

FORMULACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL AREA DE
COMANDO Y VIGILANCIA DE LA CARCEL MODELO DE BUCARAMANGA

HENRY MAYORGA MELENDEZ

ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES

FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECAÑICAS

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

BUCARAMANGA

2012

FORMULACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL AREA DE
COMANDO Y VIGILANCIA DE LA CARCEL MODELO DE BUCARAMANGA

HENRY MAYORGA MELENDEZ

DIRECTOR:

NESTOR RAUL ORTIZ PIMIENTO

INGENIERO INDUSTRIAL

ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES

FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECAÑICAS

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

BUCARAMANGA

2012

Tabla de contenido

1. INTRODUCCION	8
1.1. PRELIMINARES.....	9
1.1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
2. OBJETIVO GENERAL	12
3. OBJETIVOS ESPECIFICOS	12
4. MARCO TEORICO	13
4.1. Sistema de Indicadores de Gestión en las Empresas	13
4.2. INDICADORES DE GESTION	14
4.2.1. INDICADORES:	14
4.2.2. INDICADOR DE EFICIENCIA.....	15
4.2.3. INDICADORES DE EFICACIA	15
4.2.4. INDICADOR DE EFECTIVIDAD.....	17
4.2.5. Indicadores de variación esperada	18
4.3. Características.....	20
4.4. Importancia y utilidad de los indicadores:.....	21
4.5. Tipos de indicadores.....	23
4.6. Objetivos de la medición.....	26
5. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	28
5.1. MISIÓN	29
5.2. VISIÓN.....	29
5.3. VALORES CORPORATIVOS.....	29
5.4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	31
5.5. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS.....	31
5.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	32
6. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGIA DE IMPLEMENTACION Y SEGUIMIENTOS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN	33
A. FASE 1 DIAGNOSTICO	33
B. FASE 2. PLANEACION	33
C. FASE 3. IMPLEMENTACION Y RESULTADOS	33
D. FASE 4. PLANES Y MEJORAS	34

E. FASE 5. COMPARACIÓN DE RESULTADOS	34
6.1. FASE 1 DIAGNOSTICO	35
6.1.1. EL PAPEL DE LA GERENCIA.....	36
6.1.2. DECOMISOS	37
6.1.3. REMISIONES	38
6.1.4. SOLICITUDES INTERNOS (SINDICADOS Y CONDENADOS).....	38
6.2. FASE 2. PLANEACION	40
6.2.1. PLAN DE ACCIÓN	42
6.2.2. CARACTERIZACIÓN DE LOS INDICADORES DE AUTOEVALUACIÓN .	43
6.2.3. PLAN DE COMUNICACIÓN	43
6.2.4. PLAN DE EDUCACIÓN.....	44
6.2.5. APOYO CONTINUO.....	45
6.3. FASE 3. IMPLEMENTACION Y RESULTADOS	47
6.3.1. Análisis de los Indicadores	59
6.3.2. Dimensiones a evaluar en los indicadores de gestión	60
6.3.3. Implementación	61
6.3.4. Mejoramiento.....	61
6.4. FASE 4 PLANES Y MEJORAS	66
6.4.1. Priorización de las oportunidades de mejoramiento.	66
6.4.2. PLANES DE MEJORAMIENTO	66
6.4.3. RESULTADOS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN	68
6.5. FASE 5. COMPARACIÓN DE RESULTADOS	69
CONCLUSIONES	71
RECOMENDACIONES	72
BIBLIOGRAFÍA	73

RESUMEN

TITULO: FORMULACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL AREA DE COMANDO Y VIGILANCIA DE LA CARCEL MODELO DE BUCARAMANGA¹

Autor: HENRY MAYORGA MELENDEZ²

Palabras clave: Autoevaluación, Mejoramiento, Indicadores de Gestión.

Cualquiera que sea el tamaño y los servicios que presten las organizaciones, estas deben analizar la importancia de desarrollar la acreditación dentro de su plan estratégico, su misión y metas en general. La autoevaluación o primer ciclo ayuda a la organización a cumplir sus objetivos, con un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno. Con la ejecución adecuada, la autoevaluación interna por medio de indicadores se convierte en un instrumento esencial para conocer las fortalezas, debilidades, desviaciones, aciertos, eficacia, eficiencia, economía legalidad y mejoras de los sistemas de la institución. La duración del proceso de autoevaluación estará en función de la evaluación permanente y el trabajo de mejoramiento realizado por la organización basada en la toma de indicadores de gestión, su tamaño y el nivel de adopción de los estándares definidos y su aplicabilidad en la empresa

Pero esto no es suficiente para que un sistema de calidad al interior de la empresa sea exitoso; de hecho no todos los sistemas de calidad en las instituciones lo son, aquellos que desarrollan los principios del mejoramiento continuo evaluando los procesos por medio de los indicadores de gestión, los que buscan obtener la mejora de la calidad a través de procesos sistemático, empleando las metodologías requeridas de acuerdo al problema de calidad que enfrentan y que pueden demostrar la obtención de impacto.

¹ Monografía.

² Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas; Escuela de Estudios Industriales y Empresariales; Especialización en Alta Gerencia; Director: Néstor Raúl Ortiz Pimiento,

ABSTRACT

TITLE:

DEVELOPMENT OF MANAGEMENT INDICATORS FOR COMMAND AREA AND SURVEILLANCE Bucaramanga Model Prison³

Author:

HENRY MELENDEZ MAYORGA⁴

Keywords: Self, Improvement, Management Indicators.

Whatever the size and the organizations providing services, they should discuss the importance of developing accreditation within its strategic plan, its mission and goals in general. The self-assessment or first stage helps the organization accomplish its objectives, with a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management processes, control and governance. With proper execution, internal self-evaluation through indicators becomes an essential tool to understand the strengths, weaknesses, deviations, successes, effectiveness, efficiency, economy and improved legal systems of the institution. The duration of the assessment process will depend on the ongoing evaluation and improvement work done by the organization based on making management indicators, its size and the level of adoption of defined standards and their applicability in the enterprise

But this is not enough for a quality system within the company to be successful, in fact not all quality systems are in institutions, those who develop the principles of continuous improvement processes evaluated through indicators management, those who seek quality improvement through systematic processes, using the methodologies required according to the quality problem they face and which can demonstrate the impact obtaining.

It is important to note that all the procedures used in the report are supported by the high quality and reliability in the process of implementing and improving management indicators.

³ Monography.

⁴ Phisic mechanical Faculty of Engineering, School of Industrial and Business, Gerency Higth Espezialization, Director: Nestor Raul Ortiz Pimiento.

1. INTRODUCCION

Cualquiera que sea el tamaño y los servicios que presten las instituciones del estado, estas deben analizar la importancia de desarrollar la autoevaluación dentro de su plan estratégico, su misión y metas en general.

En el presente trabajo se analiza una propuesta de modelo y su estructura mediante la creación de indicadores de gestión y resultados para llevar a cabo el desarrollo de los ciclos de autoevaluación y mejoramiento para el establecimiento penitenciario INPEC específicamente la Cárcel Modelo de Bucaramanga.

El desarrollo de este trabajo se ha concebido para agregar valor y mejorar las operaciones de la cárcel Modelo de Bucaramanga. La autoevaluación a partir de indicadores de gestión permite que la dirección forme un juicio objetivo de su desempeño y compromiso con el proceso de mejoramiento continuo de la calidad, basado en la NTC GP 1000-2009.

Estos indicadores ayudan al centro penitenciario a cumplir sus objetivos, con un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficiencia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

Con la implementación de los indicadores de gestión, se contará con un instrumento esencial para conocer las fortalezas, debilidades y mejoras de los procesos de la institución. También puede estimular la decisión de la Alta Gerencia ubicada en la ciudad de Bogotá para acoger el modelo de indicadores y replicarlo en las demás instituciones del país con el fin de que evidencien las mejoras en sus procesos.

Este paso constituye en sí mismo el aporte fundamental para el mejoramiento de la calidad del centro penitenciario, pues motiva una transformación cultural en la cual la organización evalúa en forma permanente sus procesos, advierte los riesgos y los trabaja en equipo para mejorar continuamente.

1.1. PRELIMINARES

1.1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad la integridad y la continuidad son aspectos necesarios para el buen resultado de la atención y el bienestar de la población carcelaria; para lograr ese objetivo se requiere que las organizaciones cambien la forma de planear, realizar y evaluar los procesos, el esfuerzo debe estar dirigido a la atención y entrega del servicio en forma planeada e integral, acompañada de una gestión transparente para el condenado y su familia e incorporando las necesidades del interno y su familia en el diseño, ejecución y mejoramiento de los procesos de atención.

Los sistemas de atención en las áreas administrativas del centro penitenciario y carcelario INPEC, han alcanzado un importante desarrollo y son complejos. Acciones de atención tanto judicial como social de los condenados, aparentemente simples se desarrollan mediante la operativización de secuencias de procesos múltiples y en los cuales intervienen profesionales y trabajadores, durante los cuales pueden presentarse fallas en la calidad impactando en la integridad del condenado debido a los atrasos en los procesos solicitados.

Es necesario ser consiente entonces de que los sistemas de atención a nivel social y judicial de los condenados son sistemas de alto riesgo y que por lo tanto deben analizarse permanentemente tanto de manera retrospectiva cuales han sido los errores que se han cometido y han culminado en un daño al recluso, como de manera proactiva, las cuales son las fases en los procesos de atención donde se podrían presentar fallas para prevenirlas de manera sistemática a través del establecimiento de barreras de seguridad.

La seguridad de los condenados y sindicados debe involucrar acciones hacia el y la familia en los temas de información cuando ocurre un evento adverso y de

apoyo durante el despliegue de las acciones requeridas para remediar o mitigar las consecuencias.

El mejoramiento de la calidad debe constituir una de las herramientas claves para proteger la seguridad tanto del condenado como del sindicado: Elegir prioritariamente fuentes de trabajo que impacten en ella, desplegar metodologías que favorezcan el análisis casual y el análisis de las fallas para desatar acciones de mejoramiento efectivas y eficientes.

El área del Comando de Vigilancia no cuenta con indicadores de gestión y de resultados que permitan medir oportunamente los logros o las dificultades que se presentan relacionadas con la seguridad y vigilancia del establecimiento generando vulnerabilidad en los controles y pérdida de la gobernabilidad institucional por:

a) Falta de medidas para disminuir el ingreso de elementos prohibidos al establecimiento tales como:

- Celulares.
- Estupefacientes.
- Armas de fuego.
- Armas cortopunzantes.
- Dinero.
- Fabricación de Carcelaria de Bebidas Alcohólicas.

Al no tener medidas contundentes para salvaguardar la seguridad de la población carcelaria, se pueden presentar al interior del penal fuga de internos, heridos o muertes de presos por riñas o motines que se presenten en cada uno de los patios de reclusión del centro penitenciario.

- b) La ausencia de planeación al no contar con indicadores de gestión para trazar metas y disminuir al máximo las fallas en seguridad que el centro penitenciario pueda presentar, son potencialmente riesgosas tanto para la protección de los internos del centro de reclusión como para la comunidad en general, especialmente la población que habita circundante al centro de reclusión de la modelo Bucaramanga.

Estos dos grandes problemas al interior de la Cárcel Modelo de Bucaramanga, conllevan al diseño y estandarización de indicadores de gestión y de resultados que permitan medir el nivel de seguridad de la cárcel, crear mejoras continuas, permitiendo el bienestar de los reclusos, de los empleados adscritos al INPEC y de la comunidad en general.

2. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de indicadores de gestión para ejercer controles de verificación y controles para el aprendizaje, a partir de hechos y datos para el área del Comando de Vigilancia encargada de la seguridad del Establecimiento Penitenciario de Mediana Seguridad y Carcelario de Bucaramanga.

3. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar los datos estadísticos de gestión que se han generado durante el año 2011 a la fecha como insumo para diseñar indicadores del área del Comando y Vigilancia.
- Identificar las causas de las falencias que existen en los protocolos de seguridad en cuanto a los controles existentes.
- Analizar las situaciones de crisis generadas por la ausencia de acciones preventivas y de acciones de mejora.
- Definir los indicadores de acuerdo a las variables específicas y relevantes para el área del Comando y Vigilancia.
- Implementar los indicadores de gestión diseñados en el área de Comando y Vigilancia de la Cárcel Modelo de Bucaramanga.

