	52.127,52	52.463,86	52.550,76	124.822,14
TASA DE DESCUENTO		12,60%	12,60%	12,60%	12,60%	12,60%
FACTOR DE ACTUALIZACIÓN		0,89	0,79	0,70	0,62	0,55
FLUJO ACTUALIZADO	(105.040,00)	45.942,23	41.117,00	36.752,91	32.695,48	68.972,75
FLUJO ACTUAL ACUMULADO	(105.040,00)	(59.097,77)	(17.980,77)	18.772,14	51.467,62	120.440,36
VAN	120.440,36					
TIR	47,12%					
PRI	2 AÑOS 6 MESES					

Elaborado por: La autora

La interpretación de los indicadores es la siguiente:

- $VAN > 0$; el valor presente neto del proyecto es igual a \$120.440,36; este indicador manifiesta que el proyecto es viable o factible.
- $TIR > 12,60\%$, la TIR del proyecto es del 47,12% equivalente a cerca de 3,5 veces el costo ponderado que tiene la inversión, este indicador manifiesta que el proyecto es viable o factible.
- $PRI < 5$; la inversión inicial realizada para implementar y operar el proyecto, se recupera luego de 2 años y 6 meses de iniciada la operación del proyecto.
- Los indicadores de factibilidad financiera en conjunto muestran un proyecto rentable, por lo cual debe ser implementado; además el impacto tiene un impacto social alto ya que generaría empleo para unas 40 mujeres internas, en proceso de egreso o egresadas de la Cárcel de Mujeres de Quito, además el hecho de trabajar es un inductor de auto realización y un vector de rehabilitación social.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- La rehabilitación social en el país no está cumpliendo con su rol de reinsertar a las personas que han cometido un delito en la sociedad. Es muy difícil para las personas que salen en libertad conseguir un trabajo que les permite subsistir y no reincidir en el cometimiento del delito.
- En el caso de las personas que están detenidas por delitos de narcotráfico, no son de alta peligrosidad ni son las cabezas de las grandes mafias.
- Las personas privadas de la libertad por delitos de narcotráfico son personas que por su nivel económico, su poca educación y las pocas oportunidades que tienen para subsistir, hacen que trafiquen pequeñas cantidades de sustancias estupefacientes en calidad de mulas, al recuperar su libertad no pueden reinsertar en la sociedad de manera correcta por lo que tienen una alta posibilidad de reincidir.
- La organización presenta una sensibilidad alta a los factores de su entorno; con una mayor susceptibilidad al impacto los factores negativos o amenazas que tienen una valoración de 1,74; antes que a los factores externos positivos u oportunidades que alcanzan una valoración de 1,50.
- Los factores de éxito más determinantes se encuentran al interior de la organización; con un alto predominio de los factores negativos o debilidades, que tienen una valoración de 3,00; contra una valoración de 0,40 que alcanzan los factores internos positivos o fortalezas.

- Los factores de impacto positivo (fortalezas y oportunidades), presentan una valoración un 149% menor que los factores negativos (debilidades y amenazas).
- La ubicación sobre la matriz GE, muestra que la institución se encuentra en una posición competitiva baja, y debe equilibrar su gestión y recursos.
- La propuesta consiste en la creación de la empresa Confecciones Textiles (COMTEX), empresa en la cual las personas que se encuentran privadas de su libertad son quienes se encargarían de la producción. Esta empresa debe desarrollarse y tener la capacidad para abrir sucursales en los diferentes puntos de la ciudad y del país en los que se pueda comercializar las prendas elaboradas, de esta manera intervienen las personas que ya han recuperado su libertad, quienes se encargarán de ventas y marketing.
- Al desarrollar el estudio de factibilidad se establece que existe una demanda insatisfecha que justifica llevar a cabo el proyecto, además que es técnicamente viable pues es posible establecer el modelo productivo y operativo requerido; al calcular los indicadores de factibilidad financiera, se determina que $VAN > 0$, este indicador manifiesta que el proyecto es viable o factible; la $TIR > 12,60\%$ que es el costo de oportunidad de la inversión, este indicador manifiesta que el proyecto es viable o factible; y, el $PRI < 5$ ya que la inversión inicial se recupera luego de 2 años y 6 meses de iniciada la operación del proyecto.
- Con este proyecto se daría un ingreso económico tanto a las personas que están privadas de su libertad como a las personas que ya recuperan su libertad, evitando así que reincidan en el cometimiento de un delito.

