

# PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO



**SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**  
1 de enero a 31 de Diciembre de 2017



**SEGUIMIENTO  
AL PLAN  
DIRECCIONAMIENTO  
ESTRATÉGICO  
2017**

*“Todos Unidos por los Derechos  
Humanos”*



## Serie Doctrina Institucional 2018

Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario

*Seguimiento y Evaluación al Plan Direccinamiento Estratégico  
1 de enero a 31 de diciembre de 2017*

**Presidente de la República de Colombia**  
JUAN MANUEL SANTOS CALDERÓN

**Ministro de Justicia y del Derecho**  
ENRIQUE GIL BOTERO

**Director General del INPEC**  
Brigadier general JORGE LUIS RAMÍREZ ARAGÓN

© Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario (Inpec)  
2018

**Equipo de producción editorial, temática y metodológica:**

**Jefe de la Oficina Asesora de Planeación**  
JUAN MANUEL RIAÑO VARGAS

**Coordinador Grupo Planeación Estratégica:**  
LEONEL RIOS SOTO

**Fecha de publicación**  
01 de febrero del 2018



### CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>6</b>
<b>1er CAPÍTULO. ESTRUCTURA DEL PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO 2015 -2018</b>	<b>8</b>
<b>2do CAPÍTULO. METODOLOGÍA E INSTRUMENTOS PARA CAPTURA DE INFORMACIÓN Y VERIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE LOS NIVELES DEL PDE</b>	<b>11</b>
<b>3er CAPÍTULO. RESULTADOS DEL SEGUIMIENTO AL PDE 2017</b>	<b>16</b>
3.1 PRINCIPALES RESULTADOS DEL PDE EN EL 2017	17
3.2 COMPORTAMIENTO EN LOS AVANCES DEL PDE POR FACTORES Y EJES	18
3.2.1 Factor Atención y Tratamiento	18
3.2.2 Factor Seguridad Penitenciaria y Carcelaria	24
3.2.3 Factor Talento Humano y Formación Penitenciaria	25
3.2.4 Factor Gestión Institucional, Jurídica y Defensa	30
3.2.5 Eje Transversal Derechos Humanos	33
3.2.6 Eje Transversal Sistema Integral de Información y Comunicación	35
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>38</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	



### LISTA DE SIGLAS Y ACRÓNIMOS

<b>DPN:</b>	Departamento Nacional de Planeación
<b>ERON:</b>	Establecimiento de Reclusión del Orden Nacional
<b>INPEC:</b>	Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario
<b>NTCGP:</b>	Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública
<b>MECI:</b>	Modelo Estándar de Control Interno
<b>OFPLA:</b>	Oficina Asesora de Planeación
<b>PDE:</b>	Plan de Direccionamiento Estratégico
<b>POAI</b>	Plan Operativo Anual de Inversiones
<b>PPL:</b>	Población privada de la libertad
<b>RM</b>	Reclusión de Mujeres
<b>SGI:</b>	Sistema de Gestión Integral
<b>SIID:</b>	Sistema Integrado de Información Disciplinaria
<b>SIIF:</b>	Sistema Integrado de Información Financiera
<b>SISTEDA:</b>	Sistema de Desarrollo Administrativo
<b>SPC:</b>	Sistema Penitenciario y Carcelario
<b>TIC:</b>	Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

## INTRODUCCIÓN

El Plan de Direccionamiento Estratégico *“Todos, Unidos por los derechos Humanos 2015-2018”*, se constituye en el referente principal para la gestión y asignación de los recursos de inversión del INPEC, sirviendo como guía para la preparación anual de los planes de acción y de los informes de gestión del Instituto.

El **informe de seguimiento al PDE 2017**, tiene como objetivo establecer el nivel de avance y cumplimiento de cada uno de los niveles que conforman el Plan de Direccionamiento Estratégico, propuestos para la vigencia 2017 y el cuatrienio, en términos de cumplimiento de las metas de productos (eficacia) y el avance en la ejecución de actividades establecidas para el cumplimiento de estas metas (gestión).

Para realizar la evaluación del Plan Estratégico la Oficina Asesora de Planeación, estableció en el proceso *“Planificación Institucional”* y el procedimiento *“Formulación y Seguimiento al Plan de Direccionamiento Estratégico y Plan de Acción Institucional”*, las directrices para la formulación y seguimiento al Plan estratégico y planes de acción, formulando para cada cuatro años un Plan Estratégico y, anualmente los Planes de Acción donde se desarrollan las metas de producto definidos para cada periodo y formulan las actividades que se requieren para darle cumplimiento a cada uno de estos productos que se encuentran articulados con cada uno de los niveles estratégicos del PDE. De esta manera la OFPLA puede calcular los avances y/o cumplimientos de cada uno de estos niveles.

Por tanto, el informe presenta una evaluación parcial del tercer año de ejecución del PDE de un periodo de cuatro años. La metodología de seguimiento aplicada revisa los niveles más relevantes del Plan Estratégico como lo son los focos, componentes, objetivos y sectores. El seguimiento se realiza tras verificar el cumplimiento ponderado de las metas de todos los productos que hacen parte de cada uno de los niveles, calculando la eficacia del Plan y de cada uno de sus niveles y promediando la consecución de todas las actividades de los productos que están articulados con cada uno de los niveles, facilitando el cálculo de la gestión adelantada para el cumplimiento de metas del Pla de Direccionamiento.

El documento contiene tres (3) capítulos, así: (i) **primer capítulo**, expone la estructura del PDE 2015 -2018, (ii) **segundo capítulo** contiene la metodología e instrumentos para captura de la información y verificación de cumplimiento de los niveles del Plan Estratégico y finalmente, (iii) **tercer capítulo** relaciona los resultados de este ejercicio por cada uno de los niveles con las respectivas interpretaciones, que a juicio de la OFPLA, dan cuenta de avances, logros y déficit con las respectivas explicaciones cuando las circunstancias lo ameritan.

A partir de la conceptualización y el proceso descrito, el Instituto pone en circulación pública el informe de seguimiento y evaluación del Plan de Direccionamiento Estratégico 2017, período durante el cual transcurrió la Dirección del Señor Brigadier General Jorge Luis Ramírez Aragón.

## 1er CAPÍTULO. ESTRUCTURA DEL PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO 2015 -2018

El Plan de Dirección Estratégico *“Todos, Unidos por los derechos Humanos 2015-2018”*, se formuló tras involucrar funcionarios de cada uno de los niveles que conforman el INPEC y redefinir la misión, visión, cultura ética y de buen gobierno; El PDE, tiene como fundamento proporcionar un correcto seguimiento a los objetivos y metas establecidas, siguiendo una estructura clara, con niveles en orden de escalamiento que admiten observar un avance total y desagregado de resultados o productos, así:

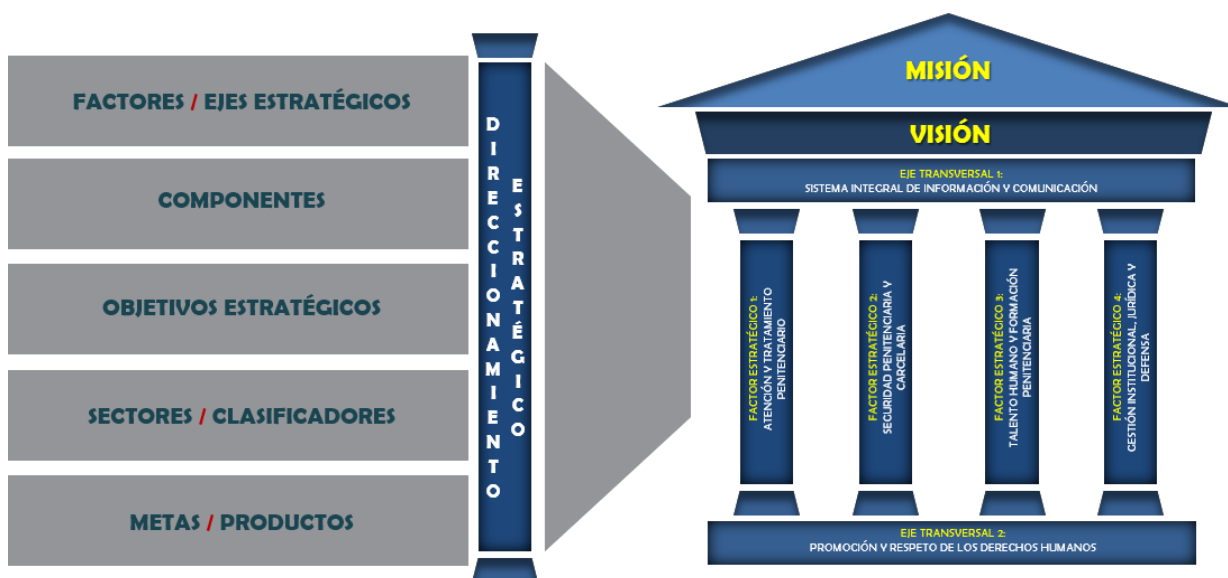


Figura N° 1. Estructura del Direccionamiento Estratégico del Inpec.

Fuente: Oficina Asesora de Planeación del Inpec

De esta forma, la OFPLA estableció cinco (5) niveles para realizar seguimiento, alineados con la estructura del PND *“Todos por un nuevo País, Paz, Equidad, Educación”*, siendo estos: (i) factores/ejes estratégicos, (ii) componentes estratégicos, (iii) objetivos estratégicos, (iv) sectores/clasificadores y, (v) metas de productos y gestión.

Los Factores y Ejes estratégicos del PDE Inpec 2015 – 2018, son el primer nivel estructural y constituyen los grandes compromisos de la entidad con el Gobierno nacional y los grupos de interés y para lo cual se definieron cuatro factores y dos ejes:

**Tabla 1.** Factores y Ejes Estratégicos

1er Nivel: Factor / Eje del PDE	
1. Factor Estratégico	Atención y tratamiento penitenciario
2. Factor Estratégico	Seguridad penitenciaria y carcelaria
3. Factor Estratégico	Talento humano y formación penitenciaria
4. Factor Estratégico	Gestión institucional, jurídica y defensa
5. Eje Estratégico	Derechos humanos
6. Eje Estratégico	Sistema integral de información y comunicación

El segundo nivel es denominado **componentes estratégicos**, estos hacen parte del segundo nivel estructural, son los que detallan los esfuerzos que proyecta la entidad para el logro de los factores y ejes, así:

**Tabla 2.** Componente estratégico del factor o eje

2do Nivel: Componente del Factor	
1. Factor Estratégico	Atención y tratamiento penitenciario
1.1 Componente Estratégico	Atención básica
1.2 Componente Estratégico	Atención y tratamiento penitenciario
2. Factor Estratégico	Seguridad penitenciaria y carcelaria
2.1 Componente Estratégico	Seguridad y custodia
3. Factor Estratégico	Talento humano y formación penitenciaria
3.1 Componente Estratégico	Gestión y formación del talento humano
4. Factor Estratégico	Gestión institucional, jurídica y defensa
4.1 Componente Estratégico	Acompañamiento para la gestión institucional y defensa
5. Eje Estratégico	Derechos humanos
5.1 Componente Estratégico	Promoción de los derechos humanos
6. Eje Estratégico	Sistema integral de información y comunicación
6.1 Componente Estratégico	Información y comunicación

A partir de los componentes estratégicos se definen los **objetivos estratégicos**, se convierten en los propósitos orientados a solucionar los grandes problemas del desarrollo de la entidad territorial y están asociados a las grandes dimensiones estratégicas del Plan.