4. MARCO TEORICO

4.1. Sistema de Indicadores de Gestión en las Empresas

Los sistemas de indicadores de gestión permiten a una empresa soportar todas sus actividades de apoyo y procedimientos, mejoramiento y evaluación de entes externos e internos (auditores y organismos de control).

Los sistemas de Indicadores de Gestión están destinados a demostrar, evaluar y comprobar el cumplimiento de metas fijadas por la alta Gerencia en cada uno de sus procesos que posea la empresa, sea para un producto o un servicio que se entregue al cliente final.

En primera medida se debe realizar siempre un diagnóstico inicial básico en la empresa, con el fin de identificar falencias, problemas o fallas de calidad que están afectando a la organización, cabe resaltar, que una vez elaborados los resultados del diagnóstico inicial es importante estandarizar los procesos prioritarios, con el fin de crear las herramientas adecuadas para crear el equipo de trabajo de calidad que interviene directamente en el proceso y a su vez con el criterio del equipo de trabajo crear, implementar, desarrollar y autoevaluar los indicadores de gestión diseñados para controlar los procesos de la institución.

Los indicadores de gestión en una empresa es una estrategia de mejoramiento de los procesos en la organización, son aplicables a cualquier tipo de empresa (producción ó servicios), en cualquier sector económico que se desarrolle en el país o en el exterior, independiente de su estado de madures o desarrollo al interior de la compañía

4.2. INDICADORES DE GESTION ⁵

La entidad debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento de los procesos del Sistema de gestión de la Calidad, y cuando sea posible, su medición. Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados (**EFICIENCIA**) así como el manejo de los recursos disponibles (**EFICACIA**).

El seguimiento y la medición del impacto (**EFFECTIVIDAD**) de la gestión tanto en el logro de los resultados planificados como en el manejo de los recursos utilizados.

Los indicadores de gestión permiten valorar la eficacia en la utilización de los recursos durante el tiempo que se adelanta el plan, programa o proyecto. ⁶

Tiene como función valorar el rendimiento de insumos, recursos y esfuerzos dedicados a obtener ciertos objetivos como unos tiempos y costos registrados y analizados. Permite la valoración de aspectos como: los recursos físicos. Humanos y financieros, el tiempo, el cumplimiento de actividades, tareas, rendimiento físico promedio medido éste como la relación que existe entre los logros y recursos utilizados, el costo promedio y el grado de eficiencia.

4.2.1. INDICADORES:

Se han identificado en el Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC los siguientes indicadores de gestión que se pueden implementar en el área de Comando y Vigilancia, divididos en tres grandes grupos que son:

⁵ Numeral 8.2.3. de la Norma Técnica de Calidad NTCGP-1000:2009;

⁶ Dirección Nacional de Servicios Académicos Virtuales; Planeación Corporativa; Indicadores de Gestión; Marisol Pérez Campaña; Capítulos 1 – 4; Universidad Nacional de Colombia; Bogotá.

- Eficiencia.
- Eficacia.
- Efectividad.

4.2.2. INDICADOR DE EFICIENCIA

Para diseñar indicadores que midan el principio de eficiencia se deben tener en cuenta:

- Relación de costos de un proceso, proyecto o programa frente al tiempo utilizado.
- Relación de costos de un proceso frente al personal empleado.
- Análisis y evaluación de la planeación de actividades en cada proceso.
- Forma que manejan los recursos disponibles en la obtención de productos o servicios.
- Tiempo requerido para la ejecución de los procesos, actividades o tareas.
- Cobertura o número de beneficiarios por clase de servicio.

4.2.3. INDICADORES DE EFICACIA

Criterios a tener en cuenta:

- Relación de lo ejecutado frente a lo planeado.
- Evaluación de resultados.
- Evaluación de la calidad, cantidad y oportunidad del servicio entregado.

Estos indicadores permiten evaluar la calidad de la planeación, la programación y el cumplimiento de las metas propuestas.

La evaluación de planes se realiza con base en el análisis de resultado contra objetivos establecidos inicialmente, a partir de la comparación de metas previstas contra metas alcanzadas.

La eficacia es absoluta, es decir, se alcanza o no se alcanza el resultado propuesto, por lo tanto no se tendrán valores de eficacia superiores al cien por ciento.

Las variables que pueden involucrarse en el diseño de los indicadores son:

- Gastos programados frente a los ejecutados.
- Tiempo previsto frente al utilizado.
- Recursos planeados frente a los utilizados.
- Numero potencial de usuarios por servicio frente a los atendidos.
- Resultados planeados frente a los obtenidos.

4.2.4. INDICADOR DE EFECTIVIDAD

Estos indicadores permiten a los responsables de cada proceso evaluar el cumplimiento del propósito del sistema, es decir el impacto se ha logrado acorde con los objetivos propuestos. Este impacto se mide en términos de rendimiento, cobertura y participación, entre otros aspectos.

A continuación se citan apartes del manual de indicadores de gestión implementado por el Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC, con el fin de ser replicados en cada una de las sedes regionales en todo el país.

Los indicadores de gestión se convierten en los “signos vitales” de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades. Tal como los signos vitales son pocos y brindan información acerca de los factores fundamentales del funcionamiento del cuerpo humano, en una organización también se debe contar con el mínimo posible de indicadores que nos garanticen contar con información constante, real y precisa sobre aspectos tales como la efectividad, la eficacia, la eficiencia, la productividad, la calidad, la ejecución presupuestal, la incidencia de la gestión, todos los cuales constituyen el conjunto de signos vitales de la organización.⁷

En términos generales; un indicador es la medida cuantitativa o la observación cualitativa expresada en términos numéricos que permite identificar cambios en el tiempo y cuyo propósito es determinar que tan bien se está administrando la organización, área o proceso, mediante planes, programas, o proyectos, dando la voz de alerta sobre la existencia de un problema y permitiendo tomar medidas para solucionarlo, una vez se tenga claridad sobre las causas que lo generaron.

⁷ Manual de Indicadores de Gestión y Resultados; Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC; Ministerio de Justicia y del Derecho; República de Colombia.

Otra forma de definir un indicador es; una relación entre variables específicas que mide el cumplimiento de las metas con los resultados esperados de un proceso, plan, programa, subprograma o proyecto, proporcionando una escala con la que pueda medirse el cambio real logrado.

$$\text{Indicador} = \frac{X \text{ (Resultado..Obtenido)}}{Y \text{ (Resultado..Planeado)}}$$

Se debe tener presente que el indicador es una herramienta que permite conocer el estado evolución de una organización objeto, situación, etc., en un momento determinado, suministrando información necesaria para la toma de decisiones.

Cuando se requiera definir indicadores con un porcentaje de variación se puede proceder de la siguiente forma:

4.2.5. Indicadores de variación esperada

Si es una meta en la cual se define un porcentaje de aumento, el indicador queda así:

$$I = \frac{X1}{Xo + (Xo * Y \%)} * 100 ; \quad I = \frac{X1}{Xo + (1 + *Y \%)} * 100$$

I = Indicador

Xo = Variable del periodo anterior o periodo base

X1 = Variable del periodo a medir

Y = Porcentaje de aumento esperado

Cuando se trate de una meta en al cual se define un porcentaje de reducción, el indicador se invierte quedando la variable del periodo a medir en el denominador con el proceso que cuando (X), tienda a cero el resultado tienda a aumentar:

$$I = \frac{X_0 - (X_0 * Y\%)}{X_1} * 100 ; \quad I = \frac{X_0 - (1 - Y\%)}{X_1} * 100$$

I = Indicador

X₀ = Variable del periodo anterior o periodo base

X₁ = Variable del periodo a medir

Y = Porcentaje de aumento esperado

En este sentido, los indicadores se convierten en uno de los elementos centrales del sistema de referencia, ya que permiten, dada su naturaleza, la comparación al interior de la organización (referenciación interna) o al exterior de la misma (referenciación externa colectiva).

4.3. Características

Para que los indicadores cumplan su objetivo de manera efectiva, deben poseer, entre otras, las siguientes características:⁸

- **Relevante:** Debe ser importante o clave para los propósitos que se buscan.
- **Entendible:** No debe dar lugar a ambigüedades o malinterpretaciones que puedan desvirtuar su análisis.
- **Basado en información confiable:** La precisión del indicador debe ser suficiente para tomar la decisión adecuada.
- **Transparente/verificable:** Su cálculo debe estar adecuadamente soportado y se documentado para su seguimiento y trazabilidad.
- **Basada en información específica con relación al lugar y el tiempo:** Debe ser asociado a hechos reales que faciliten su análisis.
- **Cuantificable:** Expresable en escala numérica, empleando preferiblemente patrones reconocidos internacionalmente, es decir que distintas personas puedan llegar al mismo resultado en la medición. El proceso puede repetirse y reproducirse con un nivel de confianza estadístico y predeterminado.

⁸ Manual de Calidad del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC; Ministerio de Justicia y del Derecho; República de Colombia.

- **Verificable:** Es necesario que estén soportados en documentos, mediciones directas de equipo calibrados, cifras oficiales o de encuestas con respaldo provenientes de fuentes precisas.
- **Que agregue valor al proceso de toma decisiones:** Que sean relevantes, mediante una relación real con las estrategias institucionales.
- **Comunicados y Divulgados:** Deben ser dados a conocer en este caso a todos los servidores públicos del establecimiento penitenciario y en especial a las personas relacionadas en el proceso.
- **Establecidos en consenso:** Al momento de construir o elaborar indicadores se debe contar con la participación del área involucrada en el proceso.
- **Que reflejen el compromiso de quienes lo establecieron:** Documentado con una relación directa de los compromisos institucionales de acuerdo a la competencia de los responsables de cada proceso.

4.4. Importancia y utilidad de los indicadores:⁹

Los indicadores son elementales para evaluar, hacer seguimiento y predecir tendencias de la situación del proceso o área referente a su administración, satisfacción del cliente, desarrollo humano, entre otros, así como para valorar el desempeño encaminado a lograr las metas y objetivos fijados en cada uno de los ámbitos de acción.

Se presenta útil y necesario del uso de indicadores en los siguientes casos:

⁹ Manual para la Construcción de Indicadores de Gestión y Resultados; Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC; Ministerio de Justicia y del Derecho; República de Colombia.

- **Satisfacción al cliente o usuario:** Si no se satisface al cliente o parte interesada del Establecimiento Penitenciario y Carcelario de Bucaramanga, este tiende a desaparecer porque no tendrá a quien prestar un servicio y serán otras Entidades o empresas las que lo reemplacen.

- **Monitorear al progreso:** Mantiene un flujo permanente de información sobre el comportamiento de la entidad, que permite a la Alta Dirección tomar decisiones.
Las mejorar se irán viendo a mediano plazo, por lo tanto, los resultados que se van obteniendo muestran el avance que se logra, esto da pie para el progreso sea continuo, ejerciendo control sobre los principales procesos del establecimiento.

- **Comparación de procesos y actividades:** Con los resultados obtenidos se han de hacer comparaciones con otros establecimientos, con resultados de periodos anteriores, lo que permiten y facilita el mejoramiento continuo.

- **Conducir al cambio:** A través de un proceso de retroalimentación de tal manera que se realicen actividades de mejoramiento institucional.

Un adecuado sistema de indicadores es flexible y se ajusta al cambio que sufre la Entidad en el tiempo.

4.5. Tipos de indicadores

Los indicadores deben ser clasificados de acuerdo con lo que se pretende medir, teniendo como parámetros los siguientes:

➤ **Eficacia o Resultado:**

Se define como el logro de los resultados propuestos, por lo tanto conformarán este grupo los indicadores que nos indiquen si se cumplió o no el resultado esperado o el grado de cumplimiento del objetivo definido.

Ejemplo de estos indicadores puede ser:

Meta: Instalar 10 equipos de cómputo en la semana 1

Resultado: Se instalan 9 equipos de cómputo en la semana 1

Número de equipos de cómputo en la semana 1

Indicador: ----- X 100

Número de equipos planeados instalar en la semana 1

➤ **Eficiencia o Gestión:**

Se define la utilización de los recursos de acuerdo con un programa establecido.