RECOMENDACIONES

- El Ministerio de Justicia y Cultos debe implementar verdaderos programas de rehabilitación, en los cuales se brinden a los privados de la libertad la oportunidad de educarse, de reinserirse a la sociedad y subsistir sin cometer ningún delito.
- El Ministerio de Justicia y Cultos conjuntamente con las Asociaciones de las personas privadas de la libertad deben crear proyectos e iniciativas productivas que permitan que las personas privadas de la libertad tengan actividades dentro de los Centros de Rehabilitación y una vez que recuperen su libertad puedan continuar trabajando en estas iniciativas productivas y con esto puedan mantener económicamente a sus familias, así se evitará que sean presas fáciles para delinquir y reincidir en el cometimiento de delitos.
- Como parte de la Responsabilidad Social de las Empresas Privadas se debería crear una normativa legal en la cual, éstas, de forma obligatoria colaboren y sean parte activa de esta gran responsabilidad que tiene el Estado y por consecuencia todos sus ciudadanos.
- Las organizaciones operan en un entorno dinámico, que exige que las entidades como la Cárcel de Mujeres de Quito, evolucionen y mejoren, puesto que presenta una sensibilidad alta a los factores de su entorno, deben implementarse estrategias para minimizar el posible el impacto de los factores negativos, y aprovechar el impacto de los factores positivos; además ya que los factores determinantes del éxito son internos, es recomendable implementar correctivos inmediatos para mejorar la eficiencia en el uso de los recursos, y equilibrar la gestión institucional, esto permitirá eliminar las debilidades especialmente en la rehabilitación y inserción de las internas.

- Puesto en el proyecto de creación de la empresa Confecciones Textiles (COMTEX), los indicadores de factibilidad financiera en conjunto muestran que es rentable; y tiene alta importancia social pues generará plazas de empleo para las internas (calificadas para capacitación y/o emprendimientos) y las egresadas de la Cárcel de Mujeres de Quito, constituyéndose en un inductor de auto realización, reinserción y rehabilitación social, se recomienda socializar este estudio con las autoridades del Ministerio de Justicia y Cultos, el Ministerio de Inclusión Económica y Social, autoridades de la Cárcel de Mujeres de Quito y la Asociación de Personas Privadas de la libertad, para que analicen su implementación.

BIBLIOGRAFÍA

- Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, A. (01 de 01 de 2013). AITE Ecuador. Recuperado el 30 de 12 de 2013, de <http://www.aite.com.ec/home.asp?idsubmenu=10>
- ANDREWS, Michael R. Diseño de proyectos de inversión. Edit. Prentice Hall. México DF, 2007. Tercera Edición.
- Baca, G. (2010). Diseño y evaluación de proyectos, 3ra. Edición. México D.F.: McGraw Hill.
- Bermeo, Olmedo. Edit. (1990). Manual Básico de los Derechos Humanos. TG.C. Quito.
- BAYAS, Humberto. Gestión de Inversiones, Editorial ATENEA. Buenos Aires, 2008. Segunda Edición.
- BLANCO Adolfo. Formulación y Evaluación de Proyectos, Ediciones Torán, Madrid, 2008, 4ta Edición.
- BALAREZO MERCY, Guía para la valoración de empresas y proyectos, Escuela Politécnica Nacional, Quito, 2009, Segunda Edición.
- Carrara, Francesco. Citado por, Cabanellas de Torres, Guillermo. "Diccionario Enciclopédico de Derecho Usual". Buenos Aires - Argentina, 2008.
- Código Penal Ecuatoriano.

