

# Gestión pública y liderazgo en el INPE: entrevista a Susana Silva Hasembank\*



*Si nosotros quisiéramos entender realmente cuáles son los principales problemas que hay en la comunidad, deberíamos mirar las cárceles. Las cárceles hablan*

Licenciada en Derecho por la PUCP. Magíster en Derecho Aplicado al Desarrollo de la Universidad de Warwick, Inglaterra. Ha sido coordinadora general de la Comisión de Alto Nivel Anticorrupción en la PCM desde noviembre de 2011 hasta enero de 2015. Ha ocupado diversos cargos en la administración pública, como vicepresidenta del Instituto Nacional Penitenciario, defensora adjunta en la Administración Estatal de la Defensoría del Pueblo e inspectora general del Ministerio del Interior. Ha sido presidenta del Comité de Expertos del mecanismo de seguimiento de la Convención Interamericana contra la Corrupción de la OEA. Ha ejercido la representación del Perú ante los grupos de trabajo anticorrupción de la OEA, de Naciones Unidas, de la APEC y de la OCDE. Estuvo designada como secretaria de Integridad Pública de PCM y cumplió la función de secretaria técnica de la Comisión de Alto Nivel Anticorrupción. Actualmente desempeña, además, el cargo de presidenta del Consejo Nacional Penitenciario del INPE.

## **Debido a su amplia experiencia en el sector público, ¿cuáles cree que son las lecciones aprendidas que conlleven a una buena gestión y liderazgo?**

En primer término, la experiencia en el sector público es siempre compleja, porque el sector público en sí mismo es un espacio complicado: básicamente por las carencias presupuestales que existen, pero también por las deficiencias de formación, capacitación, preparación que tiene el propio personal. Todo ello, en general, siempre va a limitar la ejecución rápida, celeridad de las políticas públicas.

---

\* Entrevista realizada por Magaly García Fernández y Karina Ascencios Balbín el 6 de julio de 2021, para la Escuela Nacional de Administración Pública. Créditos de fotografías: INPE



Esto ciertamente puede ser frustrante en ocasiones: el hecho de llegar a una determinada posición con una responsabilidad enorme, saber qué hacer, pero lamentablemente encontrarse con una serie de deficiencias, limitaciones, que están relacionadas principalmente con lo económico.

Ahora, si uno además de las limitaciones en el ámbito económico, que limitan la posibilidad de implementar todo lo que uno sabe que se debe hacer, se suma el hecho de que las remuneraciones dentro del ámbito público no sean lo suficientemente competitivas —por ejemplo, si uno lo compara con el sector privado y si a eso además uno le añade todos los vaivenes que existen producto de la política, cambios o crisis que se dan en el Ejecutivo—, asumir una posición de dirección en el aparato público resulta definitivamente muy complejo y difícil.

Ahora, ¿qué creo que se tiene que tener necesariamente en este escenario?, ¿qué es lo que siempre me ha caracterizado? Tener una enorme vocación de servicio. Se debe tener muy claro que más allá de un trabajo se trata de satisfacer necesidades de otros. Satisfacer y que se cumplan los derechos que otras personas finalmente tienen. Creo que al final del día ese es el mejor reconocimiento que uno puede tener: el hecho de que se materialice el efectivo goce de un derecho, de una determinada persona, por el trabajo que uno realiza. Es algo bastante reconfortante para aquellos que tenemos vocación de servicio.

No solamente está la vocación de servicio, sino también tiene que haber una dosis muy alta de proactividad: tener un alto sentido de proactividad, de iniciativa, de no quedarse meramente en el cumplimiento de los términos de referencia que uno tiene y del horario, sino ir más allá.

