

Diagnóstico Estratégico para el Proyecto Productivo Expendio del Establecimiento Penitenciario
de Mediana Seguridad y Carcelario de Acacias Meta (E.P.M.S.C.A)

Sulpicio Sánchez Sánchez

Universidad Santo Tomás

Vicerrectoría Universidad Abierta y a Distancia

Facultad de Ciencias y Tecnologías

Administración de Empresas

Villavicencio

2016

Diagnóstico Estratégico para el Proyecto Productivo Expendio del Establecimiento Penitenciario
de Mediana Seguridad y Carcelario de Acacias Meta (E.P.M.S.C.A)

Sulpicio Sánchez Sánchez

Trabajo de Grado para optar al Título de Administrador de Empresas

Universidad Santo Tomás

Vicerrectoría Universidad Abierta y a Distancia

Facultad de Ciencias y Tecnologías

Administración de Empresas

Villavicencio

2016

NOTA DE ACEPTACIÓN

JURADO

JURADO

Bogotá, 19 de julio de 2017

DEDICATORIA

A Dios, por sobre todas las cosas, ya que su palabra es la que transforma y “...nos corrige cuando estamos equivocados y nos enseña a hacer lo correcto” (2 Timoteo 3: 17).

A mis padres, Velia y Sulpicio por su amor, su apoyo incondicional y aliento a seguir hacia adelante sin importar las adversidades.

A mis hijos, Cristopher y María Camila, verdadero motor de mi esfuerzo y perseverancia.

A mis hermanos, Heidy y Edwin por su motivación y ejemplo de superación.

A todos aquellos que de una u otra manera creyeron en mí y me brindaron su ayuda para concluir este trabajo.

Tabla de Contenido

Resumen.....	13
Abstrac	14
1. Título del Trabajo	15
2. Introducción	15
3. Justificación	17
4. Objetivos.....	19
4.1 General	19
4.2 Específicos	19
5. Caracterización de la Empresa.....	20
6. Desarrollo de las Áreas de Proceso.....	33
6.1 Área de Procesos Administrativos	33
6.1.1 Objeto de estudio.....	33
6.1.1.1 Descripción y análisis del proceso administrativo.	33
6.1.1.1.1 Planeación	34
6.1.1.1.2 Organización.	37
6.1.1.1.3 Dirección.	43
6.1.1.1.4 Control.....	50
6.1.1.2 Cultura organizacional.	53
6.1.2 Diagnóstico empresarial.....	58
6.1.2.1 Técnicas de recolección de información.	58
6.1.2.2 Análisis de la información encontrada.	60
6.1.2.2.1 Planeación.	60
6.1.2.2.2 Organización.	62
6.1.2.2.3 Dirección.	64
6.1.2.2.4 Control.....	66
6.1.3 Planteamiento y formulación del problema	67
6.1.4 Marco referencial.	68
6.1.4.1 La operatividad de la unidad de servicios penitenciarios y carcelarios (USPEC).	68
6.1.4.2 La agilidad de los cuerpos colegiados de decisión.....	69
6.1.4.3 Aplicación de una política de incentivos y estímulos.	69

6.1.5 Propuesta de solución.....	70
6.1.5.1 Importancia de la operatividad de la unidad de servicios penitenciarios y carcelarios – USPEC.	72
6.1.5.2 Agilidad de los cuerpos colegiados de decisión.....	764
6.1.5.3 Aplicación de la política de incentivos y estímulos por resultados.....	80
6.1.6 Plan de acción.....	80
6.1.7 Conclusiones y recomendaciones.....	87
6.2 Área de Proceso Operativo.....	87
6.2.1 Objeto de estudio.....	88
6.2.2 Diagnóstico.....	88
6.2.3 Planteamiento y formulación del problema a solucionar.	91
6.2.4 Marco referencial (Marco teórico).	95
6.2.4.1 Organigrama y descripción de cargos.	101
6.2.5 ID. Problema del proceso operativo.....	103
6.2.5.1 Técnicas de calendarización.....	105
6.2.5.2 Aplicación y funcionamiento del sistema de control integral al Proyecto Productivo expendio PNA – la unidad de servicios penitenciarios y carcelarios (USPEC).....	109
6.2.5.3 Concesión del Proyecto Productivo expendio PNA a un operador privado	112
6.2.5.4 Árbol de decisiones	114
6.2.5.5 Sustentación de la decisión	119
6.2.6 Plan de acción.....	120
6.2.7 Recomendaciones.....	124
6.2.7.1 Diseño del diagrama de Gantt.	127
6.3 Área de Procesos de Relación con los Clientes.....	128
6.3.1 Objeto de estudio.....	128
6.3.1.1 Factores socio – culturales	128
6.3.1.2 Factores económicos	129
6.3.1.3 Factores políticos legales	130
6.3.1.4 Factores demográficos.....	130
6.3.1.5 Factores Tecnológicos.....	131
6.3.1.6 Factores Ecológicos.....	132
6.3.1.7 Entorno general y las relaciones de los clientes internos y externos	133
6.3.1.7.1 Clientes internos.....	135

6.3.1.7.2 Clientes Visitantes.....	136
6.3.1.7.3 Proveedores de la Organización.....	136
6.3.1.7.4 Competidores de la Organización	137
6.3.1.7.5 Instituciones que regulan las Actividades de la Organización.....	137
6.3.2 Diagnóstico.....	138
6.3.2.1 Fundamentos teóricos.....	138
6.3.2.2. Percepción	140
6.3.2.3 La observación	141
6.3.2.4 La entrevista	144
6.3.2.5 Recopilación documental	150
6.3.3 Planteamiento y formulación del problema a solucionar	151
6.3.4 Marco teórico	151
6.3.4.1 Marco referencial modelo 1. Operación y formalización de una estructura propia dependiente solo de la USPEC.....	154
6.3.4.2 Marco referencial del modelo 2. Alianza público privada – APP – concesión del proyecto productivo expendio PNA a un operador privado.....	156
6.3.4.3 Análisis comparativo de los dos modelos	156
6.3.5 Propuesta de solución y sustento.....	161
6.3.6 Plan de acción.....	163
6.3.6.1 Descripción de las estrategias y objetivos.....	164
6.3.6.2 Programación	165
6.3.6.3 Impacto esperado.....	166
6.3.7 Recomendaciones.....	167
7. Conclusiones.....	168
8. Bibliografía	169
9. Anexos	171

Lista de Figuras

Número		Página
1	Plano Distribución de Áreas del E.P.M.S.C.ACACIAS	24
2	División y Coordinación de las Actividades del Ente Económico <i>expendio PNA</i>	38
3	Departamentalización del Ente Económico <i>expendio PNA</i>	39
4	Subdivisión de la Departamentalización por Productos del <i>expendio PNA</i>	40
5	Estructura Organizacional del Ente Económico <i>expendio PNA</i>	42
6	Jerarquía de Necesidades de Maslow	46
7	Estructura del Diagnóstico	60
8	Diferencias entre los Objetivos	61
9	Diagrama de Bloques del Proceso de Comunicación en Cascada para el Proyecto Productivo <i>expendio PNA</i>	90
10	Mapa de Procesos del Proyecto Productivo <i>expendio PNA</i> organizado por instancias	92
11	Secuencia de Actividades del Proceso de Negocio	96
12	Plano Distribución actual del Proyecto Productivo <i>expendio PNA</i>	100
13	Organigrama de los cargos de los responsables del Proceso de Comercialización del Ente Económico <i>expendio PNA</i>	103
14	Red PERT de la construcción del recurso humano para la prestación del servicio en el ente económico	108
15	Árbol de Decisión para analizar la opción más relevante en el propósito de modernización y buena operación del Ente Económico <i>expendio PNA</i>	115
16	Árbol de Decisión para analizar los valores de los Nodos de Decisión	118
17	Red PERT para la construcción del proceso de concesión del Proyecto Productivo <i>expendio PNA</i> a un Operador Privado	123

18	Entorno general del Proyecto Productivo <i>expendio PNA</i>	134
19	Observación de satisfacción del cliente	143
20	Diagrama de Pareto para medir la percepción de satisfacción del cliente (consumidor)	149
21	Cadena de valor del <i>expendio PNA</i> bajo la responsabilidad de la USPEC	155
22	Árbol de decisión para valorar la opción más relevante y eficaz	157
23	Árbol de decisión para evaluar los nodos de decisión	160

Lista de Cuadros

Número		Página
1	Plan de acción	80
2	Cronograma de Actividades	95
3	Esquema de Recursos del Proyecto Productivo <i>expendio PNA</i>	97
4	Planeación y Ejecución de las actividades llevadas a cabo por el Recurso Humano	106
5	Programación de la capacidad de las Áreas de trabajo	107
6	Eventos y actividades en la construcción del recurso humano para la prestación del servicio en el ente económico	108
7	Eventos y actividades en el proceso de concesión del Proyecto Productivo <i>expendio PNA</i> a un Operador Privado	123
8	Plan de Acción para determinar el impacto que tiene la propuesta implementada	125
9	Diagrama de Gantt para la descripción de la propuesta implementada concesión del Proyecto Productivo <i>expendio PNA</i> a un operador privado	127
10	Estructura competitiva del Proyecto Productivo <i>expendio PNA</i>	142
11	Productos deseados	144
12	Adquisición de algún producto que no pensaba comprar	145
13	Monto de la compra	146
14	Monto de la compra con datos ordenados	147
15	Frecuencia del monto de la compra	148
16	Diagnóstico de la satisfacción del cliente	149
17	Rangos de la escala para ponderar la calificación	158
18	Plan de acción de la concesión del Proyecto Productivo <i>expendio PNA</i> a un operador privado	164

19	Eventos y actividades en el proceso de concesión del Proyecto Productivo <i>expendio PNA</i> a un operador privado	166
----	--	-----

Lista de Gráficos

Número		Página
1	Productos deseados	144
2	Adquisición de algún producto que no pensaba comprar	145
3	Frecuencia del monto de la compra	148

Resumen

Esta Práctica Administrativa se desarrolla en un ambiente con características especiales en un Proyecto Productivo identificado como *expendio PNA*, considerado un subsistema que funciona al interior del Establecimiento Penitenciario y Carcelario de Acacias como un servicio para los reclusos que se hayan en custodia del sistema penitenciario del país.

El diagnóstico se centró en tres ejes de análisis: a) área de gestión de la dirección, b) área de gestión de procesos operativos y, c) área de gestión y relación con los clientes.

El área de gestión de dirección en su respectivo diagnóstico se detecta una problemática relacionada con el ejercicio del liderazgo y la consolidación del estilo autocrático, que proviene de un gerente que concentra su función en garantizar la custodia y seguridad del establecimiento y, no orienta objetivos del programa de servicios *expendio PNA*; lo que conlleva a NO garantizar una óptima gestión comercial que dinamice el fortalecimiento y desarrollo de los subsistemas, entre ellos, el Proyecto Productivo *expendio PNA* y con ello el fortalecimiento integral del establecimiento carcelario.

En el área de gestión de procesos operativos se observa que NO posee una misión, visión y objetivos propios de la actividad; más bien estas actividades se ejecutan al ritmo de la costumbre y la improvisación. Por lo tanto, el recurso humano NO tiene la capacitación adecuada y NO existen estrategias comerciales. Por consiguiente, se detecta como problema la *mala gestión del recurso humano*, vinculado al Proyecto Productivo *expendio*.

En el área de gestión y relación con los clientes, se percibe como falencia la *falta de empoderamiento comercial por parte del recurso humano* vinculado a la unidad económica; originado porque NO tiene una misión y objetivos propios, NO está al servicio de los intereses de los clientes (satisfacción); en sí NO les interesa llevar a cabo una estrategia de penetración de mercado.

La correlación y la concurrencia de los tres ejes permite dos tipos de solución estructural; la primera está dirigida a que el ente económico siga siendo operado por cuenta del modelo actual y, la segunda plantea que se aplique la alianza público – privada para ser concesionada a un operador privado.

Con la primera solución estructural se requiere el desarrollo de tres actividades aplicadas de manera simultánea y/o progresivamente – utilizando herramientas normativas vigentes – que se focaliza en a) la operatividad de la unidad de servicios penitenciarios y carcelarios (Uspec), b) la agilidad de los cuerpos colegiados y, c) la aplicación de la política de estímulos e incentivos por resultados para funcionarios vinculados.

La segunda solución estructural no excluye muchas de las tareas planteadas para la primera, y juntas propenden a la transformación del clima organizacional para fortalecer los objetivos misionales del establecimiento penitenciario.

Abstrac

This administrative practice is developed in an environment with special characteristics in a productive project. Identify like expend PNA, consider subsystem that function inside the penitentiary Establishment of Acacias like a service for the prisoner that are watched by the penitentiary system of the country.

The diagnostic is center in three subject of analysis: a) the management area direction, b) the management area of operation process and, c) the management area of the client relations.

The management direction area in its respective diagnoses finds a problem related with the exercise of the leadership and consolidation of the autocratic style, that comes from a manager that concentrates his function in guarantee the custodian and security of the establishment and, doesn't lead any target of the service program expend PNA; which leads to not guarantee optima commercial management that could make a stronger development of the subsystems, in which, the productive project expend PNA and with that integral strength of the penitentiary establishment.

In the management operative processes area, you can see that they don't have a mission, vision of their own targets of the activity; rather this activities are executed at the rhythm of custom and improvisation. There for human resources don't have the require capacitation and there aren't any commercial strategies. For that reason you can see the mismanagement of human, resources, involve in the expend production project.

In the management customer relationship area, you can see the lack of commercial empowerment by the human resources linked to the economic unit, made because it doesn't have a mission to have their own targets, and it isn't at the serves of the interest of the costumers (satisfaction); themselves are not interested in carrying out a strategy of market penetration.

The correlation end attendance of the three subjects leaves two types of structural solutions; the first one is that the economic organization continues being operated by the current model account and, the second one tells, to make a public alliance – private to be concession to a private operator.

With the first structural solution requires the development of three activities put in simultaneous ways; or progressive – using normative update tool - that you can find in a) the operation of the service unit of the penitentiary establishment (USPEC), b) the ability of the committees and, c) the use of the incentive encouragement politic results for the civil servant linked.

The second structural solution doesn't leave out much of the work planed in the first one, they both propose a transformation of the organize method to make the targets stronger in the penitentiary establishment.

1. Título del Trabajo

PROPUESTA DE DINAMIZACIÓN INTEGRAL DEL PROYECTO PRODUCTIVO *EXPENDIO* A PARTIR DEL DIAGNÓSTICO DE TRES ZONAS CRÍTICAS

2. Introducción

El ejercicio de la Práctica Administrativa tiene como propósito integrar todo el proceso de estudio que se da a lo largo del programa de administración de empresas, por las líneas del autoaprendizaje y la investigación, bases del quehacer académico; teniendo en cuenta que el objeto de estudio son las organizaciones procurando hacerlas más productivas (eficiencia) y buscando también el cumplimiento de sus objetivos (eficacia); por lo tanto, es aplicable tanto a empresas públicas como privadas.

Esta actividad permite poner en práctica los conocimientos adquiridos durante el transcurso de la formación educativa profesional, como lo son los elementos, métodos, técnicas e instrumentos que forman parte de tópicos como cultura organizacional, proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control), proceso de negocio, prestación del servicio, entre otros; metodología para realizar los tres ejes de desarrollo en el proyecto productivo objeto de estudio: a) el diagnóstico de gestión en el área de dirección, b) el diagnóstico del proceso de operación, y c) el diagnóstico de la zona de procesos con los clientes; con el fin de mejorar su desempeño. Aclarando que el diagnóstico organizacional conlleva a la detección de problemáticas en cada una de sus zonas que exponen a riesgo la marcha del proyecto productivo para priorizar aquellas situaciones que presenta un mayor efecto negativo en cada una de las mismas para diseñar las soluciones mediante planes de mejoramiento continuo.

La Práctica Administrativa, se ha llevado a cabo en el Proyecto Productivo *expendio*, creado dentro del Establecimiento Penitenciario de Mediana Seguridad y Carcelario de Acacias – Meta (E.P.M.S.C.A), considerado como una unidad económica que se enfoca en la prestación de un

servicio como lo es la venta de bienes de consumo a través de los diferentes puntos de venta ubicados en cada uno de los pabellones. Entendiendo que esta unidad económica no se desarrolla en las mismas condiciones que aquellas empresas que funcionan en un entorno estable, permanente y dinámico que aborda una estructura social más amplia. De igual manera, se obtuvo cierta facilidad para tener acceso al proyecto productivo y la disposición de cierto material de apoyo para analizar su contexto organizacional y poder llevar a cabo el desarrollo del presente trabajo. En cuanto a las limitaciones y dificultades, la penitenciaria como sistema y el Ente Económico *expendio* como subsistema ha abocado un acceso restringido a referencias del proceso de negocio que impide favorecer el acercamiento de los distintos planteamientos de problemas a una solución que garantice una gestión más eficaz y autosostenible.

Este trabajo está estructurado de acuerdo a la metodología propia de la Evaluación Práctica o Proyecto de la Práctica Administrativa en sus tres fases, de manera que se logró plenamente construir los diagnósticos y de enfocarse en el estudio del área de gestión de dirección, del área de operación, y del área de procesos con los clientes de la unidad económica seleccionada.

3. Justificación

Este trabajo de Práctica Administrativa es un instrumento metodológico que deja al alcance herramientas necesarias para guiar a la unidad económica objeto de estudio desde un punto de vista preferiblemente del Direccionamiento Estratégico. De la misma manera, que es enriquecedor para el estudiante; también lo es para el establecimiento penitenciario como sistema global y sus subsistemas, entre ellos, el Proyecto Productivo *expendio*, ya que permite dar un orden a la dinámica de su operatividad mediante un eficiente y adecuado uso de los recursos y mediante la distribución responsable de sus tareas.

Se requiere de iniciativa, voluntad y análisis permanente para poner en práctica nuevos procesos de desarrollo que se basen en una verdadera participación del recurso humano involucrado en ello.

La presente actividad plantea una metodología puntual que facilita y propone mecanismos y herramientas para diagnosticar al ente económico en todo su contexto en torno a sus problemáticas, permitiendo así que se determinen las alternativas de solución, específicamente en el área de dirección, en el área del proceso operativo, y en el área de procesos con los clientes; reconociendo las más visibles que se ajusten a las posibilidades tanto de la misma unidad penitenciaria, del ente económico como de los funcionarios vinculados para que las soluciones puedan ser llevadas a un exitoso fin.

La práctica administrativa, no es más ni menos que la búsqueda de soluciones apropiadas a problemas que se deben resolver en cada una de las áreas mencionadas, es decir, la satisfacción del clima organizacional presentado desde la alta gerencia del establecimiento como sistema hasta sus niveles más bajos, entre ellos, el de objeto de estudio, el subsistema *expendio*.

Cualquiera que sea la idea que se pretende llevar a cabo, esta conlleva necesariamente a la búsqueda de proposiciones coherentes destinadas objetivamente a la solución de cada una de las

problemáticas para generar espacios de calidad, productividad y efectividad a partir de una perspectiva estratégica que permita la integración de las diferentes áreas que conforman la unidad económica.

4. Objetivos

4.1 General

- Reconocer los métodos, elementos, técnicas y herramientas administrativas que faciliten un acercamiento de manera eficiente y eficaz con la unidad económica objeto de estudio para establecer con el mayor grado de certeza su situación real mediante un diagnóstico organizacional estratégico; contextualizando el funcionamiento interno de las áreas de dirección, de operación, y del proceso con los clientes, con el fin de identificar problemas y plantear alternativas de solución efectivas que conduzcan hacia la alta competitividad y productividad.

4.2 Específicos

- Caracterizar a la unidad económica seleccionada de acuerdo a sus aspectos legales, económicos, organizativos, culturales y sociales aplicando las áreas académicas estudiadas durante el desarrollo del programa de formación profesional Administración de Empresas.
- Establecer los procesos y perspectivas del diagnóstico empresarial que permiten conocer los principales obstáculos en cada una de las áreas específicas de la unidad económica objeto de estudio para intervenirlas y proponer un mejor desempeño.
- Proponer opciones de solución que sirvan como fundamento para fortalecer los procedimientos administrativos y operativos con calidad.
- Crear procesos de evaluación y control que permitan analizar y medir el desempeño de las alternativas de solución seleccionadas e implementadas en cada uno de las áreas que constituyen la unidad económica para generar una acción continua en donde se interrelaciona el trinomio, a) planeación, b) realización, y c) evaluación.

5. Caracterización de la Empresa

La organización del Estado contempla la disposición de un organismo gubernamental que se encarga de cumplir con la misión de socializar a un segmento de individuos que previos procesos judiciales deben cumplir un periodo de reclusión penitenciaria, para lo cual está creado el INPEC que le corresponde operar el sistema penitenciario a través de los centros penitenciarios; establecido en el artículo 10A del Nuevo Código Penitenciario y Carcelario de la Ley 1709 de 2014 – Reforma Penitenciaria y Carcelaria, que dice:

...Artículo 10A. ADICIONADO, Art. 6°. Ley 1709 de 2014. Intervención Mínima. El sistema penitenciario velará por el cumplimiento de los derechos y las garantías de los internos; los que solo podrán ser limitados según lo dispuesto en la Constitución, los tratados internacionales, las leyes y los reglamentos del régimen interno del Establecimiento Penitenciario y Carcelario. (p. 15)

En este sentido funciona el Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC; organismo descentralizado adscrito al Ministerio de Justicia y del Derecho. En desarrollo de su función tiene establecido los centros penitenciarios y carcelarios, categorizados y localizados en diferentes regiones del país. Estos centros de reclusión funcionan como entes territoriales especiales con organización interna propia a partir de lineamientos y jerarquía de tipo vertical; lo cual se sustenta en los artículos 15, 34 y 80 del Nuevo Código Penitenciario y Carcelario que incluye la Ley 1709 de 2014 – Reforma Penitenciaria y Carcelaria:

...Artículo 15. MODIFICADO, Art. 7°. Ley 1709 de 2014. Sistema Nacional Penitenciario y Carcelario. El Sistema Nacional Penitenciario y Carcelario está integrado por el Ministerio de Justicia y del Derecho; el Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario (inpec) y la Unidad de Servicios Penitenciarios y Carcelarios (Uspec), como, adscritos al Ministerio de Justicia y del Derecho con personería jurídica, patrimonio independiente y

autonomía administrativa; por todos los centros de reclusión que funcionan en el país; por la Escuela Penitenciaria Nacional; por el Ministerio de Salud y Protección Social; por el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) y por las demás entidades públicas que ejerzan funciones relacionadas con el sistema. El sistema se regirá por las disposiciones contenidas en este Código y por las demás normas que lo adicionen y complementen. (p. 16)

...Artículo 34. MODIFICADO, Art. 37. Ley 1709 de 2014. Medios Mínimos Materiales.

Cada establecimiento de reclusión deberá funcionar en una planta física adecuada a sus fines, a la población de internos y personal directivo, administrativo y de vigilancia que alberga y, contar con los medios materiales mínimos para el cumplimiento eficaz de sus funciones y objetivos... (p. 36)

...Artículo 80. Planeación y Organización del Trabajo. La Dirección General del INPEC determinará los trabajos que deban organizarse en cada centro de reclusión, los cuales serán los únicos válidos para redimir pena. Fijará los planes y trazará los programas de los trabajos por realizarse.

El Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario procurará los medios necesarios para crear en los centros de reclusión, fuentes de trabajo, industriales, agropecuarios o artesanales según las circunstancias y disponibilidad presupuestal. (p. 58)

Estas circunstancias les permiten crear sus propias infraestructuras en las que se combina el proceso de socialización de los internos con competencias laborales, mediante la operación de unidades productivas que generan un beneficio de doble vía:

a. Como fuente laboral en la que el interno vinculado recibe una bonificación económica y un beneficio de descontar tiempo de reclusión que le permite acortar el tiempo cronológico con respecto a la condena.

b. Como proyecto productivo cuyos beneficios se reinvierten en la auto sostenibilidad para ampliar su cobertura y reducir costos de operación de los objetivos misionales.

En este contexto funciona el Establecimiento Penitenciario y Carcelario de Mediana Seguridad de Acacias (E.P.M.S.C.A), localizado en la jurisdicción del Municipio de Acacias en el Departamento del Meta, perteneciente a la Regional Central de la estructura organizacional del INPEC.

En este orden, funcionan unidades económicas orientadas a generar los beneficios de doble vía antes mencionados; conocidos como Proyectos Productivos o como Unidades Económicas:

Expendio. Unidad económica que está formado por puntos de venta en cada uno de los pabellones, que ofrecen productos de diversa índole.

Asadero. Unidad económica especializada en determinados tipos de productos o en una cocina determinada, de rápida preparación, (pollo asado, carne asada y mojarra frita), que se ofertan a través del expendio.

Lácteos. Unidad económica dedicada a la fabricación de productos derivados de la leche como los yogures, quesos, panelitas, entre otros; siendo el expendio el canal de comercialización.

Ebanistería. Taller especializado de la carpintería, dedicado a la manufactura de piezas, tales como la marquetería, la talla, el torneado y la taracea, entre otras técnicas.

Confecciones. Taller especializado dedicado a la elaboración de uniformes como suministro de dotación para las personas privadas de la libertad y que están reclusas en las cárceles de Colombia.

Panadería. Unidad económica para proveer la demanda de consumo de pan y productos relacionados para ser comercializados a través del expendio.

Calzado. Unidad económica dedicada a la elaboración del calzado que se distribuye como

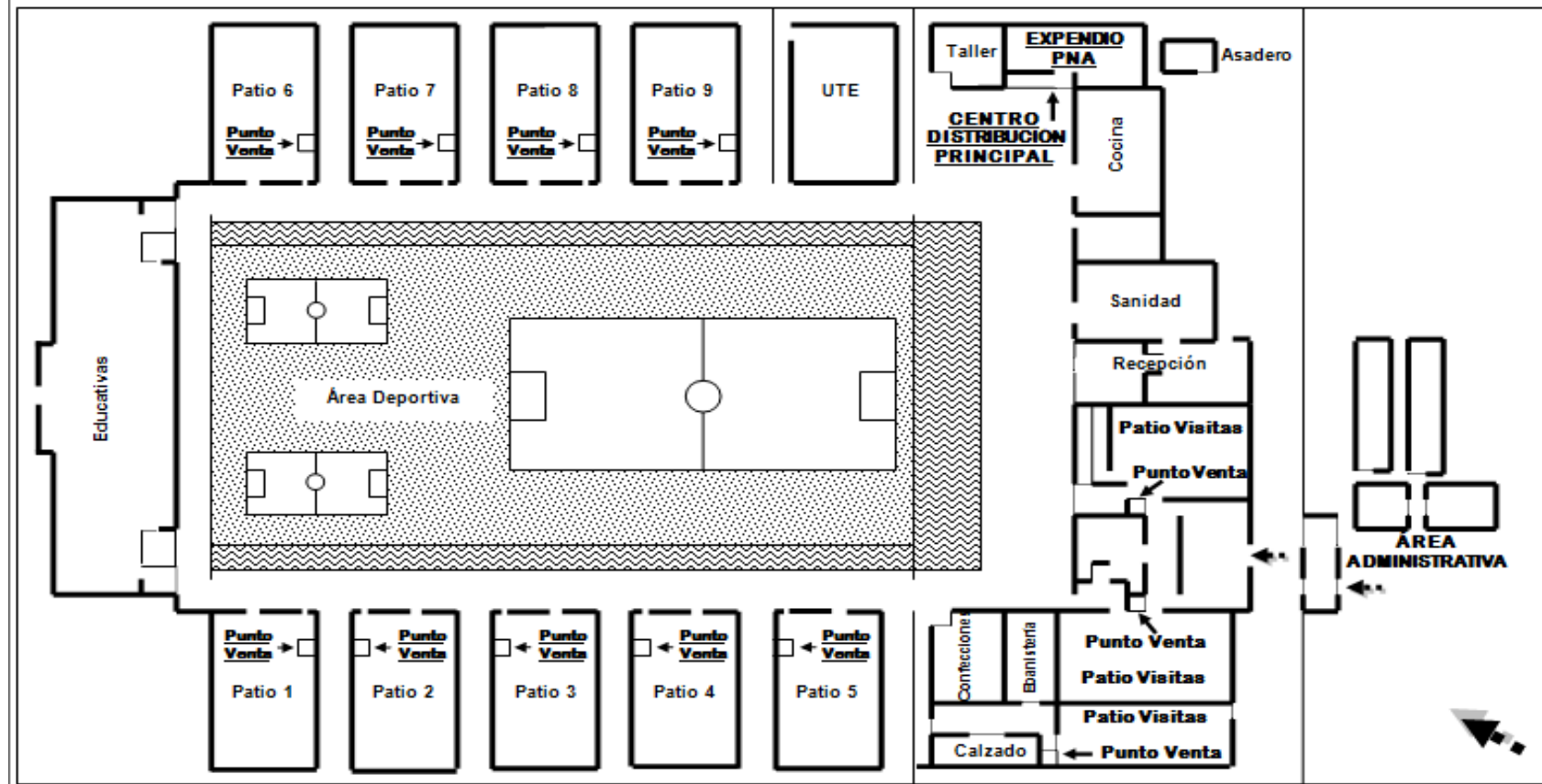
dotación a los internos en las diferentes penitenciarias del país.

Cada uno opera interdependientemente, pero enmarcados en la estructura organizacional del establecimiento.

Para el presente ejercicio académico se elige el Proyecto Productivo *expendio*, cuyo objetivo se enfoca en la prestación de un servicio como lo es la venta de bienes de consumo con una oferta habitual limitada en la poca variedad de artículos presentes en cada uno de los puntos de venta ubicados en cada uno de los pabellones del E.P.M.S.C.A; productos que se ofrecen a bajos precios a una clientela cautiva para satisfacer sus deseos o necesidades. Es posible que está sea una de las causas a las problemáticas que se tratarán más adelante.

El proyecto se conoce internamente como *expedio PNA* (expedio penitenciaria nacional de Acacias), el cual consta de un centro de distribución principal, también llamado centro de operación logístico, ubicado entre los pabellones 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8,9, y 10 o UTE (Unidad de Tratamiento Especial) correspondientes al ala A y B y sus respectivos puntos de ventas distribuidos en cada uno de los pabellones de las mencionadas alas y, los tres (3) puntos de venta para igual número de patios de visita que conciernen a este sector (Ver figura # 1); asimismo funciona un operador logístico auxiliar, explícitamente para el ala C que a su vez se conforma de seis (6) pabellones (A20, B20, A21, B21, A12 y A18) con sus respectivos puntos de atención de expendio y, un (1) punto de atención de expendio para el patio de visitas; el establecimiento opera desde el año 2002.

Figura N° 1. Plano Distribución de Áreas del E.P.M.S.C.ACACIAS



Fuente: El Autor de acuerdo al análisis

- Muros fijos
- - - Separaciones desmontables, divisiones, ventanas o accesos de espacios internos
- Señal de acceso

La unidad económica debe combinar su carácter comercial y vehículo de ocupación laboral de los reclusos con el fin de involucrarlos en el proceso de resocialización; que implica la oferta de determinados productos (surtido limitado), considerados artículos de primera necesidad, presentes en su catálogo comercial mediante un sistema de venta tradicional, esto es, venta directa a la población carcelaria en cada uno de sus pabellones; toda vez que a los internos y visitantes les es regulado el ingreso de artículos de consumo con restricciones de cantidad y presentación, que se implementan como medidas de seguridad. Por ello, se estipula en el art. 69 del Código Penitenciario y Carcelario – Ley 65 de (1993):

...artículo 69. Expendio de artículos de primera necesidad. La dirección de cada centro de reclusión organizará por cuenta de la administración, el expendio de artículos de primera necesidad y uso personal para los detenidos y condenados. Está prohibida la venta y consumo de bebidas alcohólicas. En ningún caso se podrá establecer expendios como negocio propio de los internos o de los empleados. El INPEC fijará los criterios para la financiación de las cajas especiales. (p. 53)

Se respeta el Término *artículos de primera necesidad* por ser utilizado en la redacción de la ley; pero se refiere a artículos de consumo permitidos que se clasifican en el Sistema Carcelario como *mínimo vital* y que buscan complementar la gama de artículos permitidos a través de la resolución N° 2446 de 2014, que establece:

...Resolución N° 2446 del 17 de Septiembre de 2014. Por medio de la cual se autoriza el ingreso de unos elementos para el desarrollo de actividades artesanales en fibras, materiales naturales, sintético papel en los círculos productivos y artísticos; además de elementos de aseo en el Establecimiento Penitenciario de Mediana Seguridad y Carcelario de Acacias Meta. Resuelve en los artículos en mención lo siguiente:

Artículo 2°. Los elementos que se relacionan en el siguiente cuadro ingresarán cada quince

días y serán recibidos el día de visitas para internos que les corresponda según cronograma:

- ✓ Jabón de tocador 2 unidades
- ✓ Jabón polvo 1 kilo bolsa transparente
- ✓ Papel higiénico 3 unidades
- ✓ Crema dental envase plástico 1 unidad
- ✓ Desodorante transparente 1 unidad o 3 cojines de 10 ml
- ✓ Champú de 250 ml 1 unidad o 3 cojines de 10 ml
- ✓ Cepillo dental mango en goma flexible 1 unidad
- ✓ Seda dental 1 unidad
- ✓ Peine 1 unidad
- ✓ Enjuague bucal de 250 ml 1 unidad
- ✓ Paquete de copitos de 25 unidades
- ✓ Máquinas de afeitar 3 unidades
- ✓ Lima de uñas en cartón 1 unidad
- ✓ Talco para pies en bolsa transparente de 250 ml

Artículo 3º. Los elementos que se relacionan en el siguiente cuadro ingresarán cada mes por medio del sistema de encomiendas, serán recibidos la primera semana del mes y entregados durante las siguientes semanas:

- ✓ Jabón de tocador 3 unidades
- ✓ Jabón polvo 1 kilo bolsa transparente
- ✓ Papel higiénico 5 unidades
- ✓ Crema dental envase plástico 2 unidad
- ✓ Desodorante transparente 1 unidad o 6 cojines de 10 ml
- ✓ Champú envase plástico de 250 ml 1 unidad o 6 cojines de 10 ml

- ✓ Cepillo dental mango en goma flexible 1 unidad
- ✓ Seda dental 1 unidad pequeño
- ✓ Peine pequeño de plástico 1 unidad
- ✓ Enjuague bucal envase plástico de 250 ml 1 unidad
- ✓ Paquete de copitos de 25 unidades
- ✓ Máquinas de afeitar desechables 6 unidades
- ✓ Lima de uñas en cartón 1 unidad
- ✓ Talco para pies en bolsa transparente de 250 ml 1 unidad
- ✓ Block sin argollas 1 unidad
- ✓ Cuaderno sin argollas 1 unidad
- ✓ Esfero empaque transparente 2 unidades
- ✓ Lápiz 1 unidad. (p. 1-3).

Por lo anterior se considera al *expendio PNA* como un mercado atípico, con un mínimo de competencia en algunas líneas.

Esta unidad económica ocupa a ocho (8) empleados o dependientes polivalentes (internos que laboran) y a cinco (5) vendedores permanentes (funcionarios), en donde los primeros desempeñan diversas funciones como la de a) descargue, b) almacenamiento, c) distribución, y d) esencialmente la de atención y despacho directo de los artículos a la población reclusa en cada uno de los puntos de ventas, siendo distribuidos de la siguiente manera: a) cinco (5) internos, ejercen su labor en las ala A y B; y b) tres (3) internos, laboran en el ala C; con una bonificación económica de \$130.000 mensuales y su respectiva redención de pena por trabajo que está estipulado en el artículo 79 y 82 del Nuevo Código Penitenciario y Carcelario que incluye la Ley 1709 de 2014 – Reforma Penitenciaria y Carcelaria:

...Artículo 79. MODIFICADO, Art.55. Ley 1709 de 2014. Trabajo Penitenciario. El

trabajo es un derecho y una obligación social y goza en todas sus modalidades de la protección especial del Estado. Todas las personas privadas de la libertad tienen derecho al trabajo en condiciones dignas y justas. En los establecimientos de reclusión es un medio terapéutico adecuado a los fines de la resocialización. Los procesados tendrán derecho a trabajar y a desarrollar actividades productivas. No tendrá carácter aflictivo ni podrá ser aplicado como sanción disciplinaria. Se organizará atendiendo las aptitudes y capacidades de los internos, permitiéndoles dentro de lo posible escoger entre las diferentes opciones existentes en el centro de reclusión. Debe estar previamente reglamentado por la Dirección General del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario (Inpec). Sus productos serán comercializados.

