

# DISEÑO DE UN MODELO INTEGRAL PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL PROCESO DE RESOCIALIZACIÓN EN BARRANQUILLA<sup>15</sup>.

*Arcesio Rodrigo López Pérez\**

## **Resumen**

El presente proyecto pretende el diseño de un modelo integral que permita mejorar la gestión administrativa en el ámbito carcelario, con un propósito educativo y de re-educación para el bienestar integral de los reclusos. Lo que implica generar un espacio de reflexión con quienes participan de la dinámica de todo el andamiaje que representa el Sistema Penitenciario en nuestro país y de manera particular en el establecimiento de Barranquilla, involucrando desde los internos hasta quienes conforman el Consejo de Evaluación y Tratamiento, incluyendo a la guardia y personal administrativo. Existe toda una legislación la cual contempla en sus hojas escritas disposiciones para ofrecer un acompañamiento al interno durante su tiempo de condena. Se propone generar unos procesos administrativos que logren el éxito en la resocialización del personal carcelario.

**Palabras clave:** Actividades, Atención Directa, Área, Control, Directrices, Informes, Programa, Proyecto

## **Abstract**

This project aims to design an uncut model to improve management in prisons, with an educational purpose and re-education for wellness. This entails creating a space for reflection with those involved in the dynamics of the entire scaffold representing the prison system in our country and particularly in the local prisons in Barranquilla, involving up from inmates who make up the Assessment and Treatment, including the guard and administrative staff. There is a law which includes provisions written into their sheets to the accompaniment of an inmate during their time of conviction. It is proposed to generate processes that achieve success in the resocialization of the prison staff.

**Key words:** Activities, Direct Care, Area, Control, Guidelines, Reports, Program, Project.

---

<sup>15</sup> Artículo presentado en el marco de la investigación en la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Simón Bolívar.  
\*Estudiantes de la Facultad Administración de Empresas, En la asignatura: Propuestas De Investigación, Noveno Semestre “Nocturno”.  
Universidad Simón Bolívar. Barranquilla. 2009. arcesiolopezperez@gmail.com

## **Introducción**

La presente investigación es importante para la administración, puesto que mediante la aplicación concatenada de componentes administrativos tales como la planeación de estrategias, el análisis de datos, y administración en la organización para la toma de decisiones en materia de nuevas políticas administrativas, que optimicen la reinserción social, el cual se propone para los internos del establecimiento penitenciario de mediana seguridad y carcelario el Bosque en la Ciudad de Barranquilla.

Servirá como punto de referencia en el mejoramiento continuo de los procesos administrativos en materia de tratamiento penitenciario, para el diseño de un modelo integral que permita mejorar la Gestión Administrativa en el proceso de resocialización del tratamiento penitenciario.

Esta investigación es importante para la administración, puesto que mediante la aplicación concatenada de componentes administrativos tales como la planeación de estrategias, el análisis de datos, y administración en la organización para la toma de decisiones en materia de nuevas políticas administrativas, que optimicen la reinserción social, servirá como punto de referencia en el mejoramiento continuo de los procesos administrativos en materia de tratamiento penitenciario para el diseño de un modelo integral que permita mejorar la Gestión Administrativa en el proceso de resocialización del Tratamiento Penitenciario en los Internos del Establecimiento Penitenciario de Mediana Seguridad y Carcelario el Bosque en la Ciudad de Barranquilla.

Es un aporte en materia de ciencia penitenciaria, toda vez que mediante la integración de las ciencias administrativas y de las ciencias sociales se busca una alternativa o una solución de estrategias y políticas administrativas que coadyuven a la solución del problema social que rechaza la sociedad y así convertir ese sujeto mediante la mejor decisión administrativa en nuevo proyecto de vida.

## **Contenido**

### **1. Análisis interno de los recursos físicos**

El Sistema Carcelario Colombiano, muestra que aún está cargado de una serie de carencias, las cuales deben ser atendidas para fortalecerlo. Carencias básicamente a nivel de recursos disponibles, tanto físicos, económicos y humanos, necesarios para una plena cobertura y amplia ejecución de lo que con él se pretende. La crisis penitenciaria no se plantea por el tratamiento, que prácticamente es insubsistente, sino por la falta de éste, así como por la ausencia de su base humanitaria.