Sé que para muchas personas llama la atención, y a mí me lo han dicho muchísimas personas: “Oye, ¿pero por qué das tanto, por qué tienes que sacrificar tantas cosas de tu vida privada?” Yo no siento que sacrifique cosas en mi vida privada, ni a mi familia; he podido hacer todo lo que siempre he querido, pero sí hay una dosis muy alta, en mi caso, de una vocación de servicio plena, proactividad, iniciativa y eso también aunado con una capacidad de comunicación muy fluida en el entorno propio y también hacia otras personas relacionadas con el ámbito del trabajo. Es decir, no hacia dentro sino hacia afuera.



Entonces obviamente hay un tema de conocimientos y experiencias que suman mucho para que uno pueda sostenerse en el tiempo y trascender dentro de la administración pública como una persona que trabaja, honesta y obviamente la experiencia del conocimiento. Pero creo que estos otros elementos que he mencionado —esta fuerte vocación de servicio, esta

proactividad, la comunicación, el trabajar en equipo y disfrutar de trabajar en equipo— son elementos claves para considerar que es necesario que cualquier posición en el sector público sea sostenible en el tiempo.

**El INPE es la institución pública rectora y administradora del Sistema Penitenciario Nacional, cuya misión es la reinserción positiva a la sociedad de las personas privadas de su libertad. Desde su dirección ¿qué funciones realiza para cumplir este objetivo y cuáles son las limitaciones específicas con las que se ha encontrado?**

El INPE tiene un conjunto de funciones vinculadas obviamente con el quehacer penitenciario: dirigir las cárceles, dirigir todos los procesos de registro penitenciario, proveer el tratamiento salud, seguridad y los asuntos administrativos. A mí, como presidenta, me corresponde no solamente dirigir toda la política penitenciaria, sino asumir la rectoría a nivel nacional en esta materia y, como tal, asegurar que todo el marco normativo que nos regula se cumpla de manera correcta.

Hay varios aspectos en los cuales tiene que trabajarse de manera simultánea, es decir, proveer seguridad dentro de los penales para que las personas no se fuguen, pero al mismo tiempo trabajar para que tengan mecanismos o espacios de trabajo, de educación, asistencia psicológica, asistencia legal y, por supuesto, también salud. A la par, se tiene que trabajar en el INPE mirando quiénes son nuestros clientes directos, las personas privadas de libertad. Como presidenta, me toca velar también por la seguridad del personal penitenciario y asegurar que las condiciones de trabajo en ningún momento colisionen con sus derechos básicos como trabajadores.

Todo ello está claro: nosotros hablamos de esta finalidad que está escrita sobre el papel; sin embargo, todo ello requiere de un correlato presupuestal, y es ahí en donde viene el principal problema. Ustedes me preguntan cuáles son las limitaciones... yo diría que la limitación más grave, más importante en este momento, es el tema presupuestario. Porque lamentablemente, por las ausencias o las carencias presupuestales, no se puede tener el número suficiente de penales que permitan que la población penal no viva en hacinamiento.

Hoy día tenemos un porcentaje de hacinamiento de 112%, lo cual es bastante alto, pero aunque hemos logrado reducir un poco, aún resulta elevado este número. Este porcentaje de hacinamiento refleja condiciones inadecuadas para la población penal y lo mismo vale para el personal penitenciario.

Se trata de personas que exponen su vida, no solamente en términos de seguridad, porque trabajan mañana, tarde y noche con personas que han transgredido o contravenido el marco normativo y entrañan obviamente un riesgo en materia de seguridad.

Entonces el personal del INPE se tiene que exponer a ello, pero a la vez hay un elemento importante, que dentro de las cárceles además de los riesgos de seguridad, hay sin ninguna duda un mayor riesgo también a la salud: se trata de espacios cerrados, donde a nivel mundial se sabe que este hacinamiento constituye espacios de mayor vulnerabilidad frente a cualquier tipo de enfermedad.

En el caso de la tuberculosis, en las cárceles, hay 20 veces más el nivel de contagios de TBC, de lo que hay en la comunidad, es decir, extramuros. Y lo mismo también se produce ahora a propósito de la pandemia, con los niveles altos de contagio y fallecimientos.