**Tabla 3.** Objetivo estratégico del componente

3er Nivel: Objetivos Estratégicos de los Componentes	
1.1 Componente Estratégico	Atención básica
1.1.1 Objetivo Estratégico	Sostener la atención social a la población privada de la libertad, que les otorgue condiciones dignas en la prisionalización.
1.2 Componente Estratégico	Atención y tratamiento penitenciario





1.2.1 Objetivo Estratégico	Brindar programas pertinentes de tratamiento penitenciario orientados a la PPL que les permita la resocialización para la vida en libertad.
2.1 Componente Estratégico	Seguridad y custodia
2.1.1 Objetivo Estratégico	Generar condiciones permanentes de seguridad en los ERON.
3.1 Componente Estratégico	Gestión y formación del talento humano
3.1.1 Objetivo Estratégico	Gestionar los programas académicos de acuerdo con los lineamientos establecidos en la legislación vigente con el fin de producir una oferta educativa pertinente y de calidad.
3.1.2 Objetivo Estratégico	Garantizar la gestión del talento humano, para que los servidores penitenciarios desarrollen de manera competente y comprometida la misión institucional.
4.1 Componente Estratégico	Acompañamiento para la gestión institucional y defensa
4.1.1 Objetivo Estratégico	Implementar un modelo de planeación y gestión que articule la adopción de políticas, afiance la actuación administrativa, facilite el cumplimiento de las metas institucionales y la prestación de servicios a la comunidad.
4.1.2 Objetivo Estratégico	Realizar asesoría jurídica y orientar las políticas a nivel nacional sobre la aplicación del régimen disciplinario para la defensa judicial del Inpec.
5.1 Componente Estratégico	Promoción de los derechos humanos
5.1.1 Objetivo Estratégico	Contribuir a la protección y fomento de los derechos humanos de la población privada de la libertad en la prestación de los servicios penitenciarios y carcelarios.
6.1 Componente Estratégico	Información y comunicación
6.1.1 Objetivo Estratégico	Administrar, promover el uso y apropiación de las tecnologías de la información y las comunicaciones como soporte de la gestión administrativa del sistema penitenciario y carcelario.

El desarrollo de cada uno de estos objetivos se realiza a través de la definición de treinta sectores asociados a cada uno de los objetivos y que corresponden a temas prioritarios a los que se deben comprometer las dependencias, para contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad.

Cada uno de estos sectores se materializa con el cumplimiento de metas de doscientos treinta y seis productos que pueden variar de acuerdo con la revisión anual del PDE, lo que puede conllevar a suprimir algunos o crear nuevos para lograr el cumplimiento de objetivos.

De acuerdo con el objetivo de este informe que corresponde con presentar los avances en el cumplimiento de los cinco niveles del plan estratégico: Factores, Componentes, objetivos, sectores y productos, a continuación, presentamos la metodología a desarrollar y que se encuentra vinculada al proceso de *"Proceso Planificación Institucional"*.

## 2do CAPÍTULO. METODOLOGÍA E INSTRUMENTOS PARA CAPTURA DE INFORMACIÓN Y VERIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE LOS NIVELES DEL PDE

El registro del seguimiento trimestral que cada una de las áreas le hacen a las metas de producto y a la ejecución de actividades de los planes de acción, suministran los insumos necesarios para calcular tanto el avance de los planes de acción de cada una de las dependencias, como los niveles del PDE, en este sentido, el proceso de “*Planificación Institucional*” contempla el formato PE-PI-P02-F03 - seguimiento al plan de acción, que le permitirá a las áreas del nivel central registrar el seguimiento a las metas de producto (eficacia) y a los avances en el desarrollo de las actividades (Gestión), las columnas que se deben diligenciar hacen alusión al avance, que para el caso del seguimiento de producto debe realizarse en los mismos términos de la unidad de medida establecida por la meta en la formulación.

Para el caso de seguimiento del cumplimiento de actividades se debe realizar en una escala de 1 a 100%, y debe corresponder con el avance porcentual establecido por el colaborador de la ejecución de la actividad, este valor debe ser acumulable, cuando se trate del registro de más de un periodo evaluado. Es importante tener en cuenta que el registro de avance de seguimiento debe ser igual o mayor al registrado en el último corte. Estos datos se podrán consultar en los registros históricos que la oficina asesora de planeación guarda como soporte del proceso.

Una segunda columna hará alusión a la descripción, es decir, la justificación clara y precisa del valor numérico registrado en las columnas “Avance”, la información descrita debe corresponder con el producto y meta propuesta del año el producto y el avance porcentual registrado para la actividad, la metodología establece que si se trata del último seguimiento del año y el producto o actividad no se cumplió, se deberán registrar las causas por las cuales se incumplió y definir si será necesario incluirlas en la formulación del nuevo plan de acción.

Una última columna exige el registro de la ubicación de soportes y/o evidencias que permitan evidenciar (medio físico o archivo digital) el avance o cumplimiento del producto.

Tras el registro de seguimientos por parte de las áreas y la aprobación por parte de la Oficina Asesora de planeación de los mismos, la OFPLA procede a realizar los cálculos de Eficacia, y gestión de la siguiente manera:

**Cálculo Eficacia ponderada del plan de acción**, corresponde al cumplimiento ponderado de las metas de los productos programados por cada uno de los planes de acción, es importante resaltar que con la formulación de cada uno de los planes las áreas deben asignar un valor porcentual a cada producto de tal manera que la sumatoria sea igual a 100%, de esta manera

si todas las metas de los productos formuladas en una vigencia se cumplieran el avance será del 100%, es decir una eficacia del 100%. El cálculo se realizará de la siguiente manera:

**Tabla 4.** Cálculo de indicador de eficacia

Productos	A	B	C	D	Avance ponderado (D x A) x 100
	Ponderador	Meta	Avance	Cumplimiento (C/B)+100%	
Producto 1	30%	10	7	70%	21
Producto 2	10%	1	0	0%	0
Producto 3	40%	2	1	50%	0,2
Producto 4	20%	50	35	70%	0,14
Sumatoria ponderador	100%	EFICACIA PONDERADA			21,34

El Cumplimiento del plan de Acción se calcularía de dividir el avance registrado (COLUMNA C) por la meta del producto (COLUMNA B). Si el cálculo obtenido supera el 100%, los datos se ajustan al 100%; mientras que el Avance ponderado se obtiene de multiplicar el cumplimiento (columna D) por el ponderador del producto (COLUMNA A) y la Eficacia ponderada corresponde a la sumatoria de todos los avances ponderadores de los productos que hacen parte del plan de acción.

Para calcular el indicador “*eficacia ponderada del INPEC,*” se promediará el avance ponderado de todos los planes de acción que hacen parte de la entidad.

**Tabla 5.** Cálculo de indicador de eficacia ponderada del plan de acción

Productos	Eficacia ponderada del Plan
Dependencia 1	21,34
Dependencia 2	57,50
Dependencia 3	80,00
Dependencia 4	58,50
Eficacia ponderada	54,34

Calculo Gestión del plan de acción, corresponde al avance ponderado de todas las actividades que hacen parte del plan de acción, su cálculo se hará de la siguiente manera:

**Tabla 6.** Cálculo de avance acumulado en la gestión del plan de acción

Productos	A	Actividad	B	C	D	E
	Ponderador Producto		Ponderador Actividad	Avance	Cumplimiento (C / B)	Avance ponderado (D x A) x 100
Producto 1	30%	Actividad 1	10%	100%	10%	3,00
		Actividad 2	70%	50%	35%	10,50

		Actividad 3	20%	0	0	-
Productos	A	Actividad	B	C	D	E
	Ponderador Producto		Ponderador Actividad	Avance	Cumplimiento (C / B)	Avance ponderado actividad (D x A) x 100
Producto 2	10%	Actividad 1	50%	80%	40%	4,00
		Actividad 2	50%	0	0	-
Producto 3	40%	Actividad 1	30%	100%	30%	12,00
		Actividad 2	20%	30%	6%	2,40
		Actividad 3	10%	0	0	-
		Actividad 4	40%	0	0	-
Producto 4	20%	Actividad 1	20%	0%	0%	-
		Actividad 2	80%	0%	0%	-
Sumatoria ponderador	100%	Avance Ponderado Gestión				31,90

El Cumplimiento de la gestión (COLUMNA D), se calculará contemplando los datos de la columna avance (COLUMNA C) y dividiéndolos por el ponderador asignado a la actividad (COLUMNA B).

El Avance ponderado de actividad, se calculará multiplicando el cumplimiento de las actividades (columna d) por el ponderador asignado al producto al que pertenece la actividad (columna a) y el Avance Ponderado Gestión, corresponderá a la suma todos los valores obtenidos en la columna Avance ponderado de actividad

Para calcular el indicador "avance en la gestión del INPEC", se deberá promediar el avance ponderado de gestión de todos los planes de acción que hacen parte del plan de acción Institucional, así (ejemplo ilustrativo):

**Tabla 7.** Cálculo de indicador avance en la gestión del plan de acción institucional

Productos	Avance ponderado
Dependencia 1	75,70
Dependencia 2	37,50
Dependencia 3	63,00
Dependencia 4	85,50
Promedio de avance ponderador	65,43

Cálculo de avance para sectores, objetivos o factores estratégicos se realizará teniendo en cuenta los productos que al interior de los planes de acción se encuentran asociados a cada

uno de estos niveles. En este sentido, se extraerán de los planes de acción, los productos, los ponderadores y los avances de cada uno de ellos.

Con los datos de la ponderación del producto (COLUMNA C) se realiza un cálculo para reponderar los productos asociados a cada de nivel (COLUMNA D), sumando las ponderaciones individuales (COLUMNA C), se obtendrá un valor que para el caso del ejemplo es de 210, en la columna re ponderar (COLUMNA D) se tomará cada uno de los valores de la COLUMNA C y se dividirán por el total de la misma (210) de esta manera se obtendrá el valor de la “re ponderación del producto frente al respectivo nivel estratégico” (COLUMNA D) que al sumarlo corresponderá a 100%.

**Tabla 8.** Cálculo avance sectores Estratégicos – reponderación resultados

A	B	C	D	E	F
Nivel Estratégico	Producto esperado	Ponderación del Producto	Reponderación del producto frente al respectivo nivel estratégico	Cumplimiento del producto	Cumplimiento ponderado del Nivel
Nivel Estratégico (Factor, objetivo, sector)	Producto 1	30%	14%	100%	14%
	Producto 2	10%	5%	100%	5%
	Producto 4	20%	10%	80%	8%
	Producto 8	60%	29%	50%	14%
	Producto 10	45%	21%	21%	5%
	Producto 15	45%	21%	40%	9%
Total		210%	100%		54% <sup>54</sup>

Para calcular el Cumplimiento ponderado de cada uno de los Niveles (COLUMNA F), es necesario contemplar el cumplimiento del producto (COLUMNA E) y multiplicarlo por la reponderación (COLUMNA D), Por último, se calculará el cumplimiento del plan por cada uno de los niveles estratégico al sumar los resultados obtenidos en la columna de cumplimiento ponderado del producto (Sumatoria COLUMNA F)

Es importante resaltar, que a cada uno de estos niveles se les otorga anualmente una ponderación de 25% de tal manera que en los cuatro años se tendría el 100% e cumplimiento con respecto a lo esperado para el PDE.

En este sentido y para caso del ejemplo si se obtiene en el año un avance del 54% este correspondería al 13.5% de avance con respecto a la ponderación asignada para ese año de 25%.