Las actividades laborales desarrolladas por las personas privadas de la libertad estarán íntimamente coordinadas con las políticas que el Ministerio del Trabajo adoptará sobre la materia, las cuales fomentarán la participación y cooperación de la sociedad civil y de la empresa privada, a través de convenios, tanto dentro como fuera de los establecimientos. Se dispondrán programas de trabajo y actividades productivas tan suficientes como se pueda para cubrir a todas las personas privadas de la libertad que deseen realizarlo. Dichos programas estarán orientados a que la persona privada de la libertad tenga herramientas suficientes para aprovechar las oportunidades después de salir de la prisión. Se buscará, hasta donde sea posible, que las personas privadas de la libertad puedan escoger el tipo de trabajo que deseen realizar.

Se dispondrán programas de trabajo y actividades productivas que atiendan la perspectiva de enfoque diferencial y necesidades específicas para la población en condición de discapacidad privadas de la libertad, promoviendo la generación e implementación de ajustes razonables

como la eliminación de las barreras físicas y actitudinales.

Parágrafo. El Ministerio del Trabajo expedirá, durante el año siguiente a la vigencia de la presente ley, la reglamentación sobre las especiales condiciones de trabajo de las personas privadas de la libertad, su régimen de remuneración, las condiciones de seguridad industrial y salud ocupacional y las demás que tiendan a la garantía de sus derechos. (p. 57)

...Artículo 82. Redención de Pena por Trabajo. El juez de ejecución de penas y medidas de seguridad concederá la redención de pena por trabajo a los condenados a pena privativa de libertad.

A los detenidos y a los condenados se les abonará un día de reclusión por dos días de trabajo. Para estos efectos no se podrán computar más de ocho horas diarias de trabajo.

El juez de ejecución de penas y medidas de seguridad constatará en cualquier momento, el trabajo, la educación y la enseñanza que se estén llevando a cabo en los centros de reclusión de su jurisdicción y lo pondrá en conocimiento del director respectivo. (p. 58)

En su conjunto son internos que sin recibir capacitación alguna ponen todo su empeño en llevar a cabo su labor lo mejor posible. Y los segundos, se encargan de operar el Software Comercial llamado *activa*, que está disponible en el centro de operación logístico principal y auxiliar y extiende su red a cada uno de los puntos de venta, con aplicaciones de a) inventarios, b) altas y bajas de productos, y c) un control sistemático de ventas; siendo a la vez de relevancia la información con base al monto de dinero (2 SMLMV cupo disponible mensual y autorización diaria de 2 smldv) que puede disponer cada uno de los internos para poder realizar las respectivas compras. En sí, estos funcionarios a través de la operación del Software *activa* registran el pago de los productos y servicios adquiridos.

La responsabilidad administrativa a nivel de la penitenciaria, empieza por la Dirección del establecimiento, luego sigue el Área de Reinserción Social, cuya responsabilidad es dirigir el

ente económico como garante directo de las actividades administrativas y operativas; y por último se encuentra el Coordinador o Jefe de la cadena de comercialización, quien coordina y regula las actividades operativas y la prestación de servicios a los consumidores finales (internos), el cual está a cargo de un Dragoneante.

El *expendio PNA*, es considerado un establecimiento de comercio tradicional porque está caracterizado por tres elementos: a) mostrador, b) vendedor, y c) almacén; tiene formalizado un portafolio de servicios que está afín a cierto tipo de consumidores como lo son los reclusos de la penitenciaria por situaciones concretas de uso y, arraigados por aspectos sociales o sociológicos; que consta de un tipo de servicio que se ejecuta en dos esferas, el cual es reglamentado y utilizado en este establecimiento.

Acorde con lo anterior, tiene que ver con la comercialización de unas líneas de productos conocidas como *mix de productos*, que en esencia son un grupo de productos relacionados entre sí que se ofrecen a la venta al target objetivo que en este caso es la población carcelaria, considerada clientela cautiva, y a precios bajos, como lo son:

- ✓ Línea de artículos de aseo.
- ✓ Línea de productos farmacéuticos.
- ✓ Línea de productos de papelería y artículos para elaboración de artesanías.
- ✓ Línea de dulcería, galletería y pasabocas.
- ✓ Línea de bebidas.
- ✓ Línea de helados.
- ✓ Línea de productos básicos.
- ✓ Servicio de fotocopidora y tarjetas de comunicación.
- ✓ Línea de panadería y bizcochería.
- ✓ Línea de lácteos.

✓ Línea y servicio de comida.

Donde imperan y sobresalen tipos de productos, entre los cuales existe la opción para elegir al momento de realizar una compra, siendo estos:

Productos líderes. Hace referencia a los artículos de marcas conocidas por la comunidad con una buena imagen y que han sido fuertemente publicitados en los medios de comunicación.

Productos de segundas firmas. También son artículos que son conocidos y que tienen buena imagen entre los consumidores.

Productos locales. Son artículos de marcas regionales de buena calidad. Al igual, son los artículos elaborados con la marca de Proyectos Productivos del establecimiento penitenciario como *lácteos, panadería y asadero*; que tienen una calidad uniforme y menor precio que los productos líderes.

Es de decir, que algunos de los artículos que están enmarcados en las diferentes líneas de productos son considerados como *bienes de consumo no duraderos*, debido a que su consumo es inmediato.

En este sentido funciona el binomio Atención al Consumidor – Condiciones de Venta, en donde se caracteriza por manejar un horario comercial restringido, sin hora establecida de atención de venta, e impuesto, es decir, se labora de lunes a viernes en cada uno de los puntos de ventas ubicados en los distintos pabellones, con una capacidad de compra limitada por día o cupo diario de 2 smldv, a su vez con un límite en la cantidad de unidades de ciertos artículos disponibles para la venta.

Por otro lado, se brinda la prestación del servicio los días sábados, domingos y días de visitas especiales, en los puntos de venta disponibles en los patios de visita en un horario de atención de 8:00 a.m. hasta las 11:00 a.m., para que el interno que tenga visita familiar de acuerdo a lo establecido en el cronograma de visitas, pueda adquirir ciertos artículos que hacen parte de la

gama completa de las diferentes líneas de productos, para su respectivo consumo; hábito de compra considerado como *bienes de conveniencia*, toda vez, que son productos que se adquieren habitualmente, en forma inmediata y sin mayor esfuerzo.

Es de agregar, a esta esfera, la oferta de los productos elaborados por:

1. El Proyecto Productivo *lácteos PNA*. Gama de lácteos y todos sus derivados.
2. El Proyecto Productivo *asadero PNA*. (pollo asado, carne asada y mojarra frita), que a su vez es apoyado mediante un punto de venta ubicado en la parte externa del establecimiento carcelario, llamando la atención del cliente, en este caso – el visitante –, fundamentalmente apelando a una decisión de incitar a la compra por impulso, en donde el visitante al momento de ingresar, en un horario de 8:00 a.m. a 11:00 a.m., tiene la opción de comprar estos productos mediante un elemento que engloba la modernización de la propuesta comercial, conocido como *formato digital*. Productos que son entregados a la 1:00 p.m. – hora de almuerzo.
3. El Proyecto Productivo *panadería PNA*. (tortas y brazo de reina). Siendo facturados el último miércoles antes de la respectiva visita.

Ante este mecanismo, el *expendio PNA* sirve como canal de comercialización.

Y por último, la actividad se complementa con la compra, abastecimiento limitado, distribución y comercialización de productos masivos como a) el tamal, b) la arepa boyacense, y c) la almojábana; elaborados por empresas especializadas del sector. Considerados estos hábitos de compra como *productos rutinarios*, debido a que implican un esfuerzo en la compra al no estar disponibles en cualquier punto de venta, ni a cualquier día.

6. Desarrollo de las Áreas de Proceso

6.1 Área de Procesos Administrativos

El Proyecto Productivo *expendio PNA*, es un subsistema dentro del Establecimiento Penitenciario de Mediana de Seguridad y Carcelario de Acacias – Meta (E.P.M.S.C.A), como programa y/o actividad de servicios que tiene como objetivo el beneficio general de la población reclusa a través de la oferta de productos y bienes de consumo, que está ligado al Modelo de tratamiento denominado *P.A.S.O* (plan de acción y sistema de oportunidades).

Por lo tanto, para llevar a cabo un minucioso análisis del proceso administrativo y la cultura organizacional de la unidad económica; se requiere de una intervención a la penitenciaria por considerarse un sistema global, que encierra a las diferentes propuestas operativas que funcionan y que administrativamente es quien las respalda.

6.1.1 Objeto de estudio. Criterio empresarial del Proyecto Productivo *expendio PNA* como uno de los subsistemas del Establecimiento Penitenciario de Mediana Seguridad y Carcelario de Acacias (E.P.M.S.C.A) abordando el área de procesos sobre la base de una estructura y cultura organizacional propia para la unidad económica sin apartarse de la estructura y cultura organizacional del INPEC.

6.1.1.1 Descripción y análisis del proceso administrativo. Es importante manifestar que “el proceso administrativo depende de la coordinación balanceada entre las etapas (planeación, organización, dirección, control) y la adecuada realización de las actividades de las principales áreas” (wikipedia.org).

Por lo tanto, este proceso administrativo en el Ente Económico del *expendio PNA* está ajustado a las condiciones expuestas en las normas y políticas del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario – INPEC –, que deben estar ajustados a lo ordenado en la a) Constitución Política de Colombia, b) el Nuevo Código Penitenciario y Carcelario de la ley

1709 de 2014 (reforma penitenciaria y carcelaria), c) el Régimen Interno del INPEC (acuerdo 0011), d) el Manual de Procedimiento del Sistema de Tratamiento Progresivo Penitenciario, y e) los lineamientos de la Subdirección de Tratamiento y Desarrollo del INPEC; con el fin de integrarlos para aplicarlos a cada uno de los sistemas de trabajo (proyectos productivos) que desarrolla la Penitenciaría Nacional de Acacias – Meta; dándose de la siguiente manera:

6.1.1.1.1 Planeación. Desde el punto de vista administrativo, este segmento se considera como un proceso que permite identificar oportunidades de mejoramiento en la operación de la unidad económica, así como en el establecimiento formal de planes y proyectos para el aprovechamiento integral de las oportunidades.

Otro concepto que deja claro lo que es planeación expresado por Blank Bubis (2002), es “la planeación comprende el investigar y analizar las condiciones futuras para escoger un curso de acción que la organización va a seguir, tomando en cuenta el medio ambiente externo y las capacidades internas de la organización” (p. 22).

Precisando de una vez, en el *expendio PNA*, la planeación se vislumbra como una iniciativa de crecimiento que está ajustada de manera progresiva y secuencial en el ámbito del Sistema Penitenciario, constituyéndose como una propuesta basada en acciones planeadas que le corresponden por iniciativa de la Dirección General del INPEC, por conducto de un equipo de trabajo conformado entre áreas multidisciplinarias, para tomar decisiones de manera integrada, buscando siempre resultados óptimos, de acuerdo a las necesidades que se presentan en todos los establecimientos penitenciarios, ajustándose a las condiciones de infraestructura, recursos humanos y financieros.

Una de las necesidades, tiene que ver con la pertinencia de los programas laborales, toda vez que se orientan principalmente a la oferta de oportunidades de actividades enfocadas a colaborar con el bienestar de la comunidad; siendo específicamente uno de ellos el *programa de servicios*,

convirtiéndose en un valor agregado para el bienestar de la población reclusa, al trabajar en el desarrollo de una mayor conciencia sobre la importancia de aportar a otros, ofreciéndoles un servicio de calidad y, que redunda en el fortalecimiento del establecimiento.

Dentro del *programa de servicios*, se incluye el *expendio PNA*, considerado como un espacio de impacto y generador de ingresos para la institución, que tiene como finalidad el suministro de artículos de primera necesidad y de uso personal, mediante el mecanismo de venta, a las personas reclusas.

Este enfoque, justifica que desde la Dirección General del INPEC, para satisfacer dicha necesidad, se proyecte la apropiación anual del recurso presupuestal a la Penitenciaría Nacional de Acacias, para que mediante asignaciones mensuales ejecute los alcances del ente económico y establezca las acciones necesarias para cumplir con los objetivos institucionales definidos, esto es, definir la actividad mediante una programación mensual por parte del Administrador o Jefe de la Cadena de Comercialización, a través de la a) compra, b) abastecimiento regulado, c) distribución, y d) venta de productos masivos, también regulados.

La ejecución de las acciones básicas que facilitan una adecuada planeación dentro del ente económico, se da de la siguiente manera:

1. Realizar inducción, capacitación, formación, seguimiento, motivación y sentido de pertenencia a los internos que han de laborar en el respectivo proyecto productivo, tratando de optimizar su desempeño ocupacional.
2. Diseñar e implementar el plan de capacitación y formación de los funcionarios, orientado a optimizar la calidad del servicio.
3. El diseño y la actualización de un portafolio de productos y servicios.
4. Establecer un surtido amplio y profundo con marcas líderes.

5. Potenciar y promover la comercialización de productos propios de los proyectos productivos de la penitenciaria.
6. Fijación de estrategias para evitar el desabastecimiento de productos que tienen mayor rotación.
7. Mayor relación con proveedores, como elemento esencial para el abastecimiento y ampliación de la gama de productos.
8. Diseñar estrategias comerciales que incluyan promociones, descuentos o esquemas de fidelización.
9. Promover la compra por impulso a través de la publicidad en el lugar de venta (PLV).
10. Garantizar la auto sostenibilidad y la rentabilidad del proyecto.
11. Buscar siempre la satisfacción al cliente.
12. Servir como herramienta terapéutica en el proceso de resocialización.

Por lo expuesto anteriormente, la planeación en el *expediente PNA*, es de tipo formal, toda vez, que el curso de acción siempre está enfocado hacia una proyección a futuro, pero en periodos de corto plazo, no superiores a un año, que están correlacionados con las normas y políticas fijadas por la Dirección General para que los internos puedan hacer parte del grupo de trabajo, que en su totalidad son de mediano plazo, entre ellas:

1. El interno debe estar en fase de mediana seguridad o periodo semiabierto.
2. Presentar el concepto de conducta en el grado de ejemplar.
3. Tener actitud, valores, conocimientos y habilidades (personales, interpersonales, profesionales y organizacionales) que lo faculden para desempeñarse adecuadamente frente a la vida y el trabajo.
4. Facilitar la orientación hacia programas específicos de tratamiento, pertenecientes al sistema de oportunidades que favorezcan el desarrollo de un nuevo proceso de vida,

elegido por el interno para potenciar sus habilidades y aptitudes – una vez se efectúe la clasificación en fase –, cuya ejecución se debe basar en el concepto emitido por el Consejo de Evaluación y Tratamiento.

5. Dar a conocer la misión, la visión, el reglamento interno, el reglamento de higiene y salud.
6. Capacitar y reentrenar al personal vinculado en los procesos de manipulación, almacenamiento y disposición de los productos que comercializa según las categorías establecidas.

6.1.1.1.2 Organización. Es parte del funcionamiento del proceso administrativo, se refiere a:

La forma como se asignan, se agrupan y se relacionan las personas, los recursos y la tecnología para formar sistemas y subsistemas con el objeto de poder implementar la estrategia seleccionada y así poder obtener los objetivos y la misión de la organización. (Blank Bubis, 2002, p. 22).

Desde esta perspectiva, el proceso de organización en el ente económico *expendio PNA*, está constituido sobre la base de una estructura formal e informal, debido a que la primera, es la que diseña la Dirección General, actúa como un todo, se cumple con los objetivos, define las funciones de cada integrante y lo que se espera de ellos; la segunda, tiene que ver con la fuerza activa que le da vida a la unidad económica – talento humano – que ocupan los cargos y desempeñan las tareas que se les asignan a través de la interacción multidisciplinaria.

De igual manera, para diseñarse la organización, se determinó y estableció la división y coordinación de las actividades, a partir del respeto a las figuras de autoridad y el cumplimiento de las responsabilidades establecidas en el proyecto productivo, a través del rol del equipo interdisciplinario coordinado, que involucra la interacción entre el Administrador o Jefe de la Cadena de Comercialización y las áreas que cumplen alguna función en el ente económico –

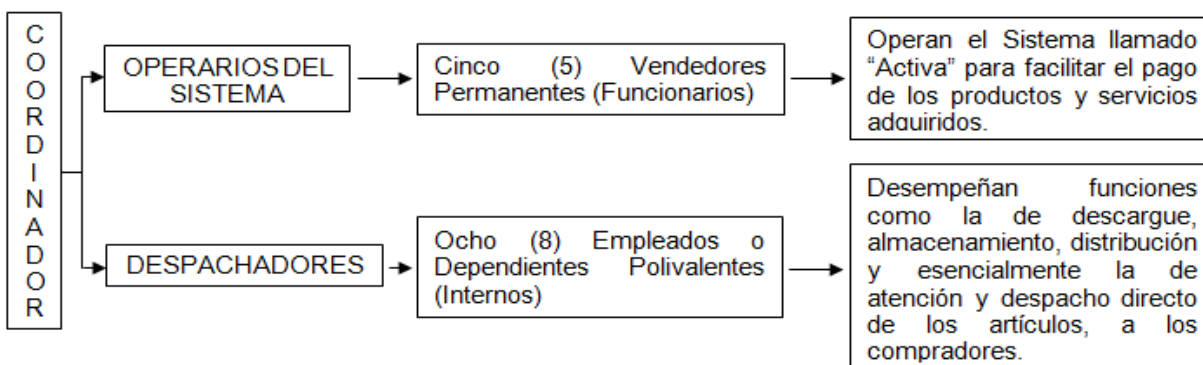
compras, control de costos y ventas.

Para comprender y dimensionar el diseño organizacional y su impacto en la unidad económica objeto de estudio, es necesario describir las decisiones que se tuvieron en cuenta al momento de involucrar la organización formal e informal, considerándosele a esta última como el complemento de la primera, entre ellas:

I. División de actividades. Es la herramienta esencial, bajo la cual gira la unidad económica, toda vez, que permite diferenciar el papel que desempeña el recurso humano, respaldado por una adecuada coordinación que organiza las actividades propuestas y permite unificarlas, para garantizar un manejo eficaz y eficiente de los recursos asignados para este propósito.

Teniendo presente la responsabilidad que significa la división y coordinación de las actividades tanto en lo formal como en lo informal, que comprende el servicio que brinda el *expendio PNA* a la población reclusa, aclarando que los Operarios del Sistema y el Coordinador, tienen el mismo nivel jerárquico dentro de la línea formal de la estructura del INPEC, observándose lo que se menciona en la organización como el desempeño de tareas y responsabilidades asignadas:

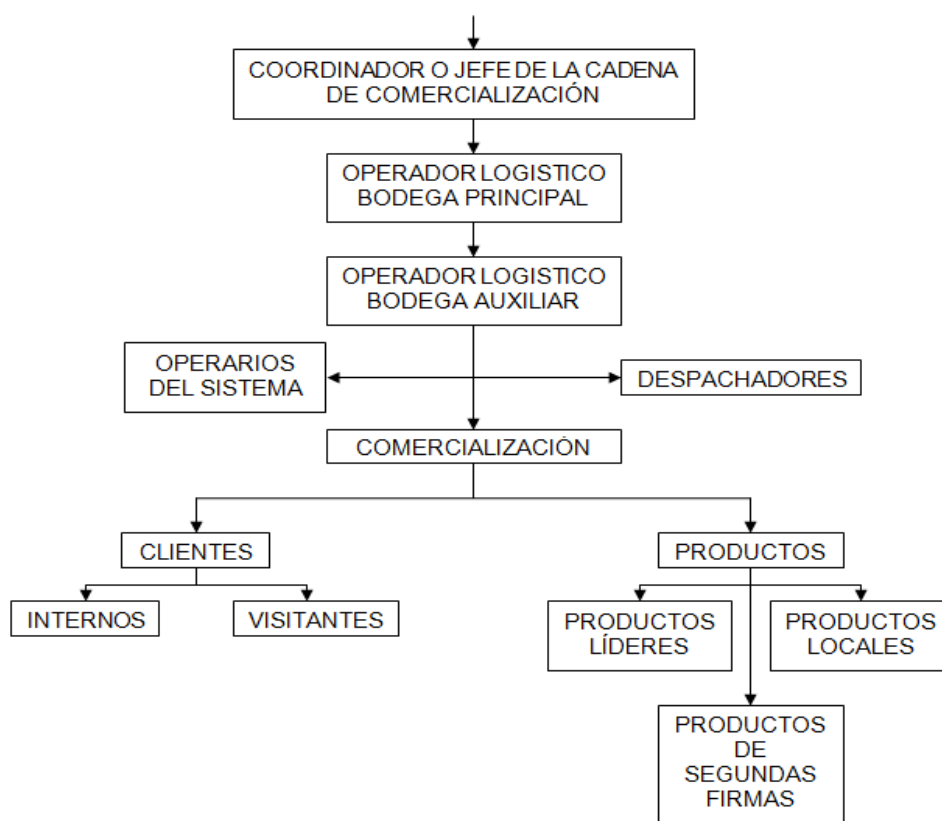
Figura No 2. División y Coordinación de las Actividades del Ente Económico *expendio PNA*



Fuente: El Autor, de acuerdo al análisis

II. Departamentalización. En esta fase se observa la agrupación de las diversas actividades que involucra la interacción entre las áreas del ente económico, basándose en la estructura anterior, que permite prever la especialización, su beneficio y su valor como herramienta del proceso de la organización. De igual manera, en este esquema se puede observar una mezcla de formas de departamentalización, que comprende elementos a) por funciones, b) por clientes, y c) por productos; esto con el fin de facilitar el logro de los objetivos del *expendio PNA*, agrupándose como se presenta a continuación:

Figura No 3. Departamentalización del Ente Económico *expendio PNA*



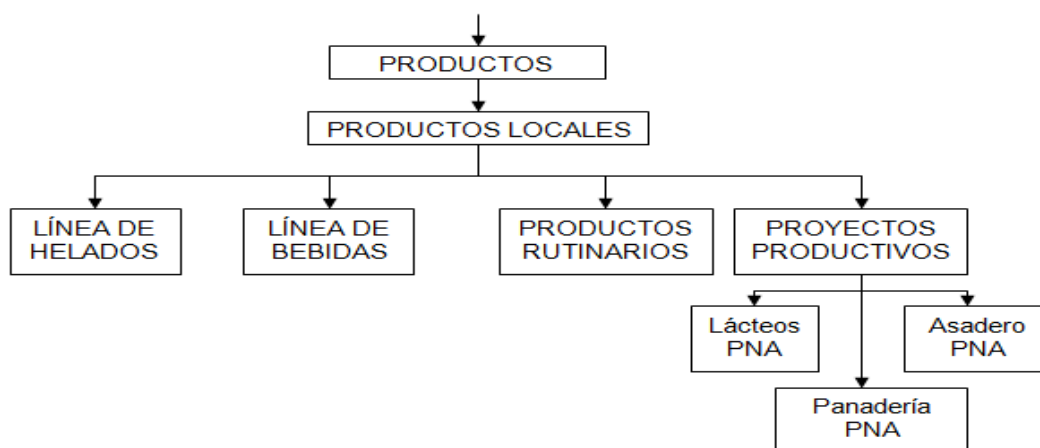
Fuente: El Autor, de acuerdo al análisis

Es necesario lograr la agrupación de actividades en áreas o departamentos, como a) operadores logísticos, b) operarios del sistema, y c) despachadores – funcionales –, que deben

desarrollar competencias distintivas; igualmente el área clientes, a través de la cual se satisfacen las necesidades de los internos y de los visitantes; y por último, el área de productos, que es esencial porque resalta la comercialización de cada uno de los mix de productos de acuerdo a la construcción del surtido; la intervención no concluye allí, sino que debe trascender, sintonizando las diferentes intervenciones de cada una de las áreas, en función del desarrollo del ente económico mismo.

Lo anterior implica entonces el diseño de departamentos con un componente básico: la Subdivisión, como se muestra en el siguiente ejemplo:

Figura No 4. Subdivisión de la Departamentalización por Productos del *expendio PNA*



Fuente: El Autor, de acuerdo al análisis

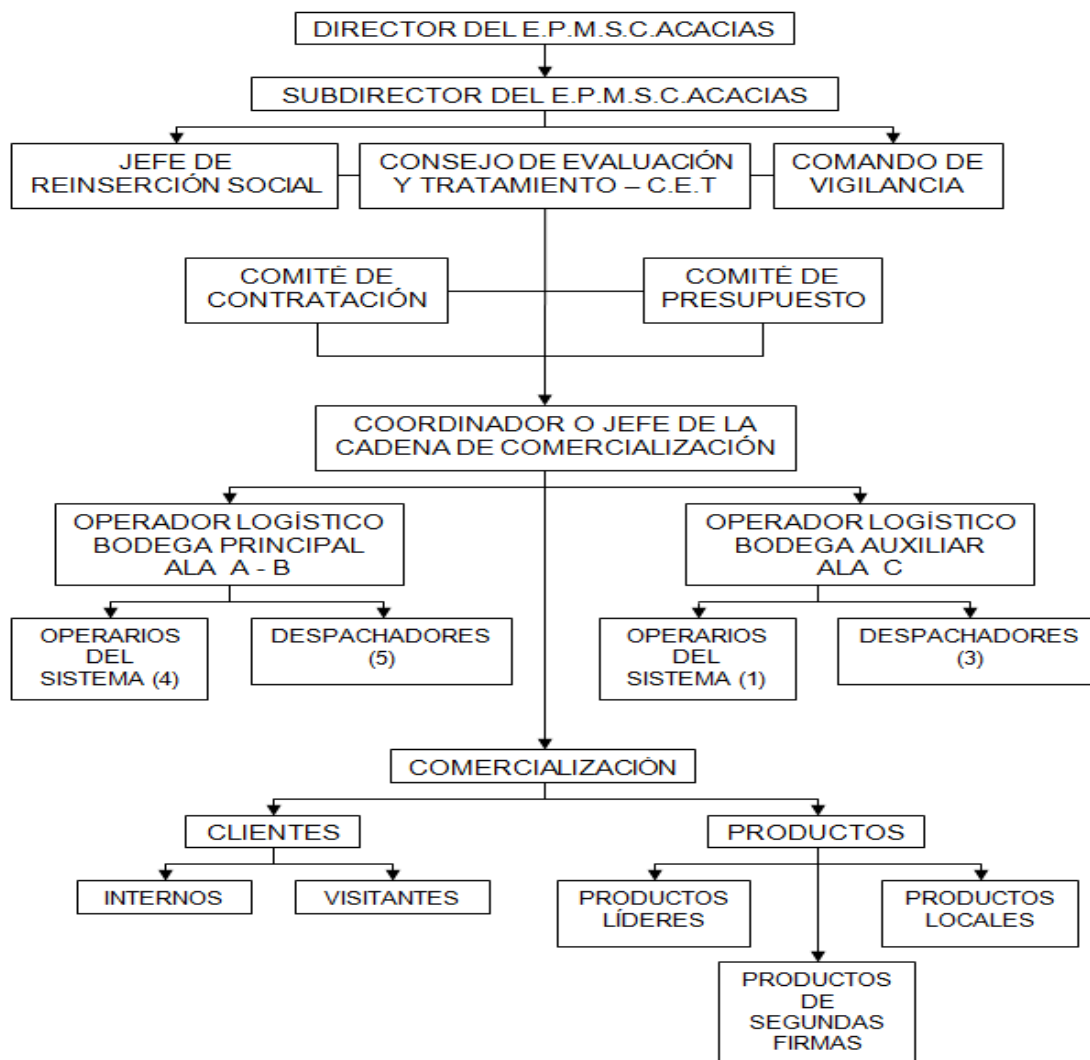
III. Tipo de estructura. La forma de departamentalización ya planteada, permite identificar en la organización una Estructura de *tipo lineo – asesoría (línea – staff)* – definida como la adición de asesores especializados a esta organización lineal, con el fin de solucionar problemas en campos como el de compras, entre otros, debido a que los jefes de la línea de mando delegan la operación y enfocan sus esfuerzos a fortalecer los procesos financieros, de compras y de selección del recurso humano, comprometiendo al equipo de trabajo frente al valor de la

dinámica del staff, como garantía de una mejor calidad en lo organizacional y administrativo para operar.

Este tipo de estructura está muy bien arraigada en la unidad económica, toda vez que realiza actividades programadas y rutinarias en un medio ambiente estable y con una tecnología estable. De igual manera se refleja el trabajo en equipo coordinado, que se da desde el Director de la Penitenciaria, pasando por los Cuerpos Colegiados o Equipos Interdisciplinarios llamados Comités, hasta el Coordinador o Jefe de la Cadena de Comercialización del Proyecto Productivo *expendio PNA*, sus Operarios del Sistema y Despachadores; factores que tienen la responsabilidad en a) lo técnico, b) lo productivo, c) lo económico, y d) lo comercial.

Desde esta lógica, fue planteada la estructura de la unidad económica objeto de estudio, como se observa a continuación:

Figura No 5. Estructura Organizacional del Ente Económico *expendio PNA*



Fuente: El Autor, de acuerdo al análisis

IV. Centralización – descentralización. Valorando la importancia del seguimiento al Ente Económico *expendio PNA*, es de decir, que la estructura organizacional que posee no privilegia el trabajo en equipo, debido a que se refleja una larga cadena de mando y tramos de control cortos. Esta concepción propende por una *centralización*, toda vez, que la toma de decisiones está orientada a concentrarse en el Director del establecimiento penitenciario, respondiendo a una autoridad institucional que siempre fluye de arriba hacia abajo.

La idea principal que caracteriza a la centralización, en esta unidad económica, es a) la disminución de su operatividad, b) de su marcha, y c) de la prestación de su servicio; en función de consultar y esperar la toma de decisión, a través de la aplicación de la rigidez del modelo estructural, en cuanto el área o departamento se ve abocado a enfrentar distintas etapas en el curso de obtener respuesta. Durante este transcurrir, al área deja de ser funcional para el ente económico, lo que impide la realización de sus tareas y/o actividades asignadas.

Esta disminución, reporta ciertas desventajas que significan un desmejoramiento sustancial en la comercialización adecuada de los productos y servicios; entre ellos:

1. Lenta actualización y oferta de productos y servicios.
2. Afecta la renovación del mercado, a través de nuevos productos.
3. El ente económico siempre va a permanecer en el tiempo, igual al momento en el que se inició, es decir, que se percibe como un proceso que no proyecta avances o cambios significativos.

Estas características propias de la centralización, constituyen la peor alternativa para enmarcar una proyección de crecimiento, aunque este sistema cuente con partidarios que señalan algunas ventajas, entre ellas:

1. La Dirección de la penitenciaría tiene una visión de la unidad económica como un todo.
2. Existe un control adecuado del ente económico.
3. Elimina la duplicidad de funciones y de esfuerzos.

6.1.1.1.3 Dirección. Es considerada una función que consiste en dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea.

De igual modo, se tiene en cuenta otro concepto:

Comprende el motivar y guiar a las personas para que utilicen los recursos asignados y la tecnología propia del subsistema y logren que estos puedan implementar la estrategia y así

poder obtener los objetivos y la misión de la organización. Para ello, se debe estudiar y comprender el comportamiento de las personas y grupos dentro de un contexto organizacional. (Blank Bubis, 2002, p. 22).

Mientras el establecimiento cuente con el Ente Económico *expendio PNA*, será el Director quien tenga a su cargo la conducción del proceso administrativo y operativo – en coordinación con el área de reinserción social, los comités y el jefe de la cadena de comercialización – para desarrollar esta actividad, ya que es el encargado de máxima autoridad de la gestión y dirección administrativa ante la institución, en donde se elaboran las políticas y estrategias generales, donde se toman las decisiones y políticas que inciden a toda la penitenciaria, utilizando de manera eficiente los recursos a su disposición a fin de obtener el máximo beneficio productivo de la organización.

Es de manifestar, que el *expendio PNA*, catalogado como un proyecto productivo sostenible a futuro, no está respaldado por una adecuada administración, que organice las actividades propuestas y permita unificarlas en programas de impacto para la población carcelaria, debido a que el *sistema de retroalimentación* (sistema de información para la dirección) no funciona con la celeridad debida para ayudar a determinar los cambios necesarios a tiempo, para optimizar los procesos de mercadeo y la generación de los servicios adecuados.

El Modelo de *descentralización* proyectado desde la Dirección General no se aprecia en sintonía con el Modelo de *autonomía* de la que es revestida la Dirección del penal. En la práctica no se direccionan los objetivos misionales del ente económico o son absorbidos por los procesos y procedimientos institucionales que padecen de la paquidermia y la tramitología propia de las instituciones del Estado.

En sí, se observa que en el proceso de dirección para el *expendio PNA*, esta figura no desempeña las habilidades direccionales, entre ellas:

a) Técnicas. Minimiza la prioridad para resolver problemas complejos y no canaliza las soluciones dentro del espectro del proyecto.

b) Humanas. No canaliza habilidades para trabajar en pro del fortalecimiento del proyecto productivo, aprovechando las aptitudes ocupacionales presentes en la población interna y de los funcionarios vinculados que laboran allí, para que sea una base fundamental para la ejecución del plan de tratamiento y, de igual manera que permita generar beneficios económicos, de formación, de redención para el personal de internos y factores de motivación laboral.

c) Conceptual. Falta de actitud para el desarrollo del Proyecto Productivo *expendio PNA*, para otorgarle una responsabilidad específica como la de convertirlo en una propuesta de inversión auto sostenible, encaminada a satisfacer necesidades de mercado.

Además, hay que agregar que el recurso humano es esencial en este proceso, porque se requiere de estar en contacto a través de las tareas que realizan y el medio ambiente en el que trabajan.

En este sentido se presenta un choque de cultura de percepción por cuenta de la *colisión dominante* (que existe dentro de la estructura organizacional lineo – asesoría colegiada, no actúa en la toma de decisiones, que conlleven al desarrollo de conductas que le faciliten una rápida y adecuada adaptación de sus integrantes a la dinámica del clima organizacional), en la que los intereses personales de los trabajadores internos se enfocan a la necesidad de proyectar su conducta dentro de un proceso de redención penitenciaria y la percepción de desconfianza doctrinaria que reciben los funcionarios que conllevan crear un ambiente de trabajo con dos enfoques antagónicos que en muy pocas ocasiones – informalmente – generan equipos de trabajo en una misma línea de intereses; agravado por la falta de incentivos diferenciales a los funcionarios que están vinculados al *expendio PNA*.

En este propósito, el modelo general de motivación que se aplica en la unidad económica

acoge la Teoría de la *Jerarquía de Necesidades de Maslow*, que son cinco (5) y se dan en orden ascendente, toda vez que los empleados tienen una cantidad de necesidades, deseos y expectativas; así:

Figura No 6. Jerarquía de Necesidades de Maslow



Fuente: Administración. Décima edición. Robbins & Coulter. 2010

1. Necesidades fisiológicas o biológicas. El perfil de estos empleados – internos es el de adultos que dependen del apoyo económico de sus familiares. Pero sienten la necesidad de ser autoabastecedores o aportantes de sus necesidades básicas de alimentación, elementos de aseo y de uso personal. Lo cual conlleva a vincularse a los Programas de énfasis laboral del *plan de acción y sistema de oportunidades – P.A.S.O. –*, sobre la motivación para lograr un buen desempeño laboral, buscando el mejoramiento de los hábitos laborales y la compensación por la generación de ingresos económicos propios.

2. Necesidades de seguridad. El aportar económicamente para su autosostenimiento, les permite disminuir sus niveles de angustia y estrés, que se traduce en la construcción de un sentido de vida a partir de un elemento que se supone es el punto de partida de todo el Proceso

de resocialización, llamado *S.E.CA.P. de Vida* – sigla que involucra *sentido, estilo, calidad y proyecto de vida*. Proceso que lo prepara para la participación en el Proyecto Productivo *expendio PNA* u otros, a medida que se avanza en el tratamiento.

3. Necesidades sociales o de adaptación. La evaluación que se hace del proyecto de vida de cada empleado – interno en el Consejo de Evaluación y Tratamiento – C.E.T. –, debe ser bien vista, gracias al avance que ha sido ganado con esfuerzo, compromiso y deseo de cambio, a través del programa laboral *expendio PNA*. Pensar en esta realidad, le implica actualizar su percepción de la comunidad carcelaria, aquella que seguramente espera confirmar un cambio positivo en él, pero que tal vez día a día le ofrezca menos de lo esperado; un espacio en el que tendrá que enfrentar los rechazos y la falta de oportunidades, aceptando sus avances a lo largo del tiempo de la condena y de su vida laboral.

4. Necesidades de reconocimiento. La participación del interno en el Ente Económico *expendio PNA* le facilita una experiencia de integración en la reflexión sobre el propio proyecto de vida. Este proyecto productivo es el espacio indicado para reforzar la tarea de avanzar hacia un mejoramiento en la calidad de vida – en el centro carcelario – a través del estímulo hacia el trabajo, la generación y recuperación de hábitos laborales y hacia la convivencia pacífica.