Entonces uno se pregunta por qué existe este problema de carencias y limitaciones presupuestales. Quizás la respuesta a todo esto, y que explique de alguna manera estas limitaciones, es el hecho de que por años el sistema penitenciario ha sido y es visto dentro de la administración pública como el patito feo. Un patito feo en el cual no solo la gente no quiere trabajar o no aceptan trabajar, sino que además, entre las prioridades que se asignan en la administración pública, las cárceles terminan siendo casi el último espacio al cual se mira y se atiende.

Esto no debe ser así, pero no deja de ser comprensible, porque todos ustedes, yo y las personas en general relacionan la cárcel con la contravención de las normas, con inseguridad, con peligro, con cosas negativas y obviamente se produce un rechazo. Incluso diría que de manera natural respecto de lo que ocurre en las cárceles.

Sin embargo, la tarea que tenemos como INPE es hacer que cada vez más personas comprendan que las cárceles no son un depósito de personas. En las cárceles viven personas como nosotros; la diferencia, que creo que finalmente me llevó a aceptar trabajar aquí, es entender que las personas que están dentro de las cárceles privadas de libertad tuvieron muchísimas menos oportunidades de las que nosotros hemos podido tener.



Obviamente no considero que eso simplemente justifica el hecho de que alguien delinca o cometa un crimen, de ninguna manera; pero hay todo un conjunto o historias detrás de cada una de estas personas, que se vienen arrastrando, que forman parte o ellos son parte de un círculo vicioso del cual no pueden salir.

Y creo que es tarea de nosotros —que estamos en el otro lado— entender que las cosas suceden por un conjunto de inequidades, por un conjunto de carencias de oportunidades y que tenemos un rol para revertir esas carencias. Y también creo que debemos mirar las cárceles de otra manera, no solamente por las razones que he señalado, sino porque también las cárceles finalmente son el reflejo de la sociedad.

Si nosotros quisiéramos entender realmente cuáles son los principales problemas que hay en la comunidad, deberíamos ver las cárceles. Las cárceles hablan, los delitos que se cometen y la incidencia de los delitos que se cometen en las cárceles hablan y deberían tomarse mucho más en cuenta para implementar mecanismos de prevención dentro de la sociedad.

Entonces sí creo que, en el mundo penitenciario, si bien hay muchísimas limitaciones de corte presupuestal, de estigmatización muy fuerte, de no querer verse involucrado, también está la función que me toca como presidenta del INPE. Más allá de sortear esos temas desde el punto de vista de gestión pública, se trata también de llevar un mensaje que presente a las cárceles como un espacio distinto de lo que nosotros nos imaginamos.

**Todos los sectores del país se han visto afectados por la crisis generada por el COVID-19. En su sector se presentaron situaciones complejas como motines y altos niveles de contagio y de pérdidas humanas. Es en esta coyuntura, ¿cómo trabajar bajo estas condiciones en un nuevo cargo, qué situación encontró y a qué retos se tuvo que enfrentar?**

Ingresé efectivamente al INPE el 4 de septiembre del 2020. No fue una decisión fácil aceptar venir a una entidad muy difícil, en la cual además yo sabía que había problemas sumamente serios, a partir de motines, de una convulsión de crisis, de un número bastante alto de contagios y de fallecidos por el COVID, aunque entré en el momento en el que estaba empezando ya a remitir el pico de la pandemia. Ya empezaba a verse la reducción de algunos de los indicadores de contagio y fallecimiento.

Yo debo añadir que el mundo carcelario no es algo que me resulte del todo ajeno. Mi primera tarea profesional fue trabajar con el padre Hubert Lanssiers; fui abogada de varias personas que estaban incriminadas por delitos y luego de todo un tamiz que se hacía dentro de este grupo con el padre Lanssiers, se analizaban indicios de que fueran personas inocentes.