- CONSEP (2004). Ley de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas.
- CONSEP (2012). Plan Nacional de Prevención Integral de Drogas.
- Constitución del Ecuador.
- COSTALES GAVILANES, Bolívar. Diseño, Elaboración y Evaluación de Proyectos. Págs. 300. Lascano Editorial Cía. Ltda. Quito-Ecuador. 2002, Segunda Edición.
- Edwards, Sandra & Youngers, Coletta. (2010). Informe sobre Ecuador. Reforma sobre Legislación de Drogas en Ecuador: Generando Impulso para un Enfoque Más Efectivo, Balanceado y Realista.
<<http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/369/File/Informes%20alternativos/Ecuador-informeWOLA.pdf>>
- Enciclopedia Jurídica. (s.f.). (2012). Indulto. Tomado en marzo de 2013 desde: <<http://www.encyclopediia-juridica.biz14.com/d/indulto/indulto.htm>>
- García Falconí, J. (2010). La amnistía y el indulto. <http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com_content&task=view&id=5699&Itemid=134>
- Guerrero, M. (2010). Ley ecuatoriana que indulta a ‘mulas’ de drogas, es considerada un ejemplo en la región. <http://www.elnuevoempresario.com/noticias_22341_ley-ecuatoriana-que-indulta-a-mulas-de-drogas-es-considerada-un-ejemplo-en-la-region.php>
- GITMAN Lawrence J; Sánchez Carrión, Morales Castro, Contreras Sergio E; Morales Castro, Guerrero Rosas, Pablo Miguel. Principios de administración financiera. Pearson Educación. México

DF, 2007. 580 pg. 4a Edición.

- Hair, J. (2009). Investigación de Mercados, 3ra. Edición. México D.F.: McGraw Hill.
- Haddad, Jorge (1999). Derecho Penitenciario. Buenos Aires. Editorial de ciencia y cultura. Págs. 191-192
- HIEBING, Roman Jr. Como Preparar el Exitoso Plan de Mercadotecnia, Editorial Mc Graw Hill, Buenos Aires, 2008. Segunda edición
- INEC. Estadísticas socio-económica para el Ecuador. 2005-2010.
- INEC-CEPAL. Ecuador: Estimaciones y Proyecciones de Población 2025.
- INREDH. (2002) Caminos De Esperanza. Modelos de atención a víctimas de Tortura. Personas Privadas de Libertad. Quito.
- KOONTZ, Harold. Administración: Una perspectiva global. Editorial McGraw Hill. México. 2004. Págs. 124. Décima Segunda Edición
- “La Pena”, <http://es.wikipedia.org/wiki/Pena>
- MARTIN José y TRUJILLO Antonio, Guía de valoración de empresas y proyectos, Ariel Economía, Barcelona, 2009, Tercera Edición.
- Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos del Ecuador, <http://www.justicia.gob.ec/valores-mision-vision/>

- Mendenhall, J. (2009). Muestreo Estadístico, 6ta. Edición. México D.F.: Prentice Hall.
- Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos, Justicia y Derechos, Revista No. 4 de Agosto de 2010.
- MIPRO, E. (2013). Censo Industrial Nacional 2012. Quito: MIPRO.
- Molina, S. (2010). Con reforma se busca equidad en las penas de la Ley de Drogas. El Universo. <<http://www.eluniverso.com/2010/08/29/1/1422/reforma-busca-equidad-penas-ley-drogas.html>>
- Nassir Sapag Chain. (2011). Proyectos de Inversión Formulación y Evaluación. pág. 245. Pearson Prentice Hall.
- Portero Carolina Silva, Quito, Ecuador, 2008 1ra. Edición, 2008 Editora, Serie Justicia y Derechos Humanos, Ejecución penal y derechos humanos una mirada crítica a la privación de la libertad.
- SACHS, J y LARRAÍN, F. Microeconomía Prentice Hall. Buenos Aires-Argentina. 2007. Segunda Edición.