5. Necesidades de autorrealización. El interno se sensibiliza y se motiva gracias al fortalecimiento de sus capacidades, habilidades, destrezas y potencialidades, a través de su labor en el ente económico, representándole beneficios personales a futuro.

Ahora con lo que respecta a la *comunicación*, en el ente económico se considera como una influencia, bajo la cual los subordinados aceptan voluntariamente las decisiones tomadas, la información relativa a situaciones, desde la Dirección del establecimiento, para después materializarlas. Se percibe una comunicación en forma descendente, es decir, fluye desde los niveles altos hacia los niveles bajos, causando una lentitud en el manejo eficiente de la

información, afectando el sentido de la integralidad y la oportunidad de intervenir, debido a que está línea de intervención no se ajusta a las necesidades de la unidad económica.

Este Proceso de *comunicación*, es el más importante desde el punto de vista funcional, pero que gracias a la descripción presentada y a la aplicación operativa, se afirma que se establece una *comunicación defensiva*, que se caracteriza por la baja confianza y la baja cooperación entre el binomio Internos – Funcionarios, manifestándose una actitud auto protectora y sin empatía.

De igual manera, hay que decir que la comunicación pierde su relevancia en el nivel más bajo, esto es, con los empleados – internos, debido a que funcionarios del Cuerpo de Custodia y Vigilancia – que no son funcionarios permanentes del *expendio PNA* –, ejercen su autoridad, tomando decisiones y dictando órdenes con base a funciones y cronogramas de actividades del ente económico. Actividad para la cual no se sienten comprometidos en razón a los principios doctrinarios que privilegia la custodia y seguridad del sistema penitenciario, antes que explotación comercial.

De acuerdo a lo estudiado y a lo percibido en la unidad económica se identifica el uso de medios de comunicación, como:

a) Comunicación oral.

- ✓ Se obtiene una respuesta inmediata sobre ciertos eventos que se requieren de la fluidez y rapidez para solucionarlos.
- ✓ Se entera al instante de lo que está pasando.
- ✓ Se puede hablar de varios temas.
- ✓ Puede aclarar y explicar varios puntos que no han quedado claros.
- ✓ Puede desbaratar muchos de los rumores que circulan en la unidad económica.

Se tiene como mecanismo permanente y rutinario la relación estilo metodología militar.

b) Comunicación escrita.

- ✓ Lo escrito permanece y se puede archivar.
- ✓ Ayuda a definir responsabilidades.
- ✓ Los mensajes tienen un carácter oficial.
- ✓ Previene olvidos.
- ✓ El emisor puede ordenar mejor las ideas.

c) Comunicación electrónica.

- ✓ La información se transmite al momento a los funcionarios.
- ✓ Los diversos funcionarios participan simultáneamente.
- ✓ Se evita el desplazamiento.
- ✓ Se da a través de los procesadores de palabras y correo electrónico.

A partir de lo anterior, el Proceso de *comunicación* se clasifica en a) comunicaciones internas, y b) comunicaciones externas. En donde, las primeras, se originan dentro el ente económico para el flujo interno entre los integrantes, en sí, son básicos para la vida de la unidad económica. Las segundas, también se originan dentro del ente económico para luego ser enviadas al entorno con el fin de suplir necesidades, ejemplo de ello, el envío de información a los proveedores.

Por último, lo que concierne al *liderazgo*, este recae en el Director de la penitenciaría, lo que le permite ser el responsable de conducir el engranaje de todos los recursos disponibles, bajo una atmosfera autocrática, en donde nadie participa o inicia una acción, excepto cuando la impone la máxima autoridad. Es de hacer énfasis que este funcionario es nombrado por la Dirección General del INPEC, lo que conlleva que para mostrar resultados utilice métodos coercitivos.

Lo anterior estropea significativamente el clima organizacional, puesto que ha creado un ambiente de discordia, de desconfianza y de ausencia de armonía, que hace que los funcionarios

sean renuentes a las decisiones del líder y a las disposiciones organizacionales. No tiene capacidad de persuasión e influencia, por lo tanto, no existe intercambio social, debido a que la comunicación es mínima.

6.1.1.1.4 Control. Este proceso se considera como el mecanismo de “medir el desempeño de lo ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijadas. Se realiza a nivel estratégico, nivel táctico y a nivel operativo; la organización entera es evaluada, mediante un sistema de control de gestión” (Wikipedia.org).

En otras palabras, es un proceso que sirve para asegurar que las actividades reales se ajusten a las planificadas. Blank Bubis (2002) manifiesta que “el control envía la retroinformación necesaria para que a la estrategia se le hagan los ajustes necesarios o para que se le rediseñe” (p. 22).

Tres piezas son importantes en el ejercicio del control sobre el Ente Económico *expendio PNA*, manifestando de antemano, que esta infraestructura es creada por el E.P.M.S.C.A, que funciona como ente territorial; lo que permite hacer parte de la administración pública. En términos generales se da de la siguiente manera:

1. Para comprender el Proceso de *control* en el *expendio PNA*, se manifiesta que es el resultado de la estrecha relación entre el Área de Reinserción Social, cuyas funciones las delega a unos cuerpos colegiados (la Junta de Evaluación de Trabajo, Estudio y Enseñanza; el Consejo de Evaluación y Tratamiento; el Consejo de Disciplina, los Comités de Contratación y de Presupuesto) y el Coordinador del ente económico. Las características y funciones en las que se desenvuelven estos entes son:

a) Junta de evaluación de trabajo, estudio y enseñanza. La JETEE es la instancia encargada de realizar una evaluación preliminar, con el fin de emitir el concepto sobre el ingreso de los internos a realizar tareas en el Ente Económico *expendio PNA*. Lo anterior teniendo en

cuenta la actitud y vocación de cada recluso, que a su vez le facilite redención.

Este cuerpo colegiado está conformado por el Director del establecimiento, el Subdirector y un tercer funcionario designado por el Director, quienes se reúnen una vez al mes para evaluar y calificar el desempeño de los internos en la actividad correspondiente a la prestación del servicio en el proyecto productivo mencionado.

Entre sus funciones se encuentran:

- ✓ Controlar y evaluar los trabajos realizados por los internos en el ambiente laboral, teniendo en cuenta los criterios de calidad, intensidad y superación en la ejecución del ejercicio desempeñado.
- ✓ Presentar por escrito la evaluación de desempeño, ya que está constituye la base para autorizar la expedición de certificados de tiempo y desempeño para efectos de redención de penas, que son emitidos por el Director.

b) Consejo de evaluación y tratamiento. El CET es una instancia cuyo trabajo se concentra en la a) evaluación, b) clasificación, y c) tratamiento del interno que labora en el ente económico. Está conformado por un grupo interdisciplinario, que se encarga de realizar el tratamiento progresivo de los internos – empleados. Las funciones asignadas a este cuerpo colegiado son las siguientes:

- ✓ Formular observaciones ante la JETEE en relación con el trabajo que desempeñan los internos en la unidad económica, observando las disposiciones vigentes.
- ✓ Hacer seguimiento individual al interno mediante el estudio de la labor ejercida y la observación de su comportamiento, consignando todas las observaciones en la cartilla biográfica.

c) Consejo de disciplina. Órgano encargado de a) evaluar, y b) calificar la conducta del interno, y está integrado por el Director del establecimiento, el asesor jurídico, el jefe del

expendio, el psicólogo, el trabajador social y el comandante de vigilancia.

Sus funciones principales son las siguientes:

- ✓ Estudiar y calificar la conducta de los internos – empleados cada tres meses.
- ✓ Decidir sobre sanciones disciplinarias.
- ✓ Dar concepto previo al Director para el otorgamiento de estímulos al interno – empleado que lo merezca.
- ✓ Recaudar informes del personal de internos que le faciliten la valoración propia de su gestión en el ámbito laboral.

d) Comité de contratación. Este cuerpo colegiado se encarga de a) evaluar, y b) calificar todo el sistema de compra de productos o bienes de consumo que se adquieren para la construcción del surtido del *expendio PNA*, a través de los proveedores con los que tienen convenios. Está integrado por el Director del establecimiento, el Subdirector, el Jefe de Reinserción Social, el Coordinador o Jefe de la Cadena de Comercialización y los Coordinadores de Proyectos Productivos como *asadero PNA*, *lácteos PNA* y *panadería PNA*, quienes se reúnen una vez al mes para analizar el manejo de los recursos asignados para tal fin.

Las funciones principales son:

- ✓ Evaluar la situación del ente económico a través del análisis detallado de la demanda y oferta, el mercado disponible y el impacto social logrado.
- ✓ Controlar y evaluar la identificación y las características de los productos.
- ✓ Estudiar y calificar el cálculo de la cantidad de productos o servicios a ofrecer.
- ✓ Analizar los indicadores de coherencia, veracidad, integralidad y pertinencia del proceso de comercialización.

e) Comité de presupuesto. Grupo interdisciplinario encargado de garantizar el adecuado manejo de los recursos definiendo el presupuesto que se cree conveniente dedicarlo a este tipo

de acción comercial. Está conformado por el Director del establecimiento, el Subdirector, el Jefe de Reinserción Social y el Coordinador del *expendio*.

Sus funciones son:

- ✓ Evaluar los gastos de inversión y financiación.
- ✓ Analizar el estimativo de los costos que generarán los productos y servicios para la operación de la unidad económica.
- ✓ Evaluar y controlar la definición de una política de precios.
- ✓ Estudiar y calificar el aporte a las cajas especiales.

2. Este comentario devela la responsabilidad de la Dirección del establecimiento como sistema global, de la Oficina de Reinserción Social o de Tratamiento y Desarrollo y de las Áreas mismas como subsistemas, que deben engranarse para generar resultados óptimos a partir de una evaluación a los avances y promociones que se den en la actividad laboral, sin vulnerar la seguridad del establecimiento.

La aplicación efectiva del Proceso de *control* sólo se garantiza a través de una actividad institucional coordinada. Este esfuerzo, que optimiza los recursos físicos y humanos existentes en la institución, integra a los diferentes estamentos para que por medio de un trabajo continuado se comprometan en la búsqueda de medir el alcance de los objetivos propuestos y que obedece a unos lineamientos establecidos en las normas de la Administración Pública denominado *metodología de evaluación del control interno (MECI)*.

3. Y por último, la acción preferente que le corresponde por ley a la Contraloría ejercer un control fiscal sobre el manejo de los recursos, y a la Procuraduría que ejerce un control por acción administrativa.

6.1.1.2 Cultura organizacional. El *expendio* PNA funciona como actividad de los objetivos misionales del INPEC. No tiene personería jurídica propia ni una estructura formal y se

desarrolla dentro de la cultura organizacional general del INPEC; sin embargo, el propósito del estudio aquí planteado busca identificar o sustraer una cultura organizacional que aplique para el proyecto productivo. Con base en lo anterior se hace conveniente describir la cultura organizacional del INPEC formalmente reconocido y caracteriza la cultura organizacional del *expedio* – contenida o que se desprende de la primera. En este sentido se describen:

I. Cultura organizacional formal y reconocida. Aspectos como a) la misión, b) la visión, c) los principios, y d) los valores, que identifican a la empresa *expedio PNA*, están ceñidos a las políticas y objetivos generales del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario (INPEC):

a) Misión. Facilitamos los medios para que las personas privadas de la libertad descubran sus potencialidades y resignifiquen su pensamiento a través del tratamiento penitenciario, la atención básica y la seguridad; de manera tal que logren desarrollarse como agentes activos de cambio en su entorno social; lo anterior basado en el respeto de los derechos humanos, para lo cual contamos con personal idóneo con criterios éticos y de calidad comprometidos con el servicio.

b) Visión. El Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario (INPEC), en el 2020 será reconocido nacional e internacionalmente como una entidad moderna, eficiente, dinámica y transparente en la prestación de servicios; comprometida con el Estado y sus instituciones, con servidores competentes, diligentes con el medio ambiente y garantes de respeto de los derechos humanos de la comunidad penitenciaria y carcelaria.

c) Principios.

RESPETO, como fundamento de las relaciones entre quienes constituyen o hacen uso del instituto.

JUSTICIA, como garante de la inviolabilidad de los derechos. Las acciones de los servidores públicos del INPEC podrán ser de conocimiento general.

ÉTICA PÚBLICA, como base del servicio a cargo del instituto y sus servidores.

COOPERACIÓN INSTITUCIONAL, mediante la aplicación e integración de los procesos establecidos de forma transversal.

d) Valores.

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 les 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 caracterizara la gestión cotidiana de sus servidores. Es la disposición razonable de anteponer siempre perfil público 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 referencia a la protección de quien ostente una condición de debilidad.

II. Cultura organizacional del expendio. Si bien es cierto, que toda organización tiene cultura organizacional, es de manifestar que la cultura organizacional del INPEC interactúa dinámicamente en cada una de las fases del sistema organizacional a partir de la filosofía planteada por y desde la Dirección General, respondiendo al propósito de realizar un giro institucional, permitiendo la formulación de una política carcelaria lógica y coherente, con énfasis en la humanización y la resocialización orientada hacia las personas que están privadas de la libertad como consecuencia de la comisión de delitos.

En este sentido, siendo los internos la razón de ser, la reflexión sobre la intervención que se realiza con ellos, ha sido una de las preocupaciones centrales, cuya responsabilidad derivó la Dirección General en la Subdirección de Tratamiento y Desarrollo, generando un Modelo llamado *sistema progresivo* en donde la idea central es la disminución de la intensidad de la pena, en función del estudio de la conducta y el comportamiento, a través de la aplicación de un proceso en el cual el interno atraviesa distintas etapas en el curso del cumplimiento de la pena, canalizando su energía hacia la realización de actividades educativas y laborales, considerados espacios de reflexión y evolución personal, asumiendo compromisos y responsabilidades, enmarcada en la Modalidad conocida como el *plan de acción y sistema de oportunidades* – P.A.S.O.

Este sistema permite al individuo convertirse en agente activo de cambio durante el proceso de tratamiento. Es claro entonces que la posibilidad para avanzar en ese crecimiento está dada a partir de la conjugación entre (a) la oferta planteada por el medio, (b) el proceso personal que experimenta el interno, (c) la maduración que permite la adaptación a una nueva experiencia, (d) la autorregulación voluntaria por parte del aherrojado, y (e) la realidad que plantea el sistema de oportunidades.

Estos elementos deben ser articulados para lograr la coordinación de las acciones que el individuo ejecuta en la realidad, con el fin de alcanzar el objetivo último del progreso en el conocimiento. Un conocimiento sobre lo personal que le permita adaptarse a la realidad de la condición de prisionalización, pero que también le garantiza el fortalecimiento de herramientas y habilidades para desempeñarse en un futuro y mantener la motivación para recuperar la libertad.

Es de tener claro que esta construcción ocurre en dos procesos que integran al individuo en sus esferas biológica e intelectual y que se conoce con el nombre de *asimilación* y *acomodación*. La *asimilación*, corresponde al momento que está conformado por elementos innatos o

aprendidos que se impronta a lo largo del proceso de desarrollo psicológico. La *acomodación*, es un momento posterior, en el que los elementos adquiridos serán aprehendidos como algo propio con el fin de modificar las estructuras preexistentes y cambiar el sentido o la funcionalidad.

Por lo anteriormente expuesto, la posibilidad de vivir este proceso supone la existencia de una realidad y un sistema lo suficientemente flexible para permitir esta evolución como una experiencia individual y progresiva, ajustado a los tiempos y necesidades del Proyecto Productivo *expendio PNA*, el cual está cimentado en una ingeniería institucional, derivada de la coordinación interdisciplinaria entre diferentes subsistemas del INPEC que actúan de forma articulada.

Desde un punto de vista sistémico, es de decir, que la cultura organizacional, así como está planteada, involucrando todas las partes, esta NO funciona en su totalidad.

Dentro del Ente Económico *expendio PNA* NO existe una cultura que sea inducida por el administrador para que sea puesta en práctica de manera compartida entre empleados (internos) y vendedores permanentes (funcionarios). No hay un engranaje en el trabajo. Los vendedores permanentes, primero que todo son a) funcionarios que hacen parte del Cuerpo de Custodia y Vigilancia, b) tienen duplicidad de funciones, c) no tienen un estímulo o incentivo por su labor distinta, d) no tienen visión comercial, y e) tienen vacíos de información. Este comentario devela la dificultad del Coordinador o Jefe de la Cadena de Comercialización para direccionar planes de renovación, de proyección, cambios que generen procesos exitosos a mediano y largo plazo. Su trabajo se torna en planes y estrategias coyunturales del día a día.

Por el contrario, el dinamismo de la cultura organizacional en el ente económico, lo genera, lo promueve el empleado (interno), toda vez, que es inculcada a partir de los lineamientos de la Subdirección de Tratamiento y Desarrollo, mediante el Modelo *P.A.S.O.*, el cual incentiva a que

realicen el trabajo de manera coordinada y que tengan como carta de navegación el fortalecimiento de sus capacidades para reforzar la tarea de avanzar hacia un mejoramiento en la calidad de vida – en el centro carcelario – a través del a) trabajo en equipo, b) la generación, c) la recuperación de hábitos productivos, d) la reorientación de los valores, y e) el estímulo (competencias actitudinales). En sí, el interno desarrolla un sentido de pertenencia y apropiación hacia la unidad económica, garantizando un buen rendimiento del proceso empresarial, afirmando valores como la solidaridad que a su vez conlleva a fortalecer los beneficios para con la población reclusa.

6.1.2 Diagnóstico empresarial. Para sustentar el desarrollo del diagnóstico empresarial se utilizarán los siguientes instrumentos:

6.1.2.1 Técnicas de recolección de información.

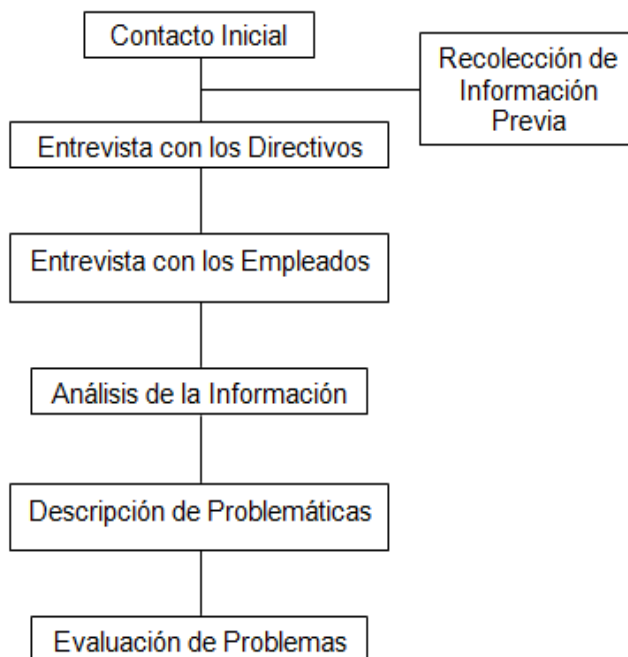
- ❖ **La observación directa.** Como consumidor del servicio *expendio PNA* se procuró aislar los eventos y experiencias vividas a lo largo del tiempo que se ha tenido como usuario y se realizó un ejercicio procurando aislar factores subjetivos y enfocarse en los eventos objetivos objeto de estudio abordando el servicio en varias ocasiones tanto en el espacio cotidiano como en los de los días de visita; reforzándolo con sondeos desprevenidos a otros usuarios con el fin de caracterizar la concepción del servicio. Igualmente se abordó en la misma técnica a los reclusos que laboran como despachadores.
- ❖ **La entrevista.** Previa concertación con el Administrador del proyecto productivo se acordó una entrevista en la que se pretendía conocer el enfoque del mismo con respecto a su función y la evaluación del respaldo dinamizador de los niveles jerárquicos superiores y la claridad de las dificultades que podría superar si estos niveles de decisión permitiesen unos grados de autonomía.
- ❖ **Recopilación documental.** A pesar que la Dirección del establecimiento impartió

instrucciones a los niveles subalternos relacionados con el proyecto (oficina de reinserción y tratamiento y desarrollo), estas se malinterpretaron y se restringió el acceso a información documental de primera mano, como pedidos, factura de proveedores, contratos de suministros; por lo que solo se tuvo acceso a la información de precios de venta y listado de productos comercializados, ya que este si se publica en las ventanillas de despacho de los puntos de venta.

- ❖ **Encuesta.** Con el fin de conocer la dinámica de operación del servicio desde la perspectiva de los clientes, se elaboró una encuesta a 20 usuarios elegidos al azar en el transcurso de una hora de atención y venta. Se buscó conocer elementos de satisfacción del servicio con respecto a la disposición de lo que se demanda, compra por impulso, promedio del valor de la compra (diaria) y valoración de la satisfacción.

Es de resaltar que para el desarrollo de este ejercicio académico se dieron instrucciones que fueron interpretadas muy radicalmente para restringir el acceso a información documental. (Anexo # 1. Autorización).

En efecto, se adopta la siguiente estructura para poder llevar a cabo el diagnóstico organizacional:

Figura No 7. Estructura del Diagnóstico

Fuente: El Autor, de acuerdo al análisis

6.1.2.2 Análisis de la información encontrada.

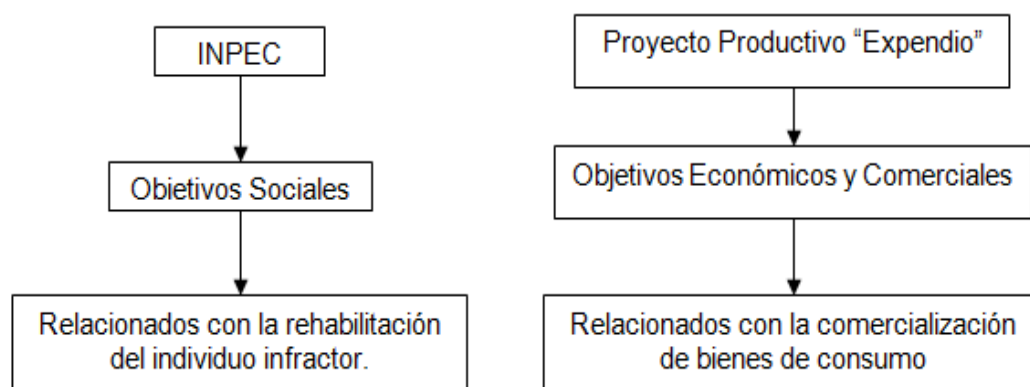
6.1.2.2.1 Planeación. En este proceso administrativo el problema identificado y que tiene mayor connotación es el que concierne a la a) misión, b) visión, c) objetivos, y d) políticas, toda vez, que esta cultura es generalizada, ligada a los criterios de la Dirección General del INPEC. No establece parámetros normativos claros y autónomos para el desarrollo de la actividad comercial llevada a cabo por el *expendio PNA*. En este sentido y siendo el ente económico, el pilar importante, la reflexión sobre la intervención que se realiza a dicha unidad económica, es una de las preocupaciones centrales, cuya responsabilidad está enmarcada desde el Proceso de *centralización* que mantiene la Dirección de la institución, lo que perjudica en gran manera, pues no le permite maniobrabilidad, aduciendo el actuar del proyecto productivo.

Una de las cosas en las que hay que hacer precisión, y que es consecuencia de su funcionamiento, es que el INPEC formuló sus objetivos y políticas con énfasis en la

humanización y la resocialización del medio penitenciario y carcelario; propósitos que desconocen el desarrollo de los programas laborales como herramienta metodológica importante en la transformación de los talleres productivos y programas de servicios en verdaderas escuelas de formación que se llevan a través de la práctica; las cuales requieren de unos objetivos y políticas más coherentes y de manera homogénea, de acuerdo a su función.

En este orden de ideas, es de resaltar la incoherencia y la descoordinación de la dinámica institucional:

Figura No 8. Diferencias entre los Objetivos



Fuente: El Autor, de acuerdo al análisis

Por lo tanto, es de manifestar la importancia de que el Proyecto Productivo *expendio* PNA establezca su propia cultura organizacional, esto con el fin de conducir su actuar, sin afectar el engranaje de la Dirección General del INPEC.

Con estas consideraciones iniciales basta afirmar, que en la medida del avance y consolidación del ente económico, la problemática en mención se convierte en un obstáculo para lograr el adecuado desempeño y desarrollo de la actividad. Pues se agudiza cuando el *expendio* PNA requiera intervención en la a) modernización de la propuesta comercial, b) ampliación del mercado por nuevos productos, y c) reorganización de procesos de comercialización.

De esta manera, las acciones administrativas siempre están condicionadas a atenuar la inequitativa función de la Dirección General del INPEC a las directivas del establecimiento penitenciario, propiciando el descontento por la generación de problemas como:

- ✓ Ausencia de objetivos específicos para el ente económico como subsistema; que genera conflictos entre los que deben ser los objetivos de un proyecto productivo y los objetivos misionales del establecimiento (como función carcelaria).
- ✓ Rigidez y demora en la toma de decisiones.
- ✓ Demoras, dificultades y traumas en la corrección de fallas.
- ✓ Rupturas en las comunicaciones.
- ✓ Ausencia de un punto de referencia para los funcionarios y la ausencia de un plan estratégico propio del ente económico.
- ✓ Ausencia de patrones de identidad que permitan generar una adecuada cultura organizacional.
- ✓ Alta rotación de funcionarios en el desarrollo o aplicación de políticas, procesos y tareas en los diferentes niveles de decisión.

6.1.2.2.2 Organización. La problemática que en este proceso se observa, está relacionada con la estructura organizativa, que tiene como elemento esencial y funcional la *burocracia*, que se caracteriza por a) realizar operaciones altamente rutinarias logradas a través de la especialización del trabajo, b) por aplicar reglas y reglamentos muy verticales, c) por la división de actividades en donde las tareas se agrupan en departamentos funcionales, d) existe una autoridad entrelazada con tramos de control estrechos, e) y el poder para tomar decisiones está relativamente centralizado.

En sí, es una estructura muy vertical que impide el trabajo en equipo porque tiene una cadena de mando muy larga y no identificada con la cultura comercial.

Es así como en el *expendio PNA*, considerado como la unidad de análisis, se percibe que el Coordinador o Jefe de la Cadena de Comercialización, siempre realiza un trabajo rutinario, llevando al ente económico por el mismo derrotero, ofreciendo los mismos servicios y productos. Esta rutina se describe de la siguiente forma:

- ✓ Se atiende una sola vez por cliente día hasta un monto diario equivalente a 2 smldv (el software está programado para no permitir superar el monto).
- ✓ En los puntos de venta de los pabellones se atiende solo los días hábiles; los fines de semana y festivos no opera el servicio.
- ✓ El servicio es prestado en un solo evento – día, entre las 8:00 a.m. a las 3:30 p.m. aproximadamente durante 1 a 2 horas por pabellón (hasta atender el último cliente).
- ✓ Simultáneamente operan 4 puntos de venta en los pabellones y una vez atendido un pabellón se rota a otro pabellón hasta cubrir todos los pabellones.
- ✓ Los sábados y domingos (programados para días de visitas) se atienden en puntos de venta en los patios de visita solo a los internos que reciban visitas ese día. Se atiende continuamente desde las 8:00 a.m. hasta las 11:00 a.m. aplicando la misma política del monto máximo.
- ✓ Los días de visita opera un punto de venta para los visitantes, con la oferta de los productos del Proyecto Productivo *asadero PNA*. La compra de los visitantes no afecta el cupo del usuario interno.
- ✓ Cada punto de venta es atendido por un funcionario operador del sistema, y un despachador (interno – empleado).
- ✓ El interno debe contar con saldo depositado en una cuenta matriz que se verifica con el sistema.
- ✓ No se concede crédito y no se admite compras con dinero en efectivo (el Código

Penitenciario prohíbe a los internos la posesión de dinero en efectivo).

- ✓ Las ventas a los visitantes si se recibe el efectivo correspondiente al monto de la compra.
- ✓ Los puntos de venta en los patios de visita solo se venden artículos comestibles y algunos elementos de aseo situacionales.
- ✓ Los funcionarios operadores del sistema – con excepción del administrador – no se inmiscuyen en ninguna decisión más allá de las de facturar y verificar el despacho de los productos.

Igualmente la dinámica de las normas de seguridad física del establecimiento obstaculiza la labor de verificación y control de las condiciones cotidianas de almacenamiento y disposición de los productos que son sujetos de verificación por parte de las autoridades sanitarias (Secretaría Local de Salud) de acuerdo al Plan de Higiene y Salud; ya que sus visitas son sometidas a tramites de aprobación previa y que en muchas ocasiones son aplazadas o retardan dicha labor; sin embargo con el personal que labora en el proyecto productivo existe la disciplina de autocontrol sin desconocer que si se presentan descuidos, aunque en menor escala.

6.1.2.2.3 Dirección. Existe una problemática relacionada con el ejercicio del liderazgo o estilo de mando del Director del establecimiento, que propugna por un estilo autocrático, lo cual no garantiza una óptima gestión institucional, toda vez, que asume toda la autoridad, toma todas las decisiones, define e impone objetivos y exige obediencia del grupo. Este modelo no mejora la calidad del ente económico desde el contexto socioeconómico, debido a que rebasa su capacidad de control y administración específica y sí genera una ausencia de coordinación entre el Jefe de este proyecto productivo y la Dirección del establecimiento, que origina problemas como:

- ✓ Desmotivación de los funcionarios y empleados de la unidad económica.
- ✓ Manejo ineficaz e ineficiente de los recursos asignados para este propósito.

- ✓ La comercialización inadecuada de los productos.
- ✓ Descoordinación con los proveedores.
- ✓ Desatención al cliente.

De igual manera, en el aspecto desmotivacional, influye la falta de incentivos y remuneración a los funcionarios permanentes (dragoneantes) que laboran en el *expendio PNA*, toda vez, que siempre están ejerciendo una doble función, al incluirles la custodia y vigilancia de la población carcelaria.

En sí, el Director de la penitenciaría a través de la legitimización del ejercicio autoritario, afecta el proceso organizacional ya que no se inmiscuye en el intercambio social, en el cual hay variables básicas:

- ✓ El líder.
- ✓ Los seguidores (grupo de trabajo).

Por todo lo anterior, en este estilo de mando hay mínimo interés por el Proyecto Productivo *expendio PNA* y mínimo interés por los funcionarios e internos – empleados, debido a que no le importa la comercialización de bienes de consumo, ni satisfacer las necesidades de los empleados (dragoneantes, internos). En este sentido se identifican los siguientes comportamientos:

- ✓ No contribuyen con nuevas ideas.
- ✓ Ejercen un mínimo de control.
- ✓ Tratan de evitar todo lo que puede comprometer su posición.
- ✓ La comunicación es mínima.
- ✓ Los puntos de venta no cuentan con una adecuada decoración, exposición ordenada y armoniosa de los productos, en su mayoría por causa de una dotación insuficiente de estantes, góndolas, cubetas, displays, entre otros.

6.1.2.2.4 Control. Se observa descuido en el cumplimiento de las políticas y estrategias para contrarrestar la incorrecta distribución y/o ubicación de los productos tanto en las zonas de almacenamiento como en los puntos de venta; labor en que es concurrente la Secretaria Local de Salud.

A pesar del desarrollo de la disciplina de autocontrol mencionado en el ítem de organización el personal encargado del almacenamiento, exhibición y despacho es muy lapso en acatar las sugerencias que se reciben tanto en los catálogos, empaques y autoridades sanitarias que conllevan a disminuir los riesgos de deterioro y/o contaminación desatendiendo una serie de herramientas de control, entre las que se destacan:

- ✓ Los productos deben estar distribuidos por secciones: bebidas, lácteos, heladería, dulcería, galletería, pasabocas, panadería, productos básicos, artículos de aseo, farmacia, entre otros.
- ✓ Los productos de lácteos se deben exponer en arcones frigoríficos.
- ✓ Los productos de consumo de diversa índole se deben clasificar según su tangibilidad, esto es, en bienes de consumo no duraderos, bienes de consumo duraderos y los servicios que se venden.
- ✓ Los productos y servicios se deben presentar en las mejores condiciones, tanto físicas como fisiológicas, utilizando una amplia variedad de mecanismos que lo hagan más atractivo: colocación, presentación e higiene.
- ✓ Se debe prevenir el conjunto de aromas mezclados.
- ✓ Verificar permanentemente la fecha de vencimiento de los productos y dar prioridad de salida a los de fecha más próxima.
- ✓ Revisar la gama o surtido de productos que estén perfectamente empaquetados, etiquetados e identificados, para lograr un producto esperado.

- ✓ Prevenir todo daño del conglomerado de artículos que se encuentran almacenados, derivado de insectos y roedores que hacen presencia en los centros de distribución o de operación, además se debe proteger de la humedad.

6.1.3 Planteamiento y formulación del problema a solucionar. El latente choque doctrinal de la misión y objetivos del sistema penitenciario con los objetivos de un proyecto productivo autosostenible; el poco compromiso comercial de los servidores públicos hacia la institución en que se desempeñan; la prioridad en los aspectos de seguridad; la organización lineal rango – jerarquías; la proliferación de centros de decisiones colegiados (comités, consejos, juntas); la marcada priorización de exigir la gestión de informes con indicadores de cumplimiento de planes prediseñados en estancias superiores, han generado el rompimiento de la dinamización de la actividad de administración del componente comercial – propia del Proyecto Productivo *expendio PNA* -, minimizando el rol de ser vehículo de doble función (resocialización y fuente de ingresos operacionales para el establecimiento carcelario).

Igualmente, la desconexión de los objetivos misionales de la Unidad de Servicios Penitenciarios y Carcelarios (USPEC) con los objetivos misionales del Sistema Penitenciario genera las dificultades misionales del Ente Económico *expendio PNA* que se puede resumir en los siguientes elementos:

- ✓ Limitación de la autonomía del administrador del proyecto al que le exigen y le atribuyen la responsabilidad de los resultados operativos y económicos.
- ✓ La demora en la toma de decisiones en la solución de problemas que requieren celeridad, originadas en una larga cadena de mando que debe aprobarlas.
- ✓ La desconexión de los propósitos formales de descentralización del INPEC que en su aplicación centralista privilegia la burocracia y tramitología.
- ✓ La formación doctrinal de los funcionarios que privilegia la misión de custodia,

vigilancia y seguridad del establecimiento desconectada de una doctrina del negocio autosostenible del *expendio* PNA inserto en el sistema penitenciario.

- ✓ El modelo de asignación de tareas de apoyo (administrador, operadores del sistema) que no generan incentivos adicionales para generar en ellos el empoderamiento y compromiso con el proyecto productivo.
- ✓ La alta rotación del cargo de director del penal, la segunda y tercera línea de mando – sobre quienes descansan las responsabilidades estructurales – generan un rompimiento y cambios de estilo de gerencia permanentemente.
- ✓ Falta de un compromiso de capacitación permanente formal y dinámico a los funcionarios y reclusos que han de vincularse al ente económico; ya que al momento de ser vinculados reciben instrucciones de coyuntura para la realización de las tareas asignadas, dejando que el día a día sea el vehículo de capacitación.

6.1.4 Marco referencial.

6.1.4.1 La operatividad de la unidad de servicios penitenciarios y carcelarios (USPEC).

Las normas vigentes relacionadas con el sistema penitenciario conciben la coexistencia de 2 ejes de servicios: USPEC como el apoyo logístico y concurrente y, el eje de Custodia y Vigilancia como organismo dentro un establecimiento carcelario, en el que el primero define una serie de cargos que pueden (o deben) ser ocupados por personal de custodia y vigilancia, regido por un sistema de rangos tipo militar. Esta concurrencia no se encuentra formalizada y su modelo de aplicación se da informalmente atendiendo más a situaciones coyunturales de corto plazo. En este sentido el establecimiento debe formalizar la creación de cargos concurrentes con la Uspec, brindando garantías de continuidad (o de duración de mediano y largo plazo) activando, reglamentando y valorando como funciones y no como tareas asignadas (así la perciben los

funcionarios), que al mismo tiempo tenga una importancia estructural en el sistema y requisitos de los ascensos en los rangos del eje de custodia y vigilancia. Es de destacar que la función de custodia y vigilancia no es incompatible con el del ejercicio del cargo. Igualmente, desde el nivel central debe aplicar el principio de descentralización adaptando y delegando en la realidad a las funciones establecidas para el director del centro carcelario para que pueda funcionar como el ente territorial especial contemplado en la ley. Esto le permitirá a la dirección programar periodos de capacitación permanente para el ejercicio específico de funciones (y no tareas) de índole logístico y tener en todo momento personal apto para vincularse a los diferentes proyectos productivos entre los que se encuentra la Unidad Económica *expendio PNA*.