Desde entonces ya empecé a visitar cárceles, a conversar con las personas que estaban privadas de libertad y se ve que en realidad podían ser cualquiera de nosotros. Nadie está libre de una situación en la que eventualmente puedan cumplir un tiempo en la cárcel.

Por eso, una realidad que sí me impresionó y me marcó bastante fue cuando trabajé en la Defensoría del Pueblo, en el Programa de Asuntos Penales y Penitenciarios y visité todos los penales del país. Yo hice supervisión penitenciaria en la Defensoría del Pueblo por casi 5 años. Y después he pasado por otras experiencias laborales, pero asumí también después, dos veces la vicepresidencia del INPE. Entonces si bien durante muchísimo tiempo dejé el mundo penitenciario, siempre he estado siguiendo lo que ocurre en las cárceles, escuchando, interesándome por lo que ahí pasa.

En una coyuntura tan difícil como la que se vivió en agosto del año pasado durante la pandemia, la ministra Ana Neyra, quien conocía mi lado penitenciario, me pidió asumir esta posición.

Yo sabía que era difícil, pero en ese momento pensé que yo tenía una posición laboral muy interesante en la Presidencia de Consejo de Ministros, necesaria para desarrollar todas las políticas en materia de integridad pública, algo que a mí siempre me ha atraído mucho. Sin embargo, puesto en la balanza, el tema penitenciario no solamente era importante, sino urgente. Sabía que había gente que se estaba muriendo, había una situación muy compleja. Entonces decidí aceptarlo. No fue fácil la situación que encontré, fue de muchísimos casos de contagio, de fallecimientos, mucho temor, mucha incertidumbre y me di cuenta de que era necesario tener una estrategia distinta.

No culpo, ni puedo señalar las responsabilidades de mis antecesores, pero sí creo que una de las razones por las que ocurrieron todas las cosas en cárceles al inicio de la pandemia fue porque por el pánico todo el mundo se fue a sus casas. Entonces decidí cambiar totalmente el esquema de trabajo, ya había un poco más de información y empezamos a trabajar en las mismas cárceles.

**¿Entonces se implementó totalmente el trabajo presencial y ya no el remoto?**

Desde el día que asumí el trabajo aquí en el INPE, no he dejado de venir un solo día, salvo por un tema médico, o algún tema familiar importante que he tenido en algún momento. Hoy



estoy en mi oficina y todos los días ha sido así y he tratado de estar en la gran mayoría de establecimientos penitenciarios, conversar con la población privada de libertad, acompañarlos, así como al personal penitenciario, para que entiendan la importancia de la labor que estamos nosotros desarrollando y ponerme en el lado de ellos y así conseguir lo que es necesario en términos de la protección de sus derechos.

Entonces, nosotros hemos implementado varias medidas. Por ejemplo, un tema que yo creo que ha marcado notoriamente la situación de cárceles durante pandemia en la primera ola y en la segunda ola fue dejar las pruebas rápidas de lado y abocarnos a las pruebas moleculares.

Yo necesitaba tener certeza de que las personas que tenían algún síntoma estaban o no contagiadas. Se reforzó mucho más los espacios de aislamiento dentro de los penales, que ya se tenían, separando los tipos de aislamiento, es decir, aislamiento o separación de las personas que recién entran a un recinto penitenciario y que por precaución, se les tiene que separar respecto de otras personas que ya manifestaban síntomas. Son dos tipos de aislamiento preventivo, pero no se podían juntar.



Yo tengo que agradecer muchísimo al MINSA y al Instituto Nacional de Salud, porque desde el primer momento me apoyaron dándome pruebas antigénicas, pruebas moleculares, asegurando que hubiera presencia de las distintas DIRIS para hacer el descarte del COVID a las personas que tenían algún síntoma.