ANEXOS

ANEXO 1.

Población por Centro De Privación de Libertad

TIPO CENTRO DE PRIVACIÓN DE LIBERTAD	NOMBRE CENTRO DE PRIVACIÓN DE LIBERTAD	SEXO POBLACIÓN PRESENTE PPL			
		HOMBRES	MUJERES	TOTAL	%
CENTROS DE	ALAUSÍ	30	0	30	0,13%
REHABILITACION SOCIAL	AMBATO	375	80	455	1,99%
	ARCHIDONA	297	20	317	1,39%
	AZOGUES	168	0	168	0,73%
	BABAHOYO	151	0	151	0,66%
	BAHIA	256	0	256	1,12%
	CAÑAR	114	0	114	0,50%
	CUENCA FEMENINO	0	147	147	0,64%
	CUENCA VARONES	721	0	721	3,15%
	EL RODEO	697	0	697	3,05%
	ESMERALDAS FEMENINO	0	66	66	0,29%
	ESMERALDAS VARONES	1.013	0	1.013	4,43%
	GUARANDA	136	8	144	0,63%
	GUAYAQUIL FEMENINO	0	436	436	1,91%
	GUAYAQUIL VARONES No. 1	6.144	0	6.144	26,87%
	GUAYAQUIL VARONES No. 2	92	0	92	0,40%
	GUAYAQUIL VARONES No. 3	553	0	553	2,42%
	IBARRA	456	57	513	2,24%
	JIPIJAPA	249	0	249	1,09%
	LATACUNGA	207	0	207	0,91%
	LOJA	836	77	913	3,99%
	MACAS	264	16	280	1,22%
	MACHALA	797	0	797	3,49%
	PORTOVIEJO FEMENINO	0	73	73	0,32%
	QUEVEDO	639	80	719	3,14%
	QUITO FEMENINO	0	623	623	2,72%
	QUITO No. 1	1.099	0	1.099	4,81%
	QUITO No. 2	252	0	252	1,10%
	QUITO No. 3	367	0	367	1,60%

TIPO CENTRO DE PRIVACIÓN DE LIBERTAD	NOMBRE CENTRO DE PRIVACIÓN DE LIBERTAD	SEXO POBLACIÓN PRESENTE PPL			
		HOMBRES	MUJERES	TOTAL	%
	QUITO No. 4	51	0	51	0,22%
	RIOBAMBA	288	47	335	1,46%
	SANTO DOMINGO	1.082	0	1.082	4,73%
	SUCUMBIOS	630	0	630	2,76%
	TULCÁN	386	41	427	1,87%
	VÍNCES	106	0	106	0,46%
	ZARUMA	0	64	64	0,28%
TOTAL CENTROS DE REHABILITACION SOCIAL		18.456	1.835	20.291	88,73%
CENTRO DE DETENCIÓN	CDP CONTRAVENTORES AMBATO	45	1	46	0,20%
PROVISIONAL	CDP CONTRAVENTORES ARCHIDONA	67	1	68	0,30%
	CDP CONTRAVENTORES AZOGUES	5	0	5	0,02%
	CDP CONTRAVENTORES BAHIA	14	0	14	0,06%
	CDP CONTRAVENTORES ESMERALDAS	20	0	20	0,09%
	CDP CONTRAVENTORES FEMENINO QUITO	0	4	4	0,02%
	CDP CONTRAVENTORES GUARANDA	15	0	15	0,07%
	CDP CONTRAVENTORES JIPIJAPA	9	0	9	0,04%
	CDP CONTRAVENTORES LATACUNGA	38	0	38	0,17%
	CDP CONTRAVENTORES PUYO	49	4	53	0,23%
	CDP CONTRAVENTORES RIOBAMBA	28	1	29	0,13%
	CDP CONTRAVENTORES SUCUMBIOS	348	5	353	1,54%
	CDP CONTRAVENTORES VARONES QUITO	39	0	39	0,17%
	CDP GUAYAS	242	3	245	1,07%
	CDP LOJA	46	2	48	0,21%
	CDP MANABÍ	106	4	110	0,48%
	CDP QUITO No. 1	1.244	0	1.244	5,44%
TOTAL CENTRO DE DETENCIÓN PROVISIONAL		2.315	25	2.340	10,23%
CASA DE CONFIANZA	CASA CONFIANZA ARCHIDONA	12	0	12	0,05%
	CASA CONFIANZA GUAYAQUIL	58	20	78	0,34%
	CASA CONFIANZA QUITO	122	24	146	0,64%
TOTAL CASA DE CONFIANZA		192	44	236	1,03%
TOTAL GENERAL		20.963	1.904	22.867	100,00%