La eficiencia tiene que ver entre otros con los siguientes recursos: financieros, técnicos, humanos y tiempo, los cuales se miden en pesos, horas-máquinas, horas-hombre, y horas, días, meses, etc., respectivamente.

Como ejemplo, podríamos pensar en implementar el Sistema de PQR (Petitionen, Quejas y Reclamos) en tres meses y nos demoramos cuatro en hacerlo.

$$\begin{aligned} & \text{Tiempo de Ejecución} \\ \text{El Indicador es: } & \frac{\text{-----}}{\text{Tiempo Planeado}} \times 100 \\ & 4 \\ \text{El resultado obtenido: } & \frac{\text{-----}}{3} \times 133.3\% \end{aligned}$$

Como se puede observar se tuvo una ineficiencia del 33%, lo anterior demuestra que no es bueno tener un resultado superior al 100%.

➤ **Efectividad o Impacto**

Miden la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía o las partes interesadas.

Miden los cambios o modificaciones positivas o negativas que se han producido en el entorno o sobre la población objetivo como consecuencia de la ejecución del plan o el cumplimiento de las funciones asignadas.

Estos están relacionados con las contribuciones de los resultados generados a la solución de las necesidades existentes en el área de intervención del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC.

La evaluación del impacto es la valoración de la acción institucional después de un tiempo de haber realizado los planes, programas o proyectos o de haber cumplido las funciones asignadas.

Para realizar la evaluación del impacto, básicamente existen dos procedimientos:

- a. Determinar el valor de los indicadores relevantes antes de iniciar el proyecto, y el valor que asumen estos mismos indicadores después **de un tiempo** de finalizado el proyecto, determinando las variaciones positivas o negativas.

- b. Dividir la población objetivo en dos segmentos: el primero (grupo testigo) que no recibe los beneficios del proyecto o no es objeto de accionar institucional, y el segundo (grupo objeto), al cual se entregan los resultados del proyecto, y que será evaluado en el cambio de sus condiciones para luego compáralas con las del grupo testigo.

Se proponen los siguientes atributos para el manejo de la información:¹⁰

- **Exactitud.** La información debe representar la situación o el estado como realmente es.

- **Forma:** Existen diversas formas de presentación de la información, que puede ser cuantitativa o cualitativa, numérica o gráfica, impresa o visualizada, resumida y detallada.

- **Frecuencia:** Es la medida de cuán a menudo se requiere, se recaba, se produce o se analiza.

- **Extensión** Se refiere al alcance en términos de cobertura del área de interés. Además tiene que ver con la brevedad requerida según el tópico

¹⁰ Jesús Mauricio Beltrán Jaramillo; Indicadores de Gestión: Herramienta clave para el logro de la Competitividad; Departamento Administrativo de la Función Pública; República de Colombia.

de que se trata. La calidad de la información no es directamente proporcional con su extensión.

- **Origen:** Puede originarse dentro o fuera de la organización. Lo fundamental es que la fuente que la genera sea fuente correcta.
- **Temporalidad:** La información puede “hablarnos” del pasado, de los sucesos actuales o de las actividades o sucesos futuros.
- **Relevancia:** La información es relevante si es necesaria para una situación particular.
- **Integridad:** Una información completa proporciona el panorama integral de lo que se necesita saber acerca de una situación.
- **Oportunidad:** Se considera oportuna cuando está disponible y actualizada.

Un indicador correctamente compuesto tiene las siguientes características: nombre, forma de cálculo, unidades y glosario. Los indicadores responden a dos principios básicos de gestión: “lo que no es medible no es gerenciable” y “el control se ejerce a partir de hechos y datos”. Para controlar es necesario poseer indicadores que permitan evaluar el desempeño de los procesos.

4.6. Objetivos de la medición

La medición permite:

- Planificar con mayor certeza y confiabilidad.
- Discernir con mayor precisión las oportunidades de mejora de un proceso dado.

- Analizar y explicar cómo han sucedido los hechos.
- Corregir las condiciones fuera de control.
- Comprender si nuestro producto es competitivo en el mercado.
- Establecer prioridades en la organización.

Unificando los conceptos que muestra la NTC GP 1000:2009 y los conceptos vinculados en el manual interno de diseño de indicadores del INPEC, estableceremos para la Cárcel Modelo de Bucaramanga los indicadores de gestión y resultado para las área de Comando y Vigilancia, área con mayor relevancia dentro de la institución y la que por ende ha presentado inconvenientes de mejoramiento continuo en sus procesos.

5. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

El Establecimiento Penitenciario de Mediana Seguridad y Carcelario de Bucaramanga está ubicado en la calle 45 entre la carrera sexta y quinta del barrio campo hermoso, en la actualidad alberga un promedio de 3200 internos (sindicados y condenados), adscrito al Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC.

La estructura orgánica funcional y el cumplimiento de los objetivos institucionales se soportan en los 16 procesos documentados en cumplimiento al Sistema de Gestión de la Calidad GP 1000-2009 y al Modelo Estándar de Control Interno MECI-1000-2005, procesos clasificados en **estratégicos**: relativos al establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios y revisiones por la dirección; **Misionales**: Son la razón de ser de la institución, generan impacto al cliente creando valor agregado para éste y el cumplimiento de su objetivo social, **de Soporte**: incluyen los procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos estratégicos, misionales, de medición, análisis y mejora; **de Evaluación**: Incluyen aquellos procesos necesarios para medir y recopilar datos destinados a realizar el análisis del desempeño y la mejora de la eficacia y la eficiencia, incluyen los procesos de medición, seguimiento y auditoría interna, acciones correctivas y preventivas, y son una parte integral de los procesos estratégicos, de soporte y los misionales.

Para el logro de la misión institucional el área de mayor incidencia en la estructura orgánica está relacionada con el Comando de vigilancia, encargada de la Seguridad y Custodia en el establecimiento de reclusión, documentando procedimientos estandarizados que faciliten la operatividad diaria para garantizar la detención precautelativa y la ejecución de la pena.

Los indicadores de gestión y resultados que se formularían para el área del Comando de Vigilancia, pretenden estandarizar las unidades de medidas que

permitan controlar las desviaciones entre lo ejecutado y lo planeado y hacer los ajustes correspondientes.

5.1. MISIÓN

Contribuimos al desarrollo y resignificación de las potencialidades de las personas privadas de la libertad, a través de los servicios de tratamiento penitenciario, atención básica y seguridad, fundamentados en el respeto de los derechos humanos.

5.2. VISIÓN

El INPEC será reconocido por su contribución a la justicia, mediante la prestación de los servicios de seguridad penitenciaria y carcelaria, atención básica, resocialización y rehabilitación de la población reclusa, soportado en una gestión efectiva, innovadora y transparente e integrado por un talento humano competente y comprometido con el país y la sociedad.

5.3. VALORES CORPORATIVOS

- **Dignidad humana:** Como la expresión del ser personal, que reconoce la identidad irrepetible y única de cada ser, sus diferencias y potencialidades, su capacidad de perfeccionamiento y su ser social, como límite y medida de toda acción y en especial, como parámetro del servicio. Todo en cuanto asegure y contribuya a la efectividad de la dignidad del ser humano será promovido por los servidores del instituto.

- **Justicia:** Como el reconocimiento efectivo de lo que corresponde a cada uno según la Ley y la ética. Se traduce en dar a cada cual lo suyo, con ponderación, equidad y decisión, sin privilegios ni prejuicios. Los servidores del instituto actúan con justicia día a día y sirven al servicio de justicia en el país con criterio humanista, asegurando las condiciones para la investigación y la sanción de las conductas punibles.

- **Transparencia:** Como expresión de visibilidad en todas las actuaciones del instituto y de sus servidores. Se desecha lo oculto y todo aquello que esconde la preferencia de intereses particulares sobre el fin del servicio público a cargo de la Entidad. El pensamiento, la decisión y la actuación de los servidores del INPEC serán ejemplo de coherencia con el fin público del servicio que le compete.

- **Compromiso:** Como la actitud permanente de servicio y la vocación constante por actuar en bien de los intereses del Instituto y en bien de la justicia, que caracterizará la gestión cotidiana de sus servidores. Es la disposición razonable de anteponer siempre el fin público institucional sobre los intereses particulares, para hacer que se materialice la mejora constante en la operación institucional.

- **Solidaridad:** Como la condición necesaria para que la relación entre los servidores del Instituto y entre aquellos y los usuarios se den desde la opción del servicio. Se trata del reconocimiento de las necesidades del otro para apoyar desde el ser personal su realización y la realización colectiva, con preferencia a la protección de quien ostente una condición de debilidad.

5.4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

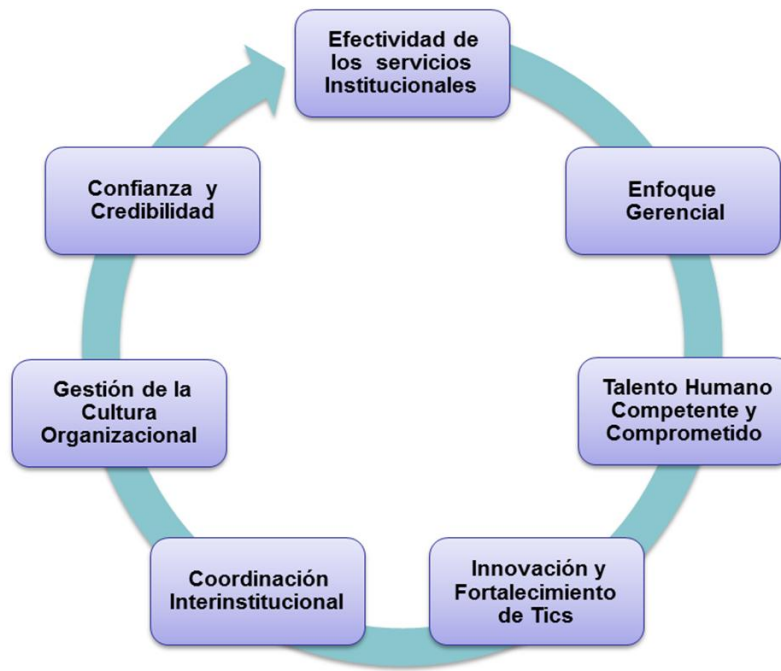
El Direccionamiento Estratégico en el Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario se concibe como un proceso de construcción colectiva de significados, pensamientos y acciones orientadas a precisar la estrategia institucional.

Con el propósito de lograr coherencia, pertinencia e integralidad en la gestión organizacional, la definición de Estrategia Institucional se fundamenta en el enfoque sistémico, entendido como la forma de pensamiento que permite visualizar la totalidad de los elementos del sistema, de manera interconectada y de conjunto.

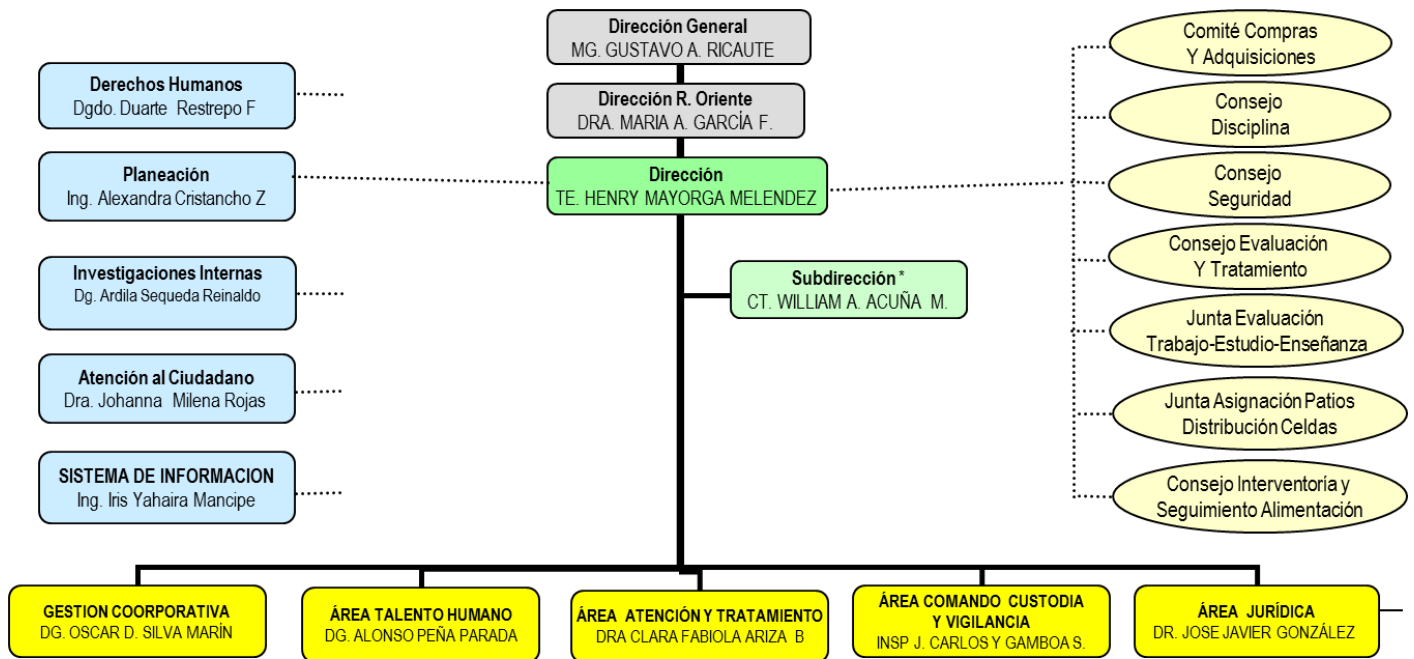
Para tal efecto, la Institución considera relevante adoptar un Sistema Integral de Gestión, que permita garantizar su supervivencia, e incrementar la productividad y competitividad en un entorno que le exige conocimiento, innovación, compromiso, oportunidad y efectividad en su desempeño.