Creo que todo eso ha servido para tener alertas tempranas y certezas tempranas de infección real, lo que nos han permitido proteger también a otros internos y a nuestros propios colegas. Cuando llegué, la ministra Neyra había dispuesto que se haga un estudio de cero prevalencia. Empezamos a trabajarlo, y con el MINSA entramos a los penales para identificar qué porcentaje de personas se había contagiado del COVID-19. Para eso sí se utilizaron las pruebas rápidas. Así se tamizó a casi toda la población penal (96%) y lo que encontramos fue una situación reveladora: de 100 personas que estaban privadas de libertad, 55 se contagiaron.



Y si nosotros comparamos ese índice de positividad frente a lo que se dio en la comunidad, representa más del doble. En la comunidad ese índice de positividad fue de 24%. Ello llevó a que en la primera ola tuviéramos 446 personas privadas de libertad y 46 trabajadores que lamentablemente perdieron la vida a consecuencia del COVID-19.

Hoy en la segunda ola, a pesar de que ha sido más letal en la comunidad, hemos tenido apenas 23 personas privadas de libertad que fallecieron. Y también un número menor de fallecimientos de los trabajadores.



Todo esto fue muy importante para adoptar medidas inmediatamente. Cuando el MINSA nos comunicó que venía una segunda ola, me mostraron todas las proyecciones y nos hemos preparado. Mantuvimos, por ejemplo, la restricción de las visitas de los familiares, abogados, los representantes diplomáticos y agentes pastorales.

Claro, el riesgo enorme de hacer o tomar una medida como esta es la generación de un estrés sumamente fuerte dentro de los penales. Frente a ello, ya no implementamos las visitas itinerantes o las videollamadas itinerantes que se daban de manera tímida, sino un sistema de videollamadas en los 69 penales del país.

Empezamos de manera muy modesta, con tres laptops en cada penal. Nosotros compramos laptops, pero también ayudaron muchísimo algunas embajadas, por ejemplo, la de Colombia, Suiza, Estados Unidos y el Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR) donaron laptops.

Esto ha ayudado muchísimo a reducir ese estrés, a fortalecer el binomio interno-familia, a generar menos descontento de parte de los familiares. Sé que nada puede reemplazar un contacto físico o un abrazo, pero por lo menos pudieron tener información de cómo estaban y fue también positivo porque pudieron comunicarse con algunas personas que están en el extranjero.

Entonces, en general ha sido bastante positivo. Junto con las videollamadas, también establecimos medidas adicionales, como fortalecer los comandos COVID dentro de los penales. Y no es que el control COVID tenga que venir del personal hacia los internos, sino los mismos internos fueron empoderados a través de la conformación de comandos COVID por cada pabellón. En varios casos se les dotó del número total de termómetros y pulsioxímetros de protección personal para que ellos pudieran alertar de cualquier situación extraña vinculada con el COVID que se produjera en sus pabellones y eso ha sido sumamente importante.



También hemos garantizado la dotación de oxígeno en todos los ambientes de aislamiento de las personas privadas de libertad en los distintos penales y, por supuesto, concentradores de oxígeno. Hubo una dotación que ya se tenía dentro, en la primera ola, pero también se reforzó para efectos de que en ningún penal faltara el oxígeno. Hubo algunas otras medidas que se quisieron implementar, como hacer un hospital donde se pudiera brindar atención de oxígeno de alto flujo, pero desafortunadamente eso no se pudo.

Y una medida última adicional que hemos implementado, y de la cual me siento sumamente satisfecha, es la telemedicina. En su momento advertimos que en medio de la pandemia, si para una persona común y silvestre en una clínica u hospital no hay posibilidad de tener cita, para las personas que están privadas de libertad es mucho más difícil. Hay menos recursos, pero también una enorme estigmatización y el tema de la seguridad, no tener las camionetas, la ambulancia para trasladar, en fin... los riesgos mismos de seguridad en general hacían que tuvieran menos posibilidad de acceso a la salud.