Fuente: Centros de Privación de Libertad Unidad de Análisis Financiero
Elaborado por: Coordinación Provincial de Planificación MJDHC.
Recopilado por: La Autora.

ANEXO 2.**Población Presente PPL por Estado de Causa según Tipo de CPL y Centro**

CENTRO DE PRIVACIÓN DE LIBERTAD	ESTADO DE CAUSA POBLACION PRESENTE PPL				
	SENTENCIADOS	PROCESADOS	CONTRA VENTORES	APREMIO	TOTAL
ALAUÍ	25	2	1	2	30
AMBATO	204	242	0	9	455
ARCHIDONA	263	34	10	10	317
AZOGUES	117	50	0	1	168
BABAHOVO	108	43	0	0	151
BAHIA	95	161	0	0	256
CAÑAR	68	37	9	0	114
CUENCA FEMENINO	102	45	0	0	147
CUENCA VARONES	343	343	2	33	721
EL RODEO	353	344	0	0	697
ESMERALDAS FEMENINO	25	41	0	0	66
ESMERALDAS VARONES	539	474	0	0	1.013
GUARANDA	85	59	0	0	144
GUAYAQUIL FEMENINO	218	218	0	0	436
GUAYAQUIL VARONES No. 1	4.373	1.771	0	0	6.144
GUAYAQUIL VARONES No. 2	86	6	0	0	92
GUAYAQUIL VARONES No. 3	520	33	0	0	553
IBARRA	239	257	17	0	513
JIPIJAPA	93	156	0	0	249
LATACUNGA	157	50	0	0	207
LOJA	435	477	0	0	913
MACAS	141	123	6	10	280
MACHALA	375	422	0	0	797
PORTOVIEJO FEMENINO	19	54	0	0	73
QUEVEDO	350	369	0	0	719
QUITO FEMENINO	320	303	0	0	623
QUITO No. 1	1.074	25	0	0	1.099
QUITO No. 2	199	53	0	0	252
QUITO No. 3	220	147	0	0	367
QUITO No. 4	32	19	0	0	51

CENTRO DE PRIVACIÓN DE LIBERTAD	ESTADO DE CAUSA POBLACION PRESENTE PPL				
	SENTENCIADOS	PROCESADOS	CONTRA VENTORES	APREMIO	TOTAL
RIOBAMBA	214	121	0	0	335
SANTO DOMINGO	567	515	0	0	1.082
SUCUMBIOS	482	148	0	0	630
TULCÁN	284	143	0	0	427
VÍNCES	70	36	0	0	106
ZARUMA	28	36	0	0	64
	12.824	7.357	45	65	20.291
CDP CONTRAVENTORES AMBATO	0	0	46	0	46
CDP CONTRAVENTORES ARCHIDONA	0	0	23	45	68
CDP CONTRAVENTORES AZOGUES	5	0	0	0	5
CDP CONTRAVENTORES BAHIA	0	0	7	7	14
CDP CONTRAVENTORES ESMERALDAS	7	0	0	13	20
CDP CONTRAVENTORES FEMENINO QUITO	0	0	4	0	4
CDP CONTRAVENTORES GUARANDA	0	0	6	9	15
CDP CONTRAVENTORES JIJIJAPA	0	0	7	2	9
CDP CONTRAVENTORES LATACUNGA	0	0	33	5	38
CDP CONTRAVENTORES PUYO	5	23	11	14	53
CDP CONTRAVENTORES RIOBAMBA	23	0	6	0	29
CDP CONTRAVENTORES SUCUMBIOS	0	341	7	5	353
CDP CONTRAVENTORES VARONES QUITO	0	0	39	0	39
CDP GUAYAS	0	0	68	177	245
CDP LOJA	0	0	38	10	48
CDP MANABÍ	1	22	45	42	110
CDP QUITO No. 1	21	1.076	0	147	1.244
	62	1.462	340	476	2.340
CASA CONFIANZA ARCHIDONA	12	0	0	0	12
CASA CONFIANZA GUAYAQUIL	78	0	0	0	78
CASA CONFIANZA QUITO	146	0	0	0	146
	236	0	0	0	236
	13.122	8.819	385	541	22.867