Se adhieren a esta crisis aspectos importantes como la escasa viabilidad de la obra penitenciaria, así como la dificultad para valorar sus resultados; el alto costo económico de la institucionalización inadecuadamente resuelto, patologías que se tejen en torno a las cárceles y dentro de ellas: intereses creados, corrupción y burocratización; desconfianza hacia la prisión y desvinculación de los programas carcelarios con respecto a los procesos personales y el plan de desarrollo; idoneidad en la calificación para el desempeño de los cargos.

Las disposiciones legales Colombianas, a la vez que se acogen, asumen ciertas disposiciones reconocidas por la Comunidad Internacional, que reivindican los derechos y deberes bajo los cuales deben ser mantenidos los internos durante el tiempo que corresponda a su condena y permanencia en un centro carcelario penitenciario. Por ello la necesidad de legitimar el Sistema Progresivo Penitenciario, definido por la propia institución como su filosofía en el proceso de acompañamiento durante el tiempo de condena, para que el individuo se auto descubra y reflexione, en busca de mejores alternativas de cambio y bienestar individual, en inter-relación con los demás internos y con el grupo de evaluación y tratamiento. Para ello es necesario hacer un planteamiento en las siguientes variables:

- 1.1. **Análisis de Recursos:** Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.
- 1.2. **Análisis de Actividades:** Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad
- 1.3. **Análisis de Riesgos:** Con relación a los recursos y a las actividades de la Cárcel.

- 1.4. Análisis de Portafolio:** La contribución consolidada de las diferentes actividades de la Cárcel.
- 1.5. Fortalezas Distintivas:** como ventaja competitiva

Esto con el propósito de orientar al individuo hacia la construcción de un nuevo proyecto de vida, brindándole oportunidades de estudio, acceso a la cultura, el deporte, la salud, la recreación y el trabajo. Intentando a través del individuo, materializar en cierto modo lo contemplado en el Código Penitenciario Carcelario Colombiano. Es evidente que el alto índice de población de internos, en comparación a la planta de personal destinada a la labor de evaluación y tratamiento penitenciario, presenta un amplio desequilibrio, lo que se ve reflejado en el casi nulo tratamiento que ofrece, supeditándose éste personal sólo a la labor de evaluación de disciplina, relación ésta que es bastante contradictoria ya que no se está trabajando en el verdadero postulado de acompañamiento.

El diseño de un modelo integral que permita mejorar la Gestión Administrativa en el proceso de resocialización del Tratamiento Penitenciario en los Internos de la Cárcel del Bosque en la Ciudad de Barranquilla, va dirigida directamente a la atención del interno, desarrollando actividades de tipo interdisciplinario teniendo en cuenta la intervención y participación de profesionales en las ciencias sociales y pedagógicas, con el objeto de reconocer factores de riesgo, así como elementos para prevenirlos; asistencia, en la construcción y orientación hacia un nuevo proyecto de vida, procurando responder a las necesidades básicas de bienestar y desarrollo humano.

Desde el desarrollo integral constructivista como terapia con un propósito simultáneo de construcción educativa, se pretende un acercamiento más centrado en la persona (el interno), que le permita a él mismo reconocer sus dificultades y necesidades como individuo social, para que en la medida que las vivencie sea más consciente y afronte comprometidamente consigo mismo el proceso de re-educación que amerita para una reinserción social.

## 2. Análisis del entorno próximo

El Establecimiento Penitenciario y Carcelario el Bosque es un centro de rehabilitación que desafortunadamente no cumple a cabalidad con este objetivo, ya que por el mismo índice de hacinamiento de internos, adolece de la cantidad necesaria de profesionales y personal calificado idóneo, el cual posibilite llevar a cabo la función de tratamiento y evaluación, pues antes de convertirse en una entidad que castiga al ser humano por incurrir en un delito, esta debe ser una institución que genere alternativas las cuales ofrezcan soluciones a este problema social. De lo contrario solo contribuiría, convirtiéndose en una escuela que germine y especialice delincuentes e infractores y donde se sinergicen y potencialicen personalidades resentidas.