5.5. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

Con fundamento en los anteriores elementos, que precisan el SER y DEBER SER institucional y con el propósito de garantizar efectividad en el cumplimiento de la misión y avanzar con certeza hacia el alcance de la visión, el INPEC ha definido los siguientes lineamientos estratégicos, que orientan la gestión de los funcionarios que integran el instituto y en especial de quienes ejercen el liderazgo y dirección de los equipos de trabajo.



5.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



6. DESCRIPCION DE LA METODOLOGIA DE IMPLEMENTACION Y SEGUIMIENTOS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

A. FASE 1 DIAGNOSTICO

La primera fase consiste en desarrollar un estudio o diagnóstico de los aspectos neurálgicos que presenta actualmente la Cárcel Modelo como son el represamiento de Acciones de Tutela y Derechos de Petición, así como investigar las causas para que se generen estos represamientos a nivel de trámites solicitados por los internos.

B. FASE 2. PLANEACION

En la segunda fase, basados en los resultados obtenidos en la fase de diagnóstico, se procede a nombrar un comité de Liderazgo y Apoyo quien será el encargado de planear, ejecutar y controlar cada uno de los indicadores de gestión creados para el debido control de todos los procesos al interior de la Cárcel Modelo de Bucaramanga.

C. FASE 3. IMPLEMENTACION Y RESULTADOS

En esta fase se evidencia toda la implementación de los indicadores al interior de la Cárcel Modelo de Bucaramanga, los resultados se basan en aquellos indicadores que permiten evaluar directamente el Comando de Vigilancia del INPEC, estos indicadores son cimientos de Seguridad y Control para los otros indicadores creados para el control y funcionamiento

correcto de los procesos administrativos y Jurídicos de la Cárcel Modelo de Bucaramanga.

D. FASE 4. PLANES Y MEJORAS

En la última fase se aprecia los planes y mejoras que se ejecutan después de analizar los resultados obtenidos en la implementación de los indicadores, especialmente los que competen al área de comando y vigilancia del Centro Penitenciario.

Cabe resaltar que en el desarrollo del documento se explica de manera detallada cada una de las fases anteriormente descritas de tal manera que el lector se ilustre de manera adecuada con el trabajo desarrollado al interior del Centro Penitenciario.

E. FASE 5. COMPARACIÓN DE RESULTADOS

En esta última fase se analizan los resultados obtenidos en la fase de diagnóstico realizado para el año 2011, en comparación con los resultados obtenidos después de la implementación de los indicadores de gestión en el año 2012, además se muestran en cifras los resultados debido a las mejoras que los mismos otorgaron a la Cárcel Modelo de Bucaramanga.

6.1. FASE 1 DIAGNOSTICO

El Sistema de Calidad es una estrategia y una metodología de mejoramiento continuo específica para las instituciones, de larga trayectoria y desarrollo conceptual y metodológico a nivel mundial y de probada efectividad. En nuestro Sistema de Calidad basado en la normatividad NTC GP1000:2008 establecido mediante el Decreto 2309 de 2002, la calidad en los centros de reclusión está planteada como uno de los componentes a través de los cuales se debe obtener el objetivo del mejoramiento continuo de la calidad, verificando su cumplimiento por el ente correspondiente¹¹ y no estar sujeta a ninguna sanción en el último año como mínimo, en todo caso debe siempre informar sobre cualquier situación en su contra al momento de presentarse, para que el organismo acreditador haga los análisis y tome las decisiones correspondientes.

La acreditación direcciona hacia la excelencia en el desempeño y la auditoría sirve de elemento de comprobación acerca de si la atención observada efectivamente ha alcanzado tales niveles, así como se constituye en un mecanismo de aseguramiento de las mejoras conseguidas. Finalmente el sistema de información articula los diferentes componentes y es el mecanismo a través del cual se materializará el incentivo de prestigio, basado siempre en los indicadores de gestión que dictamine la gerencia para obtener los beneficios o resultados esperados en los procesos especialmente los administrativos y jurídicos para evaluar el Sistema de Calidad al interior del Centro Penitenciario.

¹¹ El ente certificador de la NTC GP 1000:2008 en Colombia para empresas o entidades adscritas al Gobierno Nacional es el ICONTEC.

6.1.1. EL PAPEL DE LA GERENCIA

La creación de indicadores de gestión es más que la presentación ante un ente externo para la obtención de un título que mejore su imagen externa, ese es solamente el incentivo de prestigio, la acreditación basado en los indicadores de gestión de calidad es una estrategia y una metodología para que la organización armonice sus procesos y oriente la utilización de sus recursos de acuerdo a lo aprendido de los mejores y más exitosos modelos de desempeño en empresas del sector público en Colombia. El manejo de indicadores de Gestión al interior del Centro Penitenciario es una metodología beneficiosa para la entidad, pero antes de embarcarse en la construcción de los indicadores de gestión, una organización, sin importar qué tan grande o pequeña sea, debe decidir cómo se ajustan los indicadores con sus metas generales al interior de la cárcel Modelo de Bucaramanga, su misión y su plan estratégico. Para hacer esto, el director de la Cárcel Modelo de Bucaramanga necesita realizar una auto evaluación y contestar las siguientes preguntas:

- ¿Es el proceso de acreditación solamente una herramienta para evaluar su organización en este preciso momento?
- ¿Es la evaluación un hecho puntual o hace parte permanente del proceso de mejoramiento de la calidad de su organización?
- ¿En una organización recientemente reestructurada, será utilizada la acreditación para reunir al personal alrededor de un propósito común?
- ¿Qué equipo idóneo se establecerá para el desarrollo de los indicadores de gestión?
- ¿Qué significa para la organización y para cada individuo el término “centrado en el cliente?”

- ¿Tiene claro la organización cuanto le puede costar el proceso de acreditación (es más que el valor de aplicación ante la entidad acreditadora: implica el tiempo de dedicación de los equipos de autoevaluación y el costo de los planes de mejora) y también cual es el retorno que obtendrá la organización de esta inversión?

Después de responder a estas preguntas, la organización puede establecer las metas y objetivos para la evaluación. Surgirá, además, un entendimiento de por qué la organización se empeña en entrar en este ejercicio. Una vez hecho esto, puede determinar el tiempo y los recursos que le dedicará al proceso de acreditación antes y después de la evaluación, para así enviar un mensaje claro a todo el personal a fin de solicitar su compromiso y colaboración en el proceso.

Es por eso que en la Gerencia del Centro Penitenciario y Carcelario INPEC se realiza un diagnóstico previo a la fijación y creación de los indicadores de gestión con el fin de evaluar el estado actual de todas las áreas y servicios que compone la institución. Así como tener la certeza de que áreas se encuentran en situación neurálgica con el fin de brindarle mayor atención y obtener resultados en el menor tiempo posible.

Los resultados al diagnóstico realizado al interior del Centro Penitenciario fueron los siguientes:

6.1.2. DECOMISOS

En el área de decomisos supervisión a cargo al área de seguridad del Centro Penitenciario se han encontrado diversos elementos prohibidos en los patios y celdas de los internos (condenados y sindicados), tales como marihuana, bazuco, cocaína, barbitúricos y otros tipos de sustancias, celulares y tarjetas sim de todos los operadores de telefonía celular, licor de fabricación artesanal, armas cortopunzantes (navajas, cuchillos, puñales), dinero en efectivo, elementos que no

deben tener los internos pertenecientes a la cárcel Modelo de Bucaramanga en el anexo 3 se aprecian los resultados derivados del diagnóstico realizado a nivel de decomisos en el centro penitenciario.

6.1.3. REMISIONES

Para los miembros de la guardia penitenciaria es un factor clave, conocer al detalle el movimiento específico de cada uno de los internos (sindicados y condenados), así como su plena identificación, tanto en el momento del ingreso como de su salida respectiva, ya sea porque recobraron su libertad o son retirados momentáneamente del penal para un proceso jurídico, administrativo o de índole personal del interno (atención médica prioritaria), los resultados de la totalidad de internos movilizados bajo la custodia del INPEC durante el año 2011 se pueden apreciar en el anexo 4 del documento.

6.1.4. SOLICITUDES INTERNOS (SINDICADOS Y CONDENADOS)

Cabe resaltar que debido a inconvenientes de tipo administrativo y jurídico en el desarrollo de los procesos o solicitudes presentadas por los internos de todos los patios del Centro Penitenciario, se presentaron por represamiento de las mismas durante el año 2011, recopilando toda la información existente tras realizar un diagnóstico detallado de todas las solicitudes represadas y junto con la información obtenida de las bases de datos del seguimiento de las mismas, se pueden encontrar serias falencias en los procesos administrativos, especialmente de tipo jurídico, en el anexo 5 se puede apreciar todos los resultados encontrados con las solicitudes de todos los internos del centro penitenciario.

Después de realizar el diagnóstico a todos los procesos administrativos del Centro Penitenciario se pueden evidenciar las siguientes observaciones:

- No existen indicadores de gestión por parte de la Gerencia del Centro Penitenciario, y sus respectivas áreas administrativas para el control de cada una de las áreas evaluadas Comando y Vigilancia de la Cárcel Modelo de Bucaramanga.
- No existe un contacto directo entre el área jurídica y el interno (sindicado y condenado) de la cárcel modelo, al encontrar esta barrera, el canal de comunicación efectivo para la solución de inquietudes o solicitudes en el mayor tiempo posible del interno no se presenta dando lugar a gran cantidad de tutelas y derechos de petición para solucionar sus peticiones.
- Falta de personal a nivel jurídico para descongestionar todos los procesos internos de los reclusos de la cárcel modelo, el personal existente de planta adscrito al INPEC no es suficiente para descongestionar en un tiempo óptimo todas las solicitudes internas y externas que se presentan a nivel jurídico.
- Falta de herramientas evaluativas para la descongestión a los presos de la cárcel Modelo, sin este tipo de herramientas evaluativas o de medición es difícil comprobar o conocer de primera mano las problemáticas y situación real en que se encuentra el centro penitenciario.
- Congestión administrativa y jurídica sobre los procesos realizados a los reclusos de la cárcel Modelo, esto logra presentarse como se mencionó anteriormente debido a la falta de personal. Lo más preocupante es que cada día al no presentarse el personal de apoyo realmente requerido para evacuar todas las solicitudes, se incrementan día a día sin encontrar una solución a corto plazo.

6.2. FASE 2. PLANEACION

Después de realizado el diagnostico al interior del Centro Penitenciario y basados en los resultados obtenidos, la Dirección de la Cárcel Modelo de Bucaramanga toma la decisión de crear un grupo de Planeación y Liderazgo constituido principalmente por los jefes de cada área administrativa y operativa de la cárcel con el único fin de encontrar las formulas necesarias para el mejoramiento de todos los procesos que se encuentran al interior del Centro Penitenciario.