Los resultados obtenidos son clasificados de acuerdo con los rangos de cumplimiento que a continuación se presentan:



**Tabla 9.** Rangos de Cumplimiento del Plan Estratégico

Sobre ejecutado	>	100%
Sobresaliente	<	100%
	>	90%
Satisfactorio	<	90%
	>	80%
Deficiente	<	80%

Fuente: Grupo Planeación Estratégica- ISOLUCION - OFPLA

## 3er CAPÍTULO. RESULTADOS DEL SEGUIMIENTO AL PDE 2017

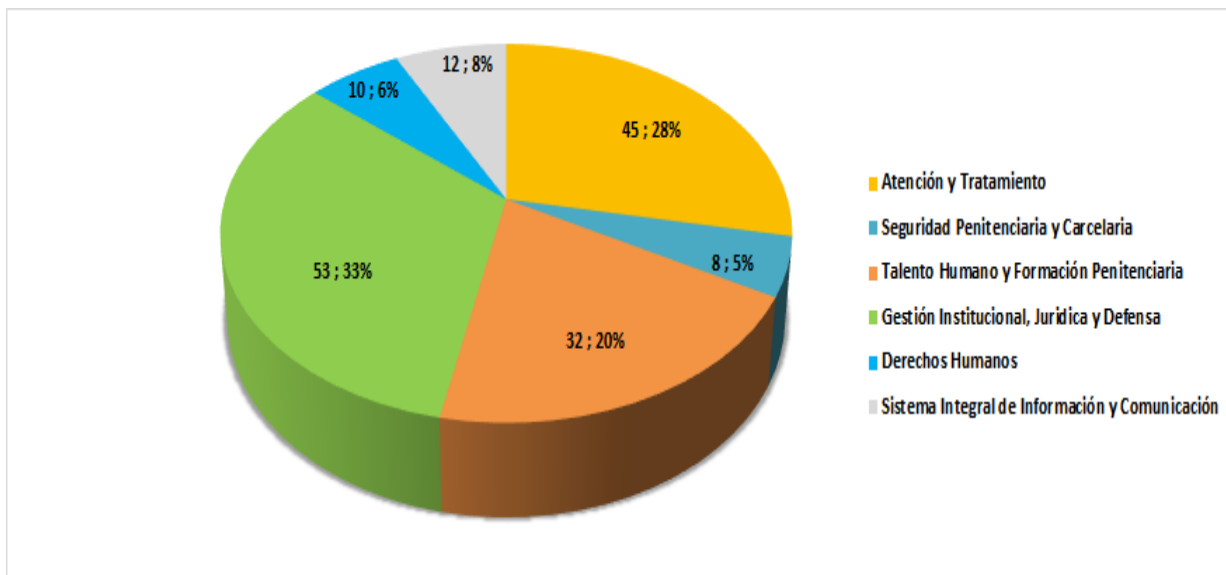
Para el año 2017, el Instituto programó a través de 17 dependencias el cumplimiento de 160 metas asociados a los cuatro factores, dos ejes estratégicos, siete componentes, nueve objetivos y veintinueve sectores, de acuerdo con lo descrito en la siguiente tabla:

**Tabla 10.** Distribución de metas por dependencias

Dependencias	Cantidad de Productos o metas
<b>DICUV</b>	8
<b>DIGEC</b>	8
<b>DIRAT</b>	41
<b>DIRES</b>	13
<b>GAPOE</b>	4
<b>GATEC</b>	7
<b>GODHU</b>	10
<b>GREPU</b>	1
<b>GRURI</b>	1
<b>OFAJU</b>	13
<b>OFICI</b>	3
<b>OFICO</b>	5
<b>OFIDI</b>	4
<b>OFISI</b>	7
<b>OFPLA</b>	16
<b>SUTAH</b>	19

En cuanto a la distribución por Factores la distribución se presentó como se evidencia en la gráfica descrita a continuación:

**Gráfica 1. Distribución metas de producto por Factor y eje**

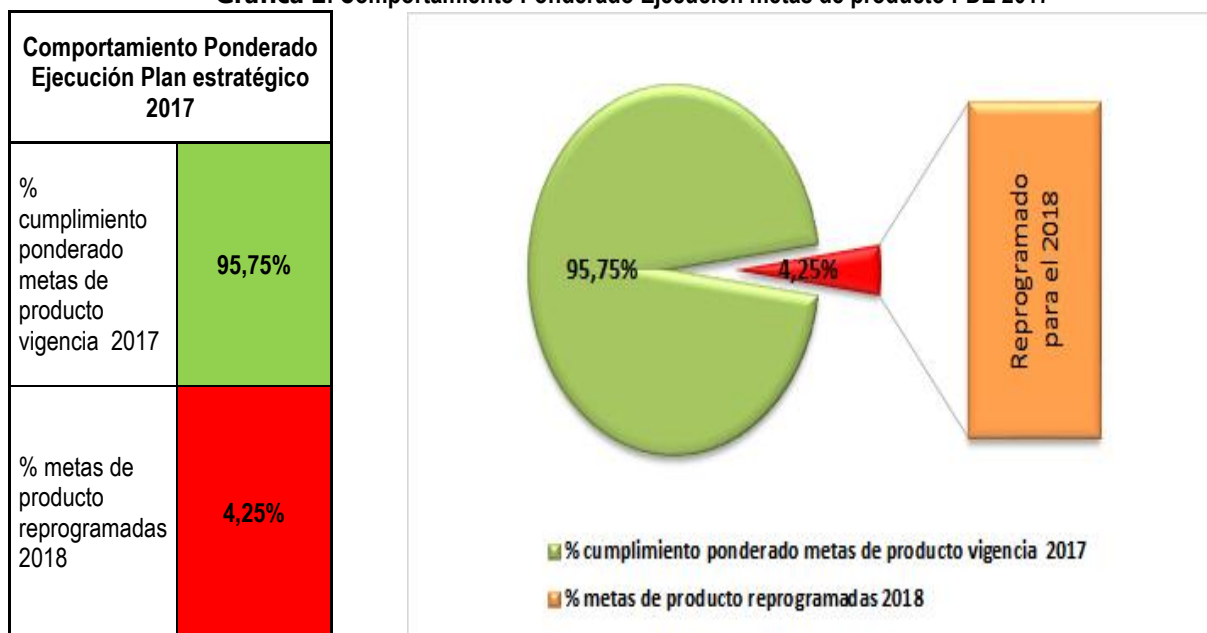


Fuente: Grupo Planeación Estratégica, OFPLA 2017.

### 3.1 PRINCIPALES RESULTADOS DEL PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO 2017.

El Plan de direccionamiento estratégico obtuvo un avance ponderado promedio en el cumplimiento de las metas de producto del 95,75%. Este avance ponderado se logró por (i) obtener cumplimientos superiores al 100% en 5 metas de producto, (ii) tener cumplimientos entre el 90 y el 100% en 138 metas de producto, (iii) presentar avances entre el 80 y el 90% en diez (10) metas e incumplimientos inferiores al 80% en 7 productos.

**Gráfica 2. Comportamiento Ponderado Ejecución metas de producto PDE 2017**

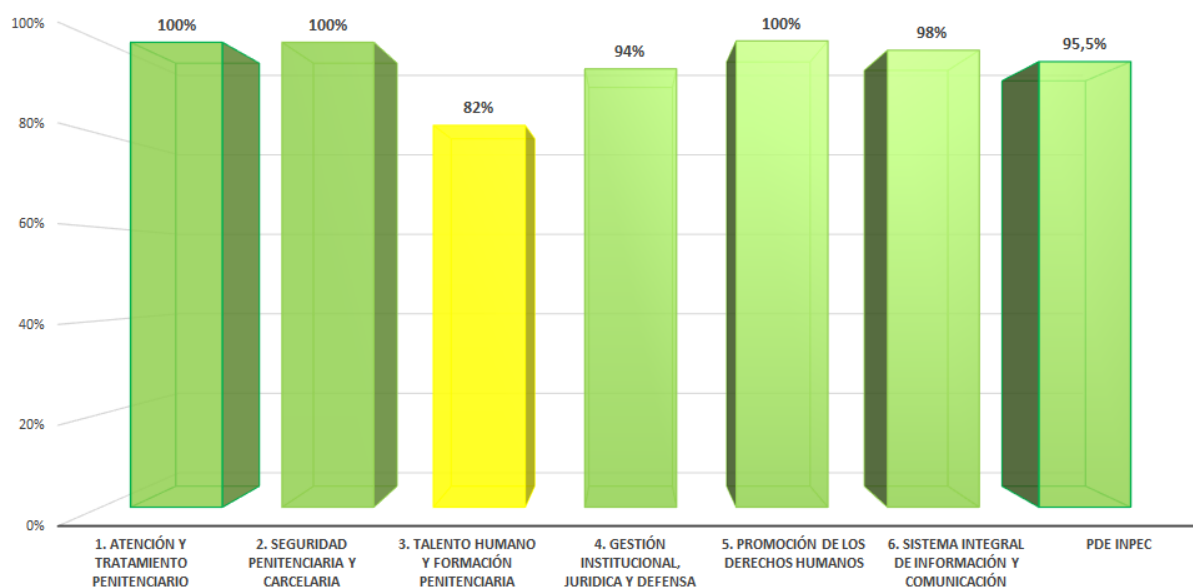


Fuente: Grupo Planeación Estratégica, OFPLA 2017.



**3.2 COMPORTAMIENTO EN LOS AVANCES DEL PDE POR FACTORES Y EJES.** El cumplimiento de metas de producto para el año 2017, les permitió a cinco (6) factores obtener resultados superiores al 90% y uno (1) de ellos un porcentaje de cumplimiento superior al 80%. Cabe resaltar que el eje de promoción de los derechos humanos logró el 100% de cumplimiento de todas sus metas de producto, al igual que en el año 2016, mientras que el del Sistema Integral de información y comunicación obtuvo un cumplimiento ponderado del 98% como se muestra en la siguiente gráfica.

**Gráfica 3. Comportamiento avances PDE por Factores y Ejes**

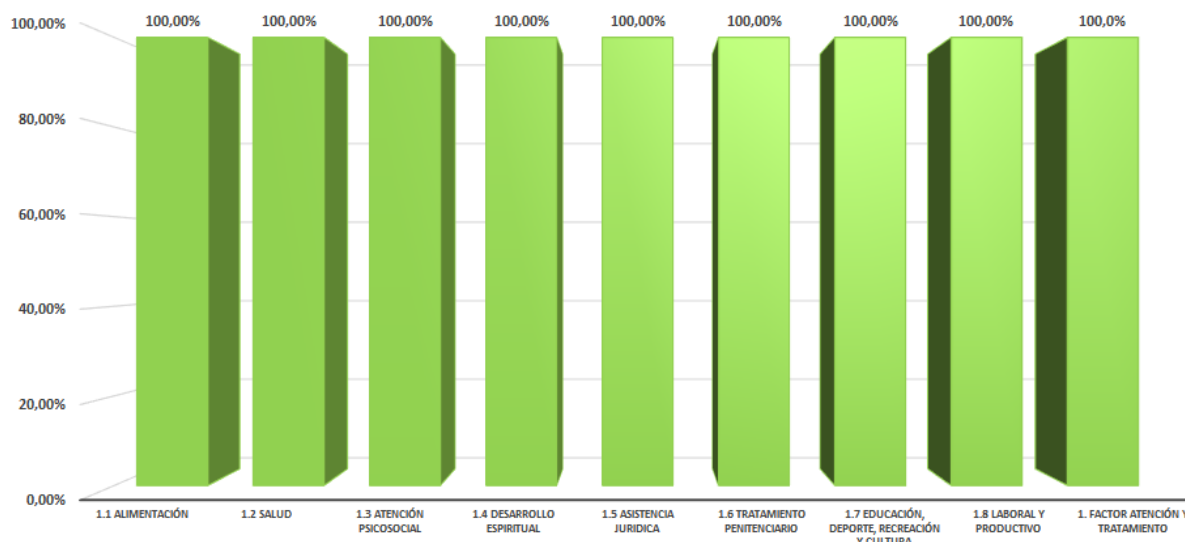


**Fuente:** Grupo Planeación Estratégica, OFPLA 2017.

**3.2.1 Factor Atención Y Tratamiento Penitenciario.** Este primer factor se compone de la sumatoria de acciones focalizadas a la atención básica de la población reclusa y del tratamiento penitenciario dirigido prioritariamente a la población condenada; garantizando de esta manera los servicios en salud, educación, atención psicosocial y programas de capacitación y formación laboral.

A continuación se detalla el cumplimiento ponderado de metas para el año 2017, del indicador de eficacia que le permitió tener un avance del 100%, este factor despliega todas las acciones de atención básica de la PPL y tratamiento penitenciario para la población condenada; mediante este factor se desarrollan dos objetivos "Sostener la Atención Social a la PPL, que les otorgue condiciones dignas en la Prisionalización" y "Brindar programas pertinentes de tratamiento penitenciario orientados a la PPL que les permita su resocialización para la vida en libertad".