Desde una apreciación evaluativa y de análisis crítico, teniendo en cuenta en lo que se refiere al programa del Sistema Progresivo Penitenciario que en ella se pretende adelantar, la sentida necesidad de profesionales comprometidos desde su campo de acción, para vincularnos en un verdadero proceso orientado a la resocialización (rehabilitación) de este amplio sector poblacional considerado en alto riesgo. Se requiere entonces, analizar si los grupos de interés tiene responsabilidad social con el establecimiento, dado las condiciones sociales, que entre otras se pueden señalar:

- 2.1. **Análisis del Entorno**  
Estructura de su Actividad (Proveedores, clientes, mercados, competidores).
- 2.2. **Grupos de interés**  
Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.
- 2.3. El entorno visto en forma más amplia  
Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.
- 2.4. ¿Cuáles son realmente las mayores amenazas que enfrenta en el entorno?
- 2.5. ¿Cuáles son las mejores oportunidades que tiene?

Se requiere, trabajar desde la orientación formadora de valores y principios que recuperen y mejoren las condiciones de convivencia, comenzando por la propia cotidianidad que se desarrolla día a día en la interacción social al

interior de la institución; estimulando el Autoestima y reorientando principios y proyectos de vida, procurando el bienestar integral del propio interno.

A partir de esto, ofrecer un tratamiento de integral constructivo enfocado en la rehabilitación que propenda a la reinserción social de estos individuos, teniendo en cuenta las características de heterogeneidad localizadas en este amplio sector poblacional.

Tratamiento que no sea excluyente ni demasiado restringido teniendo en cuanto las propias limitaciones del interno; fortaleciendo la personalidad del individuo, toda vez que le propicie herramientas constructivas, que le permitan su propio crecimiento y oportuna Recreación como ser humano, y a partir de las cuales se prepare para su próxima "reinserción social".

### **3. Objetos del Conocimiento**

El tratamiento integral constructivo para la penitenciaria está enfocado en la rehabilitación que propenda a la reinserción social de estos individuos, teniendo en cuenta las características de heterogeneidad localizadas en este amplio sector poblacional.

Es una metodología sistémica de planeación, organización y ejecución del tratamiento penitenciario integral constructiva de valores, que unifica criterios en lo relacionado con el Tratamiento Penitenciario acorde con la normatividad, las directrices del Instituto y que integra los programas existentes en el establecimiento, ajustándolos de manera secuencial y sistema como un gran proceso de tratamiento integrado por programas educativos y laborales, que permite al interno potencializar sus aptitudes, actitudes, habilidades y destrezas; mejorando su calidad de vida, orientando el desarrollo de herramientas y estrategias para su adaptación y convivencia en sociedad, proyectándolo a su integración social positiva. Para conseguir la finalidad, el tratamiento integral constructivo debe cumplir al menos los siguientes requisitos:

- 3.1.** El tratamiento tiene que ser individualizado integral y constructivista.

- 3.2.** Todos los funcionarios del Centro deben intervenir en la ejecución de los programas de tratamiento. Todo el personal debe colaborar directa o indirectamente con el tratamiento.

- 3.3.** La prisión debe tener un clima social adecuado que permita llevar a cabo el tratamiento.

## **4. Objetivo Diseño**

Planear, organizar y ejecutar los diferentes mecanismos de construcción grupal e individual, tendientes a influir en la condición de las personas privadas de la libertad, mediante un sistema integral constructivista y el aprovechamiento del tiempo de condena, para que puedan construir y llevar a cabo su propio proyecto de vida, de manera tal que logren competencias para integrarse a la comunidad como seres creativos, productivos, autogestionarios, una vez recuperen su libertad.

### **4.1. La implementación y desarrollo**

La implementación y desarrollo de este diseño integral constructivo de tratamiento, permite:

- Unir y organizar los conocimientos con la intención de una mayor eficacia de acción.
- Engloba la totalidad de los elementos del sistema estudiado así como las interacciones que existen entre los elementos y la interdependencia entre ambos.