Por esa razón, hoy ya hemos implementado la telemedicina. Aún faltan algunos penales, pero lo importante es que ya dimos el primer paso; lo estamos haciendo por etapas. En realidad, son

28 penales donde tenemos ya instalado el sistema de telemedicina y ya está permitiendo que los internos puedan tener atenciones especializadas de salud.

Ciertamente no es la solución definitiva a las carencias de salud, porque obviamente uno puede atenderse, pero de pronto necesita, por ejemplo, una resonancia magnética, una ecografía y obviamente tiene que salir. Pero la telemedicina por lo menos permite ayudar a identificar y dar pasos certeros en este proceso de atención de salud.

Algo más que ha impactado de manera positiva es haber estado personalmente en los penales, en las celdas, en los ambientes, hacer que los trabajadores vean que su titular está también ahí trabajando mañana, tarde y noche. Hoy por fin estamos en un 97% de personal penitenciario vacunado con su primera dosis.

La rendición de cuentas a los propios trabajadores ha sido bastante importante, porque genera la tranquilidad de que ellos no están solos y ese mensaje también va a las personas privadas de libertad.

Estando presente, puedo conversar con ellos, reunirme con delegados, ir a pabellones, aunque con el riesgo de un probable contagio. Pero asumí una función en un momento difícil y no se puede hacer menos que estar precisamente al lado de ellos trabajando.

También hemos tomado medidas de flexibilización en las condiciones carcelarias, por ejemplo, al permitir que ingrese un mayor número de paquetería cuando los familiares les llevan papel higiénico, comida, jabón, como complemento de lo que da el INPE. El hecho de que se les permita pasar de 10 kilos cuando normalmente eran 5 kilos por cada visita ya es bastante, en una circunstancia tan difícil (sin visitas), el contacto directo personal, de piel, con un padre, una madre, hijo, hermano o pareja. En ese momento era necesario y así consideré ser más flexible desde en algunos procesos más simples para ellos. Creo que, en general, el resultado en general hasta ahora resulta siendo positivo.

**Sobre la implementación de las videollamadas, al inicio fueron itinerantes, como un premio a la buena conducta. ¿Cómo fue evolucionando esta medida, qué resultados ha tenido y qué relación tiene ahora con la implementación de la telemedicina?**

Efectivamente, cuando yo llegué al INPE ya se habían realizado visitas o videollamadas, pero como un premio, como algo especial que se les daba a los internos. Entonces era un equipo de siete laptops, que fueron a tres penales en el Callao, Lurigancho y Huánuco.

Me parecía una excelente práctica, pero consideramos que esto no podía ser un premio, porque una persona que se encuentra privada de libertad tiene determinados derechos. Tiene derecho a



la visita tiene derecho a comunicarse con su abogado, a recibir o tener entrevistas con su abogado defensor. Frente a la limitación de estos derechos, por la imposibilidad de algo físico, en directo presentamos una alternativa para no vulnerar sus derechos.

Por eso no podía ser itinerante y tenía que hacerse en todos los penales. Así es como adquirimos algunas laptops. Empezamos a implementar poco a poco: cada penal puso las computadoras que tenían. Hubo también algunos actos simpáticos de parte de personas naturales que me conocían y me escucharon en alguna entrevista y me dijeron: “Oye, Susana, ¿cómo contribuyo?” Y me regalaron computadoras que ya no usaban.



También me dirigí a varias entidades públicas y les ofrecí recibir todas las computadoras o laptops que no estuvieran usando, pues siempre hay computadoras o laptops que se dan de baja. Les dije que las necesitábamos

básicamente para la conexión de videollamadas y todo un proceso de seguridad para el control de las llamadas. Estamos siendo muy rigurosos, pero para evitar que se puedan producir algunas irregularidades estamos batallando siempre en el INPE; eso es un permanente batallar, un permanente control.