Este comité o grupo de planeación y Liderazgo está constituido por:

- Director de la cárcel Modelo de Bucaramanga.
- Subdirector de la Cárcel Modelo de Bucaramanga.
- Coordinador de Calidad.
- Coordinador Jurídico.
- Coordinador Social.
- Coordinador Médico.
- Representante de los Guardianes.

Cada uno de los miembros del comité de Planeación y Liderazgo representa cada una de las áreas que conforman la parte administrativa y de seguridad y vigilancia del Centro Penitenciario, su principal objetivos es planear, ejecutar y controlar en cabeza del Director de la Cárcel Modelo de Bucaramanga, cada uno de los indicadores de gestión que abarcará, todas las áreas del centro penitenciario, a su vez deberá especialmente evaluar el comportamiento de los mismos en el área de comando y vigilancia, punto neurálgico de la seguridad interna y externa de la cárcel.

Cabe resaltar que cada uno de los miembros que conforman el comité de Planeación y Liderazgo, tienen claramente definidos todos los procesos que se desarrollan al interior del centro penitenciario, a su vez cada miembro del comité tiene claramente definido el rol que desempeñará y para el personal a cargo con que cuenta y las decisiones que se tomen, tienen el total y pleno respaldo de la dirección de la Cárcel Modelo de Bucaramanga.

Cabe resaltar, que cada decisión que toma el comité de Planeación y Liderazgo debe ser reportada mediante informes periódicos que el comité decida a la dirección Regional Oriente del INPEC para su aprobación definitiva, informes que dan cuenta de metas y objetivos fijados por el comité, en este caso la planeación ejecución y control de los indicadores de gestión en cada una de las áreas del centro penitenciario.

Otra de las tareas importantes del comité de Planeación y Liderazgo es crear las estrategias adecuadas para que los indicadores de gestión surtan el efecto deseado y responda a las expectativas de cada una de las áreas de la Cárcel Modelo y a su vez resuelva el problema de congestión administrativa que se presentan en las solicitudes los internos (condenados y sindicados) que se encuentran privados de su libertad.

Es supremamente importante que el comité de Planeación y Liderazgo, cree los canales de comunicación adecuados para difundir la información relevante y necesaria de los indicadores de gestión a implementar, teniendo claro en donde recaen las responsabilidades del manejo y control de los mismos, creando compromiso en cada empleado perteneciente a la Cárcel Modelo de Bucaramanga.

6.2.1. PLAN DE ACCIÓN

Una vez las responsabilidades de los miembros, los objetivos y las estrategias del comité de planeación y liderazgo del Centro Penitenciario están claras, se puede elaborar un plan de acción, para la implementación de los indicadores de gestión en cada una de las áreas administrativas del penal, algunas actividades que se planean para el desarrollo de los indicadores de gestión y su seguimiento respectivo son:

- *Decisión del tiempo de duración del periodo de instalación, ejecución y control de los indicadores de gestión en la Cárcel Modelo de Bucaramanga.*

- *Desarrollo de un plan de comunicación, para los internos (sindicados y condenados) y personal administrativo y de seguridad de la Cárcel Modelo de Bucaramanga.*

- *Desarrollo de un plan de capacitaciones para el personal administrativo y de seguridad de la Cárcel Modelo de Bucaramanga, con el fin de que cada empleado emplee de manera adecuada cada uno de los indicadores de gestión en su área de trabajo.*

- Desarrollo de periodos específicos (mensuales) de evaluación y control de los indicadores de gestión en el área administrativa y de comando y vigilancia de la Cárcel Modelo de Bucaramanga.

6.2.2. CARACTERIZACIÓN DE LOS INDICADORES DE AUTOEVALUACIÓN

A pesar de que la dirección de la Cárcel Modelo de Bucaramanga por si sola desempeña el papel principal en el diseño, planeación, ejecución y control de los indicadores de gestión, toda la estructura organizacional (empleados administrativos, guardianes e internos) deben estar comprometidos para el óptimo desarrollo de los indicadores de gestión con el único objetivo o fin en común de mejorar todos los procesos administrativos que se presenten al interior del Centro Penitenciario.

6.2.3. PLAN DE COMUNICACIÓN

El comité de planeación y liderazgo de la Cárcel Modelo de Bucaramanga debe tener un plan de comunicación que involucre a todos interesados en el proceso de mejoramiento del área administrativa y de comando y vigilancia del penal, estén informados de cada uno de los cambios que se presenten y puedan brindar las respectivas sugerencias de los inconveniente que den lugar. El plan de comunicación debe generar una estrategia para la respuesta eficiente entre los interesados al interior del penal, cabe resaltar que los interesados y directos responsables del manejo de indicadores en el penal son:

- **Personal Administrativo del Penal:** Incluye todas las personas que trabajan en el departamento jurídico (72 horas, tutelas, remisiones, libertades, procesos internos), en el departamento de bienestar social (área médico-asistencial, área de psicología y trabajo social), a su vez se incluyen todas las personas que realizan labores administrativas como por ejemplo la asistente de dirección, área jurídica y área social, en apoyo con el departamento de sistemas del INPEC.

- **Personal operativo del INPEC** (guardias).

- **Internos** (sindicados y condenados).

El plan de comunicación debe utilizar herramientas actualmente disponibles para comunicarse con el personal, como carteleras internas, publicaciones, correos electrónicos, y así mismo debe permitir la creación de nuevas herramientas, como red de datos y correos interna para permitir la correcta y actualizada difusión de la información en cada una de las áreas anteriormente especificadas, abarcando la totalidad del personal al interior de la Cárcel Modelo de Bucaramanga.

El plan de comunicación debe asegurar que todas las personas (personal administrativo, guardianes e internos) estén al tanto de los progresos y desarrollo de los indicadores de gestión, así como del papel que se espera que desempeñen en ésta y de la importancia de los mismos para la Cárcel Modelo de Bucaramanga.

6.2.4. PLAN DE EDUCACIÓN

Existe también la necesidad de establecer un plan educativo y de capacitaciones al interior del centro penitenciario con el fin de educar adecuadamente a todo el personal en el manejo y correcta utilización de los indicadores de gestión, esto para evitar posibles errores en el registro de los datos y poseer una información al final del mes lo más confiable posible.

El plan de educación o de capacitaciones, puede ser desarrollado por el Coordinador de Calidad, designado y contratado por el Director del Centro penitenciario, también puede presentarse la ocasión que algún miembro del comité de Planeación y Liderazgo por sus conocimientos dirija algunas de las capacitaciones que programe el centro penitenciario en cabeza de la dirección. La idea es asegurar que todo el personal administrativo y de seguridad, estén

completamente listos para participar en la experiencia de manejo y autoevaluación de los indicadores de gestión.

La formación básica deberá incluir, conceptos claros sobre el sistema de calidad que maneja el centro penitenciario, las normas básicas y los requisitos que deben cumplirse, así como de todos aspectos de los indicadores de gestión como herramienta específica de control para el penal.

6.2.5. APOYO CONTINUO

La gerencia y el comité de planeación y liderazgo deben dar apoyo continuo a todas las áreas administrativas y operativas del centro carcelario y penitenciario y a todas las demás personas involucradas en el proceso. El comité de planeación y liderazgo debe tener una idea clara de cómo manejar las peticiones de recursos y apoyo que sean suscitadas.

Aquí es importante que la organización en este caso la Cárcel Modelo de Bucaramanga, tenga claro acerca de las competencias que se van a evaluar y controlar, esto nos permite estandarizar adecuadamente toda la información que se recolecte por intermedio de los indicadores de gestión, permitiendo al centro penitenciario en el momento que se presente una auditoria, sea por un ente superior al interior del INPEC (Dirección Regional o Dirección General), o un ente certificador de la norma de calidad (ICONTEC), tener pleno conocimiento y control de los que sucede en cada una de las áreas de la cárcel.

Cabe resaltar que el objetivo primordial del comité de planeación y liderazgo es garantizar la medición sistemática de los indicadores de gestión con estándares de Acreditación mediante el establecimiento de la brecha entre la calidad esperada y la observada, asesorar la calificación del indicador contemplando el desarrollo en el enfoque, implementación y resultado, el levantamiento de los planes de

mejoramiento continuo, su seguimiento y cierre de ciclos respectivos. El comité de planeación y liderazgo reportará los resultados obtenidos a la Dirección del Centro Penitenciario, y este a su vez informará los resultados y planes a seguir a sus entes superiores de control y vigilancia.

Apoyo

Para que los indicadores de gestión funcionen adecuadamente, el apoyo es muy necesario en todos los niveles de la organización, se debe asegurar que cada uno de los empleados reciban todo el apoyo de sus respectivos jefes con el fin de trabajar de una manera efectiva y eficiente los indicadores de gestión. Se deben considerar los siguientes puntos:

Funcionamiento

Para que los indicadores de gestión realmente funcionen se apliquen y ejerzan su propósito al interior de la organización el comité de planeación y liderazgo encabezado por el Director del Centro Penitenciario, se deben seguir algunas reglas básicas tales como:

- Organizar aspectos logísticos como lugar de reuniones, frecuencia, agendas y tiempos de ejecución y entrega de resultados de los indicadores de gestión.
- Debe haber discusiones y planes de mejora sobre los indicadores de gestión para la autoevaluación y el cumplimiento de éstos.
- El comité de Planeación y Liderazgo debe hacer unas pausas periódicas de autoevaluación, y valorar si están en el camino correcto hacia sus

objetivos y metas planteadas con anterioridad, para el desarrollo óptimo de los indicadores de gestión en la Cárcel Modelo de Bucaramanga.

6.3. FASE 3. IMPLEMENTACION Y RESULTADOS

Después de resolver los aspectos relacionados con las decisiones organizacionales a través de las cuales se adecuan para alcanzar los propósitos anteriormente planeados para los indicadores de gestión en la Cárcel Modelo de Bucaramanga, se inicia el proceso de implementación. Es en este punto donde el comité de Planeación y Liderazgo examina qué tan efectivamente están trabajando, comparando el quehacer diario contra los indicadores de gestión que se crean e implementan. Es importante que la organización tenga claro el mejoramiento durante el desarrollo de los indicadores de gestión.

La Autoevaluación de los indicadores de gestión se realizará sistemáticamente con un seguimiento orientado a evidenciar cierre de brechas para las oportunidades de mejora priorizadas.

Se propones la siguiente es la metodología:

1. Leer todos los indicadores de gestión antes de empezar la calificación con el fin de entender la globalidad y facilitar el proceso de calificación del indicador individual.
2. Leer el indicador que se quiere calificar y realizar por consenso del equipo la interpretación del indicador.
3. Redactar todas las oportunidades de mejora identificadas en el indicador de gestión evaluado.

4. Calificar el indicador de gestión por parte del comité de Planeación y Liderazgo.
5. Entregar los resultados e informes respectivos a la Dirección de la Cárcel Modelo de Bucaramanga.

Algunos aspectos a tener en cuenta:

- La autoevaluación de los indicadores de gestión se desarrollará por sesiones mensuales de 4 horas.
- Diez (10) días hábiles después de terminada la autoevaluación de los indicadores debe entregarse el documento oficial al director del centro penitenciario para su respectiva aprobación.
- Las acciones de mejora deben surtir el trámite previsto en la guía de mejora continua y de acuerdo a los procedimientos ya establecidos en el centro penitenciario.