**Gráfica 4. Eficacia Factor Atención y Tratamiento Penitenciario Sectores**



**Fuente:** Grupo Planeación Estratégica, OFPLA 2017.

En aras de cumplir con el primer objetivo, se programan metas encaminados a mejorar las condiciones de vida de los internos(as) sindicados y condenados, durante el tiempo de privación de la libertad a partir del desarrollo integral de las dimensiones afectiva, cultural y social; además, orientadas a: (i) minimizar los efectos negativos de privatización, (ii) propiciar solución de problemas sociales e individuales que afecten al recluso(a), (iii) realizar acompañamiento e intervención desde el ámbito penitenciario y carcelario en los niveles individual y comunitario a fin de mejorar la calidad de vida y bienestar, intentando superar la cultura del asistencialismo y la sobreprotección. En este sentido, se orienta metas en torno a seis sectores:

**3.2.1.1. Sector Alimentación:** obtuvo un cumplimiento del 100% ubicándolo en un rango de Excelente, el INPEC diseño Estrategias para el mejoramiento de las condiciones higiénico-sanitarias de las actividades productivas de los ERON relacionadas con alimentos de la PPL.

**3.2.1.2. Sector Salud:** el INPEC, verifica que la PPL tenga acceso a todos los servicios del sistema general de salud de conformidad con lo establecido en la Ley, sin discriminación por su condición jurídica. Las entidades que participan como garantes de esta acción son: el MINSALUD y la USPEC, en este sentido, el INPEC, se orienta a: (i) seguimiento y control del aseguramiento de la PPL, garantizando el acceso oportuno y de calidad en los servicios de salud, (ii) auditorías a la prestación de los servicios de salud a cargo de las EPS para la población reclusa a cargo del Instituto, (iii) informes sobre el aseguramiento de los internos (as) que no estén sujetos a reserva legal para MINSALUD, USPEC y a organismos de control que lo soliciten. Para el año evaluado este sector obtuvo un cumplimiento del 100%, ubicándolo en un rango excelente. Sus principales logros fueron:



1. Se realizó seguimiento a la notificación obligatoria de los eventos de interés en salud pública por los ERON considerados como UPGD, concluyendo:
  - Jornadas Cívicas penitenciarias en salud a nivel nacional realizadas
  - Población Privada de la libertad a cargo del INPEC con cobertura en salud por medio del Fondo de Salud PPL 2015
  - Informes de seguimiento a la prestación del servicio de salud en los establecimientos de reclusión realizados.
  - Manual Técnico administrativo para la prestación de los servicios de salud a la población privada de la libertad elaborado en coordinación con la USPEC
  - Adaptación del contexto penitenciario del SOGCS documentado
  - Lineamientos para seguimiento y mejoramiento continuo de las acciones, de salud pública y prevención del riesgo elaborados.
  - Informe técnico de seguimiento a la prestación de servicios de salud realizado
  - Procedimiento EXAMEN DE INGRESO con los componentes necesarios para asegurar el seguimiento a los eventos de interés en salud pública, promoción de la salud, prevención de la enfermedad, detección precoz, definición de la demanda inducida a los servicios y las necesidades de atención en salud desarrollado, como estrategia de Gestión del Riesgo en Salud, elaborado y presentado a OFPLA
  - Capacitaciones tendientes a sensibilizar a las Direcciones Regionales sobre el estado actual de las áreas de sanidad para el cumplimiento del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad en Salud en el contexto Penitenciario y Carcelario realizadas.
  - ERON capacitados en prevención del consumo de sustancias psicoactivas (SPA)
  - Se evaluó la efectividad de la intervención realizada en las comunidades terapéuticas que funcionan en : COMEB, CAMIS Y EMPSC ACACIAS
2. Para la elaboración de las Prácticas de Salubridad e Higiene pertinentes a la PPL, se elaboró cartilla con las acciones de práctica de salubridad e higiene en la gestión del riesgo de desastres y atención de emergencias en los ERON.
3. Población Privada de la libertad a cargo del INPEC en detención o prisión domiciliaria afiliada al Sistema General de Seguridad Social en Salud - SGSSS. Según certificación de PPL en detención o prisión domiciliaria afiliada al SGSSS con corte 01 de agosto de 2017.

Régimen contributivo: 10.299 internos

Régimen subsidiado: 34.576 internos

Otros regímenes: 904 internos

Fondo PPL 2015: 16.091

**3.2.1.3. Sector Atención social:** contribuye con el desarrollo y resignificación de la PPL, a través de la formulación de metas que se orienten a la prestación de servicios profesionales de



psicología, trabajo social, terapias, antropología y pedagogía de forma individual y grupal, a fin de superar los efectos de prisionalización de la población reclusa, incorporar herramientas que admitan la vida familiar, laboral y social en libertad y tratar los factores asociados a las conductas delictivas para reducir el índice de reincidencia, para el año 2017, este sector obtuvo un cumplimiento del 100% ubicándolo en un rango de sobresaliente. Sus principales logros fueron:

1. Informes de seguimiento a los proyectos y programas tendientes a la atención psicosocial de la población de internos, elaborados.
2. Lineamientos para la atención e intervención psicológica de la población reclusa en los establecimientos de reclusión, diseñados.
3. Convenios suscritos con entidades externas, públicas o privadas, locales, regionales, nacionales o internacionales, para la ejecución de los programas y proyectos de atención psicosocial.
4. Lineamientos que garanticen la libertad de cultos de la población privada de la libertad, diseñados.
5. Política para la atención de población excepcional con enfoque diferencial elaborada.
6. Estrategias que fortalezcan los vínculos entre la población privada de la libertad y su familia definida.
7. Se formalizó la creación del cuerpo de voluntariado para atender las necesidades de los PPL y sus familias, a través de la creación de la "Guía para el desarrollo del cuerpo de voluntariado del INPEC para programas de Atención Social y Tratamiento Penitenciario".
8. Programa validado para mejoramiento de la convivencia y disminución de los efectos de prisionalización.
9. Se dio cumplimiento al desarrollo del proyecto "Cárceles para la paz Nacional", mediante la suscripción del contrato interadministrativo No. 195 de 2017, con la Universidad Nacional - Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales, a través del cual se llevaron a cabo las siguientes acciones:
  - Se realizó diagnóstico sobre niveles de conflictividad y convivencia en tres establecimientos de reclusión.
  - Se estableció línea base sobre conflictividad en tres establecimientos de reclusión.
  - Se validó el instrumento de identificación y seguimiento de la conflictividad en los establecimientos de reclusión.

**3.2.1.4. Sector desarrollo espiritual:** a través de este sector se busca garantizar la libertad de culto y asistencia espiritual o religiosa en los ERON, orientación, animación y crecimiento en su dimensión espiritual. Sector que se soporta por el Artículo 19 de la constitución, a través del cual se garantiza la libertad de cultos: "Toda persona tiene derecho a profesar libremente su



religión y a difundirla en forma individual o colectiva”, y la Ley 65, Artículo 152, facilidades para el ejercicio y la práctica del culto religioso: “Los internos de los centros de reclusión gozarán de libertad para la práctica del culto religioso, sin perjuicio de las debidas medidas de seguridad”. Todas las metas programadas para la vigencia lograron su objetivo obteniéndose los siguientes resultados:

1. Establecimientos beneficiados con la campaña de fortalecimiento de la "UNIÓN FAMILIAR", realizando la impresión, socialización y entrega de los módulos "Paz y Reconciliación" elaborado por el GAPOE a los responsables de asistencia espiritual de los establecimientos del orden nacional, para que sean socializadas con la PPL.
2. Se realizó taller con la participación de 35 personas representantes de las Iglesias: Confraternidad Carcelaria, Iglesia Vive, Iglesia Weslwyana, Centro <Mundial de Avivamiento, Cruzadas Cristianas, astillo e Oración, Jesucristo Pan de Vida, Movimiento Nacional de Oración, Capellanes Asmipaz, Iglesia Pentecostal, La Biblia Dice, entre otras, evidenciando la importancia de trabajo en equipo, con el fin de unificar criterios y crear unidad en la asistencia y acompañamiento espiritual y mostrar a Cristo en todos los establecimientos carcelarios. Así mismo, se hizo entrega de los módulos 1 2 3 y 4 de "Paz y Reconciliación" para complementar la asistencia espiritual de la población privada.
3. Programa de asistencia espiritual y religiosa desarrollado con los funcionarios del Instituto y a los internos, velando por el respeto a la libertad de cultos y el cumplimiento de la normativa vigente.
4. Sacerdotes y coordinadores de la asistencia espiritual, capacitados en el tema de paz y reconciliación, así mismo se enviaron por correo certificado los módulos para los establecimientos que no tienen capellán para que los responsables y líderes espirituales desarrollaran temática con la PPL.

**3.2.1.5 Sector asistencia jurídica:** el INPEC, tiene el deber de fijar y controlar la atención jurídica para garantizar el acceso a la justicia y oportunidad al debido proceso en cualquier situación legal del privado de la libertad. Para el periodo evaluado se programaron dos metas de productos asociados a este sector, una de la cuales “Establecimientos y Regional Noroeste utilizando el modulo para crear solicitudes de traslado del SISIPPEC”, adelantando gestiones entre oficina de Sistemas de Información y el Grupo de Asuntos Penitenciarios para la operatividad del módulo de traslados SISIPPEC como otras actividades.

- Dirección regional occidente La oficina jurídica mediante oficio 2188-17, impartió instrucciones para el diligenciamiento de la matriz de atención jurídica en los establecimientos de reclusión, reportando 23 establecimientos de reclusión, reportando un total de 14.928 solicitudes de atención y resueltas las mismas.
- Dirección Regional Oriente se realizaron 113 brigadas jurídicas, donde se revisaron 2509 carpetas y se tramitaron 1265 peticiones.



**3.2.1.6 Sector educación, deporte, recreación y cultura:** con el desarrollo de este sector el INPEC implementa programas de enseñanza-aprendizaje, deportivos, recreativos y culturales durante las diferentes fases de tratamiento penitenciario, originándose apropiación-aplicación de valores y principios que socialmente se aprecian en el cambio mental, físico, espiritual y actitudinal, así mismo el diseño de programas, la organización y ejecución de actividades deportivas, recreativas y culturales, generan espacios de integración, cohesión, participación y solidaridad, disminuyendo los factores asociados a la privación de la libertad y potencia las competencias artísticas, literarias, de investigación, fomento y promoción de la lectura, que conducen a enriquecer de forma individual o colectiva al privado de la libertad. Bajo este propósito el INPEC, programó ocho metas de producto que cumplió en su totalidad obteniendo un avance ponderado del sector del 100% ubicándose en sobresaliente, con los siguientes logros:

1. El proyecto de inversión se encuentra proyectado para un horizonte de cinco (5) años, iniciando su ejecución en 2016 y asignando valores porcentuales anuales de acuerdo con los productos esperados para cada año. En el caso particular de la vigencia 2017, el 30% de la ejecución corresponde a los siguientes productos:
  - Ajuste final de componente de educación formal.
  - Documento de articulación del programa de educación para el trabajo y el desarrollo humano y educación informal.
  - Documento de articulación del programa de cultura, deporte y recreación.
2. Fortalecer la ruta de coordinación entre el SENA y el INPEC para llevar a cabo la atención a la Población Privada de la Libertad, en el marco de la aprobación de un Convenio Interinstitucional entre las dos entidades.
3. Mediante Resolución No. 344 de 2017 se asignaron recursos por valor de \$ 900.000.000 a los Establecimientos de Reclusión para el desarrollo y fortalecimiento del programa de educación formal para adultos.
4. 678 privados de la libertad se encuentran matriculados en programa de educación superior con las instituciones que apoyan el INPEC en la misión de rehabilitación social.
5. Se llevó a cabo la aplicación de las pruebas Saber 11, Validación General y Saber PRO en 74 establecimientos de reclusión y 7 Centros de Reclusión Militar.
6. ERON dotados con elementos para recreación deportiva y cultural.
7. Establecimientos de Reclusión cubiertos con programas de cultura, deporte o recreación.
8. ERON con Bibliotecas en funcionamiento (espacio físico, mobiliario, equipo de cómputo con software, material bibliográfico actualizado y personal capacitado) se intervinieron 27 establecimientos.