Entonces ha habido mucha gente que se sumó a esta a esta tarea —incluso agentes pastorales—, pero también saltó un problema: la desastrosa conectividad, que además dependía de contratos que se hacían desde las regiones con un operador local.



Después de terminada esta entrevista el INPE recibió el Premio de Buenas Prácticas en la Gestión Pública en la categoría Servicio de Atención, por la implementación del "Sistema Integrado de Visitas Virtuales: Conectamos personas, unimos familias".

Todo eso permitió cambiar la lógica, aunque hay algunos penales donde ha resultado más difícil implementar esto. Hemos tenido que hacer cableado de fibra óptica, porque en los penales donde tenemos instalados bloqueadores de celular no puede haber conexión del internet, obviamente. La conexión tenía que hacerse por fibra óptica o por las conexiones directas.

A partir de eso pudimos empezar con la telemedicina, porque teníamos muchas demandas cuando iba a los distintos penales a conversar con los internos sobre salud. Resultaba insuficiente el número de profesionales de salud, a pesar de que habían aumentado; además, el personal de salud existente y adicional que se contrató estaban abocados al Covid. Así empezamos con el proceso de la telemedicina y hoy día ya está funcionando.

**Hemos tenido muchas lecciones durante esta pandemia, una situación de incertidumbre que afecta el plano laboral y familiar, así como la salud mental. Al dirigir una institución compleja donde el personal se expone diariamente a muchos riesgos, ¿cómo lograr que el personal se mantenga motivado y ayudarlo a afrontar esta crisis?**

Yo diría que la clave en todo esto ha sido la comunicación, mucha comunicación de ida y vuelta con el mismo personal, con la población penitenciaria y sobre todo hacerlos sentir que son parte de algo, que esto no viene por una imposición, sino que por una política. Todos finalmente formamos parte de una estrategia que apunta a que se cumpla una política.

Si algo puede resumir esto es el trabajo en equipo y básicamente hacer sentir a los trabajadores como parte de algo importante. Por ejemplo, al haber tenido ya el proceso de vacunación para el personal ha sido una sumatoria de esfuerzos.

Esto es algo que yo busco, que todos sientan que hemos sido parte de algo que se logró y el hecho de que a veces algunas personas me dicen que en realidad, hay que dar gracias al cielo, o que esto ha sido un milagro, pero yo lo que siempre digo es: “Esto es fruto del trabajo conjunto que hemos realizado”, obviamente desde la dirección encabezada por mí, pero que también pasa por los mismos trabajadores que han estado con pie firme trabajando en los penales, aún con todo el temor y el riesgo. Ha habido lecciones aprendidas, claro, y la misma población también ha logrado organizarse, seguir las disposiciones del personal sobre la base de una política claramente planteada. Yo diría que lo principal aquí ha sido el trabajo en equipo y que esto no es un discurso y una comunicación.

### **Otro problema que afecta toda la gestión pública es la corrupción. ¿Cómo se maneja este tema y en qué medida afecta la gestión en el INPE?**

La corrupción hay que erradicarla. Tenemos distintas formas de trabajar esto. Cuando hay indicios de que ha habido algo irregular, yo misma he coordinado con el Ministerio Público. Ayer he estado con el coordinador de las fiscalías anticorrupción, pidiendo intervención y celeridad en la intervención en algunos casos que ya tengo ubicados en distintos penales. O sea, tengo información, pero es difícil llegar a una sanción. A lo mucho se puede separar a una persona o a un grupo de personas.

Sin embargo, lo que yo quiero es que se identifiquen, que salgan a la luz esas personas que están haciéndole daño a la entidad, al Estado en general, y para ello se requiere de un acompañamiento de parte del Ministerio Público. Yo me he reunido con ellos, he estado en otras ocasiones con la Fiscalía de Crimen Organizado, apoyando pero también intercambiando información. Porque voy a ser la primera en denunciar. Y eso lo saben los trabajadores, porque siempre en las reuniones que tenemos se los digo: “Yo me voy a matar



por ustedes, pero también les digo: apenas vea un tema, voy a hacer la primera que va a ir y se va a encargar de que la persona que haya cruzado la línea de lo legal, pase por una investigación. Y voy a ser sumamente firme, como siempre lo he sido en todos mis trabajos”. Entonces, ya están avisados.