Los indicadores de gestión diseñados e implementados por el comité de planeación y liderazgo bajo la tutoría del director del centro penitenciario son los siguientes:

	<u>INDICADORES DE GESTION</u> <u>CENTRO PENITENCIARIO Y CARCELARIO INPEC</u> <u>SECCIONAL CARCEL MODELO DE BUCARAMANGA</u>
CODIGO INDICADOR	INDICADORES DE GESTION GLOBALES
IN-SGC-001	1. INTERNOS CONDENADOS INGRESADOS AL PENAL.
IN-SGC-002	2. INTERNOS QUE SALEN DEL PENAL.
IN-SGC-003	3. EVALUACION INICIAL DE CONDENADOS. (FASE OBSERVACION)
IN-SGC-004	4. INTERNOS FASE ALTA SEGURIDAD.
IN-SGC-005	5. INTERNOS FASE MEDIANA SEGURIDAD.
IN-SGC-006	6. INTERNOS FASE MINIMA SEGURIDAD.
IN-SGC-007	7. INTERNOS EN FASE DE CONFIANZA.
IN-SGC-008	8. INTERNOS ALTA – MEDIANA.
IN-SGC-009	9. INTERNOS MEDIANA – MINIMA.
CODIGO INDICADOR	AREA SOCIAL
IN-SGC-010	1. INTERNOS FASE ALTA SEGURIDAD.
IN-SGC-011	2. INTERNOS FASE MEDIANA SEGURIDAD.
IN-SGC-012	3. INTERNOS FASE BAJA SEGURIDAD.
CODIGO INDICADOR	CONSEJO DE EVALUACION Y TRATAMIENTO CET
IN-SGC-013	1. INTERNOS EN LISTADOS.
IN-SGC-014	2. INTERNOS CON APLICACIÓN ENCIENTAS.
IN-SGC-015	3. INTERNOS CLASIFICADO.
IN-SGC-016	4. INTENOS NOTIFICADOS.
IN-SGC-017	5. ARCHIVOS HV INTERNOS CLASIFICADOS.

CODIGO INDICADOR	JUNTA EVALUADORA DE TRABAJO ESTUDIO Y ENSEÑANZA
	INTERNOS TRABAJANDO *
IN-SGC-018	1. INTERNOS EN ARTESANIAS.
IN-SGC-019	2. INTERNOS EN INDUSTRIA.
IN-SGC-020	3. INTERNOS EN SERVICIOS.
IN-SGC-021	4. INTERNOS EN AGROPECUARIO.
IN-SGC-022	1. INTERNOS EN ARTESANIAS.
IN-SGC-023	2. INTERNOS EN INDUSTRIA.
IN-SGC-024	3. INTERNOS EN SERVICIOS.
IN-SGC-025	4. INTERNOS EN AGROPECUARIO.
CODIGO INDICADOR	INTERNOS ESTUDIANDO *
IN-SGC-026	1. INTERNOS EN EDUCACION FORMAL.
IN-SGC-027	2. INTERNOS EN EDUCACION NO FORMAL.
IN-SGC-028	3. INTERNOS EN EDUCACION SUPERIOR.
IN-SGC-029	4. INTERNOS INSTRUCTORES ENSEÑANZA EDUCACION FORMAL.
IN-SGC-030	5. INTERNOS INSTRUCTORES EN LABORES EDUCATIVAS.
IN-SGC-031	1. INTERNOS EN EDUCACION FORMAL.
IN-SGC-032	2. INTERNOS EN EDUCACION NO FORMAL.
IN-SGC-033	3. INTERNOS EN EDUCACION SUPERIOR.
IN-SGC-034	4. INTERNOS INSTRUCTORES ENSEÑANZA EDUCACION FORMAL.
IN-SGC-035	5. INTERNOS INSTRUCTORES EN LABORES EDUCATIVAS.
CODIGO INDICADOR	ÁREA COORDINACION MÉDICA
IN-SGC-036	1. INTERNOS CON EPS REGIMEN CONTRIBUTIVO.

IN-SGC-037	2. INTERNOS CON EPS REGIMEN SUBSIDIADO.
IN-SGC-038	3. INTERNOS ATENDIDOS POR REGIMEN SUBSIDIADO.
IN-SGC-039	4. INTERNOS ATENDIDOS EN MEDICINA GENERAL.
IN-SGC-040	5. INTERNOS ATENDIDOS EN ODONTOLOGIA.
IN-SGC-041	6. INTERNOS REMITIDOS A ESPECIALISTAS.
IN-SGC-042	7. INTERNOS ATENDIDOS POR LESIONES PERSONALES.
IN-SGC-043	8. INTERNOS EN TRATAMIENTO MEDICO.
IN-SGC-044	9. INTERNOS DADOS DE ALTA.
IN-SGC-045	10. INTERNOS DADOS DE BAJA.
IN-SGC-046	11. TUTELAS TRAMITADAS.
IN-SGC-047	12. DERECHOS DE PETICION TRAMITADOS.
IN-SGC-048	13. INTERNOS REMITIDOS A VALORACION MEDICA EXTERNA
IN-SGC-049	14. INTERNOS HOSPITALIZADOS FUERA DEL PENAL.
CODIGO INDICADOR	AREA JURIDICA
IN-SGC-050	1. INTERNOS FASE OBSERVACION
IN-SGC-051	2. INTERNOS FASE ALTA.
IN-SGC-052	3. INTERNOS FASE MEDIANA.
IN-SGC-053	4. INTERNOS FASE MINIMA.
IN-SGC-054	5. INTERNOS FASE DE CONFIANZA
CODIGO INDICADOR	AREA 72 HORAS:
IN-SGC-055	1. INTERNOS CON PERMISO 72 HORAS.
IN-SGC-056	2. INTERNOS EN TRAMITE INTERNO PERMISO 72 HORAS.
IN-SGC-057	3. DERECHOS DE PETICION 72 HORAS.

IN-SGC-058	4. TUTELAS 72 HORAS.
IN-SGC-059	5. INTERNOS EN TRAMITE ANTE JUEZ
IN-SGC-060	VISITA DOMICILIARIA APROBADAS 72 HORAS
CODIGO INDICADOR	AREA CLASIFICACION EN FASE
IN-SGC-061	1. INTERNOS CON CLASIFICACION YA DEFINIDA.
IN-SGC-062	2. INTERNOS EN TRAMITE CLASIFICACION EN FASE.
IN-SGC-063	3. DERECHOS DE PETICION CLASIFICACION EN FASE.
IN-SGC-064	4. TUTELAS CLASIFICACION EN FASE.
CODIGO INDICADOR	AREA DE TRASLADOS
IN-SGC-065	1. INTERNOS TRASLADADOS TRÁMITES JUDICIALES.
IN-SGC-066	2. INTERNOS TRALADADOS ENTRE PENALES.
IN-SGC-067	3. INTERNOS TRASLADADOS PARTES MEDICOS.
IN-SGC-068	4. TUTELAS POR TRASLADOS.
IN-SGC-069	5. DERECHOS DE PETICION POR TRASLADOS.
CODIGO INDICADOR	AREA LIBERTADES CONDENADOS
IN-SGC-070	1. INTERNOS EN LIBERTAD CONDICIONAL.
IN-SGC-071	2. INTERNOS CON TRAMITES LIBERTAD CONDICIONAL.
IN-SGC-072	3. SOLICITUDES NEGADAS LIBERTAD CONDICIONAL
IN-SGC-073	4. INTERNOS CON TRÁMITES DE LIBERTAD PENA CUMPLIDA.
IN-SGC-074	5. DERECHOS DE PETICION LIBERTAD CONDICIONAL.
IN-SGC-075	6. TUTELAS LIBERTAD CONDICIONAL.
IN-SGC-076	7. LIBERTAD PREPARATORIA (SALE DE DIA RECLUSION EN LA NOCHE)
IN-SGC-077	8. FRANQUICIA PREPARATORIA (PRESENTACIONES PERIODICAS)

IN-SGC-078	9. PERMISO DE SALIDA (PERMISO POR 15 DIAS-MAX 60 DIAS AL AÑO)
CODIGO INDICADOR	AREA REDENCIONES
IN-SGC-079	1. INTERNOS CON SOLICITUD DE REDENCION DE PENA POR TRABAJO.
IN-SGC-080	2. INTERNOS CON SOLICITUD DE REDENCION DE PENA POR ESTUDIO.
IN-SGC-081	3. INTERNOS CON REDENCION DE PENA TRAMITADA.
IN-SGC-082	4. DERECHOS DE PETICION POR REDENCION DE PENAS.
IN-SGC-083	5. TUTELAS POR REDENCION DE PENAS.
CODIGO INDICADOR	AREA RESEÑA Y DACTILOSCOPIA *
IN-SGC-084	1. INTERNOS RESEÑADOS DIARIO.
IN-SGC-085	2. INTERNOS RESEÑADOS INGRESO (ALTA).
IN-SGC-086	3. INTERNOS RESEÑADOS SALIDA (BAJA).
IN-SGC-087	4. PERSONAL EXTERNO RESEÑADO.
IN-SGC-088	1. INTERNOS RESEÑADOS DIARIO.
CODIGO INDICADOR	AREA INTERNOS DOMICILIARIOS.
IN-SGC-089	1. INTERNOS PRISION DOMICILIARIA. (CONDENADO)
IN-SGC-090	2. INTERNOS DETENCION DOMICILIARIA. (SINDICADO)
IN-SGC-091	3. INTERNOS CONTROL ELECTRONICO (INPEC)
IN-SGC-092	4. INTERNOS VIGILANCIA ELECTRONICO. (JUEZ)
IN-SGC-093	5. INSPECCION INTERNOS DOMICILIARIOS.
IN-SGC-094	6. INTERNOS EN TRAMITE CONTROL ELECTRONICO.
CODIGO INDICADOR	AREA ARCHIVO JURIDICA
IN-SGC-095	1. TRAMITES HV DE INTERNOS ARCHIVADOS POR JURIDICA.

CODIGO INDICADOR	OFICINA INTERNA JURIDICA
IN-SGC-096	1. INTERNOS ATENDIDOS.
IN-SGC-097	2. INTERNOS PERMISOS 72 HORAS.
IN-SGC-098	3. INTERNOS LIBERTAD CONDICIONAL.
IN-SGC-099	4. INTERNOS REDENCION
IN-SGC-100	5. INTERNOS CLASIFICACION EN FASE.
IN-SGC-101	6. SOLICITUD ATENCION MÉDICA ESPECIALIZADA.
IN-SGC-102	7. INTERNOS POR ACUMULACION DE PROCESOS.
CODIGO INDICADOR	POLICIA JUDICIAL
	COMISOS (VISITAS HOMBRES)
IN-SGC-103	ESTUPEFACIENTES
IN-SGC-104	CELULARES
IN-SGC-105	ACCESORIOS (BATERIAS, CARGADORES Y MANOS LIBRES)
IN-SGC-106	SIM CARD
IN-SGC-107	DINERO
IN-SGC-108	ARMAS DE FUEGO
IN-SGC-109	ARMAS CORTOPUNZANTES
IN-SGC-110	EXPLOSIVOS
IN-SGC-111	BEBIDAS ENBRIAGANTES
CODIGO INDICADOR	COMISOS (VISITAS MUJERES)
IN-SGC-112	ESTUPEFACIENTES
IN-SGC-113	CELULARES
IN-SGC-114	ACCESORIOS (BATERIAS, CARGADORES Y MANOS LIBRES)
IN-SGC-115	SIM CARD

IN-SGC-116	DINERO
IN-SGC-117	ARMAS DE FUEGO
IN-SGC-118	ARMAS CORTOPUNZANTES
IN-SGC-119	BEBIDAS ENBRIAGANTES
IN-SGC-120	EXPLOSIVOS
CODIGO INDICADOR	DENUNCIAS
IN-SGC-121	VISITAS MUJERES
IN-SGC-122	VISITAS HOMBRES
IN-SGC-123	INTERNOS
CODIGO INDICADOR	DISCIPLINARIOS (MUJERES)
IN-SGC-124	VISTANTES
CODIGO INDICADOR	DISCIPLINARIOS (HOMBRES)
IN-SGC-125	VISTANTES
CODIGO INDICADOR	COMISOS (INTERNOS)
IN-SGC-126	ESTUPEFACIENTES
IN-SGC-127	CELULARES
IN-SGC-128	ACCESORIOS (BATERIAS, CARGADORES Y MANOS LIBRES)
IN-SGC-129	SIM CARD
IN-SGC-130	DINERO
IN-SGC-131	ARMAS DE FUEGO
IN-SGC-132	ARMAS CORTOPUNZANTES
IN-SGC-133	BEBIDAS ENBRIAGANTES
IN-SGC-134	EXPLOSIVOS

El formato donde se plantean las especificaciones de los indicadores de gestión (ficha técnica del indicador), diseñado por el grupo de planeación y liderazgo del centro penitenciario, es el siguiente:

NOMBRE DEL INDICADOR	INTERNOS ATENDIDOS OFICINA INTERNA JURIDICA	
CODIGO DEL INDICADOR	IN-SGC-096	
AREA RESPONSABLE	OFICINA INTERNA JURÍDICA	
OBJETIVO	Conocer el porcentaje de internos atendidos en la oficina interna jurídica.	
DEFINICION OPERACIONAL	<i>Numerador</i>	NUMERO INTERNOS ATENDIDOS
	<i>Denominador</i>	TOTAL INTERNOS
FACTOR	100	
UNIDAD DE MEDICION	PORCENTUAL	
FUENTE DE LA INFORMACION		ORIGEN DE LA INFORMACION
	<i>Numerador</i>	INPEC - Cárcel Modelo
	<i>Denominador</i>	INPEC - Cárcel Modelo
		FUENTE PRIMARIA
		Documento
		Documento
META	95% - 100%	
UMBRAL DE DESEMPEÑO	<i>Óptimo</i>	90% - 100%
	<i>Aceptable</i>	70% - 89%
	<i>No aceptable</i>	MENOR 70%
RESPONSABLE DIRECTO	COORDINADOR JURIDICO INPEC	

PREPARADO POR: HENRY MAYORGA MELENDEZ	APROBADO POR: HENRY MAYORGA MELENDEZ	FIRMA:
VERSIÓN: 0	FECHA: 24 DE MAYO DE 2012	

Como se puede apreciar, la ficha técnica del indicador permite apreciar con facilidad y entendimiento toda la información respecto al indicador de gestión que se está implementando, esta ficha se divide de la siguiente manera:

NOMBRE DEL INDICADOR: Se registra el nombre completo del indicador de gestión a evaluar por parte del área del centro penitenciario y seguimiento por parte del comité de planeación y liderazgo, su nombre debe ser descrito de manera clara con el fin de que todos los miembros involucrados directamente con el indicador de gestión en su área de trabajo tenga plena conciencia y compromiso de su uso adecuado.