6.1.4.2 La agilidad de los cuerpos colegiados de decisión. Coherente con la dinamización de la USPEC, estos cuerpos colegiados (comités, consejos, juntas) pueden direccionar políticas y directrices consensuadas y planificadas de mediano y largo plazo en el que pueda participar el administrador del *expendio PNA* del momento y que se dé por notificado de las directrices lo cual permitirá minimizar el impacto que se genera en los cambios de estilo ante los relevos repentinos de los tres cargos principales de la línea de mando y garantizar continuidad de los derroteros; lo cual aplica también en los cambios de administrador y funcionarios que se desempeñen en los mismos.

6.1.4.3 Aplicación de una política de incentivos y estímulos. Otro elemento que debe estar presente dentro de las alternativas de solución es la reglamentación del sistema progresivo de promociones y ascensos; en este sentido los funcionarios correspondientes se motivan por empoderarse de los cargos (y no tareas) que le son asignados.

Lo anterior se puede lograr a partir de la siguiente connotación: el ambiente interno de la institución conformado por los elementos funcionales, procedimentales y administrativos, siempre están en función de lo misional, lo que amerita que el elemento humano, que hace parte

del personal penitenciario y carcelario, y que dinamiza la misión del sistema penitenciario a partir de sus conocimientos y experiencias por estar involucrado en el día a día, conociendo los pormenores del ámbito, saben de la existencia de cada una de las áreas, como los comités y proyectos productivos, entre otros. En este sentido se debe priorizar las normas que regulan lo correspondiente a las promociones y ascensos a partir de un proceso de selección teniendo en cuenta a) antigüedad, b) méritos laborales, c) calificación de servicios, d) capacitación y especializaciones, e) calidades individuales, y f) resultados operativos del proyecto productivo; siendo esta la manera que lleva a funcionarios a ocupar un cargo atractivo para él y/o factor de valoración para el ascenso.

Cuando esta actividad funcione y se tenga en cuenta como fortalecimiento administrativo – organizacional, los funcionarios van a aplicar prácticas propositivas generando nuevas acciones de relación y comunicación en toda la línea de mando, creando conductas que deriven beneficios a favor del ente económico y la administración del establecimiento penitenciario. Cuando aparecen los beneficios por el ejercicio de las diferentes funciones, se puede decir que se ha entrado al ambiente de la motivación y del aumento de la credibilidad de la institución como sistema global y de sus subsistemas, el *expendio PNA*.

6.1.5 Propuesta de solución. Las acciones aquí mencionadas se justifican sobre la base que son viables ya que existen las herramientas normativas que las facilitan y que deben orientarse de forma progresiva, concurrente y/o complementaria. La celeridad y oportunidad depende en gran medida de la voluntad individual o consensuada de los niveles jerárquicos comprometidos. Los esfuerzos de mejoramiento se deben contextualizar teniendo en cuenta la trazabilidad de una sucinta línea de correlación sobre la pertinencia de los temas propuestos con la preocupación de la unidad penitenciaria y sus subsistemas, entre ellos, el Proyecto Productivo *expendio PNA*, a partir de los siguientes ejes temáticos: a) en primer lugar, el planteamiento de

algunos elementos de la morfología de la unidad de servicios penitenciarios y carcelarios – USPEC, que la hacen preponderante; b) enseguida, la reciprocidad en la toma de decisiones de los comités, consejos y juntas; y c) para cerrar, en un tercer apartado, proponer algunas consideraciones en torno a la urgencia de construir una cultura de motivación, una práctica que debe volverse cotidiana e imbuida de comunicación y cooperación, que garantice la pervivencia de mecanismos técnicos y sociales que prevean, que anticipen y eviten los costos irrecuperables y a menudo intangibles, por cuenta de una atmosfera autocrática en el ejercicio del liderazgo, que hay que bloquear y erradicar en forma imperativa.

Correlación de las acciones de solución. Al lado de los mecanismos orientados a la formación organizacional, perfeccionamiento administrativo y capacitación de necesidades de logro para la función pública sobre fundamentos éticos del proceso de reinstitucionalización del INPEC, es importante que el establecimiento carcelario como sistema global empiece aplicar estos factores, con los diversos actores, de creación de un ambiente favorable para el germen de una nueva cultura organizacional, que favorezca el acercamiento de los distintos funcionarios vinculados al ente económico a una solución por consenso del problema planteado y de una nueva cultura de motivación que garantice una gestión más eficaz y auto sostenible. Lo que equivale a reconocer las múltiples interrelaciones que conforma en el tejido de la función administrativa. En cuanto a los procesos de formación, perfeccionamiento y capacitación, la unidad penitenciaria debe abocar un rediseño organizacional para verificar la pertinencia de sus emprendimientos operacionales con las demandas específicas del proceso centralizador, de una redistribución ponderada de poder entre los distintos niveles jerárquicos, del perfil de la alta gerencia para estos tiempos de cambio, de la potenciación de la capacidad de liderazgo en el seno de la comunidad carcelaria y del incremento de la capacidad de gestión de los coordinadores de áreas, entre ellos, el *expendio PNA*.

En lo que hace relación con la instauración de una cultura organizacional de nuevo cuño, con la búsqueda deliberada de un conjunto de actitudes, de prácticas compartidas, de valores, principios y formas de hacer las cosas frente a sus propios subsistemas representativos, la penitenciaria debe propugnar por una valorización del proceso de personalidad para que funcione como un dique frente al eventual reflujo de los vicios coercitivos, que han deslegitimado el ejercicio del liderazgo en la institución.

Del conjunto, se puede relieves que se trata de un esfuerzo integral, que debe ser animado desde la misma Dirección del establecimiento hasta el funcionario más modesto, que vaya más allá del objeto organizacional para que resulten siendo unos elementos fundantes de la misma institución.

Desde la misma alta gerencia del establecimiento, las soluciones deben apuntar en la misma dirección toda vez que la operatividad de la unidad de servicios penitenciarios y carcelarios – USPEC, la agilidad de los cuerpos colegiados y la aplicación de la política de incentivos y/o estímulos; construye poco a poco la fuerza de los funcionarios y su fe en la institución, que descubierta cada vez más por su desempeño y liberada de sus iniciativas, se verá más fortalecida para abrirle el camino y permitir su acción.

6.1.5.1 Importancia de la operatividad de la unidad de servicios penitenciarios y carcelarios – USPEC. El tema de la unidad de servicios penitenciarios y carcelarios – USPEC, se debe aplicar en todo el contexto organizacional, dejando de ser un simple decreto exclusivo del Nuevo Código Penitenciario y Carcelario.

Este mapa de la USPEC debe generar una viabilidad con fines nobles de la operación del suministro de bienes y la prestación de los servicios, entre el que se debe destacar el del *expendio PNA*, para convertirlo en verdadera unidad económica progresiva y auto sostenible.

En cierto sentido, la USPEC debe ser la herramienta más dinámica en el establecimiento; lo

que no deja de cobrar su importancia a la hora de ser bien vista y de tomar responsabilidades.

La formalización de esta unidad administrativa especial, implica que en el perfil de los objetivos a perseguir se contemplen las siguientes tareas o funciones que están estipuladas en el artículo 5° del decreto 4150 de 2011, así:

...Artículo 5. Funciones. Las Unidad de Servicios Penitenciarios y Carcelarios USPEC, cumplirá las siguientes funciones:

1. Coadyuvar en coordinación con el Ministerio de Justicia y del Derecho y el INPEC, en la definición de políticas en materia de infraestructura carcelaria.
2. Desarrollar e implementar planes, programas y proyectos en materia Logística y administrativa para el adecuado funcionamiento de los servicios penitenciarios y carcelarios que debe brindar la Unidad de Servicios Penitenciarios y Carcelarios USPEC al Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario – INPEC.
3. Definir, en coordinación con el Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario – INPEC, los lineamientos que en materia de infraestructura se requieran para la gestión penitenciaria y carcelaria.
4. Administrar fondos u otros sistemas de manejo de cuentas que se asignen a la Unidad para el cumplimiento de su objeto.
5. Adelantar las gestiones necesarias para la ejecución de los proyectos de adquisición, suministro y sostenimiento de los recursos físicos, técnicos y tecnológicos y de infraestructura que sean necesarios para la gestión penitenciaria y carcelaria.
6. Elaborar las investigaciones y estudios relacionados con la gestión penitenciaria y carcelaria, en coordinación con el Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC y el Ministerio de Justicia y del Derecho y hacer las recomendaciones correspondientes.
7. Promover, negociar, celebrar, administrar y hacer seguimiento a contratos de asociaciones

público – privadas o de concesión, o cualquier tipo de contrato que se suscriba que tengan por objeto la construcción, rehabilitación, mantenimiento, operación y prestación de servicios asociados a la infraestructura carcelaria y penitenciaria.

8. Realizar, directamente o contratar con terceros, las funciones de Supervisión, interventorías, auditorías y en general, el seguimiento a la ejecución de los contratos de concesión y de las alianzas públicas – privadas, o de concesión, o cualquier tipo de contrato que se suscriba.

9. Gestionar alianzas y la consecución de recursos de cooperación nacional o internacional, dirigidos al desarrollo de la misión institucional, en coordinación con el Ministerio de Justicia y del Derecho y las autoridades competentes.

10. Asesorar, en lo de su competencia, en materia de gestión penitenciaria y carcelaria.

11. Diseñar e implementar sistemas de seguimiento, monitoreo y evaluación de los planes, programas y proyectos relacionados con el cumplimiento de la misión institucional.

12. Las demás que le correspondan de acuerdo con la naturaleza de la Entidad. (Código Penitenciario y Carcelario, 2014, p. 322)

Una agenda que contemple abordar estas prioridades, ahora comúnmente reconocidas, debe constituir una especial responsabilidad para la unidad penitenciaria, en el camino de la construcción del subsistema *expendio PNA*, más sólido y en sintonía con la progresividad.

Responsabilidad, que debe ser abordada con una pedagogía institucional, de participación real para que la cultura de coadyuvar, administrar, asesorar y desarrollar, se inserte en la cotidianidad y confiera proyección al manejo del ente económico.

6.1.5.2 Agilidad de los cuerpos colegiados de decisión. La participación del coordinador del Proyecto Productivo *expendio PNA* en los diferentes comités que toman decisiones o direccionan políticas ya está reglamentada. La acción a corregir debe enfocarse en que dicha

participación sea el escenario donde el coordinador pueda plantear su estilo y sus expectativas operacionales, integrándolo con los estilos y expectativas institucionales planteadas a través de los funcionarios de niveles jerárquicos superiores responsables de la administración del establecimiento. En este sentido, se insiste, en que estos espacios colectivos se centren en la planeación y planificación de mediano y largo plazo en la que implícitamente estén otorgadas las facultades de operatividad que requiere el administrador, evitando demoras en la convocatoria de reuniones y poder decidir acciones directamente; por lo tanto es necesario reevaluar el reglamento de funcionamiento de estos comités teniendo en cuenta las normas bajo las cuales están creados, que se resumen en las siguientes:

Comité de contratación. Este cuerpo colegiado se encarga de a) evaluar, y b) calificar todo el sistema de compra de productos o bienes de consumo que se adquieren para la construcción del surtido del *expendio PNA*, a través de los proveedores con los que tienen convenios. Está integrado por el Director del establecimiento, el Subdirector, el Jefe de Reinserción Social, el Coordinador o Jefe de la Cadena de Comercialización y los Coordinadores de Proyectos Productivos como *asadero PNA*, *lácteos PNA* y *panadería PNA*, quienes se reúnen una vez al mes para analizar el manejo de los recursos asignados para tal fin.

Las funciones principales son:

- ✓ Evaluar la situación del ente económico a través del análisis detallado de la demanda y oferta, el mercado disponible y el impacto social logrado.
- ✓ Controlar y evaluar la identificación y las características de los productos.
- ✓ Estudiar y calificar el cálculo de la cantidad de productos o servicios a ofrecer.
- ✓ Analizar los indicadores de coherencia, veracidad, integralidad y pertinencia del proceso de comercialización.

Comité de presupuesto. Grupo interdisciplinario encargado de garantizar el adecuado

manejo de los recursos definiendo el presupuesto que se cree conveniente dedicarlo a este tipo de acción comercial. Está conformado por el Director del establecimiento, el Subdirector, el Jefe de Reinserción Social y el Coordinador del *expendio*.

Sus funciones son:

- ✓ Evaluar los gastos de inversión y financiación.
- ✓ Analizar el estimativo de los costos que generarán los productos y servicios para la operación de la unidad económica.
- ✓ Evaluar y controlar la definición de una política de precios.
- ✓ Estudiar y calificar el aporte a las cajas especiales.

6.1.5.3 Aplicación de la política de incentivos y estímulos por resultados. La Dirección de la unidad penitenciaria como gerencia más efectiva, inspirada en el aspecto micro organizacional, debe llegar a la transformación de prácticas motivacionales para satisfacer las necesidades y deseos de los funcionarios con el fin de que den su máximo esfuerzo.

El punto es que la alta gerencia debe comenzar a asumir con mayor claridad su función de promotor o de motivante y a compartirla con los funcionarios, que, para el caso específico, es a los funcionarios vinculados al programa laboral del *expendio PNA*. El resultado más inmediato debe ser un acercamiento saludable del establecimiento a los funcionarios asignados a las labores desarrolladas por el Ente Económico *expendio PNA* y a los internos – empleados, de la mencionada unidad económica, que promueva una cultura de participación y de altos niveles de motivación en el desempeño laboral, para que se establezcan mejores niveles de identidad, pertenencia y un buen clima organizacional.

El espíritu micro organizacional debe comenzar a cristalizarse exaltando los elementos motivantes de participación proactiva en el funcionamiento del subsistema, que conlleve a activar una sinergia social que derive en el surgimiento de una elevada moral del personal

relacionado con la unidad económica.

A partir de la vigencia de los programas de Promociones y Ascensos (artículos 100 y 101 del decreto 0407 de 1994) y Estímulos y Distinciones (artículos 109 y 110 del decreto 0407 de 1994) se ha redefinido la naturaleza de la motivación sobre el recurso humano, como lo afirma Robbins & Coulter (2010), facilitando la construcción de la motivación como:

El proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta. Esta definición tiene tres elementos claves: energía, dirección y perseverancia.

El elemento *energía*, es una medida de intensidad o impulso. Una persona motivada pone mayor empeño y trabaja duro. Sin embargo, también debe considerarse la calidad del esfuerzo. Los niveles altos de empeño no necesariamente llevan a un desempeño laboral favorable a menos que sea canalizado en una *dirección* que beneficie a la organización. El esfuerzo dirigido de manera consistente hacia las metas de la organización es la clase de empeño que queremos de nuestros empleados. Por último, la motivación incluye una dimensión de *perseverancia*. Queremos empleados que perseveren en dar su mayor esfuerzo para alcanzar esas metas. (p. 341)

Las dimensiones de la motivación en el Nuevo Código Penitenciario y Carcelario, dadas en el decreto 0407 de 1994, establecen profundas relaciones con los temas actuales de motivación y los diseños de programas de recompensas adecuados; para lo cual se cita el contenido de los artículos 100 y 101 del decreto 0407:

...Artículo 100. Promociones y Ascensos. Los empleados escalafonados en carrera penitenciaria tendrán prelación para ser ascendidos a los empleos vacantes de la categoría inmediatamente superior. Todo ascenso deberá producirse mediante curso o concurso, el que debe realizarse para asegurar la igualdad de oportunidades al personal que reúna los

requisitos exigidos; se tendrá en cuenta además la antigüedad, méritos laborales, calificación de servicios, cursos de capacitación o especialización y calidades especiales. En el caso de ascenso del personal de Custodia y Vigilancia, además del curso deberán reunir los requisitos de tiempo, antecedentes disciplinarios y demás que para el efecto prevea este estatuto. Quien sea ascendido en las condiciones indicadas, continuará en carrera sin necesidad de periodo de prueba. Cuando varios aspirantes se encuentren en esta situación, serán ascendidos quienes ocupen los primeros puestos, de acuerdo con las vacantes disponibles. Antes de ser llamado a curso de ascenso un miembro del Cuerpo de Custodia y Vigilancia Penitenciaria y Carcelaria Nacional, INPEC, deberá ser calificado. En caso de no ser satisfactoria la Calificación no podrá ser llamada a curso.

...Artículo 101. Derecho a que un nombramiento se efectué como ascenso. El empleado inscrito en escalafón que apruebe un concurso abierto, tendrá derecho a que su nombramiento se efectué como ascenso dentro de la Carrera Penitenciaria y Carcelaria Nacional. (Código Penitenciario y Carcelario, 2014, p. 145-146)

De igual manera, con lo que respecta a Estímulos y Distinciones, que está tipificado en los artículos 109 y 110 del decreto 0407, de la siguiente manera:

...Artículo 109. Estímulos y distinciones. Dentro de las políticas de desarrollo del recurso humano, corresponde al Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario, INPEC, reconocer los méritos de sus funcionarios, mediante el otorgamiento de estímulos y condecoraciones que resalten las actuaciones o hechos sobresalientes que redunden en beneficio institucional.

Artículo 110. Estímulos. Los estímulos que pueden concederse al personal del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario, INPEC, son:

- a) Felicitación escrita;
- b) Distintivos de buena conducta;

- c) Menciones y nombramientos honoríficos;
- d) Permisos especiales;
- e) Condecoraciones;
- f) Asignación de cursos de especialización en establecimientos educativos nacionales o extranjeros;
- g) Premios en dinero o en especie con fondos de los programas de Bienestar Social. (Código Penitenciario y Carcelario, 2014, p. 148)

Por todo lo anterior, se logrará que el personal vinculado al Proyecto Productivo del *expendio* PNA participe en igualdad poder de decisión dentro de los Comités Técnicos o Consejos que orientan a la unidad económica.

6.1.6 Plan de acción.

Cuadro No 1. Plan de acción

Estrategia	Actividad	Objetivo	Indicador Mínimo	Tiempo y Cumplimiento
	1. Desarrollo de sesiones de entrenamiento, reentrenamiento y/o capacitación en actividades permanentes de apoyo logístico al personal de custodia y vigilancia.	1. Disponer de personal debidamente apto para ocupar funciones en las actividades logísticas permanentes para atender las eventuales de falta de personal presentadas por las prioridades que amerita	1. Cantidad de cargos logísticos permanentes formalizados / Cantidad de funcionarios capacitados.	1. Tres cursos de capacitación en todos los cargos logísticos en el que participe por grupos hasta completar la totalidad del personal de custodia y vigilancia en sesiones de dos horas diarias con una intensidad de 160 horas cada curso.

Adopción y adaptación de las funciones de la Unidad de Servicios Penitenciarios y su aplicabilidad con el reglamento de la penitenciaria.	2. Desarrollo de una política de capacitación en la operación y administración de proyectos productivos del establecimiento. 3. Instauración y reglamentación de convocatoria a concurso interno entre personal de custodia y vigilancia para el ejercicio del cargo de administrador	la seguridad del establecimiento. 2. Generar actitud y aptitud al personal en la dinámica de auto sostenibilidad de proyectos productivos. 3. Disponer de opciones de seleccionar personal para el ejercicio del cargo y minimizar el mecanismo de asignación, al azar,	2. Cantidad de proyectos productivos / Cantidad de funcionarios capacitados. 3. Cantidad de candidatos evaluados y aprobados / Cantidad de candidatos seleccionados y/o valorados como aptos.	2. Un curso de capacitación anual que integre todos los proyectos productivos con sesiones de dos horas diarias y una intensidad de 80 horas. 3. Una convocatoria anual priorizando candidatos que hayan participado en la capacitación del Proyecto Productivo <i>expendio PNA</i>.
--	---	--	---	--

	del <i>expendio</i> que garantice una expectativa mínima de un año.	en situaciones de coyuntura.		
Reglamentación de los comités de contratación y de	1. Formulación, presentación y aprobación de un Plan Operativo Anual para el <i>expendio PNA</i> en concordancia con el POA presupuestal y el POA de contratación. 2. Evaluación mensual de seguimiento al POA del proyecto	Minimizar el impacto generado por el cambio de estilo de gerencia ante la alta rotación de funcionarios con poder de decisión directa en el Proyecto Productivo <i>expendio PNA</i>. Agilizar y generar poder de decisión al administrador del	1. Un Plan Operativo Anual del <i>expendio PNA</i> en concordancia con el Plan de Desarrollo Institucional y los planes presupuestales y de compras y contratación. 2. Un Plan de Mejoramiento por cada	Los comités deberán sesionar, mínimo, una vez por trimestre y, en lo posible simultáneamente ya que lo conforman los mismos funcionarios. La última sesión del año de los comités debe dictar las pautas para la formulación del POA y

presupuesto en las que se priorice la formulación de un Plan Operativo Anual (POA) y evaluación de metas de cumplimiento periódicamente.	productivo y direccionamiento de planes de mejoramiento cuando las circunstancias lo ameriten. 3. Institucionalización de los POA como facultades y directrices otorgadas a cada uno de los integrantes de los comités teniendo en cuenta los niveles de responsabilidad de sus respectivos cargos.	<i>expendio PNA</i> para obviar la convocatoria de comités y poder evitar la demora en decisiones que pueden resolverse en su ámbito.	evaluación periódica que lo amerite. 3. Un reglamento del comité de presupuesto y un reglamento del comité de compras que direccionen la formulación del POA del <i>expendio PNA</i>	en la primera sesión del año siguiente su aprobación.
---	--	--	--	--

Aplicación del reglamento de incentivos económicos y estímulos administrativos por resultados y desempeño de los funcionarios.	1. Valoración del tiempo y el ejercicio del cargo de administrador del <i>expendio PNA</i> para la evaluación de requisitos en las convocatorias de cursos y/o concursos de cargos y ascensos en la línea de mando. 2. Reformulación del reglamento de estímulos y distinciones administrativas e incentivos económicos	1. Generar en los funcionarios el empoderamiento en las funciones de administración del ente económico. 2. Motivar la iniciativa en toma de decisiones de corto y mediano plazo para el mejoramiento y	1. Un puntaje proporcional inmerso en la escala para la valoración de requisitos para cursos de ascensos y ocupación de cargos. 2. Una cuota en dinero o especie variable y graduable a la calificación de desempeño semestral	1. Para los estímulos administrativos la evaluación deberá hacerse mensualmente o en cualquier momento de convocatoria a cargos y llamamiento a cursos para ascensos. 2. Incentivos pagaderos semestralmente en el mes de julio y enero al funcionario cuya
---	---	--	--	---

	en dinero o especie por logros y resultados operativos y financieros del <i>expendio PNA</i> aplicando los artículos 100, 101, 109 y 110 de la ley 1709 de 2014 y el decreto 407 de 1994.	sostenibilidad del <i>expendio PNA</i>.	como incentivo a los resultados operativos y económicos del ente económico.	evaluación lo haya hecho merecedor.
--	--	--	--	--

Fuente: El Autor de acuerdo al análisis

6.1.7 Conclusiones y recomendaciones. El estilo de mando autocrático, fue producto de amplias reflexiones y un análisis exhaustivo, cuya génesis se remonta al sistema jerarquizado lineo vertical de arriba hacia abajo (rangos) que impacta negativamente la focalización por parte de la dirección en atender la dinámica de auto sostenibilidad del Ente Económico *expendio PNA*.

Gracias a la descripción teórica presentada del planteamiento del problema dentro del ejercicio del liderazgo, *falta de rigurosidad gerencial hacia el Proyecto Productivo expendio PNA*, se plantearon tres ejes de acción, a) la operatividad de la Unidad de Servicios Penitenciarios y Carcelarios – USPEC –, b) la agilidad de los cuerpos colegiados de decisión, y c) la aplicación de la política de Incentivo y Estímulo por resultados para funcionarios vinculados al ente económico; que interviniendo de forma progresiva y correlacionada constituyen el marco referencial para articular unas estrategias claras, que propenden por la mejora extensiva del tejido de la función administrativa.

Al establecerse los mecanismos y estrategias antes mencionadas; la intervención proyectará una percepción de unidad procedimental y funcional en la acción que necesariamente va a impactar en el ejercicio laboral y de coordinación del Proyecto Productivo *expendio PNA*.

Con respecto a la zona de gestión de Dirección se demuestra como la falta de rigurosidad gerencial se le contrarresta focalizándose en la cultura administrativa que fija las conductas en pro de los principios que rigen su desarrollo, como el de la moralidad, la imparcialidad, los estímulos y fundamentalmente el de la eficacia. Ello, se va a reflejar a diario en la manera como las alternativas de solución, ya expuestas, cubren el problema.

Esta dinámica, que detectó el episodio de la falta de rigurosidad gerencial en la unidad económica, envuelto en una atmósfera autocrática, permitió reformular acciones que conllevan a la promoción de una cultura de participación y altos niveles de motivación, para garantizar una gestión más fructífera en medio de un clima de modernización.

6.2 Área de Proceso Operativo

6.2.1 Objeto de estudio. Identificación de un Mapa de *procesos* que permita dinamizar e integrar con coherencia las actividades de a) entradas, b) manejo, y c) salidas de productos y servicios del ente económico que opera como proyecto productivo en el Establecimiento Penitenciario de Acacias – *expendio PNA*.

Es fundamental, hacer énfasis en la problemática planteada en la fase anterior de esta actividad – Gestión en el Área de Dirección – dentro del proceso administrativo en la función de Dirección, que tiene que ver con la falta de rigurosidad gerencial hacia la Unidad Económica *expendio PNA*; la cual engloba y, es el eje de los problemas detectados en cada una de las funciones, debido a que el proceso de centralización que identifica a la institución, es ejercido a través de la autoridad y jerarquía, lo que conlleva a generar deficiencias, programaciones que no se cumplen, resultados pocos satisfactorios, conflictos entre jefes de áreas, funcionarios y coordinadores. En si no existe una dinámica grupal.

En este escenario, el ejercicio autocrático, es una amenaza potencial que causa inestabilidad en el proceso de comercialización; factor negativo para el éxito de la unidad económica.

En términos generales la Unidad Económica *expendio PNA* funciona con un esquema de posición dominante – del comercializador hacia los consumidores –, incluso con una dirigencia económica simple, basada en establecer precios finales solo con el criterio que sea más elevado que el precio de compra al proveedor, sin tener en cuenta todos los demás costos que genera su funcionamiento.

Además, durante la operación anual, el estudio de oferta NO se da, en razón a que se siguen unos lineamientos establecidos en un contrato de suministro de un solo proveedor de los productos externos y la dinámica de producción de los proyectos productivos que operan internamente con las mismas dificultades gerenciales que se describen del *expendio PNA*.

6.2.2 Diagnóstico. El Proceso Operativo es uno de los sistemas determinantes para lograr resultados de negocios definidos. Su función como regulador de interacción y combinación de fases o procedimientos, facilita el desarrollo de actividades estructuradas que producen un valor para la unidad económica y sus clientes, como lo es la prestación de un servicio o la entrega de un producto. El uso de una operación debe ser regulado para aprovechar correctamente los recursos de cambio intencionado o de interfaces para que la cadena de valor genere el mayor impacto posible en el ambiente laboral de la unidad económica. Por esta razón se establecen unos elementos para el proceso: de a) entrada, b) funciones, y c) salidas; que deben ser contemplados en la gestión de cualquier actividad con el fin de obtener buenos resultados y hacer un uso eficiente de este recurso.

Para contribuir con una mayor claridad, respecto al tema de procesos, se recurre a la definición dada por el estudioso Oscar Barros (1994), en donde señala que:

Un proceso es un conjunto de tareas lógicamente relacionadas que existen para conseguir un resultado bien definido dentro de un negocio; por lo tanto, toman una Entrada y le agregan valor para producir una Salida. Los procesos tienen entonces clientes que pueden ser internos o externos, los cuales reciben a la Salida, lo que puede ser un producto físico o un servicio. Éstos establecen las condiciones de satisfacción o declaran que el producto o servicio es aceptable o no. (p. 56)

Por lo tanto, el análisis de la situación del proceso de comercialización del Proyecto Productivo *expendio PNA* conlleva como primera medida a expresar que NO tiene una a) misión, b) visión, y c) objetivos; lo cual dificulta la toma de decisiones por parte de los funcionarios administrativos para poner en marcha el desarrollo de la unidad económica. Por lo general las diferentes actividades que se desarrollan son la consecuencia más bien de la costumbre y la improvisación.

En sí, estos aspectos están ceñidos a las políticas y objetivos generales del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario – INPEC, los cuales están enfocados con los procesos de humanización y resocialización de las personas privadas de la libertad.

Por otro lado, el recurso humano – vendedores permanentes (funcionarios) y empleados polivalentes (internos que laboran) – NO tienen las debidas instrucciones. En donde los primeros, requieren de realizar una a) inducción, b) capacitación, c) tener continuidad, d) seguimiento, e) motivación, y f) sentido de pertenencia para con el target objetivo; tratando de optimizar su desempeño ocupacional. Los segundos, necesitan tener a) actitud, b) valores, c) habilidades, d) conocer el reglamento de higiene y salud, y e) ser capacitados en los procesos de manipulación, almacenamiento y disposición de los productos que se comercializan según las categorías establecidas.

De igual manera, en la comercialización de sus líneas de productos y sus servicios NO hay una integralidad, coherencia y pertinencia de este proceso, debido a que los miembros del Comité de Contratación y el Comité de Presupuesto NO gozan de plena autonomía para direccionar la toma de decisiones. Hay poca amplitud del mix de productos y apalancamiento de marcas. También sucede con la falta de control en el Plan de Higiene y Salud para la disposición de los productos que se comercializan según las categorías establecidas, por parte de la Secretaria de Salud del Municipio de Acacias.

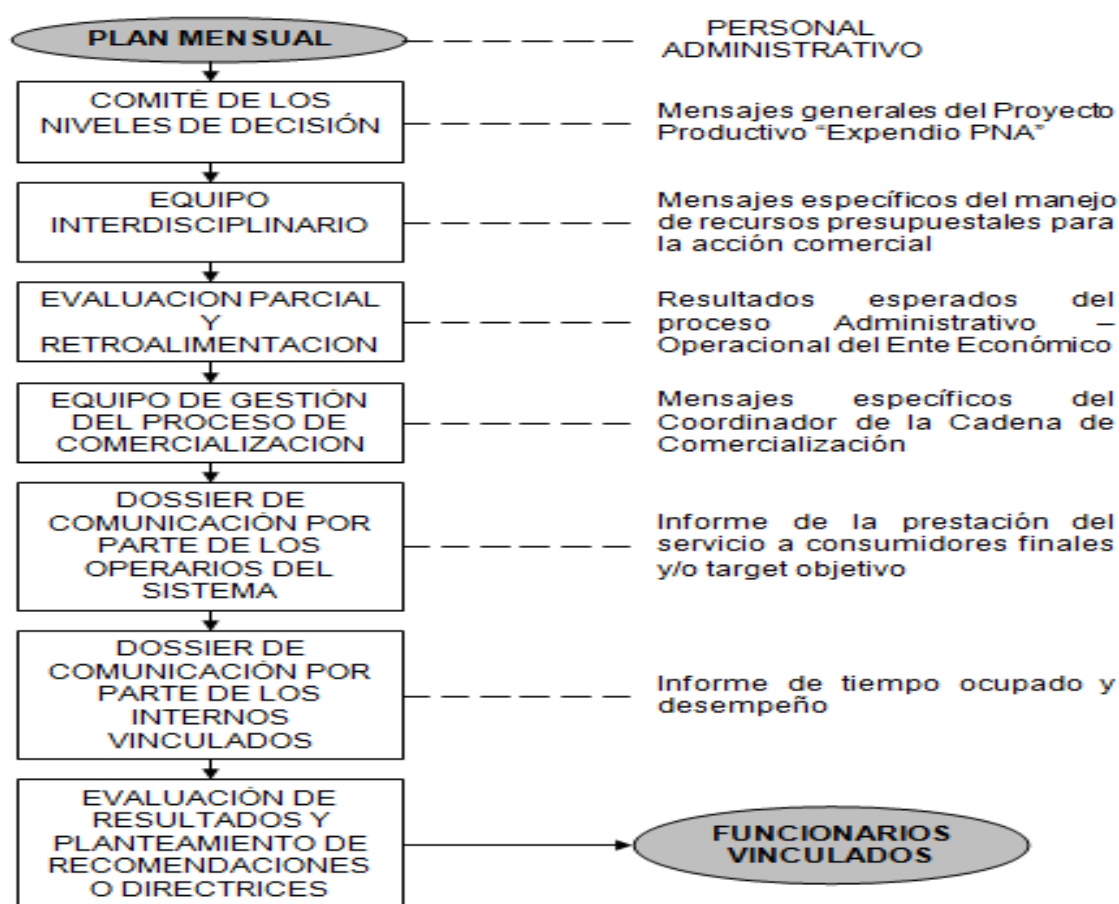
En este sentido, la interrelación de las falencias mencionadas conlleva a que NO existan estrategias comerciales como promociones o esquemas de fidelización, a NO satisfacer las necesidades del mercado, generando una desatención en el cliente por no compensar sus necesidades reales de forma profesional, es decir, NO se logra un impacto social por factores como:

- Compra limitada de algunos artículos y/o productos.

- Cupo diario limitado para que el consumidor realice sus compras.
- Falta de valor agregado a la gama de productos locales.
- Horario de atención irregular.

Por todo lo que se ha manifestado es interesante reseñar, en esta parte, el Proceso de comunicación para el Proyecto Productivo *expendio PNA*, que se da desde la Alta Gerencia hasta el nivel inferior:

Figura No 9. Diagrama de Bloques del Proceso de Comunicación en Cascada para el Proyecto Productivo *expendio PNA*

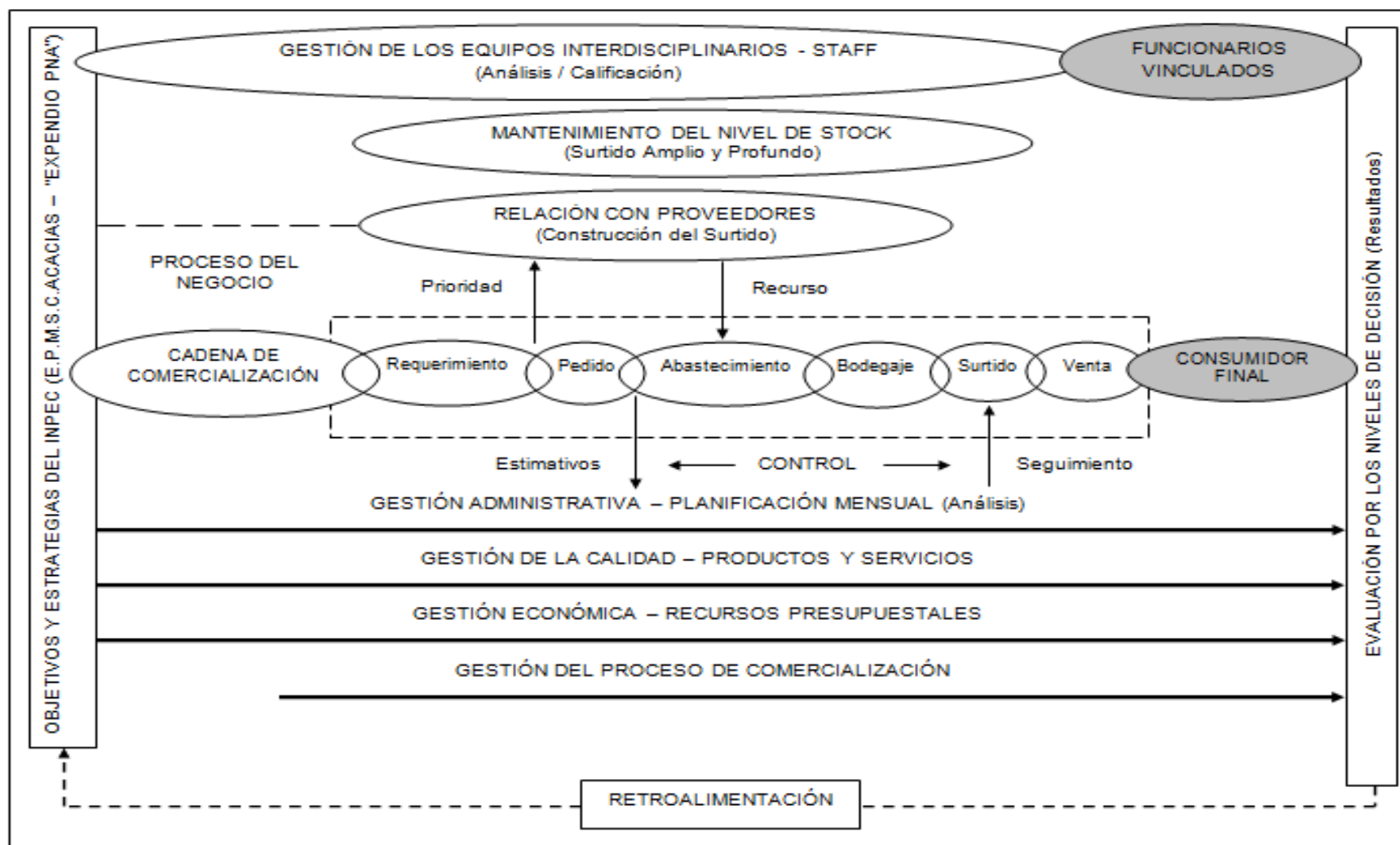


Fuente: El Autor de acuerdo al análisis

Los aspectos mencionados con anterioridad, permiten que el proceso de comercialización sea ambiguo e ininteligible, lo que dificulta realizar una coordinación balanceada y planificada de los funcionarios vinculados al ente económico, generando varios cuellos de botella.