**3.2.1.7 Sector laboral y productivo:** Con este sector se busca que la PPL desarrolle y potencialice habilidades requeridas en un entorno laboral, constituye el componente formativo que relaciona el trabajo como medio terapéutico con los fines del proceso de reintegración de



un sujeto a la vida social, con una ocupación y/o capacitación laboral que le permita a el penado postularse de forma directa e indirecta, de acuerdo a la fase de tratamiento penitenciario y al área de interés y competencia particular: industrial, artesanal, agropecuaria o de servicios. Este Sector obtuvo un cumplimiento del 100%, ubicándose en un rango sobresaliente al cumplir con las ocho (8) metas de producto programadas para el 2017, entre los principales logros están:

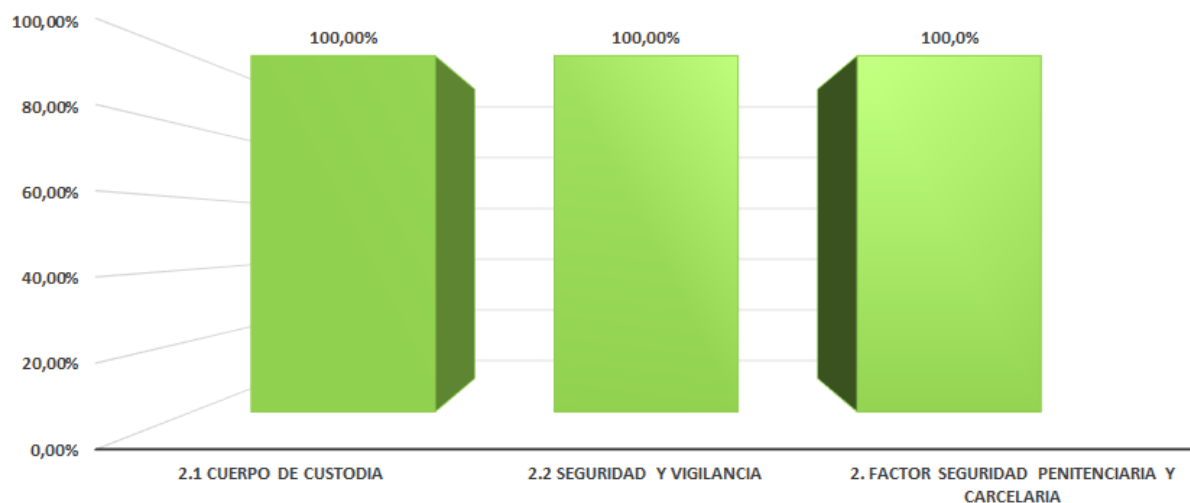
1. Actividades Productivas actualmente en funcionamiento bajo la modalidad de administración directa que involucren procesamiento y transformación de alimentos intervenidos, con el fin de mejorar las condiciones higiénico-sanitarias en los procesos de producción, manipulación, almacenamiento y distribución, realizando visita; a los establecimientos de EPMSC Pamplona, panadería, EPMSC Aguachica, panadería, EPMSC Ocaña, panadería, Arauca, panadería, EPMSC Granada, panadería.
2. La Reclusión de Mujeres Bogotá reporta una producción de 4.678 uniformes.
3. Escuela taller dirigida a la población pos penada en la regional viejo caldas como prueba piloto con apoyo de una institución de educación,, implementada.
4. Se participó en las siguientes ferias de exposición regional, propendiendo por la comercialización de bienes y servicios elaborados por la población de internos: (COLOMBIAMODA (Regional Noroeste) del 25 al 27 de julio. 2. Feria Ganadera (Regional Oriente) del 09 al 17 de septiembre).
5. Se participio en la FERIA XXI AGRO EXPO. En la Feria del Hogar del 31 de agosto al 17 de septiembre (stand. 538- pabellón 3 nivel 2).
6. Se han revisaron, analizaron y modificaron los planes ocupacionales de los ERON, así:
  - Aumento de cupos: 1.945
  - Disminución de cupos: 3.100
  - Creación de actividades: 64
  - Terminación de actividades: 169

**3.2.1.8 Sector paz y resocialización:** las metas de producto de este sector están orientados hacia la población de postulados en calidad de condenados o con detención preventiva; promueve el desarrollo de estrategias de promoción y desenvolvimiento de las capacidades laborales y educativas propias para la reintegración del individuo a la vida social. Para la presente vigencia para darle cumplimiento a este sector se programó una meta de producto que consistió en fortalecer a ERON de Justicia y Paz con la implementación del Modelo de Atención e Intervención Integral para los Internos de Justicia y Paz – MAIJUP, meta que se cumplió en su totalidad realizando cuatro visitas de seguimiento a la implementación de programas de tratamiento especial en los siguientes establecimientos con población de Justicia y Paz: (RM Bogotá; EPMSC Santa Rosa de Viterbo; EPMSC Espinal; COMEB).

**3.2.2. Factor seguridad penitenciaria y carcelaria.** El segundo factor, consistente en “Generar condiciones permanentes de seguridad en los ERON”, comprende las acciones y procesos en materia de seguridad y administración carcelaria y penitenciaria de conformidad con las

políticas y lineamientos institucionales, así como de los establecidos en la Constitución y la Ley, conducentes a definir directrices relacionadas con la elaboración, ejecución, seguimiento y evaluación de medidas preventivas y correctivas para garantizar la seguridad y el orden de los ERON, la prestación del servicio de custodia y vigilancia en materia de vigilancia interna y externa, compuesto por los sectores de cuerpo de custodia y Seguridad y Vigilancia, donde el comportamiento ponderado de las metas de los productos que hacen parte de estos sectores, le permitió al factor obtener un cumplimiento de avance ponderado del 100% y ubicarse en un rango Sobresaliente como lo describe la siguiente gráfica:

**Gráfica 5. Eficacia Factor Seguridad y Carcelaria**



Fuente: Grupo Planeación Estratégica, OFPLA 2017.

**3.2.2.1 Sector cuerpo de custodia:** las metas de producto asociadas a este sector propenden por la prestación del servicio público, a través del control y vigilancia de la ejecución de las penas de las personas condenadas y sindicadas de algún delito, que se encuentran reclusas en los ERON. Para el año 2017, se programaron cuatro (4) metas, con un cumplimiento del (100%), ubicando este producto en rango sobresaliente y obteniendo los siguientes productos:

1. Se realizó encuentro de Comandantes operativos de los Centros de Instrucción realizado en el centro de instrucción de Acacias Meta.
2. Documentos administrativos de apoyo a la administración del cuerpo de custodia, elaborado y presentado a la Oficina Asesora de Planeación (Manual de traslados, Manual de administración de servicio militar, Manual de codificación de puesto de servicio, Manual de estudio de seguridad para aspirantes de empleos del instituto).
3. Teniendo en cuenta la solicitudes de traslado radicadas un total de 348 y el ingreso de los nuevos Dragoneantes, se realizó la proyección para la reubicación y la destinación del personal actualizando el parte del CCV.



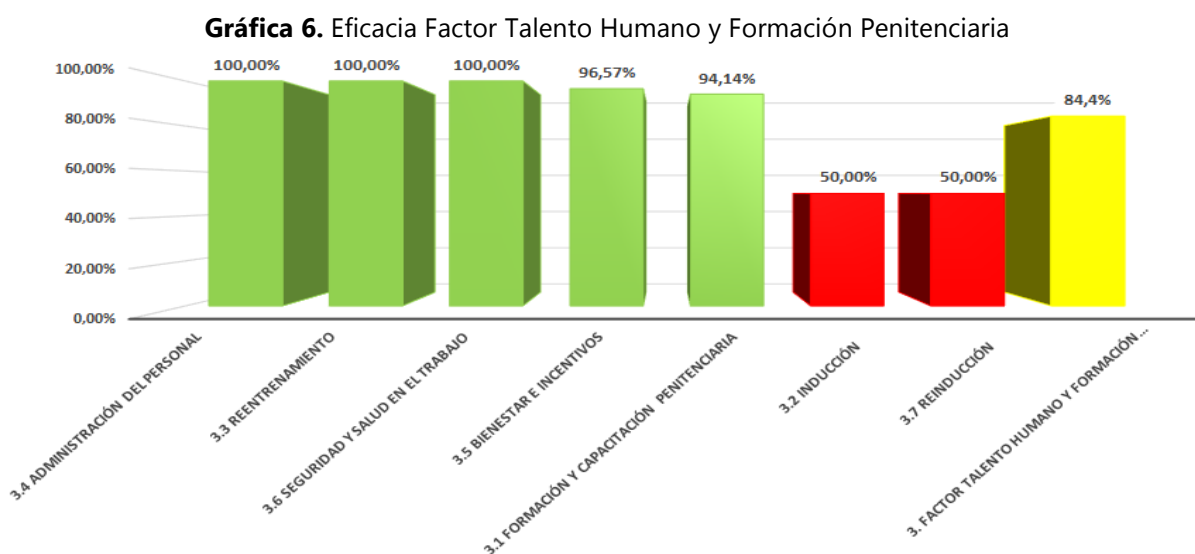


**3.2.2.2 Sector de seguridad y vigilancia:** corresponde a las metas de producto orientadas a las medidas y acciones se enmarcan dentro de la seguridad física, seguridad interna, seguridad externa, seguridad procesual y el comportamiento del personal de internos a través de la atención social y el tratamiento penitenciario (seguridad dinámica), para la vigencia este sector programó cuatro (4) metas, cumplidas en su totalidad.

Entre los principales logros se encuentran:

- Mediante estadístico suministrado por el CEDIP se evidencia el cumplimiento de la meta de operativos en un 146% con un total de 38114 operativos realizados en lo corrido de este año.
- Se notificó 01 circular de INTERPOL.
- Se proyectó la resolución por medio de la cual se clasifican los ERON de acuerdo a lo dispuesto por la Ley 1709 de 2014.
- La Coordinación de Guías Caninos lideró el curso técnico laboral por competencias en el adiestramiento y manejo canino con perros tácticos.

**3.2.3 Factor talento humano y formación penitenciaria.** El tercer factor está compuesto por todas aquellas acciones y estrategias conducentes a la implementación de políticas inherentes a la administración y desarrollo del Talento Humano del INPEC, bajo criterios de meritocracia atendiendo las necesidades institucionales y lo dispuesto en la normativa vigente. Para ello se enfocarán los esfuerzos a establecer las necesidades reales de talento humano, mejorar y fortalecer el clima laboral y la cultura organizacional de la entidad, implementar el programa de Seguridad y Salud en el trabajo atendiendo las necesidades del talento humano, así como diseñar e implementar políticas en el desarrollo de programas académicos de formación, capacitación e investigación penitenciaria de acuerdo con las necesidades institucionales y la normativa vigente, mediante la estructuración de cinco (5) sectores estratégicos específicos definidos en la siguiente gráfica:



Fuente: Grupo Planeación Estratégica, OFPLA 2017.



A través de este factor el INPEC, aplica las normas orientada a la gestión del talento humano y la formación penitenciaria, a través de metas de producto de la Subdirección de Talento Humano, la participación de las Direcciones regionales y ERON orientadas al logro de dos objetivos, el primero "Gestionar los programas académicos de acuerdo con los lineamientos establecidos en la legislación vigente con el fin de producir una oferta educativa pertinente y de calidad" y el segundo "Garantizar la gestión del talento humano, para que los servidores penitenciarios desarrollen de manera competente y comprometida la misión institucional".