### **4.2. Características del Modelo Integral Constructivo**

- Interrelación e interdependencia de objetos, atributos, acontecimientos y otros aspectos similares: la interrelación existente entre los procesos y la interdependencia de los componentes del sistema. Los elementos no relacionados e independientes no pueden constituir nunca un sistema.
- Totalidad. El enfoque integral no es un enfoque analítico, en el cual el todo se descompone en sus partes constituyentes para luego estudiar en forma aislada cada uno de los elementos descompuestos; trata

de encarar el todo con todas sus partes interrelacionadas e interdependientes en interacción.

- Búsqueda de objetivos. Todos los sistemas incluyen componentes que interactúan, y la interacción hace que se alcancen las metas, un estado final o una posición de equilibrio.
- Insumos y productos. Todos los sistemas integrales dependen de algunos insumos para generar las actividades que finalmente originaran el logro de una meta. Todos los sistemas originan algunos productos que otros sistemas necesitan.
- Transformación. Todo el sistema integral constructivo es transformador de entradas en salidas. Entre las entradas se pueden incluir informaciones, actividades, una fuente de energía, conferencias, lecturas, materias primas, etc. Lo que recibe el sistema es modificado por éste de tal modo que la forma de la salida difiere de la forma de entrada.
- Entropía. Todos los sistemas no vivos tienden hacia el desorden; si los deja aislados, perderán con el tiempo todo movimiento y degenerarán, convirtiéndose en una masa inerte.
- Regulación. Si los sistemas son conjuntos de componentes interrelacionados e interdependientes en interacción, los componentes interactuantes deben ser regulados (manejados) de alguna manera para que los objetivos (las metas) del sistema finalmente se realicen.
- Diferenciación. En los sistemas complejos las unidades especializadas desempeñan funciones especializadas. Esta diferenciación de las funciones por componentes es una característica de todos los sistemas y permite al sistema focal adaptarse a su ambiente.
- Los aspectos cognitivos, sociales y afectivos del comportamiento de una persona, no son un mero producto del ambiente ni un simple resultado de sus disposiciones internas, sino una *construcción* propia que se va produciendo día a día como resultado de la interacción de estos dos factores.
- El conocimiento no es una copia de la realidad, sino una construcción del ser humano, esta construcción se realiza con los esquemas que la persona ya posee (conocimientos previos), o sea con lo que ya construyó en su relación con el medio que lo rodea.
  - El constructivismo considera que el cerebro no es un mero recipiente donde se

depositan las informaciones, sino una entidad que construye la experiencia y el conocimiento, los ordena y da forma.

- Desde la concepción social entiende que el conocimiento (aprendizaje) no se considera como una actividad individual, sino más bien social. Se valora la importancia de la interacción social en el aprendizaje.

El modelo integral constructivo entiende la ayuda en términos de sentido; es decir, enfoca el tratamiento hacia las posibilidades de desarrollo de la persona. Lo anterior estará determinado por la estructura de la persona y la interacción con el agente facilitador. De aquí que el rol del agente penitenciario sea activo: no es un oyente activo, sino un facilitador que participa en la conversación con la intención de crear un "umwelt" nuevo, lleno de seguridad, donde el cliente pueda expresarse con plenitud y encontrarse con todo su potencial.

## 5. Legalidad

5.1. La Ley 65 de 1993, artículo 10 establece como finalidad del Tratamiento Penitenciario alcanzar la resocialización del infractor de la ley penal, mediante el examen de su personalidad y a través de la disciplina, el trabajo, el estudio, la formación espiritual, la cultura, el deporte y la recreación bajo un espíritu humano y solidario.

5.2. La Ley 65 de 1993 en sus artículos 80 y 95, faculta al Director General del INPEC, fijar los planes y trazar los programas educativos y laborales a desarrollarse en cada Establecimiento de Reclusión, según las circunstancias y la disponibilidad presupuestal

## 6. Dinámica del Modelo

La operacionalización del modelo integral constructivo se orienta al fortalecimiento del ámbito personal, reestructuración de la dinámica familiar y laboral, interiorización de pautas de convivencia social y estrategias para afrontar la integración social.

## **7. Diagnostico y clasificación del interno.**

Se realiza el diagnostico mediante Fichas de Observación que permitan el seguimiento de la sesión de terapia, para observar comportamientos, actitudes y aceptación del programa en cada uno de los internos.