6.2.3 Planteamiento y formulación del problema a solucionar. El mejor esquema para abordar el tema es formular el problema a partir del planteamiento de un Mapa de *procesos* con el fin de desarrollar soluciones sistemáticas y progresivas procurando tomar el mapa como hoja de ruta. En este sentido se propone el siguiente Mapa de *procesos*:

Figura No 10. Mapa de Procesos del Proyecto Productivo *expendio PNA* organizado por instancias



Fuente: El Autor de acuerdo al análisis

El esquema anterior facilita la descripción del proceso del negocio, analizando el conjunto de tareas relacionadas tales como el requerimiento, el pedido, el abastecimiento, el bodegaje, el surtido y las ventas al consumidor final.

Proceso 1. Requerimiento. El Ente Económico *expendio PNA*, bajo la responsabilidad del Coordinador de la Cadena de Comercialización solicita al Área de Reinserción Social la adquisición de una determinada o determinadas líneas de productos, con base en las alertas de requerimiento que arroja el software; esto es la cantidad y calidad de productos y servicios. Ocurre en la segunda semana de cada mes. Después de examinar la solicitud, se somete al Comité de Presupuesto, con el fin de evaluar la pertinencia presupuestal y financiera. Se verifica con los Coordinadores de los otros Proyectos Productivos como *lácteos PNA* y *panadería PNA*, si la solicitud está relacionada con esta clase de productos.

Una vez obtenida las aprobaciones se envía al Comité de Compras para su estudio y tramite final, ante la Dirección del establecimiento. Esto ocurre en la tercera semana de cada mes.

Proceso 2. Pedido. Constituye el paso que se da para proceder después de la aprobación de la solicitud elevada ante los respectivos comités. El Comité de Compras procede a solicitar los productos que se necesitan (cantidades), ante los respectivos proveedores con los cuales tiene convenios; pactando el pago correspondiente del proceso de tomar los productos. Transcurre en la tercera semana de cada mes.

Proceso 3. Abastecimiento. Consiste en la respuesta que da el proveedor a la solicitud del pedido, presentada por el Comité de Compras; lo cual sucede en el transcurso de la cuarta semana de cada mes. En sí, la unidad económica obtiene los productos solicitados que van a cubrir las necesidades de consumo para asegurar el nivel de stock adecuado; lo que permite llevar a cabo los objetivos de la prestación del servicio (cobertura y rotación). No obstante, verificando la pertinencia del pedido previsto en lo referente a cantidades y calidad de los

productos recibidos.

Proceso 4. Bodegaje. El trabajo que se realiza en esta fase, incluye todos aquellos factores que implican el almacenar los productos adecuadamente que les permitan una buena conservación. Influye mucho la logística, la cual cuenta con un sistema de refrigeración, aire acondicionado y espacios físicos diferenciados para el almacenaje de acuerdo a las líneas de productos y la rotación de los mismos.

El Coordinador de la Cadena de Comercialización es quien supervisa y garantiza que se dé un buen almacenamiento por parte de los internos – empleados. Evita el deterioro de los productos. Además, desde esta etapa se realizan las órdenes de traslado de cada uno de los productos para su distribución a cada uno de los puntos de venta. Se realiza la misma cuarta semana de cada mes.

Proceso 5. Surtido. Este eslabón se debe cumplir con las órdenes de traslado, cuyo objetivo es la conformación de un surtido apropiado en cada uno de los puntos de ventas para ser ofrecidos al consumidor final. Ocurre la primera semana del mes que prosigue.

Proceso 6. Venta. Es la última fase del ciclo de comercialización, en donde el ente económico oferta sus productos y servicios, en cada uno de los puntos de atención, al mercado meta. Este canal se considera el mecanismo por medio del cual, los consumidores pueden adquirir cierta cantidad y calidad de bienes de consumo, artículos de primera necesidad y servicios en un momento determinado, mediante la transferencia de fondos de una plataforma de saldos individuales integrado al Software Comercial llamado *activa*. Se lleva a cabo de lunes a viernes en los puntos de venta de cada uno de los pabellones y, los sábados y domingos en los puntos de atención en los patios de visita exclusivamente para aquellos clientes internos que reciben visita familiar de acuerdo a lo estipulado en el cronograma de visitas del establecimiento. Se exceptúan los días festivos y el día de inventario (último día hábil de cada

mes).

6.2.4 Marco referencial (Marco teórico). El no manejarse dinero en efectivo, sino el sistema de transferencia de saldo individual de cada interno registrado en una cuenta matriz que administra el INPEC, se facilita la fijación de precios en cantidades fraccionadas. Ejemplo de ello, es un producto como el café de 10 gr. que tiene un valor de \$557, la gaseosa de 600 ml cuesta \$1.644, entre muchos otros; evitando así inconvenientes de disposición de moneda fraccionada, exigida por la Superintendencia de Industria y Comercio.

Todas estas funciones colectivas de la unidad económica – requerimiento, pedido, abastecimiento, bodegaje, surtido en los puntos de venta, y ventas –, se ejecutan por medio de labores cotidianas que convierten en acción los planes de los Niveles de Decisión. El desarrollo de las actividades se muestra en el siguiente diagrama:

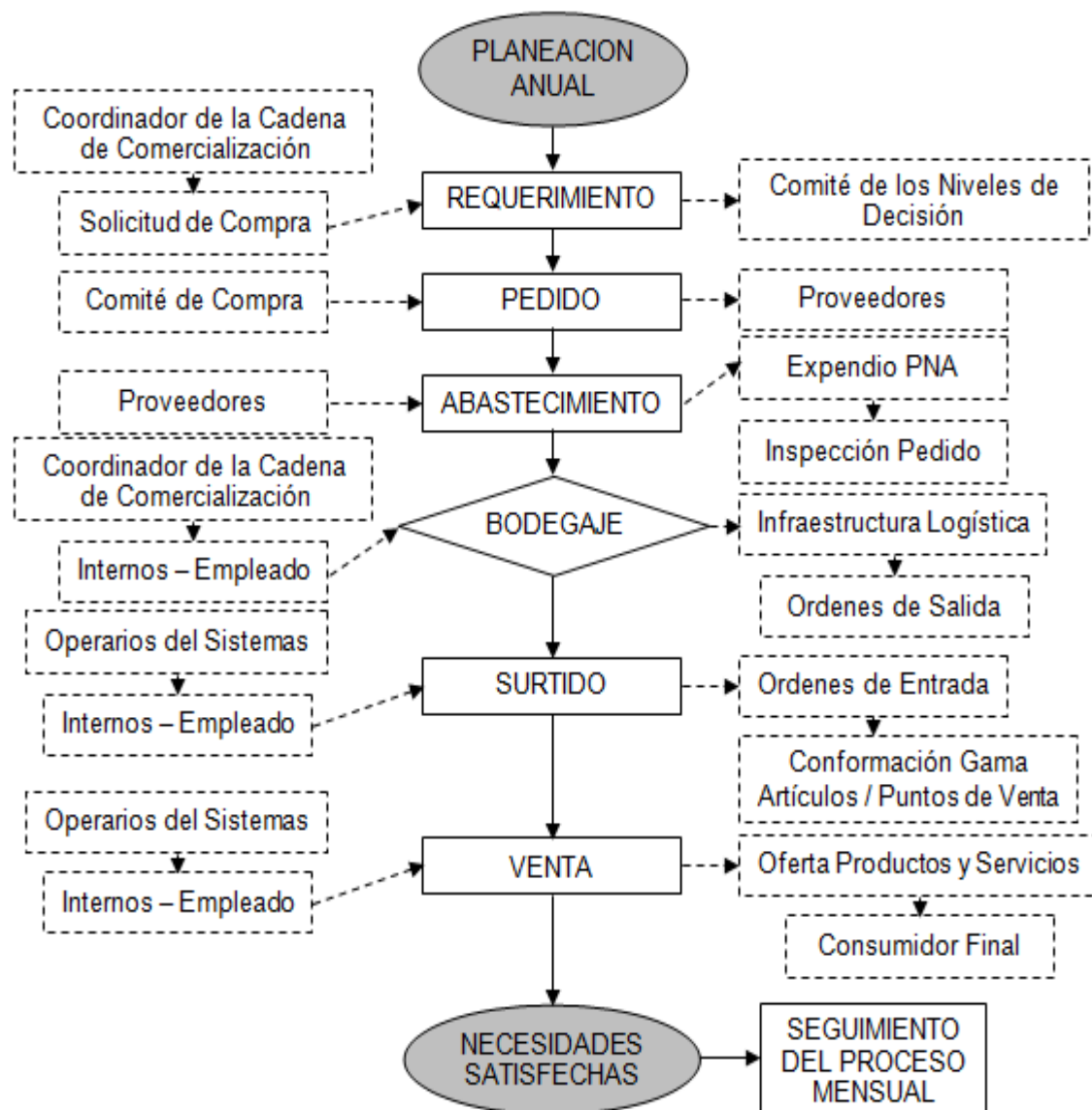
Cuadro No 2. Cronograma de Actividades

ACTIVIDAD	DURACION SEMANAS							
	MES (1)				MES (2)			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Requerimiento								
Pedido								
Abastecimiento								
Bodegaje								
Surtido								
Venta								

Fuente: El Autor, de acuerdo al análisis

Y la interacción de todo el proceso de comercialización conlleva a expresar, que esta se da a través de una planeación anual en donde se precisa el presupuesto basado en las técnicas y lineamientos ya estipulados y adaptado a la normatividad vigente del INPEC, la programación de surtidos y la proyección de ventas; para lo cual se resalta en la siguiente secuencia de actividades:

Figura No 11. Secuencia de Actividades del Proceso de Negocio



Fuente: El Autor de acuerdo al análisis

No obstante, se infiere la necesidad de revisar el esquema de los recursos del ente económico, a fin de saber en cualquier momento con que elementos, accesorios y tecnología se cuenta, y analizar la posición de responder a las variaciones con decisión, esto es, cambios que se plantean

como alternativa de solución a problemáticas que surgen de la actividad llevada a cabo. Estos son:

Cuadro No 3. Esquema de Recursos del Proyecto Productivo *expendio PNA*

CLASE	TIPO	ORIGEN
EDIFICIOS	Bodegas (2) con sus respectivas adecuaciones para el almacenamiento de los productos y espacios de oficina.	Dotación estructural dentro de la planta física del E.P.M.S.C.Acacias.
EQUIPO Y TECNOLOGÍA	1 fotocopidora. Software - ACTIVA	Presupuesto de asignación anual para funcionamiento del Proyecto Productivo <i>expendio PNA</i> del E.P.M.S.C.Acacias.
ACCESORIOS	Góndolas o estanterías, cubetas, expositores, displays y carros de carga. Vitrinas de productos refrigerados y congelados.	Dotación estructural del presupuesto misional del INPEC. Recursos de apoyo publicitario y promocional por parte de los respectivos productores.

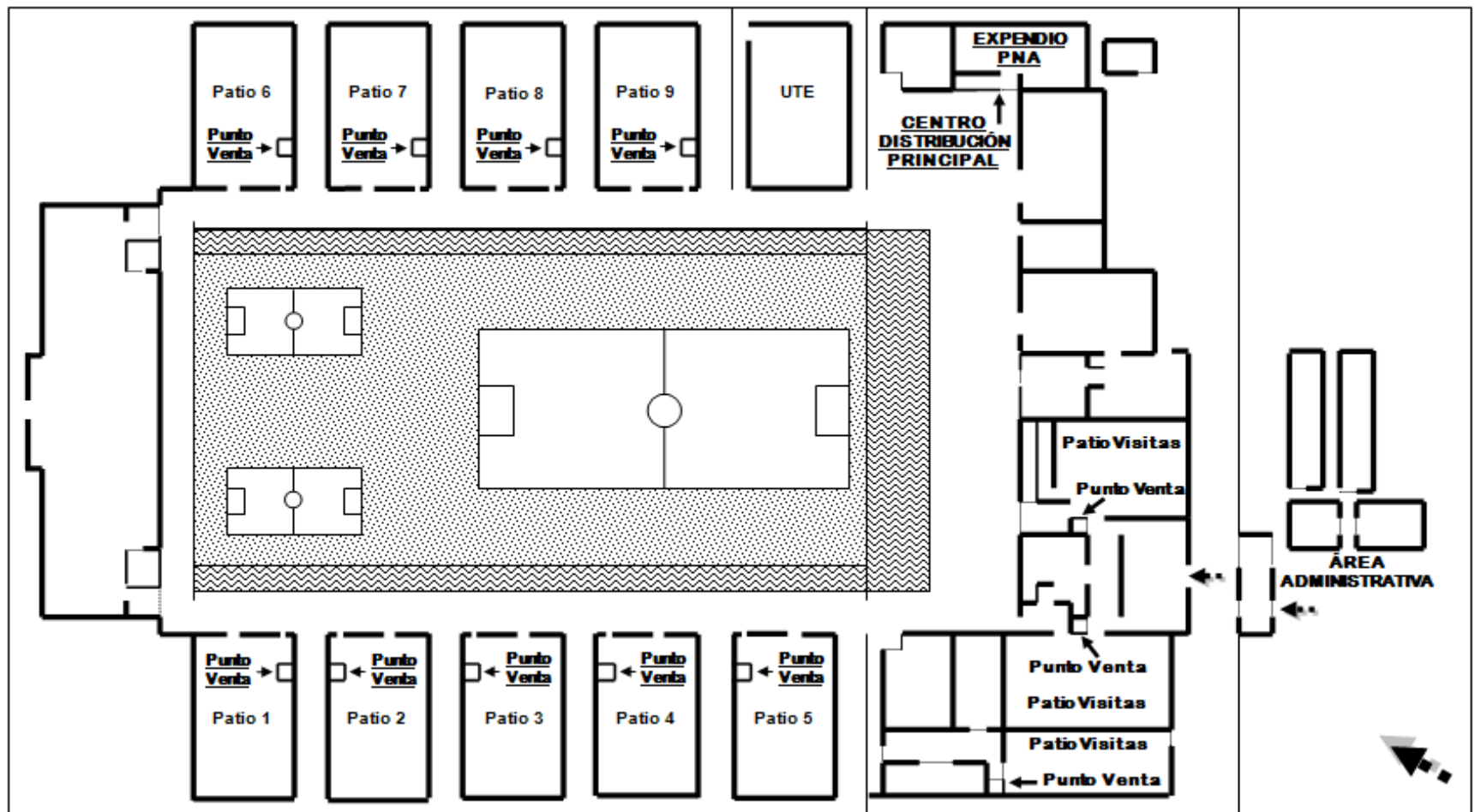
EQUIPOS DE OFICINA	Equipos de cómputo, impresoras para tickets de venta, archivador, escritorios, sillas y accesorios de oficina.	Presupuesto de asignación anual para funcionamiento del Proyecto Productivo <i>expendio PNA</i> del E.P.M.S.C.Acacias.
PRODUCTOS Y SERVICIOS	Artículos de aseo e higiene personal, productos farmacéuticos de venta libre, papelería y artículos para elaboración de artesanías, dulcería, galletería, bebidas, heladería, lácteos, panadería y bizcochería. Servicios de fotocopidora, venta de tarjetas de comunicación y venta de comida.	Presupuesto de asignación anual para funcionamiento del Proyecto Productivo <i>expendio PNA</i> del E.P.M.S.C.Acacias.
RECURSO HUMANO INSTITUCIONAL	1 coordinador de la cadena de comercialización. 5 operarios del sistema.	Planta de personal del INPEC (funcionarios de la estructura jerárquica del Cuerpo de Custodia y Vigilancia), asignado al E.P.M.S.C.Acacias

		disponible para otras funciones misionales. El salario de este recurso humano no está a cargo del presupuesto general de la institución.
RECURSO HUMANO OPERATIVO	8 despachadores (internos – empleados), que son seleccionados por la Junta de Evaluación de Trabajo, Estudio y Enseñanza (JETEE), con condiciones disciplinarias regladas en el Reglamento Interno del establecimiento a cargo del Consejo de Disciplina y con condiciones por parte del Consejo de Evaluación y Tratamiento (CET).	Presupuesto de asignación anual para funcionamiento de los Proyectos Productivos del E.P.M.S.C.Acacias. Los internos – empleados reciben bonificación mensual preestablecida originada de las utilidades mediáticas del proyecto.

Fuente: El Autor de acuerdo al análisis

Para efectos de percibir la dinámica del Proceso del Negocio, se presenta la distribución de la planta donde se realizan las diferentes actividades o procesos del sistema de comercialización modular del Proyecto Productivo *expendio PNA*.

Figura N° 12. Plano Distribución actual del Proyecto Productivo *expedio PNA*



Fuente: El Autor de acuerdo al análisis

6.2.4.1 Organigrama y descripción de cargos. De acuerdo con el proceso de organización para el Proyecto Productivo *expendio PNA*, los niveles de operación que tienen la responsabilidad en lo productivo y/o comercial son:

I. Dirección – gerente.

- El Director del establecimiento penitenciario es el encargado de máxima autoridad de la gestión y dirección administrativa de la institución.
- Esta bajo su cargo la conducción del proceso administrativo y operativo de la Unidad Económica *expendio PNA*.
- En coordinación con las demás áreas integradas formulan las políticas y estrategias para desarrollar la actividad comercial.
- Toma las decisiones que afectan a la unidad económica utilizando los recursos a su disposición.

II. Jefe de reinserción social – subgerente.

- Tiene la responsabilidad de dirigir el ente económico como garantes directos de las actividades administrativas y operativas.
- Encamina las acciones de los objetivos operativos hacia el buen rendimiento del proceso de comercialización.
- Coordina la operación y comercialización de todos los demás proyectos productivos que funcionan en el establecimiento para que sea a través del Ente Económico *expendio PNA* el canal de comercialización de los respectivos productos.

III. Coordinador de la cadena de comercialización – administrador.

- Coordina y regula las actividades operativas y la prestación de servicios a los consumidores finales de acuerdo a los planes y estrategias coyunturales del día a día

fijados en el Comité de los Niveles de Decisión.

- Compromete las fuerzas activas que le dan vida a la unidad económica – talento humano – en el desempeño de las tareas que le son asignadas.
- Realiza sistemas de retroalimentación (información hacia los niveles superiores).
- Interactúa con los demás proyectos productivos en la planificación de la producción para la respectiva comercialización de los respectivos productos.

IV. Vendedores permanentes (funcionarios) – operarios del sistema.

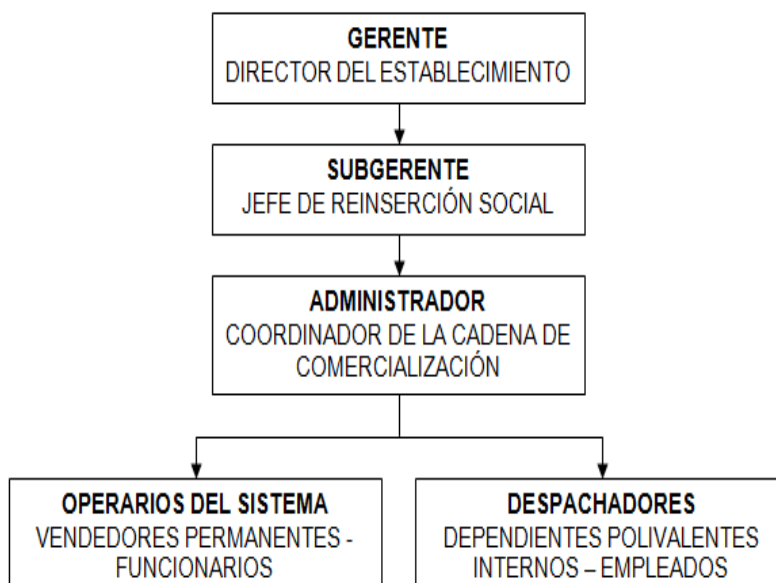
- Operan el Software Comercial llamado *activa* en cada uno de los puntos de venta, por medio del cual facilitan el pago de los productos y servicios adquiridos por parte del consumidor final.
- Mantienen un control sobre los inventarios de los productos y servicios disponibles en los puntos de venta que tienen bajo su responsabilidad.

V. Dependientes polivalentes (internos – empleados) – despachadores.

- Desempeñan diversas tareas como la de descargue, almacenamiento, distribución y surtido a los puntos de venta.
- Atención y despacho directo de los artículos al consumidor final en cada uno de los puntos de venta.
- Operar el inventario de los productos y servicios disponibles en los puntos de venta a los cuales están asignados.

De acuerdo a lo estructurado con anterioridad, el organigrama esta dado de la siguiente manera:

Figura N° 13. Organigrama de los cargos de los responsables del Proceso de Comercialización del Ente Económico *expendio PNA*



Fuente: El Autor de acuerdo al análisis

6.2.5 ID. Problema del proceso operativo. En este horizonte, al compás del mal desempeño que tiene el ejercicio del liderazgo en el establecimiento – estilo autocrático – ocurre entonces una ineficiencia en este proceso operativo, que implica la *mala gestión del recurso humano vinculado al Ente Económico expendio PNA (administrador – operarios del sistema – despachadores)*, al tratarse de la inexperiencia laboral, vacíos de información, duplicidad de funciones, falta de incentivos y estímulos por su labor diferencial, para el caso de los funcionarios (administrador y operarios del sistema). Además, para el caso del administrador, la NO autonomía para direccionar planes de renovación, de proyección y cambios que generen procesos exitosos a mediano y largo plazo. No obstante, sucede por falta de inducción, capacitación, formación, actitudes y habilidades interpersonales y técnicas; elementos que conllevan a hacer señalamientos que consolidan y revelan un déficit organizacional.

Esta problemática, en distorsión con el desarrollo de la actividad comercial como programa

de servicios, tiene como consecuencia teleológica la falta de estrategias de evaluación y culturización al personal vinculado en todas las áreas de la unidad económica.

Sin embargo, las fallas en los mecanismos de estabilidad del personal, la prevalencia de la conjugación entre la asimilación y la acomodación, el ineficiente ritmo de trabajo – verdadero embrión del entorpecimiento de las funciones asignadas al talento humano – han encontrado en el proceso de centralización que mantiene en peligro la maniobrabilidad de la actividad comercial. Los sistemas y procedimientos que se usan para la gestión del recurso humano son trabas para dar respuestas favorables a las estrategias establecidas para agregar valor a la unidad económica.

La mala gestión del recurso humano inestabiliza al Proyecto Productivo *expendio PNA*, crea la pérdida de la dinámica del clima organizacional, en la que los intereses personales de los internos – empleados se enfocan a la necesidad de proyectar su conducta y/o labor dentro de un proceso de redención de pena y, los operarios del sistema (funcionarios) mantienen la percepción de desconfianza doctrinaria que reciben; generando un ambiente de trabajo con dos enfoques antagónicos.

Esto significa que a nivel de proceso operativo y/o comercial, el estudio de la mala gestión y planificación del recurso humano es un imperativo de burocracia. Al ser una burocracia, la alta gerencia debe comprometerse en analizar periódicamente las actividades de los funcionarios vinculados. Así como con instrumentos idóneos que pasen a desarrollar una capacidad laboral que contrarreste la magnitud del problema y conlleven la aplicación concreta de diversos factores como el rendimiento, la calidad y seguridad. Son instrumentos que tienen que ver con la transparencia en el manejo del reconocimiento del talento, con la concentración de una muy buena supervisión, con políticas laborales con enfoque comercial, cultura del buen servicio y la aplicación efectiva de herramientas de motivación que están contempladas legalmente como la

obligación de implementar el control de resultados y la carrera de la meritocracia, por nombrar solo dos.

Para mayor facilidad, el planteamiento de la problemática por sí misma, importando su grado de valoración, requiere del complemento pedagógico para potenciarlo, vigorizarlo y convertirlo en una acción concreta del proceso operativo del ente económico.

En efecto, este fenómeno está comprendido dentro de las Técnicas para *asignación de recursos* (Robbins & Coulter, 2010, p. 475); toda vez que el recurso humano es considerado un activo de la organización, incluido los recursos financieros, físicos e intangibles. De ahí que el gerente (Director del establecimiento) es quien debe realizar o realiza la asignación de los recursos de manera efectiva y eficaz para que los objetivos organizacionales se cumplan; que para el caso objeto de estudio se percibe que no ha arbitrado efectivamente el recurso humano.

Esto se puede dar a través de una variedad de técnicas:

6.2.5.1 Técnicas de calendarización. El Método de la *calendarización* (Robbins & Coulter, 2010, p. 475); se ajusta al problema en mención, ya que permite detallar las actividades que se realizan, el orden en que se hacen, quién hace qué, y cuando se termina, en sí, se trata de asignación de recursos; teniendo en cuenta algunas herramientas como Gráfica de *gantt*, Gráfica de *carga* y Análisis de *redes de PERT*.

En este orden de ideas, el tema del recurso humano se expone a través de las herramientas de calendarización, dejando de ser una simple teoría de análisis subjetivo.

a. Gráfica de gantt. Permite detectar en qué momento dado se realizan las tareas asignadas y compararlas con el avance real de cada una de ellas.

Esta herramienta, permite analizar exhaustivamente cada una de las actividades llevadas a cabo por el recurso humano asignado y vinculado a la unidad económica, encontrar sus irregularidades, si se cumplen a cabalidad, con relación a tiempos, esto es, si la labor está

retrasada o adelantada de acuerdo con el calendario preestablecido.

Por lo tanto, en la presente gráfica se relacionan las actividades ejercidas por parte de cada uno de los funcionarios vinculados, día a día.

Cuadro No 4. Planeación y Ejecución de las actividades llevadas a cabo por el Recurso Humano

ACTIVIDAD	DÍAS						
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Coordinación y regulación de las actividades operativas							
Operación del sistema comercial "Activa" – prestación del servicio							
Funciones polivalentes (descargue, bodegaje, distribución, atención)							

■ Objetivos. ■ Progreso Real.

Fuente: El Autor de acuerdo al análisis

Como se puede observar, la planeación de las actividades está ajustada de manera continua e integrada, de acuerdo al enfoque que tiene el Ente Económico *expendio PNA* y el orden en que se llevan a cabo, teniendo en cuenta su jerarquización. Pero la ejecución de las acciones muestra o refleja el ineficiente ritmo de trabajo que tiene el personal vinculado, por factores como la duplicidad de funciones, la alta rotación del talento humano, entre otros. El punto, es que las actividades mencionadas, sus responsables no las asumen con total compromiso; en cada una de ellas existe incumplimiento, lo que conlleva a generar retrasos en sus procesos.

Es de aclarar que esta clase de ente económico, requiere de total dedicación para poder realizar las respectivas labores, toda vez que se trata de la prestación de servicios.

b. Gráfica de carga. Según Robbins & Coulter (2010) se considera como:

Una Gráfica de *gantt* modificada. En lugar de enlistar las actividades en el eje vertical, una Gráfica de Carga enlista departamentos completos o recursos específicos. Este arreglo

permite a los gerentes planear y controlar la capacidad de utilización. En otras palabras, las gráficas de carga programan la capacidad de las áreas de trabajo. (p. 476).

De acuerdo con esta apreciación, en la siguiente gráfica se expone el espectro relacionado con la dinámica comercial o prestación del servicio (recurso específico).

Cuadro No 5. Programación de la capacidad de las Áreas de trabajo

RESPONSABLES DE LA ACTIVIDAD COMERCIAL	DÍAS						
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Administrador	■	■	■	■	■	■	■
Operarios del Sistema	■	■	■	■	■	■	■
Despachadores	■	■	■	■	■	■	■

■ Calendario de Trabajo.

Fuente: El Autor de acuerdo al análisis

Lo anterior permite concluir, que el momento actual del talento humano involucrado en la prestación del servicio del ente económico, se halla movido por un calendario incompleto, debido a la inestabilidad, a la falta de control gerencial y de compromiso laboral.

c. Red PERT. Algunos autores consideran este sistema como un “diagrama de flujo que representa la secuencia de actividades para completar un proyecto y el tiempo o costo asociado con cada actividad. Además, permite identificar los puntos con problemas potenciales, posibles cuellos de botella, registrar el progreso de un proyecto y cambiar los recursos necesarios para mantener el proyecto en calendario” (Robbins & Coulter, 2010, p. 476).

Desde esta perspectiva, las actividades identificadas en la gestión y/o proceso del recurso humano, en su respectivo orden ascendente, para desarrollar la Red PERT son:

Cuadro No 6. Eventos y actividades en la construcción del recurso humano para la prestación del servicio en el ente económico

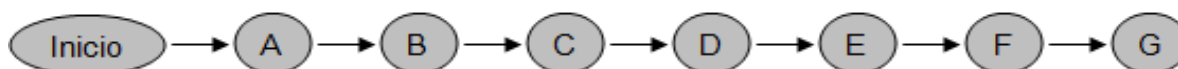
EVENTO	ACTIVIDADES – DESCRIPCION	ACTIVIDAD ANTERIOR
A	Asignación del Administrador del Ente Económico	Ninguna
B	Entrenamiento del Administrador del Ente Económico	A
C	Asignación de los Operarios del Sistema	B
D	Entrenamiento de los Operarios del Sistema	C
E	Experiencia Adquirida del Administrador	D
F	Experiencia Adquirida de los Operarios del Sistema	E
G	Informes y Recomendaciones del Administrador	F

Fuente: El Autor de acuerdo al análisis

Al supervisar las respectivas actividades, es de decir que para la planeación no se establecen tiempos específicos, por lo cual el entrenamiento tanto del Administrador como de los Operarios del Sistema, no se realiza. Es un entrenamiento informal, y cada una de las demás actividades se da sobre la marcha del trabajo.

Con referencia a lo anterior, se esquematiza la planeación de cada uno de los eventos:

Figura N° 14. Red PERT de la construcción del recurso humano para la prestación del servicio en el ente económico



Fuente: El Autor de acuerdo al análisis

En relación con este último, se insta una sola ruta crítica que siempre está generando dilaciones en la dinámica de poder brindar un mejor y eficiente servicio al consumidor final, toda vez que gravita alrededor de una falencia: *ausencia de un proceso de selección sistemático y apropiado del recurso humano*. Lo que deja al garete el compromiso ineludible con el programa de servicios y la atención al cliente, pues estos funcionarios tienen vagos conocimientos de cómo realizar sus actividades bajo condiciones seguras.

Se deduce entonces, la ausencia evidente de estrategias tendientes a contrarrestar los factores

de riesgo de competencia laboral.

Con el propósito de intentar soluciones al problema en mención dentro de una estrategia global contemplada en el Código Penitenciario y Carcelario, deben considerarse dos instrumentos: el primer instrumento de *aplicación y funcionamiento del sistema de control integral al Proyecto Productivo Expendio PNA – la unidad de servicios penitenciarios y carcelarios (USPEC)*, y el segundo instrumento de *concesión del Proyecto Productivo Expendio PNA a un operador privado*; enmarcados en el propósito de modernización y buena operación de la unidad económica, a través de procesos continuos y flexibles que involucren al nivel administrativo de la penitenciaría, a los órganos de control externos, al personal vinculado y al cliente en general.

6.2.5.2 Aplicación y funcionamiento del sistema de control integral al Proyecto Productivo expendio PNA – la unidad de servicios penitenciarios y carcelarios (USPEC).

Con el fin de fortalecer los mecanismos que vinculan a los funcionarios involucrados y a los beneficiarios finales, es necesario facilitar y acudir a los procesos de trámites tanto de personal como de comercialización, promoviendo mecanismos de convocatoria, de participación y de control.

El mecanismo debe destacar ejemplos positivos de manejo administrativo y de operatividad, así como existe mala gestión del recurso humano también hay un buen manejo del proceso de negocio, la idea es que estas experiencias sirvan de factor multiplicador en el manejo de la prestación del servicio.

Resulta necesario que al Proyecto Productivo *expendio PNA* bajo cuya dirección se encuentra la labor de venta de bienes de consumo, se le garanticen los recursos financieros y una selección de recurso humano direccionado a las necesidades misionales del *expendio PNA* para que pueda emprenderse la lucha contra la modalidad de asignación por coyuntura que se viene aplicando,

haciendo énfasis especialmente a la capacitación y aprovechamiento de la experiencia adquirida para que las soluciones a las deficiencias logre una unidad económica vertical basada en los principios de unidad de gestión, uniformidad de actuación y control jerárquico; que pueda marcar el desarrollo de sus propósitos, al contar con un cuerpo administrativo permanente y tecnificado, dotado de personal operativo y profesional a cuyo cargo se adelanten su proceso de comercialización, que se rija por un manual único de procedimiento operativo.

En la medida en que el ente económico cuente con mejores recursos y mayor capacitación los resultados responden en la misma dirección.

La necesidad de modernización y mejor operatividad del ente económico como respuesta al proceso actual de la prestación del servicio, apertura y auto sostenibilidad, demanda una mayor responsabilidad por parte de la institución comprometida en el manejo de este y de los recursos públicos asignados para tal fin; para que proceda como lo estipula el Código Penitenciario y Carcelario, a través de los fines esenciales mencionados a lo largo de este documento para fortalecer los principios de eficacia, eficiencia y calidad de la gestión.

Tales mecanismos no pueden abordarse fructuosamente sino en medio de un clima de modernización del programa de servicios que debe suponer además de la promulgación e implementación de una efectiva carrera laboral y del plan para mejorar la calidad del recurso humano al servicio del proyecto productivo, la puesta en marcha del primer instrumento – Un control integral –, en donde el Control Interno sea un elemento de la actividad gerencial y el Control de Gestión, un elemento de seguimiento de las políticas establecidas para la cadena de comercialización.

La estrategia, a través de la unidad de servicios penitenciarios y carcelarios (USPEC), exige formas más eficientes del ejercicio tradicional de los niveles de decisión ya expresado, como lo es la articulación de un sistema adecuado de funciones administrativas y de ejecución de

actividades que operen sobre los circuitos de la gestión de la unidad económica como mecanismo de coadyuvar, administrar y asesorar para convertirlo en un proyecto productivo progresivo y auto sostenible. Entonces al ser el control selecto, facilita que los esfuerzos se centren en asuntos de importancia relativa. Imbuida con personal propio, que no esté correlacionado con la custodia y vigilancia. Lo cual está dispuesto en el decreto 4150 de 2011.

La eficiencia se logra a través del control que ejerza la dependencia de la administración de los recursos humanos (administrador – operarios – despachadores), haciendo énfasis en las siguientes áreas:

- Planes para el adiestramiento y capacitación del personal de la unidad económica.
- Planes para el reclutamiento de personal nuevo.
- Recomendaciones que conlleven a la maximización de los tiempos de rotación del personal.

Este procedimiento correctamente aplicado aumenta considerablemente el ritmo de trabajo, con lo cual se cumple el principio de operar y comercializar más, inclusive con el mínimo personal. Para constatar, se requiere de un control posterior de las acciones en desarrollo de planes, programas y tareas, un control posterior selectivo, orientado a la evaluación del cumplimiento de los objetivos propuestos, que a su vez ataca los casos puntuales de la mala gestión del recurso humano. De esta manera, se puede afirmar que la USPEC tiene la suprema responsabilidad de entronizar la explotación del ente económico como una propuesta operativa basada en una adecuada administración que organice las actividades en un programa de impacto, que no haya asignación inadecuada del talento humano y se constituya así en pieza insustituible de la legitimidad y empoderamiento.

Para emprender esta tarea, ardua, a término indefinido y permanente se debe centrar en los

siguientes objetivos:

- Balance actual del proceso operativo y la ineficiencia en la gestión del recurso humano.
- Diseñar y poner en práctica razones inmediatas contra la ineficiencia en la gestión del recurso humano.
- Diseño de políticas de control integral.
- Campañas de capacitación, formación, inducción y sensibilización al recurso humano vinculado a la unidad económica.
- Promover autocontrol como base fundamental del control de gestión.
- Formalización y puesta en marcha de los protocolos administrativos y operativos específicos.
- Encaminar las acciones de control a un sistema de prevención.
- Comprometer a toda la fuerza activa en la modernización del proyecto productivo.