Fuente: Centros de Privación de Libertad Unidad de Análisis Financiero
Elaborado por: Coordinación Provincial de Planificación MJDHC.
Recopilado por: La Autora.

ANEXO 3.

Población Presente PPL por Estado de Causa según Tipo de CPL

TIPO CENTRO DE PRIVACIÓN DE LIBERTAD	SENTENCIADOS		PROCESADOS		CONTRAVENTORES		APREMIO		TOTAL
	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%	
CENTROS DE REHABILITACIÓN	12.824	63,20%	7.357	36,26%	45	0,22%	65	0,32%	20.291
CENTRO DE DETENCIÓN PROV.	62	2,65%	1.462	62,48%	340	14,53%	476	20,34%	2.340
CASA DE CONFIANZA	236	100,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	236
TOTAL GENERAL	13.122	57,38%	8.819	38,57%	385	1,68%	541	2,37%	22.867

Fuente: Centros de Privación de Libertad Unidad de Análisis Financiero

Elaborado por: Coordinación Provincial de Planificación MJDHC.

Recopilado por: La Autora.

ANEXO 4.

Población Presente PPL por Nacionalidad según Tipo de CPL

TIPO CENTRO DE PRIVACIÓN DE LIBERTAD	ECUADOR	COLOMBIA	PERU	ESPAÑA	MEXICO	REP.DOMI	EEUU	CUBA	HAITI	OTRAS	TOTAL
CENTROS DE REHABILITACIÓN S.	18.198	1.208	201	153	36	33	27	16	6	413	20.291
CENTRO DE DETENCIÓN PROV.	2.167	151	3	5	0	0	0	3	0	11	2.340
CASA DE CONFIANZA	211	13	3	1	1	3	2	0	12	2	236
TOTAL GENERAL	20.576	1.372	207	159	37	36	29	19	18	426	22.867
PARTICIPACION %	89,98%	6,00%	0,91%	0,70%	0,16%	0,16%	0,13%	0,08%	0,08%	1,86%	100,00%

Fuente: Centros de Privación de Libertad Unidad de Análisis Financiero

Elaborado por: Coordinación Provincial de Planificación MJDHC.

Recopilado por: La Autora.

ANEXO 5.