En el ejercicio de evaluación del PDE este factor obtuvo un cumplimiento del 81,79%. A continuación, se presentan los resultados por cada uno de los sectores que lo componen:

**3.2.3.1 Sector administración del personal:** las metas de productos asociadas a este sector propender por asegurar la administración del recurso humano y por ende su ejecución está bajo la responsabilidad de la Subdirección de Talento Humano, quienes programaron la ejecución de metas (5) metas de producto de las cuales se cumplieron cinco (5) a cabalidad, situación que le llevó a obtener un cumplimiento del 100%. Los principales logros fueron:

1. El Plan de comunicaciones de Evaluación de Desempeño Laboral fue monitoreado a través de oficios de requerimientos a las diferentes Direcciones Regionales y Sede Central, dentro los cuales se encuentran solicitudes de Planes de Mejoramiento Individual y solicitudes de la evaluación de desempeño laboral período 2016 de los funcionarios que no reportan calificación.
2. El modelo de acuerdos de gestión ya fue diseñada e implementado a través de la guía y los formatos respectivos. Dicha guía se ha venido implementando a nivel Nacional.
3. Modelo de evaluación de acuerdos de gestión de los Gerentes públicos del INPEC, diseñado e implementado
4. se tiene a la fecha actualizado el registro público de carrera, este trimestre se realizó la inscripción mediante resoluciones 004318 del 20 de noviembre de 2017, 004324 del 20 de noviembre de 2017, 004323 del 20 de noviembre de 2017, 004319 del 20 de noviembre de 2017

**3.2.3.2 Sector reentrenamiento:** A través de este sector se busca fortalecer el sentido de pertenencia de los servidores penitenciarios a través de la socialización de la cultura organizacional en virtud de los cambios normativos causados por el Estado o el Inpec. El desarrollo de este sector está a cargo de la Dirección de la Escuela de Formación, que para el año 2017 programó la ejecución de dos (2) metas de producto, las cuales cumplieron en su totalidad y le permitieron al sector obtener un cumplimiento del 100% y ubicarse en un rango sobresaliente. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

1. Se desarrolló el programa de reentrenamiento en las regionales Noroeste y Viejo Caldas con un total de 1723 funcionarios del CCV capacitados. Así mismo, se impartieron seminarios en Sistema Penitenciario al personal de FFMM, Policía y Cárceles Municipales con un total de 681 funcionarios capacitados.



2. Con la ejecución del programa de Reentrenamiento 2017, se dio cubrimiento a 29 establecimientos de reclusión, 15 de la Regional Noroeste y 14 de la Regional Viejo Caldas. Así mismo se atendieron solicitudes de los establecimientos de Granada Meta y Choconta Cundinamarca.

**3.2.3.4 Sector seguridad y salud en el trabajo:** con la ejecución de metas de producto asociadas a este sector se busca mejorar las condiciones laborales de los funcionarios del INPEC. En este sentido la Subdirección de Talento humano programó tres (3) las cuales se cumplieron al 100%, lo que le permitió al sector obtener un cumplimiento del 100% y ubicarse en un rango sobresaliente. Los principales logros del sector fueron:

1. Funcionarios intervenidos con la Fase 1 del programa de salud mental de los ERON con patología mental, se intervinieron 18 funcionarios en COIBA.
2. Funcionarios intervenidos con la Fase 2 del programa de salud mental en los ERON, se realizó aplicación de instrumentos en el EMPSC Popayán un total de (20) funcionarios.
3. Sistema de gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo formulado e implementado, realizando las visitas de implementación, en: EPMSC, Tierra alta, Guateque, Garagoa, Apartado, Corozal, Acacias, Paz de Ariporo y CAMIIS.

**3.2.3.5 Sector bienestar e incentivos:** Se orienta a la implementación de programas y proyectos que mejoren la calidad de vida laboral y el desempeño profesional, contribuyendo al bienestar integral de los funcionarios y sus familias. Este sector está liderado por la Subdirección de talento Humano quien programó la ejecución de ocho (8) metas de producto para la vigencia 2017; situación que llevó al sector obtener un cumplimiento ponderado de 96.57%. Los principales logros este sector se presenta a continuación:

1. Se llevó a cabo el día 21 de septiembre la capacitación de la segunda fase de líderes dirigido a Directores, Subdirectores y coordinadores de Grupos sede central. Así mismo este día igualmente fue citado el grupo de líderes de los Establecimientos de Bogotá y Cundinamarca: Directores, Subdirectores, Comandantes de vigilancia y Responsables de Talento Humano.
2. Se llevaron a cabo las actividades que corresponden a feria de alianzas empresariales, ferias de promoción de la salud y prevención de la enfermedad y ferias de vivienda.
3. Se beneficiaron 422 funcionarios con incentivos pecuniarios y no pecuniarios.
4. Se elaboró el instrumento para medición de clima laboral ajustado de acuerdo a las políticas institucionales.
5. Se llevó a cabo el encuentro nacional de juegos deportivos del 11 al 15 de diciembre en la cual hubo participación de las 6 Regionales.
6. Se ejecutaron la totalidad los (25) encuentros de parejas y familias de los servidores penitenciarios.
7. (19) Funcionarios beneficiados con convenio INPEC-ICETEX
8. Encuentros regionales (8) dirigidos a funcionarios próximos a cumplir requisitos de pensión de vejez.



**3.2.3.6 Sector formación y capacitación penitenciaria:** la responsabilidad mayor de este sector es de la Dirección Escuela de Formación, quienes se encargan de acreditar la calidad en los procesos de formación humana y penitenciaria, formación para la promoción del empleo y garantía de los derechos humanos dentro del tratamiento penitenciario y carcelario; capacitación y actualización de los servidores públicos en las competencias que demanda la función pública del SPC en el marco del SGI y SGC. Para el año 2017 la Escuela programó 11 metas de producto, las cuales se ejecutaron en su totalidad, situación que llevó al sector a obtener un avance ponderado del 100%.

Sus principales logros fueron:

1. El Consejo Directivo de la Escuela aprobó por unanimidad los programas de profundización técnica de: Curso de Operaciones Penitenciarias de Alto Nivel y Dactiloscopia.
2. Se desarrollaron los cursos Técnico Laboral en servicios Penitenciarios mujeres y varones y el Curso de Complementación No. 018 - Grupo 1, con un total de 833 aspirantes al Cuerpo de Custodia y Vigilancia formados para desempeñar el cargo de dragoneante.
3. Se desarrollaron cuatro cursos de Instrucción Básica para Auxiliares del Cuerpo de Custodia y Vigilancia correspondientes a igual número de contingentes del año 2017, con un total de 2,361 capacitados.
4. Mediante la vinculación a la Red de Apoyo, se logró la capacitación de 5,276 funcionarios en diversos temas contemplados en los ejes temáticos del PIC.
5. Se capacitaron 565 funcionarios a través del desarrollo de los siguientes programas contratados; i) Curso Auditorías Internas (ICONTEC) 23 funcionarios, ii) Diplomado "El Rol del Sistema Penitenciario Colombiano en el Posconflicto" (Universidad Pontificia Javeriana) 542 funcionarios.
6. Se desarrollaron 38 cursos virtuales diseñados por la EPN en temáticas relacionadas con la Administración Penitenciaria, Atención y Tratamiento Penitenciario, Derechos Humanos, Docencia y Pedagogía, entre otros; con un total de capacitados igual a 1277 funcionarios del INPEC.
7. Se desarrollaron 18 cursos de especialización con un total de 409 funcionarios del Cuerpo de Custodia y Vigilancia formados en los diferentes campos de la seguridad penitenciaria.
8. Se recibieron tres (3) solicitudes de la Dirección General para el desarrollo de dos cursos de administración penitenciaria y un curso de actualización del sistema penitenciario, con un total de 122 capacitados.
9. Se desarrollaron 8 talleres en Derechos Humanos y manejo y uso de la fuerza con apoyo del CICR con un total de 325 funcionarios del CCV capacitados en Derechos Humanos. Así mismo, en alianza con el SENA se desarrolló un diplomado virtual en DDHH y DIH con un total de 919 funcionarios capacitados.
10. Se capacitó al 100% (402) de los Integrantes del Cuerpo de Custodia y Vigilancia convocados para curso para desempeñar los cargos de Inspector, Inspector Jefe,

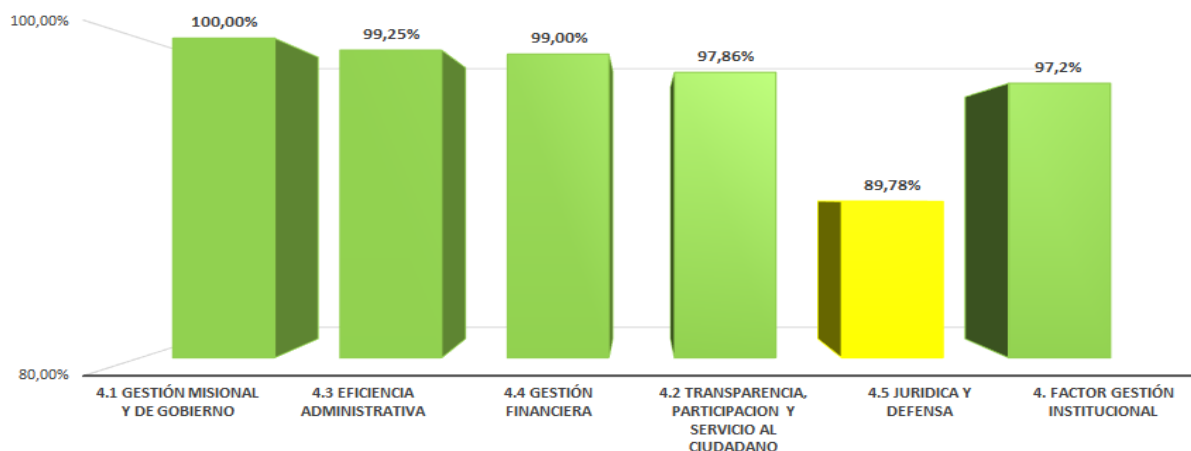
Teniente, Capitán, Mayor, Oficial Logístico y Oficial de Tratamiento en el marco de la convocatoria 336 de 2016.

**3.2.3.7 Sector inducción:** propende por la integración de nuevos funcionarios con la entidad, instruyéndolos en aspectos de la cultura organizacional, principios, valores y directrices éticas, misión, visión, objetivos institucionales, así como en las funciones del área asignada y las propias, desarrollando sentido de pertenencia hacia la entidad. Este sector para el año 2017, estuvo bajo la responsabilidad de la subdirección de talento humano, la cuál programó una meta de producto que consiste en un Plan de Inducción del INPEC, revisado, ajustado e implementado el cual se llevó a cabo en un 50%, no ha sido implementado.

**3.2.4. Factor gestión institucional, jurídica y defensa.** Este factor del PDE se orienta al cumplimiento de los requerimientos el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, articulando la gestión administrativa de la entidad en las cinco Políticas de Desarrollo Administrativo y el direccionamiento de la conducta ética de los funcionarios mediante la prevención, control y sanción de conductas que afecten la disciplina al interior de la entidad. El cumplimiento de metas de producto ponderado le permitió obtener un cumplimiento de 94.41%.

De acuerdo con las temáticas tratadas este factor contempla dos objetivos; (i) el primero de ellos "Implementar un modelo de planeación y gestión que articule la adopción de políticas, afiance la actuación administrativa, facilite el cumplimiento de las metas institucionales y la prestación de servicios a la comunidad" lo desarrollan los sectores de; gestión misional y de gobierno; eficiencia administrativa, Transparencia, participación y servicio al ciudadano; y gestión financiera. (ii) el segundo objetivo se enfoca a "Realizar asesoría jurídica y orientar las políticas a nivel nacional sobre la aplicación de normas jurídicas para la defensa judicial y directrices normativas del Inpec" y se desarrolla a través de los productos asociados al sector Jurídica y defensa".

**Gráfica 7.** Eficacia del Factor Gestión Institucional, Jurídica y Defensa por Sectores



Fuente: Grupo Planeación Estratégica, OFPLA 2017.