6.2.5.3 Concesión del Proyecto Productivo expendio PNA a un operador privado. Desde esta perspectiva, en buena hora el Código Penitenciario y Carcelario recogió este sentir e introdujo el Sistema de *concesiones*, en beneficio de la eficacia del uso de los recursos públicos, al ser motivo de evaluación la ejecución de los proyectos productivos. Seguramente al aplicarse este tipo de sistema al ente económico considerado de gran trascendencia dentro de las unidades productivas, otro será el resultado, porque se canalizarán acciones que impacten positivamente la marcha del negocio. Este sistema de concesión es sin duda una valiosa herramienta o instrumento en el logro de la instalación adecuada del talento humano ampliando el esquema de involucrar a los internos (o pospenados) en varias de las actividades que actualmente ocupa el personal de guardia.

Desde el momento que el *expendio PNA* empiece a funcionar por un operador privado se

asume que dejarán de existir las interrupciones permanentes en el horario de atención de venta a la población reclusa, ya que la operación de los servicios administrativos y operativos será con personal vinculado formalmente con funciones y tareas específicas para el proyecto productivo.

Como conclusión de lo hasta aquí expuesto, como propuesta orientada para mejorar la gestión y el ejercicio de la función del recurso humano en el *expendio PNA*, se deja como reflexión lo siguiente:

Primero. Reforzar mediante instrumentos el control sobre el ejercicio del recurso humano.

Segundo. Fortalecer los servicios administrativos y operativos.

De esta manera, el instrumento *concesión del Proyecto Productivo expendio PNA a un operador privado*, tendrá como objetivos permanentes, la administración, operatividad y la recuperación de la funcionalidad, entendidas como respuesta necesaria ante el fenómeno de la mala gestión del recurso humano; además en donde se cuente con la colaboración necesaria, armónica y complementaria de la dirección del penal y del comando de vigilancia, permitiendo y fortaleciendo los principios y derechos de la participación laboral, para desarrollar realmente en la acción, la restauración de la administración y/o focalización del talento humano y demás esferas, que exige el ente económico.

El reto en síntesis, en este punto, es propender por la focalización específica del talento humano al desarrollo del proyecto productivo sin la barrera de suspensión de actividades por la función de Custodia y Vigilancia que opera actualmente; siendo lo más eficaz para brindar un mejor servicio a los usuarios, toda vez, que es el único medio por el cual se adquieren los productos permitidos y regulados por el régimen carcelario vigente en el penal.

El Código Penitenciario y Carcelario posibilita la crítica de la unidad penitenciaria y sus subsistemas (proyectos productivos), mediante procesos que brindan progresividad con nuevas figuras que posibilitan en un mediano plazo la administración de unidades productivas y algunas

dependencias autónomas del poder central, libre de las interferencias que han incidido hasta el momento en la incorrecta aplicación y manejo de los recursos y ha precipitado el desbordamiento institucional y enraizado el fenómeno de la mala gestión del recurso humano.

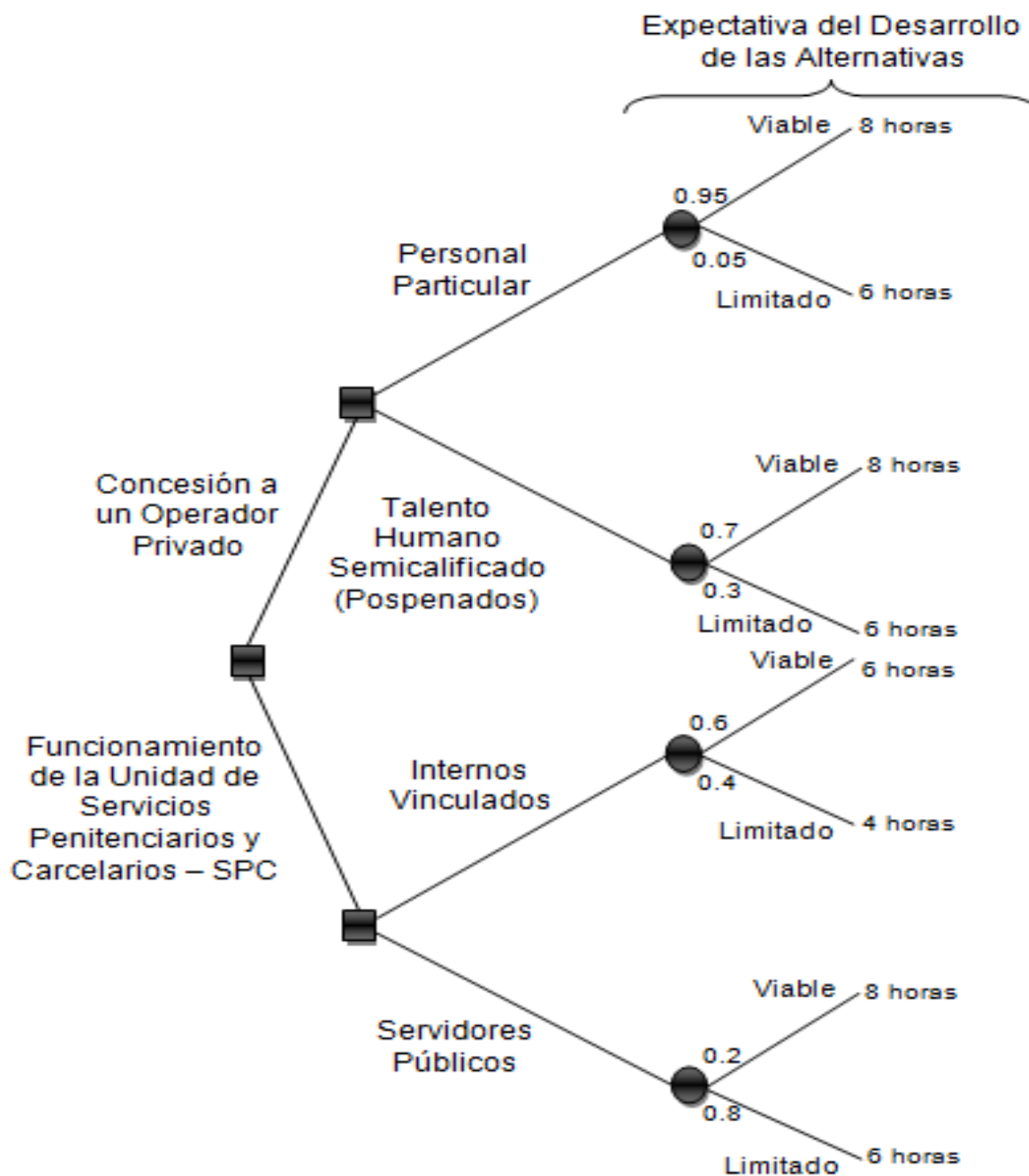
6.2.5.4 Árbol de decisiones. Consecuentemente, para argumentar estas dos consideraciones o alternativas, la Herramienta del *árbol de decisiones* establece los momentos para valorar las opciones que se tienen como propuesta de solución en este contexto de incertidumbre, desdobrándolos en un diagrama que proyecta y valora las decisiones de manera secuencial con sus posibles resultados, lo que conlleva a realizar una excelente elección entre las alternativas de acción.

Figura N° 15. Árbol de Decisión para analizar la opción más relevante en el propósito de modernización y buena operación del Ente Económico *expendio PNA*

¿Se debe considerar la Concesión del Proyecto Productivo

***expendio PNA* a un Operador Privado o la puesta en marcha de**

la Unidad de Servicios Penitenciarios y Carcelarios – USPEC?



Fuente: El Autor de acuerdo al análisis

De igual manera, estas propuestas deben ser evaluadas para tomar decisiones correctas de acuerdo al cálculo de los valores, que muestran el beneficio de cada una de los supuestos, así:

1. Valor para *concesión a un operador privado – personal particular*.

$$0.95 \text{ (probabilidad de un resultado } \underline{\text{viable}}) * 8 \text{ (horas)} = 7.6$$

$$0.05 \text{ (probabilidad de un resultado } \underline{\text{limitado}}) * 6 \text{ (horas)} = 0.3$$

$$\text{TOTAL} = 7.9$$

7.9 es el valor calculado para este Primer Nodo de la Primera Propuesta.

1.1 Valor para *concesión a un operador privado – talento humano semicalificado (pospenados)*.

$$0.7 \text{ (probabilidad de un resultado } \underline{\text{viable}}) * 8 \text{ (horas)} = 5.6$$

$$0.3 \text{ (probabilidad de un resultado } \underline{\text{limitado}}) * 6 \text{ (horas)} = 1.8$$

$$\text{TOTAL} = 7.4$$

7.4 es el valor calculado para el Segundo Nodo de la Primera Propuesta.

2. Valor para *funcionamiento de la USPEC – servidores públicos*.

$$0.2 \text{ (probabilidad de un resultado } \underline{\text{viable}}) * 8 \text{ (horas)} = 1.6$$

$$0.8 \text{ (probabilidad de un resultado } \underline{\text{limitado}}) * 6 \text{ (horas)} = 4.8$$

$$\text{TOTAL} = 6.4$$

6.4 es el valor calculado para el Primer Nodo de la Segunda Propuesta.

2.1 Valor para *funcionamiento de la USPEC – internos vinculados*.

$$0.6 \text{ (probabilidad de un resultado } \underline{\text{viable}}) * 6 \text{ (horas)} = 3.6$$

$$0.4 \text{ (probabilidad de un resultado } \underline{\text{limitado}}) * 4 \text{ (horas)} = 1.6$$

$$\text{TOTAL} = 5.2$$

5.2 es el valor calculado para el Segundo Nodo de la Segunda Propuesta.

A manera de ejemplo se explica el Primer Nodo de la Segunda Propuesta *funcionamiento de la USPEC – servidores públicos*. Se le asigna un valor equivalente al 0.2 con respecto a la Viabilidad y un 0.8 respecto a lo Limitado, es decir, que el INPEC tiene un mínimo interés por ampliar el presupuesto designado a la E.P.M.S.C.A para poner a funcionar la unidad de servicios penitenciarios y carcelarios – USPEC –, lo que le amerita gastos imprevistos. Además, no es de su interés fortalecer las unidades productivas, gracias al elemento humano que dinamiza y muestra una falsa realidad del Estado, a través del ejercicio de las funciones públicas que se le han encomendado para la prestación de los servicios colectivos del sistema penitenciario.

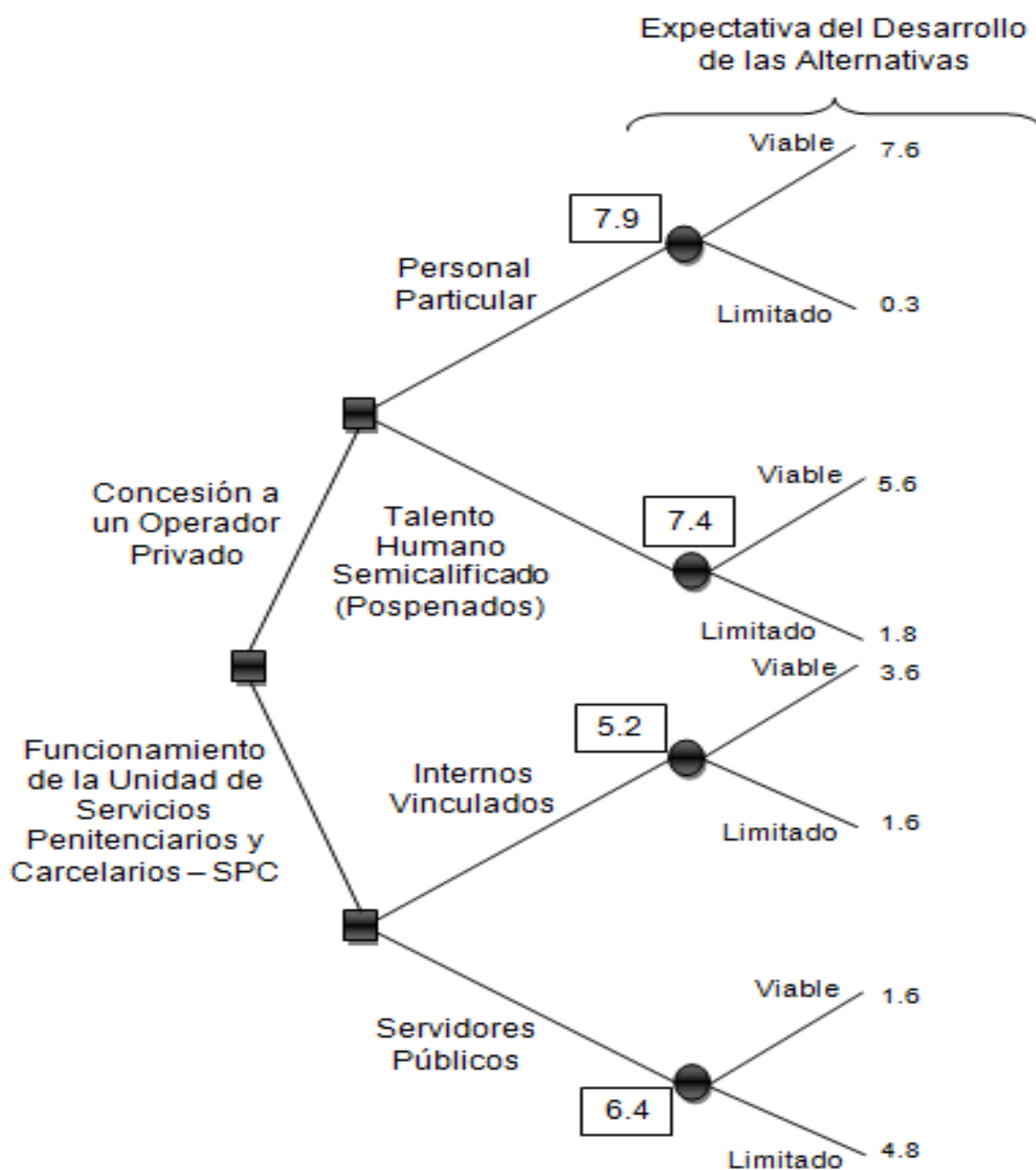
A continuación, se muestran los valores de los Nodos de Decisión, que permiten detectar el beneficio que brinda cada una de las propuestas:

Figura N° 16. Árbol de Decisión para analizar los valores de los Nodos de Decisión

¿Se debe considerar la Concesión del Proyecto Productivo

pendio PNA a un Operador Privado o la puesta en marcha de

la Unidad de Servicios Penitenciarios y Carcelarios – USPEC?



Fuente: El Autor de acuerdo al análisis

Diseñadas las propuestas para el mejoramiento de la función del recurso humano, inmerso dentro de los procesos administrativos y operativos que se llevan a cabo en el ente económico, de manera procedente se adelantó el análisis comparado a través de la Herramienta de *árbol de decisión*, en términos de probabilidad frente a los posibles beneficios que reporta su ejecución en marcha de cada una de ellas.

6.2.5.5 Sustentación de la decisión. Este análisis incluye todos aquellos factores que implican obstáculos para el buen desarrollo de las propuestas. Entre los obstáculos por destacar se tienen la priorización de atender o prevenir actividades que vulneren la seguridad del establecimiento; circunstancia que permite a cualquier nivel jerárquico interrumpir cualquier actividad para reasignar otras tareas al personal que conlleva a la pérdida de concentración y desestimula la intencionalidad del personal a proyectar con más sentido de pertenencia cualquier actividad que la mejore.

Entonces, como se puede observar lo más inmediato de realizar, es la concesión *del Proyecto Productivo Expendio PNA a un operador privado*, tendiente a vincular personal particular, priorizando al pospenado como talento humano semicalificado. Su viabilidad jurídica se encuentra en el artículo 59 del Código Penitenciario y Carcelario – Ley 1709 de 2014:

Artículo 59. Modifícase el artículo 93 de la Ley 65 de 1993, el cual quedará así:

Artículo 93. Estímulos tributarios. El Gobierno Nacional creará y reglamentará los estímulos tributarios para aquellas empresas públicas y privadas, o personas naturales que se vinculen a los programas de trabajo y educación en las cárceles y penitenciarias, así como también incentivará la inversión, por parte de estas empresas, en los centros de reclusión con exoneración de impuestos o rebaja de ellos, al igual que a las empresas que incorporen en sus actividades a Pospenados que hayan observado conducta certificada por el Consejo de Disciplina del respectivo centro de reclusión.

Parágrafo 1°. El Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario (inpec) realizará los convenios que permitan la inclusión del sector público y privado en las actividades de resocialización de que trata la presente ley. (p.63)

Lo anterior permite apreciar, que el sistema de concesiones logra mayores impactos para el Proyecto Productivo *expendio PNA* al permitir que la motivación tributaria para operadores privados que vinculan al pospenado, garanticen la aplicación de la política penitenciaria que está diseñada a extenderse más allá del cumplimiento de una condena y se enfoque a la reinserción social y familiar que un pospenado requiere, y al mismo tiempo permite que el Cuerpo de Custodia y Vigilancia enfoque sus esfuerzos a las labores que institucionalmente le asigna la Ley Penitenciaria y Carcelaria.

6.2.6 Plan de acción. La implementación y organización de la propuesta de solución escogida *concesión del Proyecto Productivo expendio PNA a un operador privado*, el objetivo de bien particular es la inclusión adecuada del recurso humano involucrado en los procesos administrativos y operativos, nada más sano que este elemento humano jerza sus respectivas funciones para dar cumplimiento a los fines esenciales del ente económico.

Dado que el debate sobre el Sistema de Concesiones está lleno de matices, y por lo tanto el Código Penitenciario y Carcelario no lo abarca del todo, se planea la ejecución del sistema a partir de dos supuestos iniciales: primero, que es un proceso para el comportamiento de la marcha del negocio estrechamente ligado a la naturaleza de administrarlo; segundo, que no hay respuestas totales sino parciales a ser utilizadas. Esta última hipótesis – en apariencia negativa – ayuda a revelar el interés por la solución que se ofrece, por constituir una red de gestión a través de un proceso articulado al propio ciclo de concesión, de carácter preventivo que se adapta como sistema.

El punto, es que de alguna manera la penitenciaria asuma con mayor direccionamiento su

función de vigilancia y control del proyecto productivo con concedente y a compartirla con los actores de este nuevo paradigma.

Para que el contrato de concesión resulte eficaz y transparente, además de estar liderado por la Junta Directiva del INPEC, el proceso de ejecución tiene establecido las siguientes actividades aplicando progresividad y secuencialidad con esta estructura:

A. La Junta Directiva del INPEC debe analizar, aprobar y autorizar el mecanismo de concesión para el Proyecto Productivo *expendio PNA*, mediante acto administrativo.

B. La Dirección General del INPEC, o quien haga sus veces, formula un pliego de condiciones en donde figuran las bases generales para la concesión.

C. Se da la apertura de invitación para que los potenciales aspirantes a concesionarios presenten sus ofertas en concurso público.

D. La Administración a través de los Comités Estatutarios evalúa las propuestas presentadas por parte de los potenciales concesionarios. En esta etapa lo que se pretende es evaluar y analizar el comportamiento del sistema planteado, método o procedimientos, así como su ajuste o concordancia con los objetivos para los cuales se diseñó.

E. Se realiza la selección y aprobación de la propuesta más pertinente que se ajuste a la normatividad vigente de la Ley de Contratación del Estado y resaltando aspectos como:

- **SEGURIDAD:** Permite verificar si es una oferta confiable, si funcionará de forma razonable y qué tanta supervisión requiere.
- **FACTOR HUMANO:** Indica quien es el que lo va hacer y si en realidad puede hacerlo.
- **COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN:** Se analizan los costos de operación y los beneficios para el centro carcelario.

Por instrucciones de la dirección del penal no se permitió el acceso a información

financiera para hacer proyecciones o tener puntos de referencia; sin embargo, la estructura del manejo integral de funcionamiento y operación del centro carcelario se asume que significa un trámite interno absorbido en los gastos de administración que marginalmente desplazan y reducen los costos en los que está incurriendo actualmente.

F. La Dirección General del INPEC realiza la respectiva notificación y gestión al concesionario escogido. Es decir, se genera la adjudicación, considerada como la fase de la contratación administrativa entre las partes.

G. Se ejerce la concesión administrativa a través de la aprobación de los requisitos contractuales entre las partes. Se otorga la licencia por parte de la Administración General del INPEC al respectivo concesionario para la aprobación, uso y operación del bien de dominio público *expendio PNA* por un tiempo determinado y sus compromisos económicos, operativos y administrativos para con la institución.

H. Se procede a realizar la negociación del inventario entre las partes y firma del acta de inicio e inicio de operaciones. Se efectúa mediante un registro documental en donde quedan identificados los bienes y demás cosas pertenecientes a la unidad económica; hecho con orden y precisión. De igual manera, el inicio de operaciones se genera a partir de la gestión administrativa para responder a la voluntad de los objetivos trazados y/o eventos que se cumplen en él.

I. Por último, se lleva a cabo la implementación y ajustes del operador privado y la administración para poder brindar un mejor servicio.

Dentro de este contexto, es necesario tomar un esquema interpretativo que alude al Modelo de *programación por redes* sobre la *red PERT* para plasmar la descripción, los enlaces y analizar todas y cada uno de los eventos, de comienzo a fin, involucrados en completar el proceso del sistema de la concesión del *expendio PNA*, con el fin de facilitar su esclarecimiento.

Utilizando el Diagrama de *redes PERT*, la descripción se complementa de la siguiente forma.

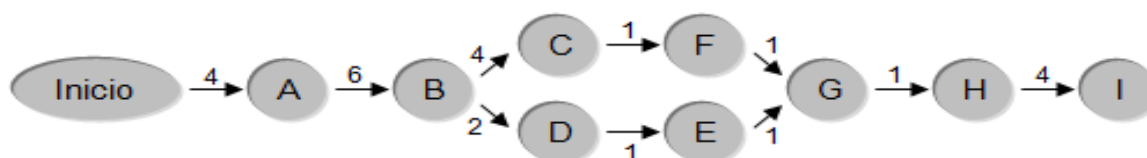
Cuadro No 7. Eventos y actividades en el proceso de concesión del Proyecto Productivo *expendio PNA* a un Operador Privado

EVENTO	DESCRIPCIÓN	DURACIÓN EN SEMANAS	ACTIVIDAD ANTERIOR
A	Análisis, Aprobación y Autorización por parte de la Junta Directiva del INPEC, del Sistema de Concesión para el "Expendio PNA".	4	—
B	Formulación de Reglamentos y Condiciones por parte de la Dirección General del INPEC.	6	A
C	Apertura de Invitación y/o Concurso Público.	4	B
D	Estudio de las Propuestas Presentadas.	2	B
E	Selección y Aprobación de la Propuesta.	1	D
F	Notificación y Gestión al Concesionario y/o Adjudicación.	1	C
G	Aprobación de Requisitos Contractuales entre las partes y/o Concesión Administrativa.	1	E,F
H	Negociación del Inventario y Firma del Acta de Inicio e Inicio de Operaciones.	1	G
I	Implementación y Ajustes del Operador Privado.	4	H

Fuente: El Autor de acuerdo al análisis

A partir de lo anterior, se expone la Ruta Crítica.

Figura N° 17. Red PERT para la construcción del proceso de concesión del Proyecto Productivo *expendio PNA* a un Operador Privado



Fuente: El Autor de acuerdo al análisis

Puesto en movimiento el modelo anterior (construido sobre las actividades descritas) funciona como herramienta de comprensión del sistema de concesión a través de la proposición o seguimiento de la ruta crítica que facilita una praxis posterior.

Dos rutas críticas – en la red PERT – se derivan de esta evaluación que, si se ajusta a los resultados esperados, la labor total de implementación de la propuesta *concesión del Proyecto Productivo expendio PNA a un operador privado* será de 21 semanas, toda vez, que se tiene en cuenta la secuencia más larga de eventos. Está calculada de la siguiente manera:

A – B – C – F – G – H – I (21 semanas)

A – B – D – E – G – H – I (19 semanas)

6.2.7 Recomendaciones. En una siguiente perspectiva, se observa los efectos del impacto económico del operador privado sobre el *expendio PNA*, que se espera como resultado del proceso de concesión. En este sentido, se afirma que el hecho de celebrar un contrato de concesión entre la entidad estatal – INPEC – y un concesionario privado, para operar el ente económico, facilita a) el mejoramiento de la unidad económica, b) el buen uso de autoridad y responsabilidad, c) el rendimiento adecuado del recurso humano, d) el funcionamiento de un sistema de control adecuado, y e) garantiza el proceso de negocio a través de la ampliación del mercado y de un buen ajuste de operación (prestación del servicio).

No obstante, lo anterior es definitivo para el éxito y proyección de la unidad económica, toda vez, que genera cuantiosos beneficios tanto para el concesionario como para el establecimiento penitenciario.

Cuadro No 8. Plan de Acción para determinar el impacto que tiene la propuesta implementada

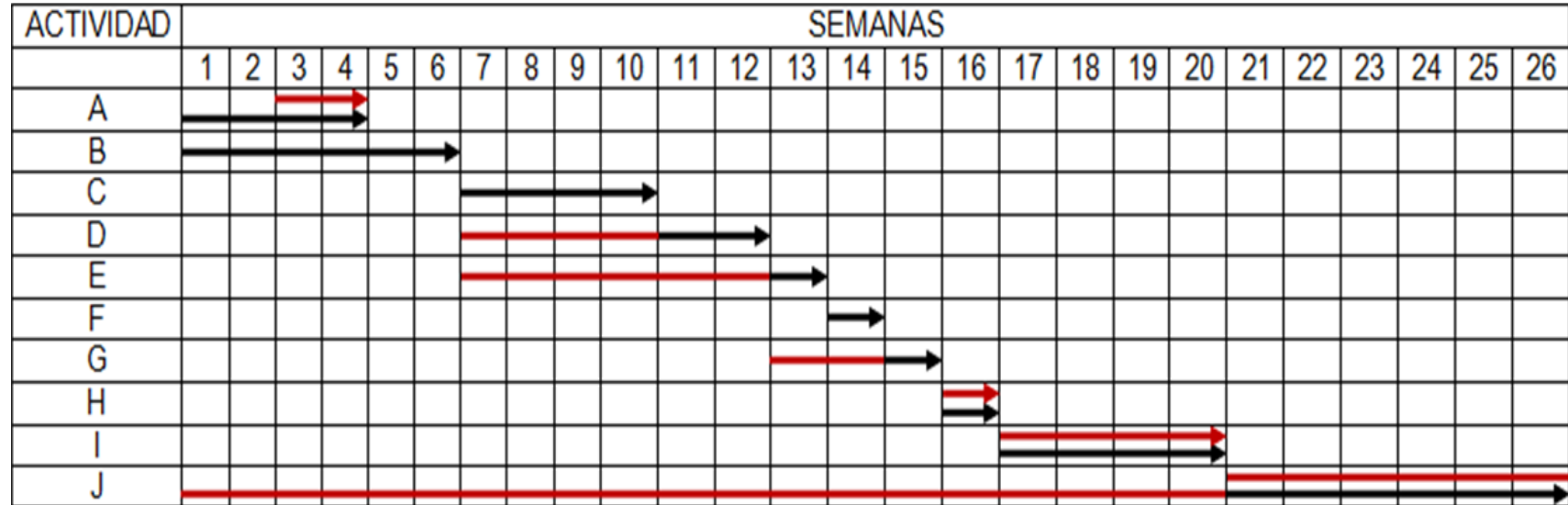
ESTRATEGIA	OBJETIVO	IMPACTO
CONCESIÓN DEL PROYECTO PRODUCTIVO EXPENDIO PNA A UN OPERADOR PRIVADO	Focalizar las funciones de custodia, vigilancia y resocialización que institucionalmente le corresponde como objetivo misional al INPEC, desligando las tareas de logística para lo cual está pensado la nueva estructura, al crear la USP (unidad de servicios penitenciarios) que permite el desarrollo de unidades productivas auto sostenibles y generadores de ingresos para fortalecer los programas de capacitación en competencias laborales que contribuyen en la transformación del comportamiento de los internos y su capacidad productiva para	Liberar recurso humano de custodia y vigilancia. Vincular internos en los programas de competencias laborales, estructurados mediante el Sistema Progresivo ofrecido a los internos durante el tiempo de cumplimiento de la pena (Sistema P.A.S.O.). Promover la creación de puestos de trabajo en la que se vincule preferencialmente a los pospenados, extendiendo los objetivos misionales del INPEC, como parte de las funciones integrales de la redención del interno en libertad. Lograr la autonomía económica y operacional de la Unidad Productiva <i>expendio PNA</i>.

	su reintegro a la libertad. Identificar y cuantificar los costos reales de la unidad productiva al liberarse la responsabilidad en la USP aplicando recursos propios para su funcionamiento.	Dinamizar la comercialización de los bienes y servicios permitidos para el consumo de la población objetivo (internos del centro penitenciario), reduciendo las temporadas de desabastecimiento que se presentan por los procesos burocráticos de gestión a tiempo de los cupos de abastecimiento sometidos a las coyunturas presupuestales o administrativas para atenderlas oportunamente, sin alterar o justificando la conveniencia, las condiciones y cupos de comercialización individual, lograr el mantenimiento y renovación de stock de productos, aprovechando las herramientas de control de inventarios que ofrece el software instalado.
--	--	---

Fuente. El Autor de acuerdo al análisis.

6.2.7.1 Diseño del diagrama de Gantt.

Cuadro No 9. Diagrama de Gantt para la descripción de la propuesta implementada *concesión del Proyecto Productivo expendio PNA a un operador privado*



Actividad Autónoma

Evaluación, ajuste o control simultáneo de la actividad retroalimentándose de la(s) actividad(es) previa(s)

Avance a la siguiente actividad

Fuente: El Autor de acuerdo al análisis

J: Evaluación, seguimiento y propuesta de ajustes parciales o totales del Proceso de Concesión y/o modificación (otros) del Contrato de Concesión.

6.3 Área de Procesos de Relación con los Clientes

6.3.1 Objeto de estudio. Análisis de las prácticas, procedimientos y proceso de relaciones del Proyecto Productivo *expendio PNA* con los clientes internos y los clientes externos, evaluando la coherencia con los principios comerciales teniendo en cuenta que la estructura y la cultura organizacional, previamente identificada, aleja la vocación comercial y privilegia los modelos burocráticos. Igualmente, los mecanismos de adecuación, adquisición y disposición de los bienes y servicios que se comercializan y las prácticas de respeto de garantías o resolución de reclamos que demanden los clientes por los bienes o servicios que no cumplen con las expectativas de consumo.

Al abordar ésta área se tiene en cuenta las características, dinámicas y desarrollo descritos en las áreas de proceso administrativo y área de procesos operativos, ya que muchos de dichos elementos constituyen, complementan o justifican el diagnóstico y la operatividad del área de procesos de relación con los clientes.

Para contextualizar el objeto de estudio se analizan los siguientes criterios, unos a priori y otros formales, que integran teorías académicas reconocidas y aceptadas por las ciencias administrativas y que son asimiladas, adaptadas y adoptadas por los administradores de cualquier ente económico.

6.3.1.1 Factores socio – culturales. (Criterio a priori). Según Blank Bubis (2002) dice que este factor “comprenden las creencias, valores, normas, actitudes, opiniones, estilos de vida y experiencias colectivas de las personas que viven en una determinada sociedad o región geográfica, y que también trabajan en la organización” (p. 53).

En consecuencia, este factor NO afecta e influye para el desarrollo de la comercialización de las líneas de productos y servicios, al ser los consumidores población privada de la libertad, que

tienen restricciones, implementadas como medidas de seguridad; lo que conlleva a que exista una mínima influencia del cliente por no compensar sus necesidades reales. En sí, NO se logra un impacto social, por la poca amplitud del mix de productos y apalancamiento de marcas y, por la falta de valor agregado a la gama de productos locales; por situaciones concretas de uso; teniendo en cuenta, además, la compra limitada de algunos artículos y productos, el cupo diario limitado de compra para el consumidor y, al horario de atención no establecido.

Con respecto al personal vinculado a las funciones y actividades de la unidad económica – vendedores permanentes (funcionarios) –, la ausencia de una cultura organizacional enfocada al lucro comercial impacta negativamente a la hora de brindar un excelente servicio que integre la *calidad interna* (entrega de artículos y productos) y la *calidad externa* (prestación del servicio); porque al hacer parte del Cuerpo de Custodia y Vigilancia, a) NO tienen sentido de pertenencia para con el ente económico y el target objetivo, b) NO tienen continuidad en su desempeño ocupacional, c) NO tienen visión comercial, y d) tienen vacíos de información.

Para el empleado polivalente (internos que laboran), este factor SI incide, a través del tratamiento penitenciario, dinamizado por medio del Modelo *P.A.S.O.*; les permite fortalecer sus competencias actitudinales (generación y recuperación de hábitos productivos y la reorientación de los valores y estímulos); lo que los proyecta a desarrollar un sentido de pertenencia y apropiación hacia el ente económico. Sin embargo, es muy común que este recurso desvíe su rol y tienda a asimilar la actitud de los funcionarios generando que su forma de actuar sea inapropiada e irregular con respecto a los clientes. En este sentido se ratifica las características – guardadas las proporciones – del Experimento *zimbaro*, todas relacionadas con las propiedades de un grupo, entre ellas, roles, normas estatus, tamaño y cohesión.

6.3.1.2 Factores económicos. (Criterio formal). De acuerdo a la literatura “sirve de guía para

las organizaciones industriales y comerciales y las ayuda a decidir cuándo lanzar un producto al mercado, cuándo realizar un ensanche de la fábrica, etc. Las organizaciones de servicios también se ven afectadas por el medio ambiente económico. Estos factores son: disponibilidad de crédito, tasa de inflación, nivel de desempleo, crecimiento económico, tasas de interés, etc.” (Blank Bubis, 2002, p. 52).

Sobre la base de las consideraciones anteriores, estas condiciones inciden para el caso de la empresa en estudio, sustentadas en la política general carcelaria, sus objetivos generales y sus debidas obligaciones, siendo una de ellas, la asignación presupuestal anual por parte de la Dirección General del INPEC al centro de reclusión de Acacias, para que mediante el recurso acorde para la unidad económica ejecute sus alcances a lo largo de la dinámica del proceso de negocio de sus productos y servicios. Es decir, que el funcionamiento, cumplimiento de los objetivos institucionales, su auto sostenibilidad y su rentabilidad dependen del presupuesto asignado para el mantenimiento de su stock y del recurso humano.

6.3.1.3 Factores políticos legales. (Criterio formal). Comprenden una gran variedad de leyes, regulaciones y requisitos promulgados por el gobierno y que deben cumplir las organizaciones.

En esta situación descrita por Blank Bubis, el Proyecto Productivo *expendio PNA* está ajustado a las condiciones expuestas en las normas y políticas del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario (INPEC), que están dadas bajo criterios de recopilación de lo ordenado en la Constitución Política de Colombia, el Código Penitenciario y Carcelario (Ley 65 de 1993) que incluye la Reforma Penitenciaria y Carcelaria (Ley 1709 de 2014) y el Régimen Interno del INPEC (acuerdo 0011).

6.3.1.4 Factores demográficos. (Criterio a priori). “Las condiciones demográficas abarcan

tendencias en las características de la población como género, edad, nivel de educación, ubicación geográfica, ingresos y composición familiar. Los cambios en estas características pueden afectar la forma en que los gerentes planean, organizan, dirigen y controlan” (Robbins & Coulter, 2010, p. 60).

Para el caso del Proyecto Productivo *expendio PNA*, este factor SI afecta la dinámica del proceso de negocio, toda vez, que el mercado es quien condiciona el volumen de consumo. Ante todo, está compuesto por personas de sexo masculino, que en su mayoría oscilan entre edades que van desde los 18 años hasta los 45 años; considerada una población joven, con una minoría de personas de edad adulta, en su mayoría con un bajo nivel de educación y de escasos recursos, que por lo general dependen del apoyo económico de sus familias; considerada población vulnerable con tendencia al crecimiento poblacional (hacinamiento carcelario).

La sola posición dominante del comercializador anula cualquier pretensión y preferencia por edades, ya que la disposición de productos y servicios se convierten en única opción; incluso a pesar de que en eventos donde existen dos marcas diferentes de un mismo producto, la opción de elección casi siempre queda al libre albedrío del despachador o registrador de la venta.

6.3.1.5 Factores Tecnológicos. (Criterio formal). Es uno de los factores más importantes; porque “las organizaciones deben estar pendientes de los cambios tecnológicos que puedan afectarlas para que puedan resistir la obsolescencia tecnológica y realizar innovaciones. La norma es estar pendiente de los cambios tecnológicos y ver cuáles de esos cambios tecnológicos se pueden introducir en la organización” (Blank Bubis, 2002, p. 52).