Población Presente PPL, Capacidad Instalada, Déficit/Superávit, Hacinamiento

TIPO CENTRO DE	NOMBRE CENTRO DE PRIVACIÓN DE LIBERTAD	POBLACIÓN	CAPACIDAD	DÉFICIT /	Suma de
PRIVACIÓN DE LIBERTAD		PRESENTE PPL	INSTALADA	SUPERAVIT	HACINAMIENTO
CENTROS DE	ALAUÍ	30	40	10	0,00%
REHABILITACION SOCIAL	AMBATO	455	180	-275	152,78%
	ARCHIDONA	317	224	-93	41,52%
	AZOGUES	168	96	-72	75,00%
	BABAHOYO	151	70	-81	115,71%
	BAHIA	255	200	-56	28,00%
	CAÑAR	114	50	-64	128,00%
	CUENCA FEMENINO	147	60	-87	145,00%
	CUENCA VARONES	721	300	-421	140,33%
	EL RODEO	697	550	-147	26,73%
	ESMERALDAS FEMENINO	66	80	14	0,00%
	ESMERALDAS VARONES	1.013	624	-389	62,34%
	GUARANDA	144	70	-74	105,71%
	GUAYAQUIL FEMENINO	436	300	-136	45,33%
	GUAYAQUIL VARONES No. 1	6.144	2.533	-3.611	142,56%
	GUAYAQUIL VARONES No. 2	92	80	-12	15,00%
	GUAYAQUIL VARONES No. 3	553	600	47	0,00%
	IBARRA	513	246	-267	108,54%
	JIPIJAPA	249	100	-149	149,00%
	LATACUNGA	207	80	-127	158,75%
	LOJA	913	345	-568	164,64%
	MACAS	280	176	-104	59,09%
	MACHALA	797	150	-647	431,33%
	PORTOVIEJO FEMENINO	73	68	-5	7,35%
	QUEVEDO	719	120	-599	499,17%
	QUITO FEMENINO	623	340	-283	83,24%
	QUITO No. 1	1.099	604	-495	81,95%
	QUITO No. 2	252	134	-118	88,06%
	QUITO No. 3	367	270	-97	35,93%
	QUITO No. 4	51	25	-26	104,00%
	RIOBAMBA	335	175	-160	91,43%
	SANTO DOMINGO	1.082	817	-265	32,44%
	SUCUMBIOS	630	600	-30	5,00%
	TULCÁN	427	340	-87	25,59%
	VÍNCES	106	35	-71	202,86%

TIPO CENTRO DE	NOMBRE CENTRO DE PRIVACIÓN DE LIBERTAD	POBLACIÓN	CAPACIDAD	DÉFICIT /	Suma de
PRIVACIÓN DE LIBERTAD		PRESENTE PPL	INSTALADA	SUPERAVIT	HACINAMIENTO
	ZARUMA	64	38	-26	68,42%
CENTRO DE DETENCIÓN	CDP CONTRAVENTORES AMBATO	46	42	-4	9,52%
PROVISIONAL	CDP CONTRAVENTORES ARCHIDONA	68	12	-56	466,67%
	CDP CONTRAVENTORES AZOGUES	5	50	45	0,00%
	CDP CONTRAVENTORES BAHIA	14	50	36	0,00%
	CDP CONTRAVENTORES ESMERALDAS	20	80	60	0,00%
	CDP CONTRAVENTORES FEMENINO QUITO	4	20	16	0,00%
	CDP CONTRAVENTORES GUARANDA	15	20	5	0,00%
	CDP CONTRAVENTORES JIJIJAPA	9	20	11	0,00%
	CDP CONTRAVENTORES LATAUNGA	38	40	2	0,00%
	CDP CONTRAVENTORES PUYO	53	50	-3	6,00%
	CDP CONTRAVENTORES RIOBAMBA	29	20	-9	45,00%
	CDP CONTRAVENTORES SUCUMBOS	353	96	-257	267,71%
	CDP CONTRAVENTORES VARONES QUITO	39	30	-9	30,00%
	CDP GUAYAS	245	140	-105	75,00%
	CDP LOJA	48	34	-14	41,18%
	CDP MANABÍ	110	100	-10	10,00%
	CDP QUITO No. 1	1.244	400	-844	211,00%
CASA DE CONFIANZA	CASA CONFIANZA ARCHIDONA	12	15	3	0,00%
	CASA CONFIANZA GUAYAQUIL	78	150	72	0,00%
	CASA CONFIANZA QUITO	146	50	-96	192,00%
TOTAL GENERAL		22.867	12.139	-10.728	88,38%

Fuente: Centros de Privación de Libertad Unidad de Análisis Financiero
Elaborado por: Coordinación Provincial de Planificación MJDHC.
Recopilado por: La Autora.