**3.2.4.1 Sector gestión misional y de gobierno:** se desarrolló durante el año 2017, con la ejecución de seis metas de producto los cuales se cumplieron al 100%, estos logros fueron:

1. Se formularon y monitorearon 17 planes de Acción, un Plan anticorrupción, formato FURAG, el Modelo integrado de Planeación y Gestión; y el Plan Indicativo.
2. Se realizó seguimiento a indicadores sectoriales, institucionales SINERGIA Se registró el seguimiento así: I. Bloqueo 0%; I. Tratamiento 440,81%; I. Biometría 88,14% I. Tasa Hacinamiento 44,87%.
3. Se implementaron dos instrumentos para la operación Estadística del INPEC.
4. Se socializa el Plan de Direccionamiento estratégico con las seis (6) Regionales y 138 ERON.
5. Se elaboró y aprobó el Plan Estratégico de Seguridad Vial del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario.

**3.2.4.2 Sector de eficiencia administrativa:** obtuvo un comportamiento de 99,25% al cumplir con siete (7) de las diez (10) metas que se programaron para el año, entre las que se encuentran los siguientes logros:

1. Racionalización de trámites de la entidad de forma administrativa y tecnológica con registro en SUIT.
2. Presentación de Informe Estado actual de la actualización del MECI por parte del representante MECI ante la Dirección.
3. Para cumplir con el programa de gestión documental se adelantaron todas las actividades contempladas como son: capacitaciones en los temas de organización de archivos de gestión y transferencias documentales a Nivel Nacional y se aprobó la Política de Gestión Documental por el Comité Institucional de Desarrollo Administrativo y La "Guía para la Elaboración y Control de las Comunicaciones Institucionales" por el dueño del proceso.
4. Política institucional de cero papel para el INPEC elaborada e implementada.
5. Como parte del Proyecto de inversión "implementación del programa integrado de gestión documental en el INPEC a nivel nacional" se actualizaron y aprobaron todos los procedimientos que forman parte del programa integrado de gestión documental y el Programa de Gestión Documental PGD. Así mismo se logró ejecutar el proceso de contratación del proyecto de inversión Gestión Documental.

**3.2.4.3 Sector de transparencia, participación y servicio al ciudadano:** se programaron (7) metas de productos, los cuales se cumplieron en su totalidad. De lo anterior se puede afirmar que la Entidad cumplió con los siguientes logros:

1. Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano Institucional elaborado y publicado en la WEB.
2. Mapa de riesgo de corrupción estructurado, divulgado, monitoreado y revisado.



3. Estrategias para soportar la Transparencia, participación y servicio al Ciudadano presentadas.
4. Celebración Día de la Transparencia.
5. Ejercicio de rendición de cuentas realizado.
6. Política Institucional de servicio al ciudadano de acuerdo al Programa Nacional del Servicio Nacional, elaborada e implementada al 2018.
7. Encuesta de satisfacción del servicio al ciudadano a las 6 regionales y 10 establecimientos de reclusión por regional y sede central realizada, analizada y presentada.
8. Aplicativo de quejas web evaluado en su uso.
9. ERON dotados con elementos de Oficina del servicio al ciudadano proyecto de inversión.
10. Ventanilla de información de interés público creada en nivel nacional y los ERON.
11. Mecanismos de participación ciudadana ejecutados.
12. Ferias de Atención al ciudadano realizadas.
13. Riesgos identificados a través de auditorías internas y autoevaluación.
14. Sistema de Control Interno Evaluado.
15. Información Institucional actualizada y disponible a través de medios físicos y electrónicos de acuerdo al artículo 9 de la ley 1712 de 2014.
16. Riesgos identificados a través de auditorías internas y autoevaluación.
17. Ejercicio de rendición de cuentas realizado.
18. Realización de las acciones programadas para llevar a cabo el ejercicio de audiencia pública de rendición de cuentas, por otro lado, se actualizó el Estudio de Caracterización de la población reclusa indígena y afrodescendiente a cargo del INPEC, de igual manera se publicó el mapa de riesgos de corrupción en la página web institucional.
19. Aplicativo de quejas web evaluado en su uso.
20. Mecanismos de participación ciudadana ejecutados.
21. Celebración Día de la Transparencia.

**3.2.4.4 Sector jurídica y defensa:** obtuvo un comportamiento de 89,78%, se programaron (9) metas de productos, de las cuales no alcanzaron el umbral ideal de cumplimiento dos (2), "Fallos de segunda instancia dentro de los procesos disciplinarios que se surten en contra de los funcionarios públicos, proyectados y presentados "y "Mesas de trabajo para evaluar el avance y las complejidades presentadas en el estudio de los procesos disciplinarios, realizadas mensualmente ". Entre los logros más significativos encontramos:

1. 2947 acciones de tutela notificadas a la sede central tanto en medio físico y magnético y clasificado según el tema, las cuales se encuentran registradas en el aplicativo SIJUR durante el periodo comprendido.



2. Se llevó a cabo 150 controles de legalidad allegados a la OFAJU, registrados en las bases de datos y asignados y realizados por los profesionales para su respectiva revisión.
3. Llegaron al GRECO 27 procesos, los cuales se registraron en su totalidad en la base de datos y fueron asignados a los profesionales para su respectiva revisión.

**3.2.4.5 Sector gestión financiera:** corresponde al último sector en cumplimiento ponderado para el año 2017 equivalente al 99%, en razón a que siete (7) metas de producto programadas fueron cumplidas. Las metas de productos obtenidas en este sector fueron:

1. Programación y seguimiento a la Ejecución Presupuestal realizada.
2. Proyectos de Inversión formulados y con seguimiento.
3. Plan Anual de Adquisiciones (PAA) elaborado y publicado en la página web.
4. Instrumentos de ejecución presupuestal formulados y monitoreados.
5. Programa Anual Mensual izado de Caja - PAC elaborado.
6. Manual Contable para el INPEC elaborado y aprobado.
7. Adoptar el SECOP II para gestionar los Procesos de Contratación del Instituto.
8. Sistema de Control Interno Contable del INPEC, realizado e implementado

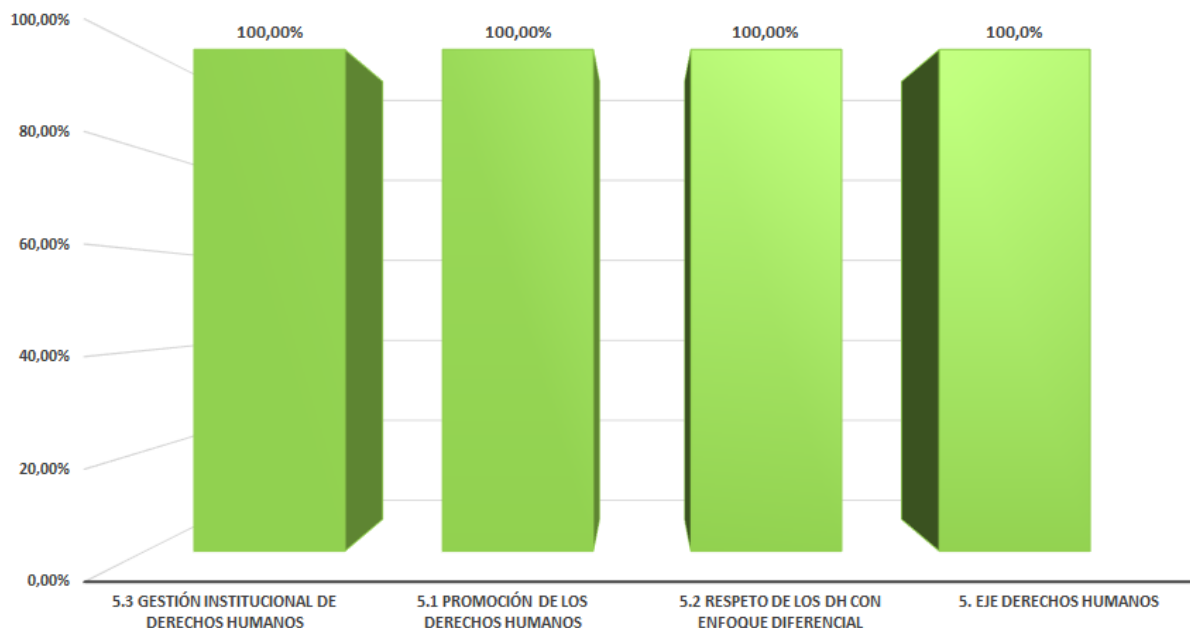
**3.2.5 Eje promoción de los derechos humanos.** Este eje del PDE tiene como propósito el de fortalecer el respeto y la garantía de los derechos humanos de las PPL y servidores del INPEC bajo el lema **“Todos, Unidos por los Derechos Humanos”**, a través de una política institucional de derechos humanos y la generación de acciones tendientes a su promoción, protección y defensa.

De acuerdo con las temáticas tratadas este Eje Transversal contempla tres objetivos; i) promover el respeto de los derechos humanos, ii) promoción de los Derechos Humanos en el Sistema Penitenciario, y iii) gestión institucional de derechos humanos.

El primero consiste en promover el respeto de los derechos humanos, para el mejoramiento de los tareas propias de la actividad penitenciaria, fomentando la protección de los derechos fundamentales, lo desarrollan el clasificador de promoción de los Derechos Humanos. El segundo objetivo corresponde a realizar actividades que propendan por la promoción de los Derechos Humanos en el Sistema Penitenciario, a través de diferentes herramientas de comunicación y se desarrolla a través del clasificador respeto de los derechos humanos con enfoque diferencial y finalmente el tercer objetivo establecido para coordinar con las Autoridades Competentes en la contribución a la protección y respeto de los Derechos Humanos en el Sistema Penitenciario de conformidad a la normatividad vigente, con los productos asociados al clasificador gestión institucional de derechos humanos.



**Gráfica 8.** Eficacia del Eje Transversal Derechos Humanos por Clasificadores



Fuente: Grupo Planeación Estratégica, OFPLA 2017.

El detalle la gráfica, representa el porcentaje obtenido en cada uno de los clasificadores que conforman el Eje Transversal Derechos Humanos: con respecto al cumplimiento del indicador de eficacia en las metas de producto/gestión en el período analizado. Como se muestra, los tres clasificadores 5.1 Promoción de los Derechos Humanos, 5.2 Respeto de los DH con enfoque diferencial y 5.3 Gestión Institucional de Derechos Humanos obtuvieron el porcentaje de desempeño en el período, equivalente a 100% (sobresaliente).

**3.2.5.1 Clasificador promoción de los derechos humanos:** se desarrolló durante el año 2017 con la ejecución de cuatro metas de producto los cuales se cumplieron al 100%, estos logros fueron:

1. se realizó la coordinación y gestión respectiva con la oficina asesora de comunicaciones para la elaboración y publicación del video la cual se hizo efectiva en el lanzamiento de la campaña INPEC unido por los derechos humanos 2017 el día 9 de marzo de 2017.
2. Se realizaron 2 sensibilizaciones con población afrocolombiana en los establecimientos de Riohacha y COMEB.
3. Se realizó la sensibilización e 80 establecimientos por medio de la ejecución de las 4 actividades propuestas en la campaña 2017, realizando el seguimiento de manera bimestral.



**3.2.5.2 Clasificador respeto de los Derechos Humanos con enfoque diferencial:** se desarrolló durante el año 2017 con la ejecución de dos metas de producto los cuales se cumplieron al 100%, estos logros fueron:

1. Se realizaron 12 sensibilizaciones en temas de enfoque diferencial a personas privadas de libertad, cónsules de ddhh y personal de cuerpo de custodia y vigilancia.
2. Se elaboró el Lineamiento sobre la población excepcional LGBT el cual se encuentra aprobado y pendiente para socializar en 2018.