CODIGO DEL INDICADOR: Para efecto de normatividad según la NTC GP: 1000:2008, se estandariza el indicador de gestión asignándole un código único e irrepetible que lo identificará tanto en los entes internos como externos y el ente acreditador de la norma, en el momento que se realicen auditorías internas o externas al centro penitenciario por parte de la Dirección Regional o Nacional.

AREA RESPONSABLE: Es el área directamente implicada con el desarrollo, manejo, control y mejoramiento del indicador de gestión establecido.

OBJETIVO: Nos explica por qué o la finalidad de la creación del indicador de gestión para el área responsable.

DEFINICION OPERACIONAL: Se definen los valores a tomar específicos para la obtener el resultado del indicador esperado de manera feaciente.

UNIDAD DE MEDICION: Esta unidad establecida para todos los indicadores de gestión es manejada por todos los empleados tanto administrativos como operativos del centro penitenciario, se toma de tal manera que se puedan realizar cuadros comparativos y divulgar resultados a todos los entes directamente relacionados con dicho indicador, de manera que la información que se transmite sea de clara y veraz.

FUENTE DE LA INFORMACION: Se estipula la manera o forma de recolectar la información, sea por documentos, encuestas, entrevistas o sistema operativo interno del centro penitenciario.

META: Es el objetivo que se debe alcanzar, diseñado por el grupo de planeación y liderazgo del centro penitenciario para conseguir los resultados esperados de mejora continua en todas las áreas de la cárcel modelo.

UMBRAL DE DESEMPEÑO: Este umbral es implementado por el comité de planeación y liderazgo con el fin de controlar la evolución del indicador de gestión en el área de trabajo, conociendo con anticipación si se presentan anomalías con la información o inconvenientes en el proceso del área de trabajo, este umbral informará que se deben tomar acciones correctivas o preventivas según sea el caso para el mejoramiento del área y posterior evidencia en el indicador de gestión.

RESPONSABLE DIRECTO: Es el representante del área a cargo del indicador, de su correcto funcionamiento en su área de trabajo, quien rendirá informes periódicos al equipo de planeación y liderazgo del centro penitenciario, también es el proponente de mejoras en su área por intermedio del indicador de gestión, con el fin de optimizar los procesos desarrollados en su área laboral.

6.3.1. Análisis de los Indicadores

Es en este punto donde el comité de planeación y liderazgo del centro penitenciario examina qué tan efectivamente están trabajando todas las reformas implementadas en materia de calidad, comparando el quehacer diario contra los indicadores de gestión contemplados en las fichas técnicas.

Quizás el mayor problema de los empleados y guardianes de la cárcel modelo de Bucaramanga es enfrentarse solos, a menudo con gente que trabaja en su organización pero que no hace parte de su quehacer diario, con la hoja donde esté escrito el indicador.

Si bien el proceso de análisis de los estándares no tiene una norma básica que diga cómo se debe hacer, es pertinente sugerir el siguiente enfoque.

1. Una buena práctica que se ha estado aprendiendo de la experiencia de la autoevaluaciones realizadas a los indicadores de gestión por el comité de Planeación y Liderazgo de la Cárcel Modelo de Bucaramanga, es leer inicialmente antes de empezar la calificación el grupo de indicadores en su totalidad, ya que como todos los indicadores implementados están interrelacionados y dependen en su totalidad uno del otro, este procedimiento ayuda a todos los empleados de la cárcel a entender la globalidad e importancia del manejo de los indicadores y facilita grandemente el proceso de calificación del indicador individual.

2. A continuación, leer el indicador que se quiere calificar, a renglón seguido preguntar si todos los participantes del comité de planeación y liderazgo entendieron el estándar de la misma forma. Si la respuesta es afirmativa entonces se puede continuar, si es negativa se debe buscar aclaración (bien sea a través de los mismos miembros del comité) y crear un consenso acerca de la interpretación del indicador.

3. Una vez aclarado el significado del indicador se deben registrar todas las fortalezas que el comité de planeación y liderazgo considere que están relacionadas con este. Hay que tener siempre presente la redacción del indicador, este es el “polo a tierra” del comité.

4. Una vez discutidas todas las fortalezas del indicador hay que determinar que soportes pueden encontrarse en la cárcel Modelo de Bucaramanga. Aquí es donde los empleados de cada una de las áreas de la Cárcel juegan un papel determinante. Debe relacionar todos los soportes que se mencionen, recopilarlos y ordenarlos.

5. El paso que sigue en el análisis es la redacción de todas las debilidades de la organización frente al indicador de gestión evaluado. Nuevamente, la redacción del indicador con su ficha técnica es la guía para el comité de Planeación y Liderazgo.

6. La respuesta lógica al encontrar debilidades es definir acciones de mejoramiento para las debilidades. Este ejercicio orientará de antemano un posterior plan de mejoramiento de los indicadores de gestión al interior del penal.

6.3.2. Dimensiones a evaluar en los indicadores de gestión

ENFOQUE: Se refiere a las directrices, métodos y procesos que la Carcel Modelo de Bucaramanga utiliza para ejecutar y lograr el propósito solicitado en cada tema o variable que se va a evaluar.

IMPLEMENTACIÓN: Se refiere a la aplicación del enfoque, a su alcance y extensión dentro de la institución, para la evaluación de los indicadores de Gestión

RESULTADOS: Se refiere a los logros y efectos de la aplicación de los indicadores de gestión en cada una de las áreas del centro penitenciario.

6.3.3. Implementación

Despliegue en la institución: Este grado de implementación de los indicadores de gestión, debe abarcar absolutamente todas las áreas del centro penitenciario con el fin de tener a todos los empleados de la cárcel modelo debidamente informado y actualizado con la evolución de los mismos.

Despliegue hacia el cliente: Este grado de implementación de los indicadores de gestión se destina al enfoque y percepción de los internos (sindicados y condenados), según la naturaleza y propósitos del indicador en el penal.

6.3.4. Mejoramiento

Al terminar cada ciclo de autoevaluación de los indicadores de gestión, se deben identificar claramente las acciones de mejoramiento que se adelantarán para alcanzar el pleno cumplimiento del indicador de gestión, haciendo énfasis en:

- Apuntar las acciones hacia los procesos que son la causa raíz del incumplimiento del indicador de gestión en la cárcel modelo de Bucaramanga.
- Adelantar acciones planificadas para mejorar la calidad del indicador en cada una de las áreas del centro penitenciario.
- Definir un proceso de monitorización del mejoramiento de los indicadores de gestión.

Para el correcto desarrollo de los indicadores de gestión se ha implementado un sistema en Excel, a través de la red interna del centro penitenciario, con el fin de controlar el desarrollo de cada uno de los indicadores en tiempo real.

A continuación se evidencia los aspectos compuestos por el programa diseñado por la dirección del centro penitenciario.


INDICADORES INPEC [Modo de compatibilidad] - Microsoft Excel

Archivo Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista

Cortar Copiar Pegar Copiar formato Portapapeles Fuente Alineación Ajustar texto Combinar y centrar General Número Formato condicional Dar formato como tabla Estilos de celda Insertar Eliminar Formato Celdas Autosuma Rellenar Borrar Ordenar y filtrar Buscar y seleccionar Modificar

Advertencia de seguridad Se ha deshabilitado la actualización automática de los vínculos [Habilitar contenido](#)

F11 2120

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
1													PROCESO GESTION DE CALIDAD		Código:	FGCI-96
2													INFORME DE SEGUIMIENTO A LOS PROCESOS		Versión:	0
3																
4																
5																
6	PROCESO	ATENCION INTERNOS OFICINA INTERNA JURIDICA CENTRO PENITENCIARIO LA MODELO BUCARAMANGA														
7																
8																
9	ITEM	Trimestre 1 de 2012	Trimestre 2 de 2012	Trimestre 3 de 2012	Trimestre 4 de 2012	Trimestre 1 de 2013	Trimestre 2 de 2013	Trimestre 3 de 2013	Trimestre 4 de 2013	Trimestre 1 de 2014	Trimestre 2 de 2014	Trimestre 3 de 2014				
10	Número de Internos Atendidos	1987	1955	2008	0	0	0	0	0	0	0	0				
11	Total Internos	2085	2003	2120	0	0	0	0	0	0	0	0				
12	Resultado del indicador	95,30%	97,60%	94,72%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!				

Como se puede apreciar las personas directamente responsables del manejo de los indicadores de gestión a través del sencillo sistema implementado al interior del centro penitenciario, encuentran la información detallada del manejo del indicador y su respectivo registro trimestralmente.

Para seguridad de la información y que no exista cambios en la misma o que alteren el resultado final del indicador, previa capacitación de todos los empleados de la cárcel modelo se ha dispuesto controles en el archivo con el fin de que no puedan modificar los estándares ya fijados por el equipo de planeación y liderazgo de la cárcel modelo y obtener claro está los resultados esperados.

También a continuación se puede apreciar como al ingresar la información respectiva automáticamente, registra los cambios porcentuales y los evidencia gráficamente, con el fin de ser mejor interpretados, entendibles para el equipo de planeación y liderazgo en cabeza del director del centro de reclusión, así como en el momento que se hace la socialización con cada uno de los miembros del área directamente relacionados con el indicador de gestión.