En el Proyecto Productivo *expendio PNA* este factor NO es muy relevante, debido a que la tecnología que se utiliza es poco compleja y en el transcurrir del tiempo los cambios que sufren son mínimos. Se cuenta con un Software o Paquete Comercial llamado *activa* actualizado y que

cumple con las herramientas necesarias para administrar y operacionalizar la unidad económica; de igual manera los demás equipos y accesorios útiles en esta actividad están actualizados. Se les hace mantenimiento permanente no superior a tres meses.

El software permite interpretar alertas de desabastecimiento y tendencias de consumo que son ignoradas en tiempo real y solo es utilizada para reportes trimestrales o semestrales o anuales, con fines estadísticos y poco para análisis de mercado. Como elemento para destacar se cita el contexto pre y post venta de la venta de tarjetas de comunicación.

1. Preventa. El establecimiento tiene instalada una plataforma de comunicaciones operada por un concesionario privado. Esta plataforma está habilitada para operar a través de una red de teléfonos instalados en los pabellones y sitios de concurrencia del penal que se activan previa digitación de un código de acceso individual personal e intransferible a cada usuario con lo cual el interesado mantiene un cupo o saldo de consumo de tiempo de llamadas con la digitación de una clave que está impresa en las tarjetas que comercializa el *expendio PNA*. En la actualidad el concesionario provee tarjetas de \$3.000 y \$5.000. La cobertura del servicio permite salida de llamadas tanto nacionales como internacionales a cualquier operador de telefonía fija o celular con tarifas más altas de los operadores del mercado. La plataforma no permite entrada de llamadas.

2. Post venta. El concesionario cuenta con un sistema de validación o revalidación de las tarjetas que se comercializan y en caso que la clave de la tarjeta sufra deterioro que no permite la lectura de todos los dígitos; se revalida por intermedio de un call center que se logra sin costo alguno, desde los teléfonos instalados para el servicio.

6.3.1.6 Factores Ecológicos. Hoy en día es considerado uno de los más importantes, debido a que existen muchos intereses por controlar y contrarrestar la contaminación del medio ambiente.

Se puede decir que el factor ecológico para el Proyecto Productivo *expendio PNA* esta interrelacionado con el Programa Ambiental establecido y denominado *SOMA – INPEC* (sistema ocupacional y medio ambiente), el cual está diseñado para actuar como mecanismo de control a través de la recolección de residuos y desechos en las diferentes infraestructuras del establecimiento penitenciario.

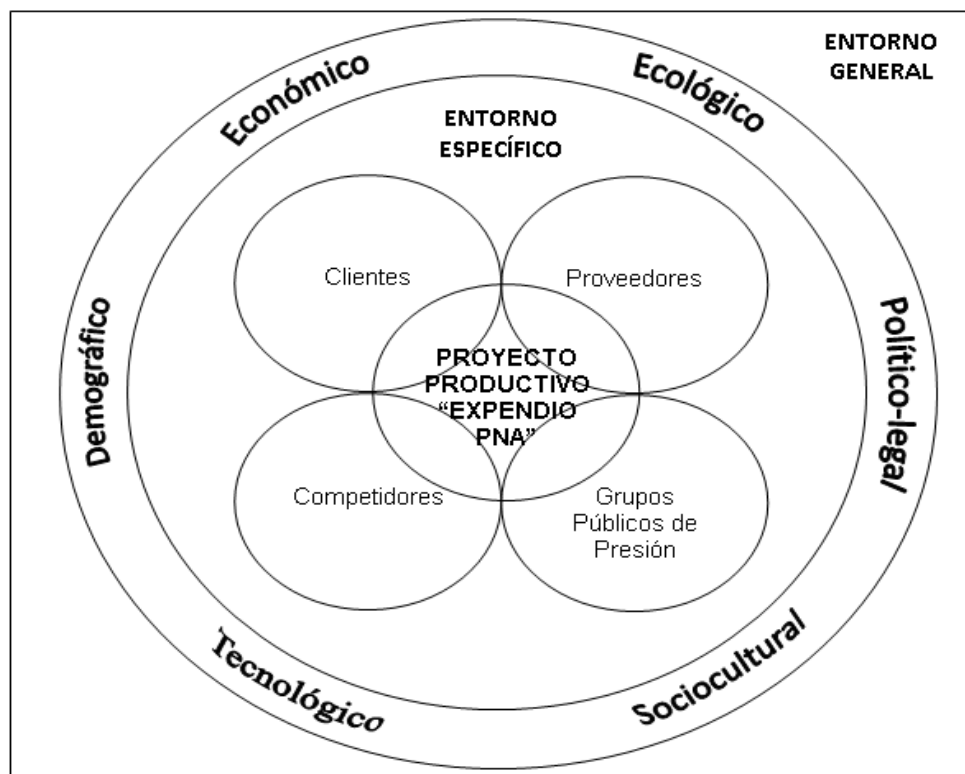
Igualmente, los internos han asimilado la cultura del aprovechamiento directo de desechos como empaques, envases, embalajes que reciben a través de las compras para convertirlas en un sin número de artesanías de diferentes líneas artesanales.

6.3.1.7 Entorno general y las relaciones de los clientes internos y externos. Los consumidores finales no tienen opción alguna de acceder a otros oferentes (mercado cautivo), porque no los hay, la competencia es inexistente. Los responsables tanto de las actividades administrativas como operativas no son ajenos al mismo y lo tienen presente en todo momento.

En teoría, en cualquier organización – y para el caso concreto Ente Económico *expendio PNA* – que se precia de estar orientado hacia el mercado, el *cliente* es su razón de existencia y la piedra angular, razón del presente análisis.

El medio ambiente externo “está compuesto por otras organizaciones y sectores de la sociedad que influyen y afectan la organización” (Blank Bubis, 2002, p. 29), que se puede graficar de la siguiente forma:

Figura N° 18. Entorno general del Proyecto Productivo *expendio PNA*



Fuente: El Autor de acuerdo al análisis

“Aunque estos factores externos no afectan a las organizaciones hasta el grado en que lo hacen los cambios en su entorno específico, los gerentes deben considerarlos cuando planean, organizan, dirigen y controlan” (Robbins & Coulter, 2010, p. 58).

Igualmente existen “fuerzas externas que afectan directamente las decisiones y acciones de los gerentes y tienen importancia directa para el logro de los objetivos de la organización” (Robbins & Coulter, 2010, p. 58).

Además, “proporcionan las entradas o inputs, y/o compran los productos de la organización” (Blank Bubis, 2002, p. 54).

Estas fuerzas están correlacionadas con las políticas transitorias y/o permanentes, inspiradas principalmente por circunstancias de seguridad, de resocialización o educación social. Algunas de ellas originadas directamente desde la Dirección General, algunas otras desde la Dirección

Regional y así mismo desde la Dirección Local, de acuerdo a las atribuciones y responsabilidades que a cada una de ellas le compete.

Desde el punto de vista académico se dice que “una organización existe para satisfacer las necesidades de los clientes que utilizan sus productos. Los clientes representan cierta incertidumbre para una organización debido a que sus gustos pueden cambiar o pueden quedar insatisfechos con los productos o servicios de la organización” (Robbins & Coulter, 2010, p. 58).

Los clientes del Proyecto Productivo *expendio PNA* y los consumidores de mix de productos de acuerdo a la construcción del surtido, es decir, el mercado meta, están estructurados según su departamentalización, de la siguiente manera:

6.3.1.7.1 Clientes internos. Se consideran clientes internos, toda la población carcelaria del establecimiento penitenciario que tienen necesidades y expectativas. Por normas disciplinarias no circula el dinero en efectivo, sino a través de una cuenta matriz que administra los saldos individuales que el interno tiene, ya sea por consignación que le envía la familia o por retribución por labores que tiene establecido el INPEC; mecanismo que le permite adquirir los bienes de consumo, artículos de primera necesidad y servicios en un momento determinado, de lunes a viernes en un horario incierto y, los días de visita según el cronograma de visitas en un horario estipulado de 8:00 a.m. hasta las 11:00 a.m.

En sí, se cataloga como cliente porque es quien compra los artículos o productos o solicita la prestación de un servicio. Cosa muy diferente al consumidor. Frecuentemente, se manejan estas dos figuras debido al sistema de trueque o a la tendencia de la comercialización específicamente de cigarrillos y tarjetas de comunicación (en valores de \$3.000 y \$5.000 pesos) que se convierten en moneda circulante para realizarse transacciones entre clientes y consumidores (es por ello que clientes que no fumen realicen compras de cigarrillos, con el fin de tener poder de compra de

artículos que reciben los internos de sus encomiendas y/o artesanías u obras manuales que otros internos elaboran).

6.3.1.7.2 Clientes Visitantes. Se define a aquellas personas que ingresan al establecimiento penitenciario como visitantes, que tienen la opción de comprar solamente los productos elaborados y ofertados por el Proyecto Productivo *asadero PNA* (pollo asado, carne asada, mojarra frita), a través de un punto de venta ubicado en la parte externa de la penitenciaría en un horario de 8:00 a.m. a 11:00 a.m. Son considerados clientes que compran por impulso, y cancelan en efectivo.

Por lo general, estas tipologías de clientes (internos, visitantes) se sienten muy insatisfechas porque la gama de productos ofertados y la prestación de servicios de la unidad económica NO satisfacen sus necesidades y expectativas; siendo una de las causas dentro de los Atributos de Calidad, la *calidad intrínseca* de la mayoría de los productos y/o artículos; esto hace referencia al empobrecimiento de la marca de los productos de las diferentes líneas, ya que por lo general son productos genéricos. Otra de las razones, se debe a que la unidad económica presenta un surtido estrecho y poco profundo; es decir, consta de pocas familias (conjunto de artículos que responden a una misma necesidad del consumidor) y pocas referencias.

6.3.1.7.3 Proveedores de la Organización. Los proveedores son “un grupo importante que hay que tomar en cuenta pues proporcionan personal, capital, materias primas, y otros recursos que necesita la organización. Muchas organizaciones dependen de los proveedores ya que una escasez de suministros puede significar una amenaza importante para que la organización continúe operando y para su supervivencia” (Blank Bubis, 2002, p. 54).

Existe un proveedor central (basado a unos lineamientos establecidos en un contrato de suministro único, con directrices muy rígidas de acuerdo a la estructura de contratación de

entidades del Estado); que suministra los respectivos pedidos presentados por el Comité de Compras para cubrir las necesidades de consumo y así mismo asegura el nivel de stock adecuado (cantidades y calidad).

De igual manera, existen otros proveedores para Líneas de Productos Específicos como *lácteos, panadería y asadero* – Proyectos Productivos de la misma institución – y, proveedores de productos de inmediato consumo como los tamales, las almojábanas, las arepas, entre otros, para lo cual no se puede decir que exista competencia, porque cada proveedor es único y exclusivo de cada línea.

Con respecto, al proveedor de la línea de bebidas gaseosas, se concentra solo la línea postobon y, no se tiene ninguna comercialización de los productos coca cola, ya que el Comité de Compras aceptó solo la primera, porque les ofrece algunas condiciones relacionadas con la promoción del producto, que nos hace extensiva a los clientes.

6.3.1.7.4 Competidores de la Organización. Corresponde a esta categoría la empresa o establecimiento comercial que comercialice un determinado bien o servicio y las otras empresas o fórmulas comerciales, que su actividad suponga una competencia para la primera.

Estos elementos evidentemente NO juegan un importante papel en el mercado. Solamente hay una empresa (la cual es objeto de estudio) que abastece el mismo, es decir, NO existe competencia, por las condiciones y espacio en el que se proyecta. Técnicamente, se considera un monopolio. Por tanto, es la que por medio del mix de productos que oferta, trata de satisfacer las necesidades que compradores o consumidores demandan.

6.3.1.7.5 Instituciones que regulan las Actividades de la Organización. “Estas instituciones pueden ser oficiales o privadas, con ánimo de lucro o sin ánimo de lucro” (Blank Bubis, 2002, p. 55).

“Los gerentes deben reconocer los grupos de intereses especiales que intentan influir en las acciones de las organizaciones” (Robbins & Coulter, 2010, p. 58).

En tal sentido, el ente económico está vigilado por la Superintendencia de Industria y Comercio – regulación de precios y aplicación de criterios de calidad y supervisión de la coherencia del contenido, los empaques y su publicidad –; la Secretaría de Salud Municipal (instrumentos de prevención) – lineamientos del Plan de Higiene y Salud –; la Procuraduría – ejerce un control por acción administrativa –; la Contraloría – ejerce un control fiscal sobre el manejo de los recursos.

En este orden de ideas, el medio ambiente externo o entorno en el que se lleva a cabo el proceso, se considera estable por las siguientes razones:

- Productos y servicios no han cambiado mucho en los últimos años.
- No hay innovaciones.
- El mercado es estable y, no hay competidores.
- Condiciones sociales, económicas y políticas muy particulares.
- La política de precios que se aplica se puede definir como favorable para el consumidor ya que se ha podido establecer que estos son más bajos de lo que regularmente el comercio tradicional (fuera del establecimiento) ofrece.

6.3.2 Diagnóstico. Se aplican observaciones y análisis con enfoques objetivos y enfoques subjetivos con el objeto de abarcar lo más amplio posible todos los elementos susceptibles de estudio, utilizando herramientas y fundamentos teóricos que se describen a continuación:

6.3.2.1 Fundamentos teóricos.

- ❖ **El desarrollo organizacional (DO).** Es una herramienta de respuesta al cambio, mediante la cual la organización diagnostica y evalúa las conductas, los valores, las

creencias y las aptitudes de la gente en relación con la resistencia al cambio; con lo cual se pueden aplicar modificaciones en la cultura organizacional para alcanzar mejores niveles de productividad y eficiencia; teniendo en cuenta tres elementos fundamentales: diagnóstico – acción – administración del programa.

- ❖ **El diagnóstico empresarial.** Este fundamento permite generar valor agregado a la unidad económica, desarrollar opciones que produzcan mayores beneficios en la medida en que se considere la viabilidad y, sobre todo, que se logren implementar correctamente. En sí, es “un proceso de análisis integral para conocer los síntomas desde cuatro perspectivas: direccionamiento – áreas funcionales – financiero – externo” (Fierro, 2007, p. 67).
 - ❖ **El proceso de toma de decisiones.** Consiste en lo que un gerente o los miembros de una organización hacen o intentan evitar, en busca de resultados óptimos. De igual manera, la toma de decisiones se describe como la elección entre alternativas a partir de un proceso que consta de ocho pasos:
 1. Identificación de un problema.
 2. Identificación de los criterios de decisión.
 3. Ponderación de los criterios.
 4. Desarrollo de alternativas.
 5. Análisis de alternativas.
 6. Selección de una alternativa.
 7. Implementación de la alternativa.
 8. Evaluación de la efectividad de la decisión
- Igualmente se debe tener en cuenta la aplicación integral o por separado de los siguientes

instrumentos:

- a) Percepción del investigador.
- b) La observación directa.
- c) La entrevista.
- d) La recopilación documental.

6.3.2.2 Percepción. En la literatura administrativa, es tópico referirse a las organizaciones como todo un sistema que funciona a través de diferentes procesos, entre ellos, el proceso de gestión con los clientes, para mencionar la gestión del servicio, ahora como nunca fundamental, convertida en una moderna estrategia de negocio; por la articulación e integración con la cadena de suministro que funciona sobre los circuitos de las ventas y el cliente como mecanismo para mantener y aumentar la lealtad de los consumidores. El conocimiento de la gestión con los clientes se aborda a las ventas y el cliente. Se llama gestión del servicio al fenómeno por el que un comercializador es impulsado a actuar con base en los atributos de calidad centrados en el servicio y los productos para favorecer las expectativas y necesidades del consumidor a cambio de una mejora de los ingresos por su producto/servicio.

La gestión con los clientes es, hoy por hoy, el fenómeno mejor compartido en toda organización.

Y lo que no deja de cobrar su importancia a la hora de comprender las necesidades del mercado y de sus clientes: el proceso de gestión con los clientes es antiguo; lo novedoso, en el contexto moderno, es el interés generalizado y enfocado en la auténtica satisfacción del cliente, porque gran parte de los motivos de gestión y mejoramiento del valor añadido como el posicionamiento de marca, han aparecido con la evolución del Área de *marketing*, contribuyendo a la correcta ejecución de los procesos.

En el Proyecto Productivo *expendio PNA*, surgen circunstancias que se deben priorizar como problemas internos, los mismos que una vez resueltos desatarían las sinergias del proceso y/o cadena de comercialización, para resolver, problemas como el servicio de atención al cliente, el branding interno y el valor de la marca.

El branding interno se caracteriza en la unidad económica como la falta de empoderamiento comercial por parte de los funcionarios vinculados ya que debilita este propósito formal y lo asumen como el cumplimiento de unas tareas más relacionadas con la política misional del INPEC – características muy notorias en la mayoría de las entidades oficiales, incluso aquellas catalogadas como empresas comerciales del Estado –.

En el caso del ente económico, en esa dicotomía que existe entre lo teórico y lo real, a pesar de que en teoría, los establecimientos comerciales que venden bienes de consumo gozan hoy de más métricas e indicadores para ejercer su función de marketing; en la práctica, en esta unidad económica NO se ejerce en forma que se antepongan los intereses del cliente (satisfacción) a los particulares. Por esa misma desatención y comercialización de pocos productos, se ha caído en el hecho de una percepción negativa por parte del consumidor, convirtiéndolo en un cliente insatisfecho.

Ya que lo que se quiere relieves como diagnóstico, es el hecho de que la zona de procesos con los clientes está conllevando a la desintegración de la gestión de la calidad y el valor del cliente. En sí, NO está al servicio de los intereses de los clientes activos y se desarrolla más por inercia con tendencia a no desaparecer, manteniendo unos abastecimientos mínimos al consumidor, sin tener en cuenta su satisfacción, toda vez, que presiona en una demanda imperfecta, bajo el poder del monopolio.

6.3.2.3 La observación. El índice de concentración del mercado es *máximo*, ya que percibe el

total del valor del mercado, debido a que no existen más participantes. En este sentido, NO les interesa llevar a cabo la estrategia de penetración del mercado, ya que esta unidad económica NO tiene una misión y objetivos propios. Por el contrario, están ceñidos a las políticas y objetivos generales del INPEC para desarrollar un enfoque humanizador y resocializador. Tanto así, que se percibe como un ente económico que goza de unas líneas de productos específicos a través de los cuales busca garantizar su sostenibilidad.

Lo anteriormente dicho se ilustra en el siguiente cuadro:

Cuadro No 10. Estructura competitiva del Proyecto Productivo *expendio PNA*

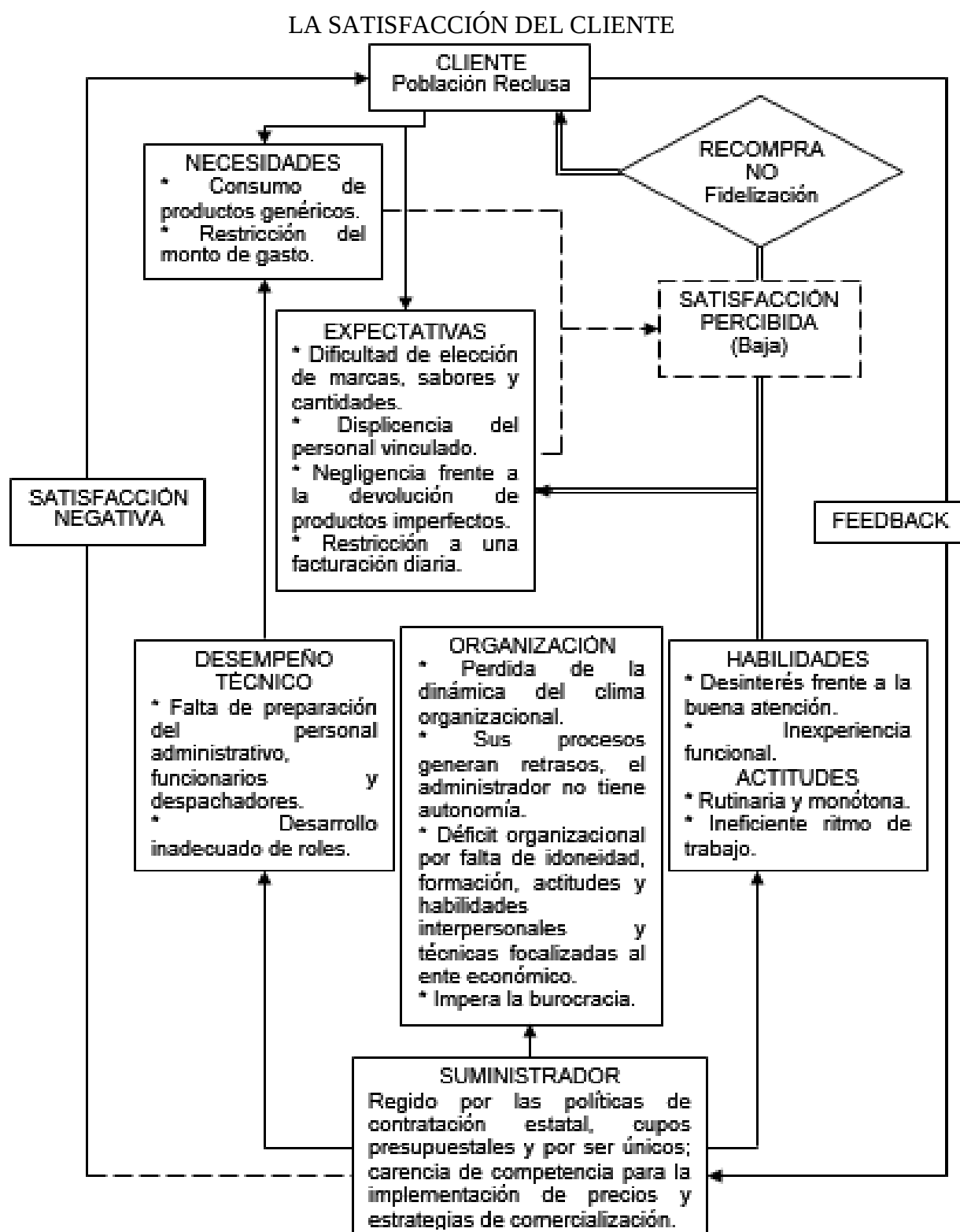
PROYECTO PRODUCTIVO “EXPENDIO PNA”	ESTRUCTURA COMPETITIVA
	MONOPOLIO
Competidores	No existen – uno solo
Productos y Servicios	Limitados y Restringidos
Control de Precios	Absoluto y Módicos
Barreras de Entrega	Atención Negligente

Fuente: El Autor de acuerdo al análisis

De ahí, que el ente económico vaya perdiendo eficiencia, eficacia y evolución en el desarrollo de la actividad a medida que la calidad día a día avanza negativamente en la estrategia, cuando no puede arbitrar el recurso humano, ni convertirlo en una acción concreta del proceso operativo, ni mucho menos satisfacer las necesidades del mercado objetivo que miran como un imposible la gestión del mercadeo operativo y siente que su relación con esta los sitúa en un franco margen de subvaloración. Después de todo, lo que compran los clientes no son los productos o servicios, sino el beneficio que éstos les brindan.

La relevancia de lo dicho anteriormente puede plasmarse en el siguiente gráfico:

Figura N° 19. Observación de satisfacción del cliente



Fuente: El Autor de acuerdo al análisis

6.3.2.4 La entrevista. No se puede marginar la participación directa del sujeto de este objeto de estudio – el cliente – para construir un diagnóstico. La colaboración oportuna y objetiva de los internos ha sido un instrumento y una acción que permite conocer la percepción de ellos y su grado de satisfacción con los productos y servicios ofertados por la unidad económica. Para ello, se emplea como Herramienta la *encuesta*, que se define como una “recopilación de datos que se obtienen mediante una consulta, y hace referencia a cualquier aspecto de la actividad humana” (tomado de <http://club.telepolis.com/geografo/glosario/e.htm>.); en este caso sobre el servicio prestado por parte del *expendio PNA*.

Esta encuesta se aplicó a 20 clientes (entrevista personal), al momento de culminar sus compras en el punto de venta ubicado en el pabellón N° 6. Se realizó a jóvenes y adultos el día 15 de diciembre de 2015, de una población de 158 internos. (Ver anexo N°2)

I. Estructura resultados e interpretación obtenidos de la encuesta.

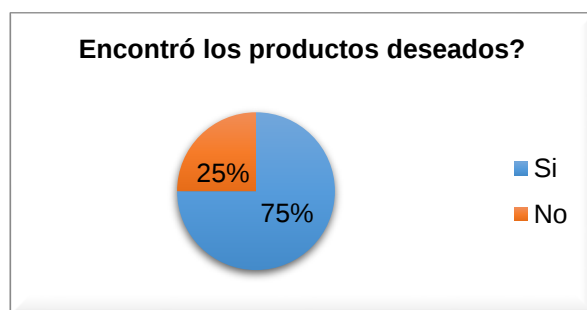
1. ¿Encontró todos los productos que usted deseaba?

Organización de los datos.

Cuadro No 11. Productos deseados

¿Encontró los productos deseados?	
Si	15
No	5
Total	20

Gráfico No 1. Productos deseados



Fuente: El Autor de acuerdo al análisis

Interpretación de los resultados. Se obtiene que la gran mayoría de las personas SI encontraron los productos y/o artículos que deseaban. Esto se da, porque los clientes están condicionados a las líneas de productos que oferta el *expedio PNA*.

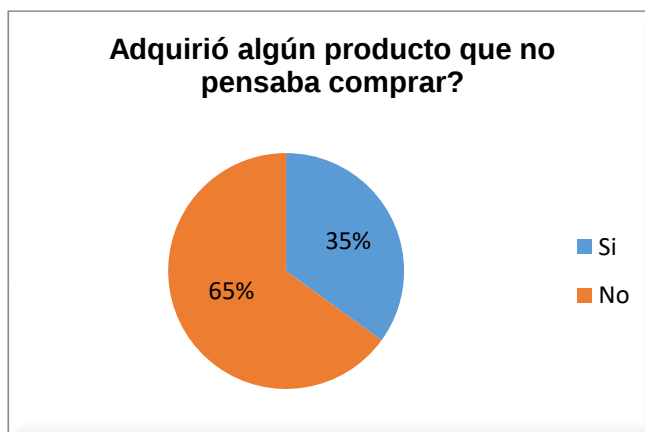
2. ¿Compró algún producto que no pensaba comprar antes de iniciar a hacer fila?

Organización de los datos.

Cuadro No 12. Adquisición de algún producto que no pensaba comprar

¿Compró algún producto que no pensaba comprar antes de iniciar a hacer la fila?	
Si	7
No	13
Total	20

Gráfico No 2. Adquisición de algún producto que no pensaba comprar



Fuente: El Autor de acuerdo al análisis

Interpretación de los resultados. Se dice que los clientes en su mayoría NO compran artículos que no pensaban comprar antes de iniciarse la compra. Como están condicionados (gama de productos escasos), planean una lista sujeta a los artículos exhibidos en las góndolas del punto de venta.

3. ¿Cuál fue el monto de su compra?

Organización de los datos.

Se establece y/o calculan las medidas de tendencia central con la técnica de datos no agrupados porque la muestra es inferior a 30 observaciones. El espacio muestral es el siguiente:

Cuadro No 13. Monto de la compra

¿Cuál es el monto de su compra?	
Cliente 1	8555
Cliente 2	36021
Cliente 3	1644
Cliente 4	20000
Cliente 5	3034
Cliente 6	10069
Cliente 7	42153
Cliente 8	39891
Cliente 9	7000
Cliente 10	11644
Cliente 11	22700
Cliente 12	37467
Cliente 13	9000
Cliente 14	7792
Cliente 15	3432
Cliente 16	12736
Cliente 17	6552
Cliente 18	8917
Cliente 19	21619
Cliente 20	2211
Total	312437

Para hallar las medidas de tendencia central se requiere de ordenar los datos de menor a mayor, así:

Cuadro No 14. Monto de la compra con datos ordenados

¿Cuál es el monto de su compra?	
1644	
2211	
3034	
3432	
6552	
7000	
7792	
8555	
8917	
9000	
10069	
11644	
12736	
20000	
21619	
22700	
36021	
37467	
39891	
42153	
Total	312437

Las medidas de tendencia central son:

Media. Se obtiene de la suma de los datos o valores de la observación planteada, cuyo resultado se divide por el número de valores.

La fórmula es: $\frac{\sum X_i}{n}$

$$\frac{312437}{20} = 15621.85$$

$\bar{X} = 15621.85$, corresponde al promedio diario de compra por parte de la población reclusa.

Mediana. Lo expresado en la literatura se manifiesta como aquella medida de tendencia central que divide los datos o valores que están ordenados de menor a mayor en dos partes

iguales. Por lo tanto, según la información los valores que dividen la muestra en partes iguales son 9000 y 10069. Entonces el procedimiento es:

$$9000 + 10069 = 19069$$

$$19069/2 = 9534.5$$

La mediana es $M_e = 9534.5$

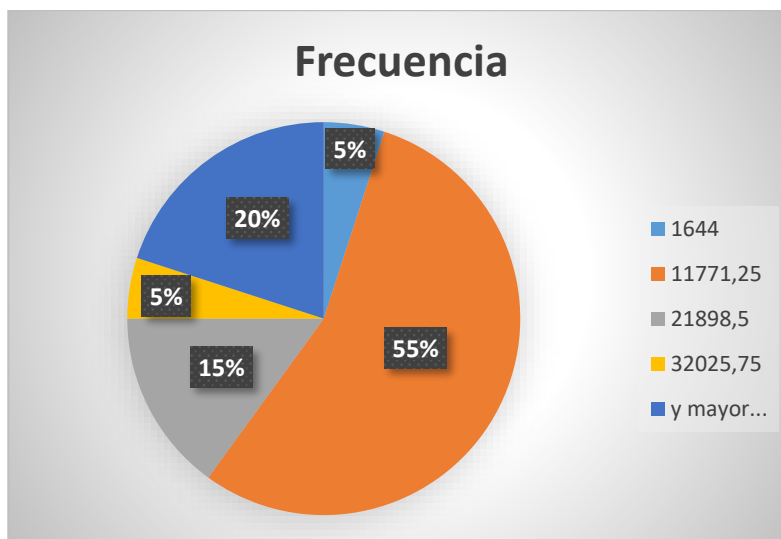
Moda. Esta medida de tendencia central no se identifica, toda vez, que no existen datos o valores que presenten mayor frecuencia en la muestra.

Además, la disposición de compra por parte del cliente se analiza de la siguiente manera:

Cuadro No 15. Frecuencia del monto de la compra

Valor Compra	Frecuencia
1644	1
11771,25	11
21898,5	3
32025,75	1
Superiores a...	4

Gráfico No 3. Frecuencia del monto de la compra



Fuente: El Autor de acuerdo al análisis

Interpretación de los resultados. Se dice que, de acuerdo a la muestra, se percibe la frecuencia de compra por parte del cliente dentro de un margen normal, que de acuerdo a la disponibilidad del cupo diario (2 smldv), la mayoría están gastando aproximadamente por debajo de la mitad del valor correspondiente al día por aquello del desabastecimiento y la limitación de productos y/o artículos. En sí, los internos acuden y se abastecen moderadamente de los bienes y servicios que requieren a diario y con poca intención de guardar si no lo están necesitando.

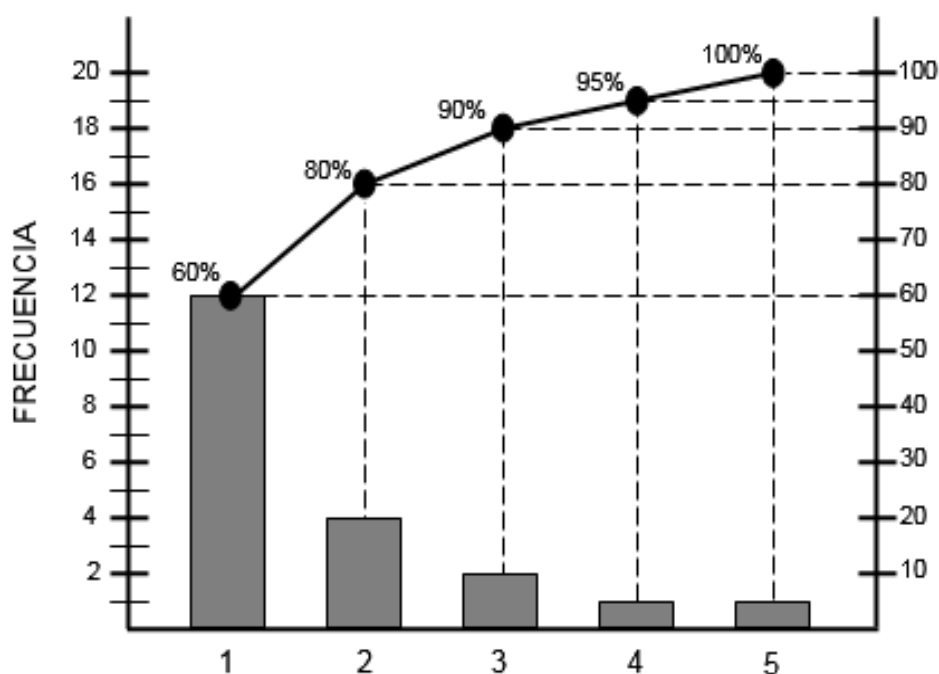
4. Califique la prestación del servicio del *expedio PNA* mediante los siguientes criterios.

Cuadro No 16. Diagnóstico de la satisfacción del cliente

	Muy Insatisfecho	Algo Insatisfecho	Ni Satisfecho ni Insatisfecho	Algo Satisfecho	Muy Satisfecho
Escala	1	2	3	4	5
Respuesta (20)	12	4	2	1	1
%	60%	20%	10%	5%	5%

Fuente: El Autor de acuerdo al análisis

Figura N° 20. Diagrama de Pareto para medir la percepción de satisfacción del cliente (consumidor)



Fuente: El Autor de acuerdo al análisis

Es claro que, en el lineamiento anterior, el índice de satisfacción con respecto a la prestación del servicio que ofrece el Proyecto Productivo *expendio PNA*, es significativamente *muy insatisfecho*, es decir, el grado de satisfacción es muy bajo.

II. Concepto generado por el resultado de la encuesta. La falta de empoderamiento comercial por parte del recurso humano vinculado a la unidad económica, debilita el propósito formal y lo asume como el cumplimiento de unas tareas más relacionadas con la política misional del INPEC; que conlleva a una desarticulación de la condición y labor de ofrecer artículos y productos de eficiente calidad y servicios para la venta, a sabiendas que tienen la responsabilidad de centrar sus esfuerzos de manera personalizada en su desempeño operativo y logístico.

En este sentido, el branding interno se aparta del contexto práctico y real del desarrollo humano e integral, de la calidad total, dirigida a la satisfacción de las necesidades y las expectativas de cada uno de los clientes, porque solamente está enfocado en un proceso impositivo, más no concordado; siendo esto último lo más relevante en un mundo globalizado.

Por lo tanto se requiere que toda la planta de personal sea coherente en sus procesos con el branding externo, no solamente en el momento de prestar el servicio sino también en las otras dimensiones de la cadena de valor; logrando su interacción a través de un entrenamiento y reentrenamiento del cuerpo laboral y, de la opinión y expectativas de los clientes; creando de esta manera una cultura organizacional que le permita al *expendio PNA* un excelente desarrollo en su proceso de la cadena de comercialización (amplitud de sus líneas de productos y servicios de atención al cliente), a través de los procesos de mejora continua, buscando con ello entregar productos con mayor valor agregado para satisfacer a la población objetivo.

6.3.2.5 Recopilación documental. Las normas, el régimen disciplinario y el reglamento

interno – interpretado en excesivo celo por parte de los funcionarios – no permitió el acceso o disposición de documentos generados o gestionados en el Proyecto Productivo *expendio PNA*.

6.3.3 Planteamiento y formulación del problema a solucionar. Intervención del *branding interno*. Ausencia de vocación comercial en todos los niveles de decisión como consecuencia de la designación del recurso humano institucional que distrae sus aptitudes al cumplimiento de la misión de custodia y vigilancia propias de los objetivos del INPEC que no ha estructurado o escindido los lineamientos legales vigentes de poner en operación la unidad de servicios penitenciarios y carcelarios – USPEC – con la autonomía administrativa y operativa prevista en las normas con lo cual se disminuye la capacidad operativa relacionada con la seguridad del establecimiento y que se encuentra priorizada debilitando el proceso de empoderamiento, fortalecimiento progresivo y compromiso que se requiere para lograr la eficiencia comercial que se refleje en la satisfacción del cliente y el beneficio económico para el establecimiento carcelario.