Gracias al apoyo que me ha dado la DINI y con quienes también estamos coordinando muchísimo, hoy he implementado todo un mecanismo para poligrafiar a aquellas personas que son nombradas. Por ejemplo, nombradas en la dirección de un penal, sobre la base del principio de confianza, es decir, no es que tengan una plaza ganada, sino que yo los designo en función de un conjunto de requisitos que aseguran meritocracia, obviamente, pero tienen mi confianza y esa confianza la deposito en tanto haya ciertos mecanismos que a mí me permitan tener —valga la redundancia— confianza en ellos.

Así, hemos implementado ya el mecanismo de poligrafía, no para el 100% trabajadores, pero sí para posiciones muy sensibles, y ha resultado interesante y voy a continuar con esta con esta medida. Obviamente sé cuáles son las limitaciones del polígrafo, pero asimismo sé sobre la base de lo que he estudiado y lo que he podido aprender de este mecanismo que puede resultar revelador en determinadas situaciones, cuando quien va a ser designado pueda finalmente no serlo. Y junto con eso, en todas las intervenciones que tengo con el personal, nunca dejo de referir el tema de lo mucho que se puede perder por dejarse ganar por unos cinco minutos de facilismo al obtener una determinada cantidad de dinero o lo que fuere.

Entonces, estoy buscando mecanismos para reducir por lo menos algo estas irregularidades. Yo sé que las hay, yo sé que es difícil, pero mientras esté en esta posición seguiré ahí con pie firme, implementando lo que sea necesario para reducir y, eventualmente, para sancionar efectivamente esto.

**Y finalmente, existen otras iniciativas, como la donación instrumentos, donación de libros, el rincón del lector. Además, la promoción de los productos que hacen los reclusos ha cambiado mucho. De hecho, seguramente antes podían generarse algunos ingresos con la venta de sus productos cuando iban las visitas; ahora todo se ve limitado y ha sido muy interesante ver esa comunicación en el Facebook que se mueve**

**continuamente y está dando información para acercarse al ciudadano y tratar de cambiar esa imagen, que uno a veces asume inmediatamente como negativa frente todo el sistema penitenciario.**

Claro que sí. Para ser justos todo el trabajo ya viene de una política que se implementó hace unos años aquí en el INPE: talleres productivos, cárceles productivas. Entonces sí hay una mirada de fortalecer las capacidades que tienen las personas privadas de libertad, de manera que cuando salgan pueden tener mayores y mejores oportunidades de reinsertarse y de no caer nuevamente en el mismo círculo vicioso de la criminalidad. Pero además de estas iniciativas de la lectura —si bien han habido lecturas compartidas, programa de lectura compartida con el Ministerio de Educación—, en este año lo que buscamos fue hacer que la ciudadanía se acerque un poco más a las personas privadas de libertad a través del envío de libros; pero no solamente el envío de libros sino que les pedimos que les incluyeran una dedicatoria.

Hermoso, fue hermoso: las dedicatorias de personas en libertad a alguien que está dentro de una cárcel, dándole ánimo, dándole fuerzas, lo que se buscaba era acercar a la comunidad a las cárceles de manera que

puedan entender que son personas exactamente como nosotros. Yo converso con ellas y veo personas que puedo catalogar como personas sumamente buenas, sumamente nobles —hay de todo, obviamente—. Y también me encuentro con personas que tienen un espíritu de salir, de aspirar a mucho más. Entonces, yo creo que a partir de estos espacios, lo que se tiene que hacer nuevamente es lo que quizás la vida no les dio: darles una oportunidad.