Estos serán clasificados de acuerdo al perfil delincuencial, así:

- 7.1. Internos débiles. Ingreso por primera vez.
- 7.2. Internos normales. Ingreso conscientes del delito.
- 7.3. Internos Violentos. Internos problemas.

Estos serán clasificados de acuerdo a la seguridad, así:

- 7.4. Alta seguridad
- 7.5. Mediana seguridad
- 7.6. Mínima seguridad

## **8. Inclusión en el Tratamiento Integral Constructivo**

Se orienta a aquellos internos condenados que comienzan su proceso de tratamiento. Se llevara una trazabilidad individual en folio documentado al interno. Este modelo está fundamentado en cuatro fases, así

### **8.1. Fase: eje axiológico**

- Inducción al Tratamiento
- Comportamiento de una persona
- Buena autoestima.
- Confianza en la sociedad.
- Vivir en sociedad "problemas sociales".
- La existencia de la familia.
- Clasificación del nivel educativo
- Casos de investigación científica
- Medición y seguimiento: Eje Axiológico.

### **8.2. Fase de educación**

- Alfabetización
- Educación básica y media. Problematicación.
- Educación superior

- Preparación para la validación de estudios
- Preparación para el Examen de Estado
- Cursos de formación académica
- Respeto por la Dignidad Humana.
- Respeto por la sociedad.
- Diversidad cultural
- Medición y seguimiento: sistema educación

## **8.3. Fase: Círculos de Productividad**

### **8.3.1 Círculos de Productividad Artesanal:** Fibras y materiales naturales y sintéticos

- Maderas
- Telares y tejidos
- Material reciclado
- Bisutería
- Lencería y Bordados
- Productos en parafina
- Marroquinería
- Arcilla
- Cerámica
- Orfebrería
- Cestería
- Papel
- Vitrales

### **8.3.2 Círculos De Productividad Servicios:**

- Plan Ambiental Integral (área interna):
- Brigadas de limpieza, vigía del agua
- Recuperadores de patio
- Industrial

### **8.3.3 Agrícola y Pecuario.**

- Cultivos de ciclo corto
- Cultivos de ciclo largo
- Especies menores
- Especies mayores.

### **8.3.4 Medición y seguimiento: actividad productiva**

## **8.4. Fase reinserción social.**

- Preparación libertad
- Otorgamiento estímulos
- Programación visita familiar
- Charla programa familia
- Valores y sociedad

- Vinculación al pospenado
- Seguimiento pospenado.
- Encuentro pospenado.

Todas las actividades serán válidas para redención de pena las cuales eran avaladas por la respectiva autoridad de conocimiento, y se les anexará el concepto que arroje la evaluación y seguimiento en cada fase.

### Medición de indicadores:

En cada fase el interno será evaluado, como medición y seguimiento de la actividad anterior para ser promovido a la siguiente fase, con los siguientes indicadores de calidad:

1. Indicador de eficiencia:
  - Focalizar la demanda
  - Focalizar la población meta
  - Optimizar la gestión administrativa y financiera
2. Indicador de eficacia
  - Desarrollar capacidades de trabajo
  - Mejorar el desempeño ocupacional
  - Mejorar la productividad
  - Promover el desarrollo personal
  - Promover el desarrollo social
3. Indicador de efectividad social
  - Promover el desarrollo conceptual metodológico del modelo
  - Fortalecer actores
  - Promover la integración del modelo para equidad social

### Recursos

Par el desarrollo de este modelo es necesario la gestión del director del establecimiento, para lo cual es necesario el siguiente recurso:

Humanos:

- 04 Psicólogos
- 02 trabajadores sociales
- 01 educador
- 01 sociólogo

Técnicos

- 10 Aulas
- 02 Talleres

- 01 Granja

Apoyo externo:

- Red de corresponsabilidad social
- SENA.
- Universidades, en diferentes programas.
- Iglesias.
- Comunidad.

### Conclusiones

En el ámbito penitenciario una organización es eficaz si consigue los objetivos propuestos y es eficiente cuando la relación entre inputs consumidos y outputs producidos es óptima, dado que una institución como el INPEC, específicamente la cárcel del Bosque puede ser eficiente, pero estar produciendo un output no demandado, razón por la cual el esfuerzo resultará inútil y los recursos desperdiciados, y puede ser eficaz, pero a un coste insostenible socialmente y poco competitivo a largo plazo.