Uno de los elementos que más agrava el problema es la percepción latente en los funcionarios y directivos del establecimiento que mientras el Proyecto Productivo *expendio PNA* arroje utilidades (aritméticamente hablando) y cumpla con la inserción de internos en el proceso de habilidades y competencias laborales contemplado en el Programa *P.A.S.O.* – objetivo misional del INPEC – se está cumpliendo y por lo tanto no reconocen como coyuntural los resultados del diagnóstico planteado a lo largo del análisis expuesto en este documento.

6.3.4 Marco teórico. Acudiendo a las herramientas que brinda la ciencia y el arte de la administración, permite combinar el uso de ellas para minimizar los riesgos que intrínsecamente asume cualquier unidad de empresa procurando adaptar y adoptar variadas técnicas – algunas ya probadas – procurando llegar a una solución satisfactoria; teniendo en cuenta que cada unidad

económica y su dinámica es única y, que el impacto de intervención de una misma técnica no siempre garantiza el mismo resultado. Sin embargo, la estandarización de normas acogidas y respaldadas día a día por los gobiernos, los gremios económicos, grupos de investigación y comunidades científicas permiten acercar, concebir y ejecutar planes cada vez más similares con resultados cercanos al acierto.

La dinámica de solución de mayor tendencia que han asumido tanto empresas privadas como públicas es la tercerización de actividades que pueden escindirse del objetivo misional, ya sea creando una unidad operativa que focalice el desarrollo de estas o concesionando a un tercero. Afortunadamente el INPEC ya tiene (en el papel) las herramientas legales para proceder en este sentido; de hecho, ya tiene tercerizado actividades como el servicio de salud, alimentación y parcialmente el de educación.

En este contexto, se desprende la importancia de impulsar la prestación de un servicio aceptable y de impacto social aprovechando las características de la conducta del consumidor con el ente económico, entendido como la actitud de mantener una inquietud por asumir retos de cambios relevantes en donde se combine el ímpetu de adaptación social y la construcción de un clima laboral donde estén relacionados los principios éticos, morales y de calidad enmarcados dentro de una orientación equivalente al principio de establecer relaciones Cliente – Proveedor a lo largo y ancho de la actividad comercial.

Es imperativo la *planeación del recurso humano a cargo de la unidad de servicios penitenciarios y carcelarios (USPEC)*, para coadyuvar, si se aplica con la convicción y objetivo de eficacia que se requiere. Esta herramienta la ha tenido la institución, contemplado en el Código Penitenciario y Carcelario, ratificada en la reforma reciente y reglamentado con el decreto 4150 de 2011. Corresponde como obligación taxativa a la administración pública a

través de su órgano Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario – INPEC – y su subsistema, la USPEC, demostrar eficiencia en la prestación del servicio y una conducta transparente en el ejercicio de sus funciones, en especial con la selección de empleados competentes y con entrenamiento específico para la labor.

No obstante, lo que se está viviendo hoy en día en las organizaciones y las instituciones del Estado es una falta de compromiso y la apropiación subjetiva de la ética, lo que permite de antemano, manifestar que esta postura arrojaría una contradicción en cuanto a la gestión del factor humano para enfocarse al cliente, toda vez, que opera una estructura centralizada. Es evidente que esto NO aporta calidad a la gestión del proyecto productivo, lo que conlleva hacia la crisis de identidad y a las imperfecciones de sus procesos. En sí, NO da salida, NO hay alternativa para quien la sufre: la población carcelaria; porque las regulaciones del aparato burocrático estatal se mantendrán, haciendo todo lo que saben hacer, lo normal y rutinario; aislando la innovación.

La intervención en la planeación del recurso humano con funciones específicas duraderas y dedicación exclusiva en la unidad de servicios penitenciarios, abre el camino para implementar alguno de los dos modelos que se exponen a continuación:

1. Operación y formalización de una estructura propia del negocio con funcionarios capacitados y orientados a la visión comercial que requiere el *expendio PNA*.
2. Alianza público privada concesionando la explotación comercial a un operador privado.

En las dos alternativas es adaptable la continuidad de la vinculación operativa de los internos, según el esquema actual.

Es en este escenario en donde se ubica la discusión del funcionamiento de estas dos alternativas de solución, como expresión de un espíritu emprendedor para alcanzar un nivel

óptimo frente a las expectativas de los clientes.

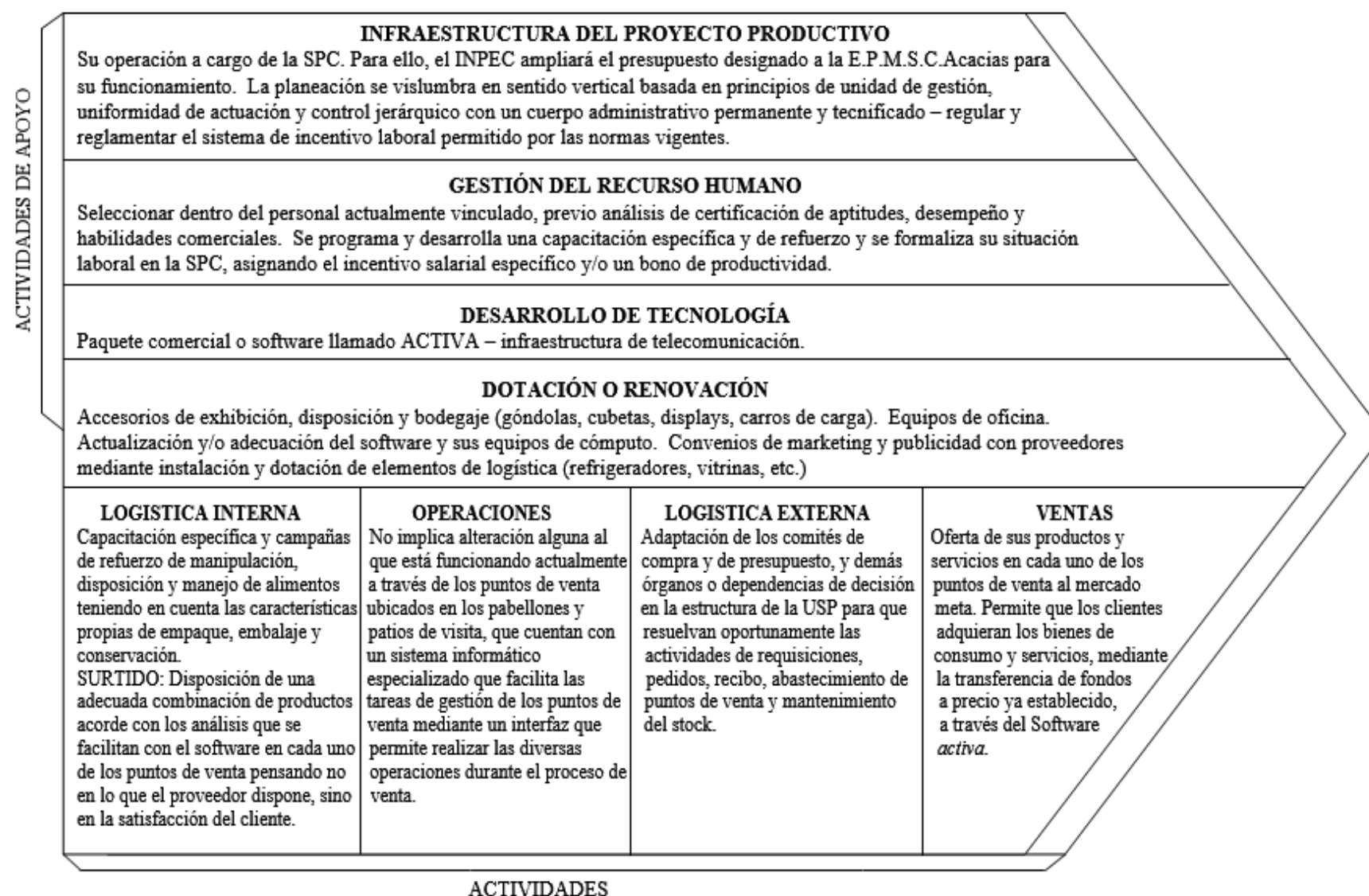
Estos dos modelos que se exponen, se centran fundamentalmente en sensibilizar y motivar la aprehensión de conductas propositivas a partir de iniciativas de contacto con clientes, es decir, que estos trabajos de servicio implican un grado relativamente alto de consonancia entre la calidad interna y la calidad externa; lo cual origina nuevas formas de identidad y de sentido de pertenencia.

6.3.4.1 Marco referencial modelo 1. Operación y formalización de una estructura propia dependiente solo de la USPEC. Responde a la necesidad de tener una carga laboral determinada, con sistema de incentivos que generen sentido de pertenencia y apropiación. Así mismo, se evita la constante rotación y facilita aprehensión de experiencia y expectativas de largo plazo a los servicios.

El panorama sería entonces relativamente igual al que se viene presenciando; con una diferencia en lo que respecta a la gestión del recurso humano, esto es, con personal propio, ajeno a la labor de Custodia y Vigilancia.

En este modelo implicaría la adaptación de la siguiente cadena de valor.

Figura N° 21. Cadena de valor del *expendio PNA* bajo la responsabilidad de la USPEC



Fuente: El Autor de acuerdo al análisis

6.3.4.2 Marco referencial del modelo 2. Alianza público privada – APP – concesión del proyecto productivo expendio PNA a un operador privado. El reto, es propender por la dignificación de la actividad comercial y dar cumplimiento a la calidad de la unidad económica a través de la calidad del personal que se contrata y se mantiene, que menoscabe los pilares de las expectativas de los clientes a partir de la introducción de nuevos productos y servicios con una adecuada gestión del valor de la marca como principio básico de la toma de decisiones estratégicas del marketing.

La implementación de esta alternativa se encamina al desarrollo de la posesión de un componente con visión comercial con estilo personal, humano y cultural que logre un clima organizacional productivo y no solo en ejecutantes de una labor meramente procedimental.

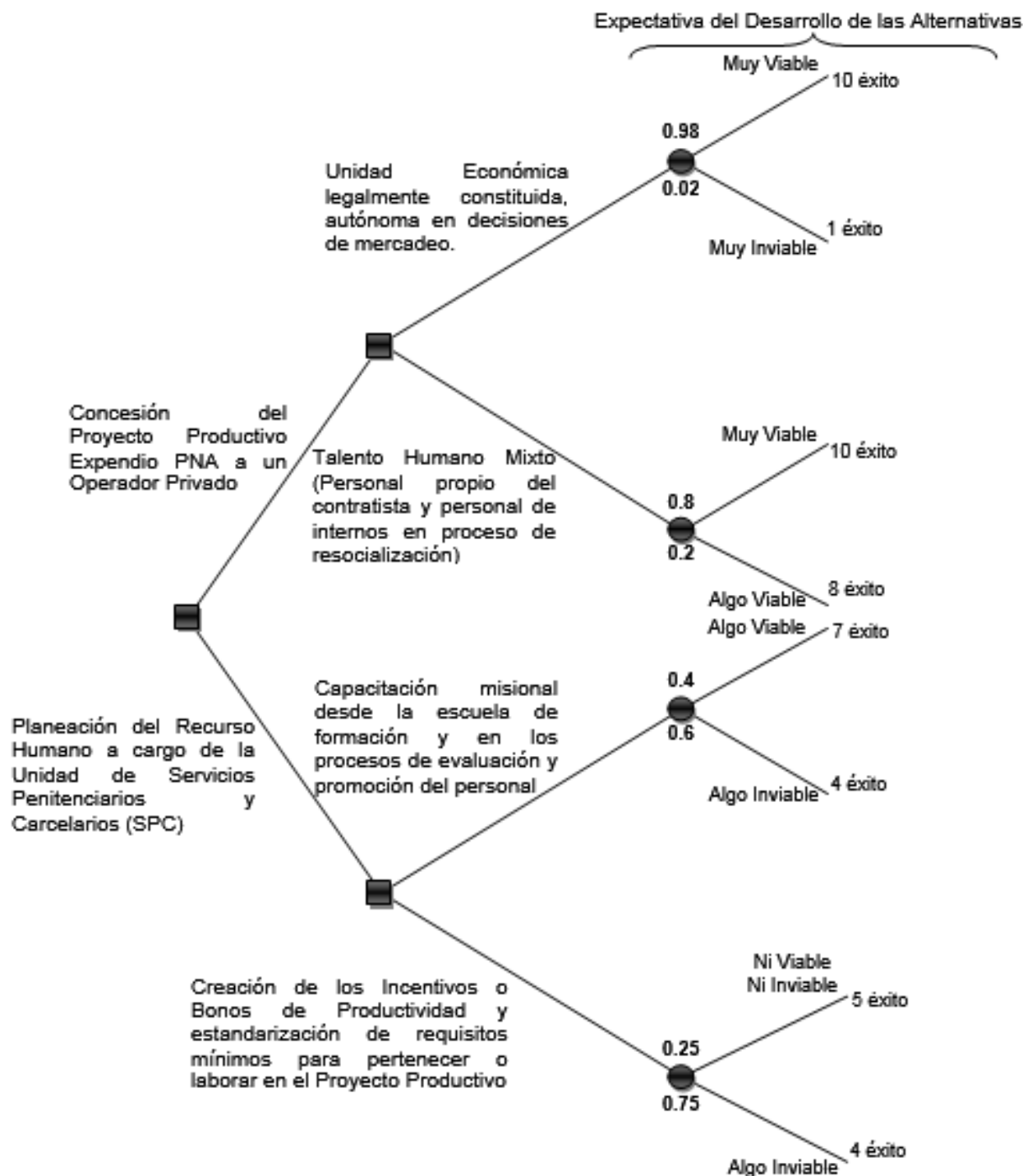
En síntesis, en este modelo por parte de la norma es propender por la eficacia del uso de los recursos públicos y por una mejor calidad del contexto administrativo, operativo y del enfoque al cliente. Es decir, generaría que este buscara estrategias de motivación de consumo, aprovechando las líneas de productos que existen en el mercado y, sistemas de publicidad y promoción que conlleven a la fidelización, ya sea de marcas o al proyecto productivo, teniendo en cuenta las restricciones del Sistema Penitenciario y ajuste a las necesidades objetivas propias de la situación y condición de los clientes.

Es de recalcar, que va a existir el monopolio como operador; pero al no estar sometido a las aprobaciones de cupos y autorizaciones de compra; la concesión dinamiza la adquisición y oferta de los productos que están impactando en su momento en el mercado fuera del establecimiento.

6.3.4.3 Análisis comparativo de los dos modelos. Para evaluar los dos modelos anteriores, es necesario trabajar con la Herramienta *árbol de decisiones*, para someterlas a un riguroso escrutinio, aprovechando el hilo conductor para hallar la alternativa más adecuada.

Figura N° 22. Árbol de decisión para valorar la opción más relevante y eficaz

¿Cuál de las dos alternativas de solución es más probable que tenga éxito en mejorar la gestión y el ejercicio de la función del Ente Económico?



Fuente: El Autor de acuerdo al análisis

Es de manifestar que las Medidas de *éxito* se expresan en forma de escala, en donde cada escala tiene dos valores para ponderar la calificación como se muestra a continuación:

Cuadro No 17. Rangos de la escala para ponderar la calificación

Muy Inviabile	Algo Inviabile	Ni Viable ni Inviabile	Algo Viable	Muy Viable
1 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10

Fuente: El Autor de acuerdo al análisis

Ahora se procede a evaluar las dos alternativas con el fin de lograr decisiones coherentes a partir del beneficio que se percibe de cada una de ellas al realizar el cálculo de los respectivos valores.

1. Valor para *concesión del Proyecto Productivo expendio PNA a un operador privado / unidad económica legalmente constituida, autónoma en decisiones de mercadeo.*

$$0.98 \text{ (probabilidad de un resultado Muy Viable) } * 10 \text{ (éxito) } = 9.8$$

$$0.02 \text{ (probabilidad de un resultado Muy Inviabile) } * 1 \text{ (éxito) } = 0.02$$

$$\text{TOTAL} = 9.82$$

9.82 valor calculado para el Primer Nodo de la Primera Propuesta.

1.1 Valor para *concesión del Proyecto Productivo expendio PNA a un operador privado / talento humano mixto.*

$$0.8 \text{ (probabilidad de un resultado Muy Viable) } * 10 \text{ (éxito) } = 8.0$$

$$0.2 \text{ (probabilidad de un resultado Algo Viable) } * 8 \text{ (éxito) } = 1.6$$

$$\text{TOTAL} = 9.6$$

9.6 valor calculado para el Segundo Nodo de la Primera Propuesta.

2. Valor para *planeación del recurso humano a cargo de la SPC / creación de los incentivos o bonos de productividad y estandarización de requisitos mínimos para pertenecer o laborar en el*

proyecto productivo.

$$0.25 \text{ (probabilidad de un resultado Ni Viable Ni Inviable) } * 5 \text{ (éxito) } = 1.25$$

$$0.75 \text{ (probabilidad de un resultado Algo Inviable) } * 4 \text{ (éxito) } = 3.0$$

$$\text{TOTAL} = 4.25$$

4.25 valor calculado para el Primer Nodo de la Segunda Propuesta.

2.1 Valor para *planeación del recurso humano a cargo de la USPEC / capacitación misional desde la escuela de formación y en los procesos de evaluación y promoción del personal.*

$$0.4 \text{ (probabilidad de un resultado Algo Viable) } * 7 \text{ (éxito) } = 2.8$$

$$0.6 \text{ (probabilidad de un resultado Algo Inviable) } * 4 \text{ (éxito) } = 2.4$$

$$\text{TOTAL} = 5.2$$

5.2 valor calculado para el Segundo Nodo de la Segunda Propuesta.

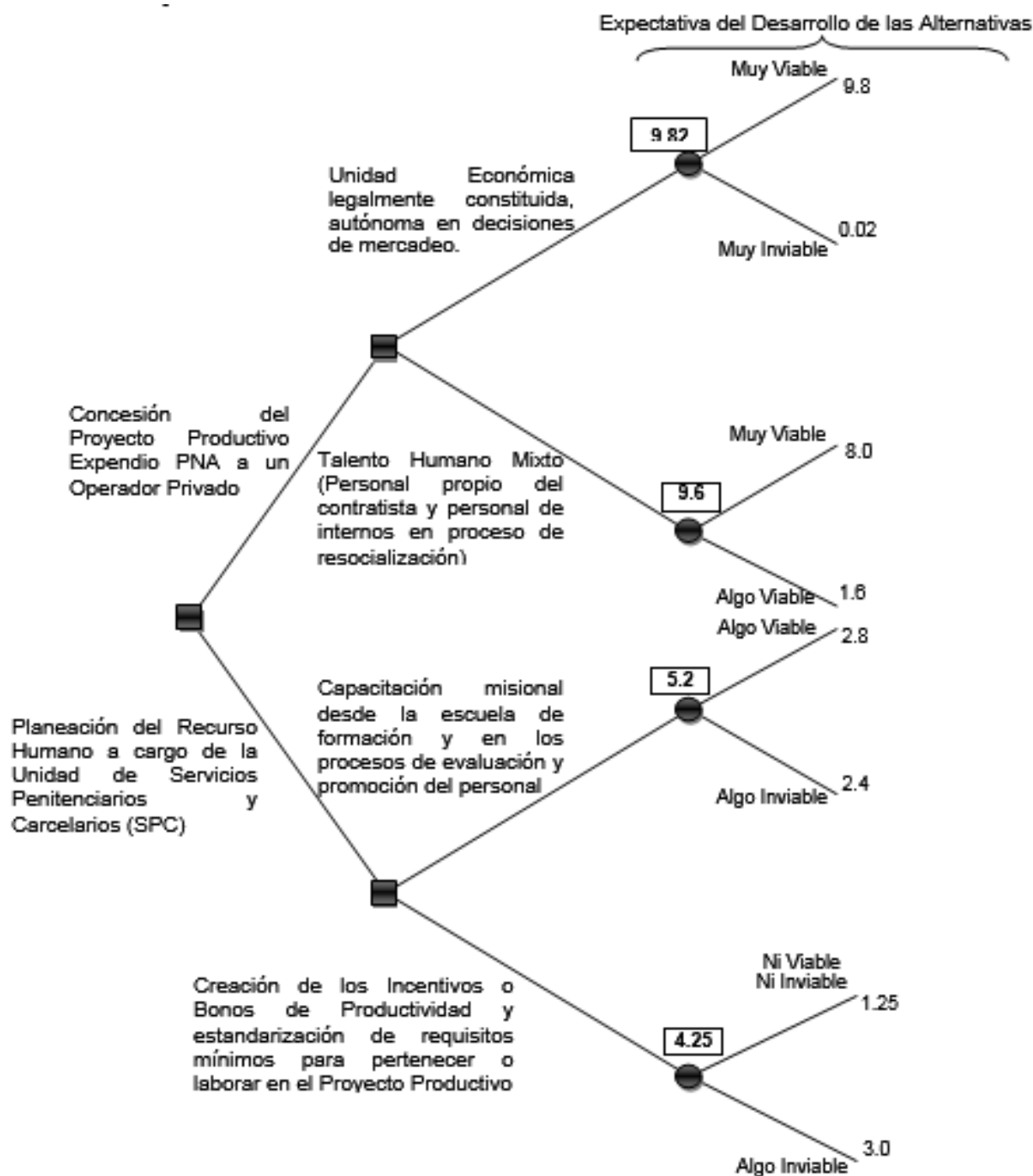
En esencia, lograr mejoras para el ente económico significa vencer la resistencia al cambio, asegurando el proceso de concesión que le permita crear nuevas fuentes de utilidades a través de su nuevo plan de marketing para brindar un excelente servicio promocionado por los miembros del trabajo de acuerdo a sus respectivas competencias.

Por un lado, la autonomía que se obtiene para tomar decisiones con respecto a mercadeo, significativamente es *muy viable*, ya que entre el nivel de puntuación (de 0 – 1) dio como resultado un 0.98; lo que indica que su grado de éxito sería de 10 puntos. Igual ocurre, con el *talento humano mixto*, tiene un índice de desempeño *alto*, con un valor equivalente al 08 con respecto a la medida de éxito *muy viable* (10 puntos).

Una forma de poder sustentar lo anteriormente dicho y de expresar sus beneficios es conociendo los valores de cada uno de los Nodos de Decisión, así:

Figura N° 23. Árbol de decisión para evaluar los nodos de decisión

¿Cuál de las dos alternativas de solución es más probable que tenga éxito en mejorar la gestión y el ejercicio de la función del Ente Económico?



Fuente: El Autor de acuerdo al análisis

Al valorar y evaluar las dos alternativas de solución que tienen como objetivo empoderar el recurso humano, diseñar planes de mercado y crear incentivos de productividad, en sí, fortalecer los procesos administrativos, operativos y el enfoque al cliente, mediante esta herramienta; permite concluir que la propuesta más apropiada es la *concesión del Proyecto Productivo expendio PNA a un operador privado*, ya que de esta manera se prioriza la puesta en marcha de una cultura de excelencia para resaltar y generar innovación, calidad en sus líneas de productos y la prestación de su servicio acorde a las necesidades y expectativas de los consumidores.

6.3.5 Propuesta de solución y sustento. El análisis anterior arroja que el Modelo más apropiado es la *concesión del Proyecto Productivo expendio PNA a un operador privado*, el objetivo de bien particular es la instalación adecuada del recurso humano involucrado en los procesos administrativos y operativos, nada más sano que este elemento humano jerza sus respectivas funciones para dar cumplimiento a los fines esenciales del ente económico.

Se planea la ejecución del sistema a partir de dos supuestos iniciales: primero, que es un proceso para el comportamiento de la marcha del negocio estrechamente ligado a la naturaleza de administrarlo; segundo, que no hay respuestas totales sino parciales a ser utilizadas. Esta última hipótesis – en apariencia negativa – ayuda a revelar el interés por la solución que se ofrece, por constituir una red de gestión a través de un proceso articulado al propio ciclo de concesión, de carácter preventivo que se adapta como sistema.

El punto, es que de alguna manera la penitenciaría asuma con mayor claridad su función de vigilancia y control del proyecto productivo con concedente y a compartirla con los actores de este nuevo paradigma.

Para que el contrato de concesión resulte eficaz y transparente, además de estar liderado por la Junta Directiva del INPEC, el proceso de ejecución tiene establecido las siguientes actividades

aplicando progresividad y secuencialidad con esta estructura:

A. La Junta Directiva del INPEC debe analizar, aprobar y autorizar el mecanismo de concesión para el Proyecto Productivo *expendio PNA*, mediante acto administrativo.

B. La Dirección General del INPEC, o quien haga sus veces, formula un pliego de condiciones en donde figuran las bases generales para la concesión.

C. Se da la apertura de invitación para que los potenciales aspirantes a concesionarios presenten sus ofertas en concurso público.

D. La administración a través de los Comités Estatutarios evalúa las propuestas presentadas por parte de los potenciales concesionarios. En esta etapa lo que se pretende es evaluar y analizar el comportamiento del sistema planteado, método o procedimientos, así como su ajuste o concordancia con los objetivos para los cuales se diseñó.

E. Se realiza la selección y aprobación de la propuesta más práctica y realista acatando la normatividad vigente de la Ley de Contratación del Estado y resaltando aspectos como:

- **SEGURIDAD:** Permite verificar si es una oferta confiable, si funcionará de forma razonable y qué tanta supervisión requiere.
- **FACTOR HUMANO:** Indica quién es el que lo va hacer y si en realidad puede hacerlo.
- **COSTOS DE IMPLANTACIÓN:** Se analizan los costos de operación.

Es de resaltar que para el desarrollo de este trabajo por parte de la Dirección se dieron instrucciones lo suficientemente claras para evitar distorsión o filtración de información o modificaciones direccionadas.

F. La Dirección General del INPEC realiza la respectiva notificación y gestión al concesionario escogido. Es decir, se genera la adjudicación, considerada como la fase de la contratación administrativa entre las partes.

G. Se ejerce la concesión administrativa a través de la aprobación de los requisitos contractuales entre las partes. Se otorga la licencia por parte de la Administración General del INPEC al respectivo concesionario para la aprobación, uso y operación del servicio *expendio PNA* por un tiempo determinado y sus compromisos económicos, operativos y administrativos para con la institución.

Entre los compromisos debe contemplarse la incorporación de internos previamente evaluados por el CEET, para la ejecución de algunas tareas, ya que el objetivo misional del proyecto productivo es brindar la oportunidad a los internos, el desarrollo de actividades productivas como componente de la resocialización.

H. Se procede a realizar la negociación del inventario entre las partes y firma del acta de inicio e inicio de operaciones. Se efectúa mediante un registro documental en donde queda identificado el mobiliario, pertenecientes a la unidad económica; hecho con orden y precisión. De igual manera, el inicio de operaciones se genera a partir de la gestión administrativa para responder a la voluntad de los objetivos trazados y/o eventos que se cumplen en él.

I. Por último, se lleva a cabo la implementación y ajustes del operador privado y la administración para poder brindar un mejor servicio.

6.3.6 Plan de acción. Ante la dificultad de acceder a información de referencia para cuantificar costos, se plantea el mismo argumento del numeral 6.2.6 de este documento. Los costos de implementación se absorben con el manejo integral del presupuesto de funcionamiento y operación del centro carcelario, ya que se trata de un trámite más en la dinámica de la institución y el fortalecimiento de la USPEC que ya está reglamentado.

En este sentido el compromiso presupuestal por la operación del proyecto productivo se libera del manejo y registro presupuestal (egresos) y se logra una fuente de ingresos que impactan

positivamente el presupuesto de ingresos.

El plan de acción se proyecta en dos bloques:

6.3.6.1 Descripción de las estrategias y objetivos.

Cuadro No 18. Plan de acción de la concesión del Proyecto Productivo *expendio PNA* a un operador privado

ESTRATEGIA	OBJETIVO	DESCRIPCIÓN
CONCESIÓN DEL PROYECTO PRODUCTIVO <i>EXPENDIO PNA</i> A UN OPERADOR PRIVADO	* Focalizar las funciones de custodia, vigilancia y resocialización que institucionalmente le corresponde como objetivo misional al INPEC, desligando las tareas de logística para lo cual está pensado la nueva estructura, al crear la USPEC (unidad de servicios penitenciarios) que permite el desarrollo de unidades productivas auto sostenibles y generadoras de ingresos para fortalecer los programas de capacitación en competencias laborales que contribuyen en la transformación del comportamiento de los internos y su capacidad productiva para su reintegro a la libertad.	* Analizar, aprobar y autorizar por parte de la Junta Directiva del INPEC el Sistema de <i>concesión</i>. * Formular los reglamentos y condiciones por parte de la Dirección General del INPEC. * Iniciar la invitación y/o concurso público. * Estudiar las propuestas presentadas. * Seleccionar y aprobar la propuesta. * Notificar y gestionar al concesionario y/o adjudicación. * Aprobar los requisitos contractuales entre las partes y/o concesión administrativa.

	* Identificar y cuantificar los costos reales de la unidad productiva al liberarse la responsabilidad en la USPEC aplicando recursos propios para su funcionamiento.	* Negociar el inventario y firma del acta de inicio e inicio de operaciones. * Implementar y ajustes del operador privado.
--	---	--

Fuente: El Autor de acuerdo al análisis

6.3.6.2 Programación. En razón a que se plantea un nuevo modelo susceptible de ser sometido a procesos burocráticos que implican desde la socialización del documento *sensibilización a la alta gerencia* y las convocatorias para discusión pertinente, no es lógico proponer un cronograma, sino más bien un esquema de tiempos.

Dentro de este contexto, es necesario tomar un esquema interpretativo que alude al Modelo de *programación por redes* sobre la Red *PERT* para plasmar la descripción, los enlaces y analizar todas y cada uno de los eventos, de comienzo a fin, involucrados en completar el proceso del sistema de la concesión de la Unidad Económica *expendio PNA*, con el fin de facilitar su esclarecimiento.

Utilizando el Diagrama de *redes PERT*, la descripción se complementa de la siguiente forma:

Cuadro No 19. Eventos y actividades en el proceso de concesión del Proyecto Productivo *expendio PNA* a un operador privado

EVENTO	DESCRIPCIÓN	DURACIÓN EN SEMANAS	ACTIVIDAD ANTERIOR
A	Análisis, Aprobación y Autorización por parte de la Junta Directiva del INPEC, del Sistema de Concesión para el “Expendio PNA”.	4	—
B	Formulación de Reglamentos y Condiciones por parte de la Dirección General del INPEC.	6	A
C	Apertura de Invitación y/o Concurso Público.	4	B
D	Estudio de las Propuestas Presentadas.	2	B
E	Selección y Aprobación de la Propuesta.	1	D
F	Notificación y Gestión al Concesionario y/o Adjudicación.	1	C
G	Aprobación de Requisitos Contractuales entre las partes y/o Concesión Administrativa.	1	E,F
H	Negociación del Inventario y Firma del Acta de Inicio e Inicio de Operaciones.	1	G
I	Implementación y Ajustes del Operador Privado.	4	H

Fuente: El Autor de acuerdo al análisis

6.3.6.3 Impacto esperado.

- Libera recurso humano de custodia y vigilancia.
- Vincula internos en los programas de competencias laborales, estructuradas mediante el Sistema Progresivo (Sistema P.A.S.O.), durante el tiempo de cumplimiento de la pena.
- Promueve la creación de puestos de trabajo en la que se vincule preferencialmente a los pospenados, extendiendo los objetivos misionales del INPEC, como parte de las funciones integrales de la redención del interno en libertad.

- Logra la autonomía económica y operacional del *expendio PNA*.
- Genera un flujo de ingresos fijos que contribuye con el propósito institucional de autosostenimiento del establecimiento carcelario con la movilización o disminución de recursos financieros, humanos. Igualmente permite el aprovechamiento económico de infraestructura y equipos ya instalados.
- Dinamiza la comercialización de los bienes y servicios permitidos para el consumo de la población objetivo (internos del centro penitenciario), reduciendo las temporadas de desabastecimiento que se presentan por los procesos burocráticos de gestión a tiempo de los cupos de abastecimiento sometidos a las coyunturas presupuestales o administrativas para atenderlas oportunamente, sin alterar o justificando la conveniencia, las condiciones y cupos de comercialización individual, lograr el mantenimiento y renovación de stock de productos, aprovechando las herramientas de control de inventarios que ofrece el software instalado.

6.3.7 Recomendaciones.

- No desconocer el marco teórico del Modelo de *planeación del recurso humano* con dedicación exclusiva a la USPEC para que asuma la operación de los demás proyectos productivos, ya que el *expendio PNA* es el canal de comercialización de los mismos.
- Esta estrategia sintoniza todos los proyectos productivos con una filosofía de servicio con énfasis en el cliente, la calidad de los productos, la visión y la proyección comercial.
- Iniciar el proceso de sensibilización en forma progresiva a todos los niveles de operación y decisión de los proyectos productivos.
- Implementar el Modelo 2 *concesión del Proyecto Productivo expendio PNA a un operador privado*.

7. Conclusiones

Con el diagnóstico y análisis de las respectivas zonas (de gestión, de operación, y de gestión con los clientes) se llega a la misma línea de solución, *concesión del Proyecto Productivo expendio PNA a un operador privado*, a pesar que se aplicaron herramientas y/o enfoques diferentes.

En este sentido, la celebración de un contrato de concesión entre la entidad estatal – INPEC – y un concesionario privado, para operar el ente económico, a) facilita el mejoramiento de este, b) el buen uso de autoridad y responsabilidad, c) el rendimiento adecuado del recurso humano, d) el funcionamiento de un sistema de control adecuado, y e) garantiza el proceso de negocio a través de la ampliación del mercado y de un buen ajuste de operación (prestación del servicio).

No obstante, lo anterior es definitivo para el éxito y proyección de la unidad económica, toda vez, que genera cuantiosos beneficios tanto para el concesionario como para el establecimiento penitenciario.

El establecimiento continuará recibiendo unos ingresos por la concesión en la que no requiere transferir el tiempo del recurso humano actualmente involucrado en el proyecto productivo y orientarlo a las demás labores institucionales.

En resumen, el diagnóstico forma parte de un primer paso hacia una real gestión que conlleva a la alta gerencia a tomar decisiones que consideren importantes, ya que son ellos quienes básicamente tienen algo significativo que ganar con un análisis acorde a sus circunstancias y necesidades.

8. Bibliografía

- Robbins, S. & Coulter, M. (2010). *Administración* (10° ed.). México: Pearson Educación.
- Blank, L. (2002). *La Administración de Organizaciones: un enfoque estratégico* (3° ed.). Cali, Colombia: Universidad del Valle.
- Hernández, J. Gallarzo, M. & Espinoza, J. (2011). *Desarrollo Organizacional, enfoque latinoamericano* (1° ed.). México: Pearson Educación.
- Díaz, M. Vélez, L. & Ramírez, H. (2004). *Plan de Acción y Sistema de Oportunidades P.A.S.O: una estrategia para el tratamiento penitenciario*. Bogotá, Colombia: Imprenta nacional de Colombia.
- Código Penitenciario y Carcelario – Ley 65 de 1.993, concordado con la Ley 1709 de 2014 – Reforma Penitenciaria y Carcelaria.
- De Velasco, J. (2013). *Gestión por Procesos* (5° ed.). Bogotá, Colombia: Alfaomega.
- Loaiza, H. & Ortiz, E. (2005). *Organización y Métodos*. Bogotá: Universidad UNAD.
- Domínguez, A. & Muñoz, G. (2010). *Métricas del Marketing* (2° ed.). Madrid, España: Alfaomega.
- Arroyo, R. (2012). *Habilidades Gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud* (1° ed.). Bogotá, Colombia: ECOE.
- Schnarch, A. (1999). *Mercadeo Estratégico*. Bogotá, Colombia: Universidad UNAD.
- Gallardo, J. (2012). *Administración Estratégica: de la visión a la ejecución* (1° ed.). México: Alfaomega.
- Contreras, M. Vaca, M. & Sabogal, N. (2005). *Fenomenología de la Empresa* (12° ed.). Bogotá, Colombia: Universidad UNAD.
- López, L. (2005). *Sociología de las Organizaciones* (2° ed.). Bogotá, Colombia: Universidad

UNAD.

Gutiérrez, H. (2014). *Calidad y Productividad* (4° ed.). México: McGraw-Hill.

Robbins, S. & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13° ed.). México: Pearson Educación.

Martínez, C. (2001). *Estadística Aplicada* (1° ed.). Colombia: Pearson Educación.

Cliente	2										
Cliente	3										
Cliente	4										
Cliente	5										
Cliente	6										
Cliente	7										
Cliente	8										
Cliente	9										
Cliente	10										
Cliente	11										
Cliente	12										
Cliente	13										
Cliente	14										
Cliente	15										
Cliente	16										
Cliente	17										
Cliente	18										
Cliente	19										
Cliente	20										

Muchas Gracias por su Colaboración y Respuesta.