Archivo Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista

Cortar Copiar Pegar Copiar formato

Arial 8 Fuente Alineación Ajustar texto Combinar y centrar

Porcentaje \$ % 000 00

Número

K13 fx 95% - 100%

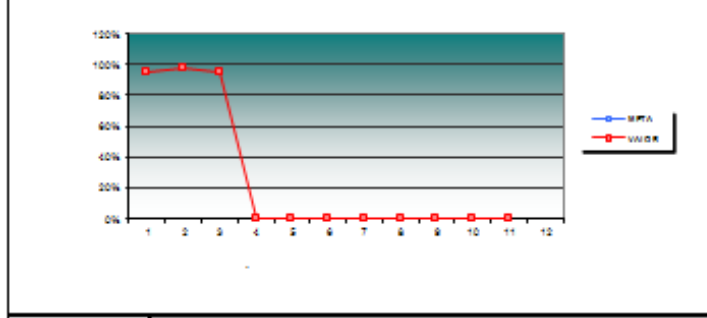
	PROCESO GESTION DE CALIDAD	Código:	PGCI-35
	INFORME DE SEGUIMIENTO A LOS PROCESOS	Versión:	0

PROCESO ATENCION INTERNOS OFICINA INTERNA JURIDICA CENTRO PENITENCIARIO LA MODELO BUCARAMANGA

DESEMPEÑO DEL PROCESO

Fecha					
NOMBRE INDICADOR DEL	INTERNOS ATENDIDOS OFICINA INTERNA JURIDICA				
Método de Cálculo	$(\text{Número de Internos Atendidos} / \text{Total Internos}) * 100$	Frecuencia de medición	Trimestral	Unidad	Porcentaje
Responsable	Coordinador Jurídico INPEC	Fuente	Estadísticas proporcionadas por el Área Jurídica	Meta Óptima	95% - 100%

RESULTADOS



OBSERVACIONES:

ACCIONES DE MEJORA:

RESPONSABLE:

Año	PERIODO DE EVALUACIÓN											
	Trimestre 1 de	Trimestre 2 de	Trimestre 3 de	Trimestre 4 de	Trimestre 1 de	Trimestre 2 de	Trimestre 3 de	Trimestre 4 de	Trimestre 1 de	Trimestre 2 de	Trimestre 3 de	Trimestre 4 de
VALOR	95,30%	97,60%	94,72%	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****
META												

6.4. FASE 4 PLANES Y MEJORAS

6.4.1. Priorización de las oportunidades de mejoramiento.

Los planes de mejora se originan de las oportunidades de mejoramiento identificadas en la autoevaluación de los indicadores de gestión del centro penitenciario. Las oportunidades de mejoramiento se deben priorizar por variables de alto riesgo, alto volumen y alto costo, las cuales se aplican así:

- **Riesgo:** Riesgo al que se expone el interno (sindicado y condenado) si no se lleva a cabo el mejoramiento.
- **Costo:** Posible impacto económico de no realizar el mejoramiento en el presupuesto de la Cárcel Modelo de Bucaramanga.
- **Volumen:** Alcance del mejoramiento o cobertura (Beneficio de los indicadores de gestión especialmente en los internos del penal).

Caracterizando las oportunidades de mejoramiento en estos tres grandes grupos se empiezan a desarrollar de manera prioritaria y efectiva las mejoras a implementar en el centro penitenciario.

6.4.2. PLANES DE MEJORAMIENTO

Se deben formular planes de mejora para cada grupo de indicadores de gestión fijados por el comité de planeación y liderazgo, esto es, el centro penitenciario debe tener planes de mejoramiento dictaminados por el grupo de planeación y liderazgo de la cárcel modelo en la de la dirección del penal.

De la evaluación inicial de los indicadores de gestión en el centro penitenciario, se toman los que directamente acuden al área de comando y vigilancia del penal puesto que es una de las zonas más neurálgicas de la cárcel y por ende se debe tener mayor cuidado en el manejo de la información y de los procesos que allí residen.

En total el comité de planeación y liderazgo toma 25 indicadores (Ver anexo 8), que son pilares de la seguridad de la cárcel, esto no quiere decir que los demás indicadores de gestión implementados no tengan relevancia o importancia necesaria, ya que como se explicó anteriormente cada uno de los indicadores diseñados son dependientes entre si para el correcto control de cada una de las áreas del penal.

A partir de estos indicadores básicos y los resultados arrojados se crea una de las grandes mejoras implementadas la OFICINA INTERNA JURIDICA, ubicada al interior de los patios del penal.

Esta oficina permite tener mayor contacto con los internos atender sus solicitudes de manera oportuna, conciliar inconvenientes que se estén presentado entre los mismo internos o inconvenientes con el ingreso de los visitantes (hombres, mujeres y niños), quejas sugerencias o reclamaciones que los mismos internos presenten ante el área administrativa de la cárcel modelo.

Este trabajo se puede apreciar en el anexo 9, el trabajo de creación y funcionamiento de la OFICINA INTERNA JURIDICA en el centro penitenciario.

6.4.3. RESULTADOS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

Los primeros resultados de la implementación de los indicadores de gestión y como se pudo evidenciar anteriormente se basan en tres pilares fundamentales que son:

- Agilidad en la resolución de solicitudes de los reclusos del centro penitenciario.
- Descongestión de patios del Centro Carcelario.
- Incremento en la seguridad y salvaguarda de internos y personal de Guardia del INPEC

Centrados en estas tres bases fundamentales de los resultados de la implementación de los indicadores de gestión, se han obtenido las mejoras anteriormente descritas, mejorando la calidad de vida de los internos (sindicados y condenados), visitantes y personal administrativo y operativo del centro penitenciario.

6.5. FASE 5. COMPARACIÓN DE RESULTADOS

En esta fase se puede evidenciar las mejoras presentadas gracias a la implementación de los indicadores de gestión durante el año 2012, realizando un cuadro comparativo con el año 2011, donde claramente se evidencia las mejoras que ha sufrido el centro penitenciario a lo largo del proceso.

Como se puede apreciar en el anexo 10, el mejoramiento al interior del centro penitenciario por cifras es ostensible aproximadamente del 80% en mejoras totales al sistema anterior que se manejaba en el año 2011, esto se evidencia en los siguientes resultados aún más detallados de los resultados obtenidos con los indicadores de gestión.

- Incremento en un 20% en el ingreso de visitantes al centro penitenciario en los horarios de visita.
- Reducción en un 60% en el ingreso de elementos prohibidos al centro penitenciario (Armas corto punzantes, licor, elementos de comunicación, sustancias psicoactivas).
- Reducción de 4 meses a 5 días de los procesos jurídicos solicitados por los internos centro penitenciario.
- Aumento en 30% de los beneficios a los internos (estudios o trabajo).
- Aumento del 20% de internos con permiso de 72 horas o libertades condicionales.
- Aumento en 30% de internos con beneficio de detención domiciliaria.
- Agilidad en los trámites por libertad pena cumplida de los internos del centro penitenciario.
- Aumento de la seguridad interna y externa del penal (no se han presentado fugas ni riñas de gravedad entre los presos o con miembros del INPEC).

Esto significa que con el ingreso de los indicadores de gestión, se han logrado los resultados esperados tanto para los internos (sindicados y condenados) como para los visitantes y demás personal adscrito a la cárcel modelo de Bucaramanga, pero también hay que tener en cuenta ciertos aspectos como:

Asegurar que por medio de los cambios hechos a los procesos, se disminuirán los vacíos de implementación y, por lo tanto, se corregirán las falencias o inconvenientes que se presenten en cada uno de los procesos al interior del penal.

La tarea de continuar el monitoreo para mantener las mejoras, especialmente de los 25 indicadores que competen al área de comando y vigilancia, asegura que un individuo o un grupo sea responsable de supervisar que el proceso que se va a cambiar implique realmente un mejoramiento. Esto se puede hacer continuando el monitoreo del indicador. El número de quejas de los internos tendrá que ser monitoreada y el personal necesita ser reevaluado, reentrenado, etc., para asegurar que el mejoramiento ha tenido el impacto necesario, especialmente en el ámbito de seguridad interna y externa del penal.

CONCLUSIONES

1. Los ciclos de mejora en las cárcel modelo mediante los indicadores de gestión son un proceso técnico y estandarizado que se debe realizar de manera detallada y consciente de los objetivos o metas a alcanzar, es por eso que todos los procesos reuniones, planeación y mejoramiento continuos vistos e inmersos en el anterior documento, permiten dar cuenta de lo importante que es tener para cualquier empresa mediciones de todas las actividades realizadas, conllevando al control adecuado de la empresa o entidad que se esté administrando.
2. Es importante como se evidencia anteriormente en el documento que los indicadores de gestión evalúan los procesos al interior del penal, dichos indicadores estarán siempre orientados a buscar la mejora de los resultados con los cuales esta correlacionado el proceso. Si no hay correlación entre los procesos evaluados y el resultado de los indicadores de gestión, no tiene sentido las mejoras que se implementen al interior de la Cárcel Modelo de Bucaramanga.
3. Para cualquier organización, empresa, entidad pública o privada, para el caso del trabajo realizado la Cárcel Modelo de Bucaramanga, el cambio de cultura organizacional que se puede evidenciar tanto para empleados administrativos, como para los guardianes e inclusive para los internos del penal, es bastante notorio, se realizan las cosas de manera más ordenada y efectiva, optimizando el recurso humano existente y a su vez permite emplear los recursos ahorrados con la implementación y mejoras en mantenimientos locativos, siempre buscando el bienestar común de los que habitan diariamente el centro penitenciario.

RECOMENDACIONES

1. Las actividades que desarrolle el comité de planeación y liderazgo de la cárcel modelo de Bucaramanga, siempre deben estar orientadas a alcanzar el cumplimiento de las metas respecto a los indicadores de gestión creados para tal fin, deben tenerse claramente definidos sus objetivos, buscando siempre el beneficio de los internos que habitan el centro penitenciario.
2. Para que los planes de mejoramiento basados en los indicadores de gestión se cumplan y conduzcan a las metas deseadas es necesario realizar un seguimiento permanente a los indicadores definidos para cada meta propuesta, especialmente los 25 indicadores que competen al área de Comando y Vigilancia de la Cárcel Modelo de Bucaramanga, de manera que se pueda determinar oportunamente si se está logrando o no la meta deseada.
3. Cuando se detecten problemas que puedan impedir el logro de la meta final por fallas en los indicadores de gestión, los miembros del comité de Planeación y Liderazgo deben actuar oportunamente, lo que significa identificar las causas y establecer las soluciones adecuadas, sin entorpecer los procesos administrativos y judiciales que se desarrollan al interior del penal.

BIBLIOGRAFÍA

- Domínguez, Giraldo Gerardo, (2004)l. “Indicadores de Gestión y Resultados: Un Enfoque Sistémico”. Biblioteca Jurídica Diké. 5° Edición 2004.
- Beltrán, Jaramillo Jesús Mauricio. (1998). “Indicadores de Gestión: Herramientas para lograr la Competitividad”. 3R Editores. 2° Edición 1998.
- Pacheco, J.C., Castañeda, W. y Caicedo, C.H, (2002).”Indicadores Integrales de Gestión”. Mc GRAW HILL INTERAMERICANA S.A. Bogotá, D.C., Colombia. 2002.
- Jennengs, Jason; Traducción - Adriana de Hasan. “Menos es Mas: Cómo las Compañías que se destacan utilizan la productividad como herramienta competitiva en sus negocios” Grupo Editorial Norma, 2003.
- Miranda, Miranda Juan José (2003). “Gestión de Proyectos: Identificación – Formulación - Evaluación Financiera-Económica-Social-Ambiental”. MM editores, 4° Edición. Bogotá. 2003.
- Serna, Gómez Humberto (2001). “Índices de Gestión: Como Gestionar un Sistema Integral de Medición de Gestión”. Bogotá. 3R editores: 1° edición 2001.
- Méndez, A. Carlos E. (2001) “Metodología: Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación”. Mc GRAW HILL INTERAMERICANA S.A. Bogotá, D.C., Colombia. 2001.
- Abad, Arango Darío. “Control de Gestión: Metodología para Diseñar, Validar, Implantar Sistemas de Control de Gestión en entidades del sector público”. Interconed editores. Santa fe de Bogotá, Colombia.
- Mariño, Navarrete Hernando. “Gerencia de Procesos”. Alfaomega, Bogotá D.C.-Colombia.
- Joseph, L Badaracco. (1997); Traducción- Jorge Cárdenas Nannetti. “Momentos Determinantes-Cuando los gerentes deben elegir entre dos conductas correctas”. Grupo Editorial Norma.

- Drucker, Peter F. Traducción- Margarita Cárdenas. “Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI”. Grupo Editorial Norma.
- Hay, J Eduard. (1988). “Justo a Tiempo-La Técnica Japonesa que genera Mayor Ventaja Competitiva”. Grupo Editorial Norma.
- Jarrosson, Bruno (1994). “La Dirección Estratégica y su Filosofía”. Ediciones Deusto S.A.
- Savater, Fernando. (1998). “La Dimensión Ética de la Empresa”. Siglo del Hombre Editores, Fundación Social.
- Boyet, J.H, Boyet J.T. (1998-1999). Traducción. Betty Trabal. “Hablan los Gurús-Las Mejores Ideas de los Máximos Pensadores de la Administración”. Grupo Editorial Norma.
- Fred, R. David. (1997). Traducción. Pilar Mascaró Sacristán. “Conceptos de Administración Estratégica”. Pearson Educación. Quinta Edición.