La mejora de la eficiencia es un tema que en la actualidad está siendo objeto de atención en un momento en el que la obtención de beneficios de las organizaciones ya no es garantía de solvencia hacia el futuro; si no se adoptan las medidas tendientes a mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios que presta este establecimiento, serán seriamente cuestionadas al término que el gobierno puede restringir sus presupuestos.

La eficiencia penitenciaria y carcelaria debe ser tal que no condicione argumento alguno para impedir su éxito, el cual está siempre asociado a la complejidad humana y a la intangibilidad del servicio. De allí, la validez del uso de los indicadores de gestión para medir los comportamientos, a través de la aplicación del modelo integral constructivo, basado en valores.

Sin embargo, un indicador de gestión en un centro penitenciario puede representar y valorar un escenario dado con precisión, pero en definitiva es el usuario quien puede dar una verdadera respuesta sobre la gestión en cuanto a la calidad del servicio recibido.

Este modelo integral de construcción busca trabajar al interno desde la orientación formadora de valores y principios que recuperen y mejoren las condiciones de convivencia, comenzando por

la propia cotidianidad que se desarrolla día a día en la interacción social al interior de la institución; estimulando el Autoestima y reorientando principios y proyectos de vida, procurando el bienestar integral del propio interno.

### **Recomendaciones**

Los aspectos cognitivos, sociales y afectivos del comportamiento de una persona, no son un mero producto del ambiente ni un simple resultado de sus disposiciones internas, sino una *construcción* propia que se va produciendo día a día como resultado de la interacción de estos dos factores.

Trabajar de manera conjunta en la planificación organizada y coherente, y en la realización del verdadero Programa (integral) de Atención y Tratamiento al Interno, a partir del modelo integral de constructivo.

Llevar a cabo proceso de evaluación a estos individuos. Situación que por demás queda entendida desde el compromiso hacia un trabajo directo, de continua observación, seguimiento e interacción con la población a intervenir.

### **Bibliografía**

1. Baratta, Alessandro, *Criminología Crítica y Crítica del Derecho Penal, Siglo XXI* Editores, Madrid, España, 1993.
2. Ley 65 de 1993. Por la cual se expide el Código Penitenciario y Carcelario. REPUBLICA DE COLOMBIA – GOBIERNO NACIONAL. Dada en Santafé de Bogotá, D.C., a 19 de Agosto de 1993.

CESAR GAVIRIA TRUJILLO – El Ministro de Justicia, Andrés González Díaz.

3. Sentencia de tutela T 153 del 28 de abril de 1998, de la Corte Constitucional. Magistrado Ponente EDUARDO CIFUENTES MUÑOZ
4. Luis Jorge González Harper, Universidad Javeriana Facultad De Derecho “Situación Penitenciaria Y Pena Privativa De La Libertad” investigación científica la supuesta crisis de la pena privativa de la libertad y sus consecuencias teórico-prácticas
5. COBO, M VIVES, T.S. Derecho Penal Parte General 5ª. Edición Valencia 199. Pág. 805.
6. Beccaria, Cesare, *De los Delitos y de las Penas*, Editorial Temis S.A., Santa Fe de Bogotá, Colombia, 1994.
7. Borja Mappelli Caffarena y Juan Terradillos Basoco, *Las Consecuencias Jurídicas del Delito*, Editorial Civitas S.A., Madrid, España, 1994.
8. Foucault, Michel, *La verdad y las Formas Jurídicas*, Editorial Gedisa, Barcelona, España, 1995.
9. Foucault, Michel, *Vigilar y Castigar-Nacimiento de la prisión, Siglo Veintiuno* editores, Madrid, España, 1998.
10. Gaitán Mahecha, Bernardo, *Derecho Penal General*, Pontificia Universidad Javeriana, Santa Fe de Bogotá, Colombia, 1995.
11. Georg Rusche y Otto Kirchheimer, *Pena y Estructura Social*, Editorial Temis S.A., Santa Fe de Bogotá, Colombia, 1984.