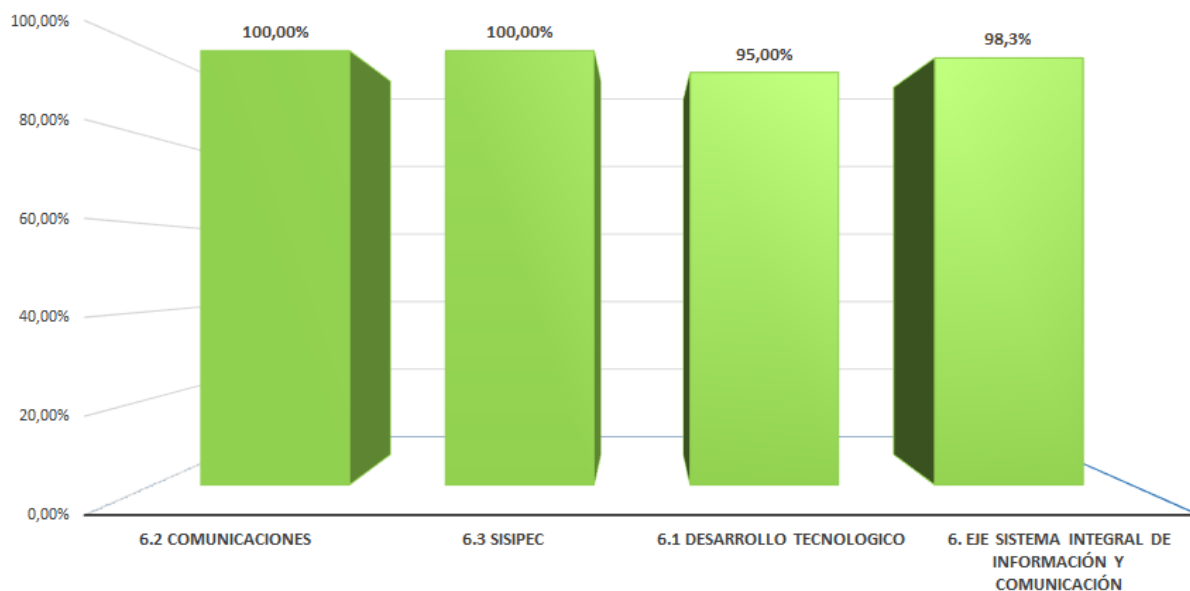
**3.2.5.3 Clasificador gestión institucional de derechos humanos:** se desarrolló durante el año 2017 con la ejecución de tres metas de producto los cuales se cumplieron al 100%, estos logros fueron:

1. Se realizaron tres reuniones para gestionar temáticas referente a Derechos Humanos: Gobernación del Caquetá, Consejería Presidencial y Universidad del Rosario.
2. se elaboró el documento de seguimiento sobre los casos internacionales de conocimiento, por parte del grupo de DDHH.
3. Se elaboraron los documentos diagnósticos de la regional Central y Oriente, los cuales fueron presentados mediante oficio a la dirección general y fueron subidos a la página del INPEC.

**3.2.6 Eje sistema integral de información y comunicación.** Este del PDE, tiene como fin potencializar los canales de comunicación oficiales, hacia los diferentes públicos objetivos de la entidad, bajo dos enfoques: el primero es mediante la **comunicación interna**, mejorando el flujo de información útil para el desarrollo de cada una de las actividades que realizan los funcionarios, consolidar la identidad institucional y promover un clima laboral basado en relaciones de confianza y el trabajo en equipo y el segundo, a través de la **comunicación externa** enfocada a establecer relaciones estratégicas para el INPEC en función de su visión e imagen, con el fin de fortalecer la reputación de la entidad y ampliar los canales de comunicación hacia la opinión pública y ciudadanía en general. El cumplimiento de metas de producto ponderado le permitió obtener un cumplimiento de 87%.

De acuerdo con las temáticas tratadas este Eje Transversal contempla tres objetivos; i) el primero consiste en promover la Innovación tecnológica, administración y desarrollo de nuevos métodos, estrategias y herramientas mediante el uso de las TIC. ii) el segundo objetivo corresponde en fortalecer los canales de comunicación del INPEC, a través del manejo de medios para la potenciación de la imagen y el prestigio institucional y finalmente iii) el tercer objetivo está orientado a establecer el aplicativo misional SISIPEC como fuente única de información de las autoridades penitenciarias, carcelarias y judiciales en lo relativo a las PPL con los productos asociados al clasificador información y comunicación.

**Gráfica 9.** Eficacia del Eje Transversal Sistema Integral de Información y Comunicación.



Fuente: Grupo Planeación Estratégica, OFPLA 2017.

El detalle la gráfica, representa el porcentaje obtenido en cada uno de los clasificadores que conforman el Eje Transversal Sistema Integral de Información y Comunicación un avance del 98.33%: con respecto al cumplimiento del indicador de eficacia en las metas de producto/gestión en el período analizado. Como se muestra, en los clasificadores de 6.1 Desarrollo Tecnológico, obtuvo un porcentaje de cumplimiento equivalente a 95% (satisfactorio) y el 6.2 Comunicaciones y 6.3 SISIPPEC obtuvieron el Mayor porcentaje de desempeño en el período, equivalente a 100% (sobresaliente).

**3.2.6.1 Clasificador desarrollo tecnológico:** se desarrolló durante el año 2017 con la ejecución de cinco (5) metas de producto, de las cuales cuatro (4) se cumplieron al cumplieron al 100%. Los logros que encontramos en este factor son:

1. Durante la vigencia 2017, se realizaron diferentes actividades (gestión) encaminadas a socializar la política de seguridad de la información, guía de normas y buenas prácticas y política de protección de datos personales, de acuerdo con el alcance de la POLITICA del SGSI. Así mismo mediante acta No: 200 de Nov 22, se realizó la socialización del aplicativo PC SECURE "Controles de seguridad" a los funcionarios delegados de sistemas de EC MODELO, RM BOGOTA, COMEB y REGIONAL CENTRAL para aplicación y hacer extensiva la normatividad vigente.
2. Se brindó soporte técnico y mantenimiento a los aplicativos QUEJAS WEB, SIJUR (tutelas y derechos de petición) SISIPPEC, GESDOC. Asa mismo se dio trámite a diferentes solicitudes y/o requerimientos, vía telefónica y correos institucionales allegadas de las oficinas de Atención al ciudadano y Jurídica - grupo de tutelas, como los reportes de atención y tratamiento.

3. Previa revisión a la información de la guía transición de ipv4 a ipv6 para Colombia de MINTIC, se elaboró el plan de trabajo con las fases de transición 7.1 fase I. Planeación de ipv6; respectivamente se formuló el plan diagnóstico para implementar el protocolo en la Sede Central, que tiene como alcance realizar una actualización tecnológica.
4. implementación del nuevo PORTAL WEB INSTITUCIONAL acorde con los lineamientos de Gobierno en Línea y los criterios de usabilidad y accesibilidad –NORMA NTC5854.

**3.2.6.2 Comunicaciones:** se desarrolló durante el año 2017, con la ejecución de seis (6) metas de producto los cuales se cumplieron al 100%, estos logros fueron:

1. se han tramitado 112 solicitudes que se han radicado en la Oficina Asesora de Comunicaciones de los diferentes medios de comunicación para el desarrollo de sus actividades periodísticas.
2. Se han realizado y publicado 36 NOTAS WEB como parte de las herramientas de comunicación dentro del marco de las políticas de Gobierno en Línea.
3. se han realizado campañas institucionales como: 1) Video institucional INPEC2017 2) Demos el primer paso 3) Expo talentos 2017 "Primeria Feria Artística y Cultural de PPL" 4) Ferias de empleo y de Universidades 5) Expo talentos 2017 "Plaza de Bolívar".
4. A la fecha se han realizado videos institucionales como: 1) Nuevo Establecimiento Penitenciario y Carcelario del Espinal 2) Graduación de internos en la Modelo 4) Soñadores 6) Día de Integración RM Bogotá.
5. En reunión de Comité Institucional de Desarrollo Administrativo en el mes de septiembre, se aprobó el esquema de publicación del Instituto.

**3.2.6.3 SISIPPEC:** se desarrolló durante el año 2017, con la ejecución de dos (2) metas de producto los cuales se cumplieron al 100%, estos logros fueron:

1. Al cierre de la vigencia 2017, se encuentran integrados al sistema VISITEL un total de 119 ERON a nivel nacional de 136 establecimientos priorizados con Enrolamiento Biométrico.
2. Se realizaron capacitaciones en diferentes módulos del aplicativo SISIPPEC WEB, según conteo de actas a 101 funcionarios de diferentes dependencias del INPEC y Entidades Externas (Oficina de telemática Ejército Nacional). Se evidencia mediante actas No: 52, 096, 143, Adjunto pantallazo correo solicitudes de capacitación escuela de formación y pantallazo correo solicitudes de capacitación Oficina de Telemática.

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- El seguimiento y evaluación del Plan de Direccionamiento Institucional está determinado por la ejecución de los Planes de Acción de cada una de las dependencias que conforman la estructura orgánica del INPEC, y que para el año 2017 les correspondió programar y ejecutar metas de producto con un nivel de cumplimiento ponderado del 98,46%.
- La Planeación estratégica del Instituto para el año 2017, estuvo orientada por la programación de 160 metas asociadas a 16 dependencias, el avance ponderado se logró con el cumplimiento de 143 metas de producto, nueve 5) de estas tienen un cumplimiento superior al 100%.
- De acuerdo con la metodología utilizada para el cálculo ponderado del plan estratégico, se considera que el nivel de cumplimiento fue Sobresaliente, destacándose los factores de Atención y tratamiento penitenciario (100%); Seguridad penitenciaria y carcelaria (100%); y promoción de los derechos humanos (100%).
- El comportamiento del seguimiento al PDE por sectores, permite establecer que de los 32 sectores que conforman el plan estratégico, 26 se ubicaron en rango sobresaliente, 20 de estos obtuvieron cumplimientos ponderados del 100%; en rango satisfactorio se ubicó un solo sector, con porcentajes de cumplimiento que oscilaron entre los 80 y 90 puntos, mientras que en rango deficiente se ubicaron dos (2) sectores, con cumplimientos inferiores al 80%.
- En relación con las metas de producto que no se cumplieron al finalizar 31 diciembre de 2017, cada una de las dependencias responsables revisó y validó la necesidad de incluirlas en la formulación de los Planes de acción del año 2018, de esta manera formularon las actividades requeridas para darles cumplimiento.
- De acuerdo con el informe elaborado y los registros de seguimiento de cada una de las áreas de la entidad, la Oficina Asesora de Planeación presenta Alta Dirección del INPEC y a la toda la institucionalidad pública, así como a los actores sociales interesados en la gestión interna del instituto, los avances y faltantes logrados en el período comprendido entre el 1 de enero y 30 de diciembre de 2017.

### BIBLIOGRAFÍA

- Colombia, C. R. (1993). Ley 152. *Por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo*. Bogotá.
- Colombia, C. R. (1993). Ley 65. *Por la cual se expide el Código Penitenciario y Carcelario*. Bogotá.
- Colombia, C. R. (1993). Ley 65 *Por la cual se desarrolla el Artículo 55 de la Constitución Nacional de Colombia*. Bogotá.
- Colombia, C. R. (1994). Ley 35. *Mediante la cual se crea la Dirección General de Prisiones*. Bogotá.
- Colombia, C. R. (1998). Ley 489. *Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del Orden Nacional*. Bogotá.
- Colombia, R. d. (1991). *Constitución Política*. Bogotá.
- DNP. (2011). *Guía Metodológica para el Seguimiento al Plan Nacional de Desarrollo de Evaluación la Política Estratégica*. Bogotá.
- DNP. (2011). *Guía Metodológica para la Gestión Publica Territorial. Planeación para el Desarrollo Integral de Entidades Territoriales*. Bogotá.
- INPEC. (s.f.). Resolución 7302. *Por medio de la cual se expiden pautas para la atención Integral y el Tratamiento Penitenciario*. 2005.
- INPEC. (PE-PI-G02). *Guía metodológica para la formulación, elaboración y seguimiento a Planes Institucionales*
- INPEC. *Plan de Direccionamiento estratégico "Todos Unidos por los derechos Humanos, Inpec 2015 – 2018*.
- Jaime, M. (1965). EL Origen de Nuestro Sistema Penitenciario. *Revista Prisiones*.
- Manuel, C. J. (2008). *Primer Diplomado de Seguridad Penitenciaria*. México.