



INPEC



**HÁBITOS Y CULTURA DE SERVICIO PARA
AFRONTAR LOS RIESGOS DE GESTIÓN EN EL
INPEC**

JOSE ELIECER CONTRERAS GIRALDO

ESCUELA PENITENCIARIA NACIONAL

2024



Título del Documento
Hábitos y Cultura de Servicio para Afrontar los Riesgos de Gestión en el INPEC
Resumen
<p>Como elemento orientador para la mejora del servicio y también como aprendizaje que pueda considerarse para afrontar los riesgos de gestión institucionales, se compilan de forma general aspectos del proceder o actuar del servidor penitenciario en lo que puede considerarse malas prácticas que lo distancian de la capacidad de hacer mejores aportes y demostración de compromiso con los procesos misionales; contribuyendo al contexto en el que se desdibujan la imagen y reputación institucionales, en alineación con la disminución cada vez más, de la confianza de ciudadanos hacia las entidades estatales.</p> <p>Un primer momento en el presente escrito es la descripción o caracterización de comportamientos más notorios de esas malas prácticas en el servicio por parte del servidor penitenciario, con aporte del referente bibliográfico que ayuda en este propósito. Implica lo anterior hacer reconocimiento y aceptación de algunos de estos comportamientos para desaprenderlos. A partir de lo anterior, un segundo avance es el de revisar componentes de la una correcta cultura del servicio que se requiere hoy y siempre, o en la que tanto énfasis y esfuerzo se hace desde el diseño de políticas, en una entidad como el Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario (INPEC). Y por último revisar como esta cultura del servicio puede incidir en la forma de afrontar los riesgos de gestión de la institución, pues no es otro más que el talento humano el que más contribuye a que tales riesgos afecten al instituto.</p> <p>El ejercicio por lo tanto (como aporte a la cátedra e instrucción para el grupo de talento humano del ámbito penitenciario colombiano) se debe entender como el reconocimiento primero de algunos comportamientos que no encajan en la prestación del servicio; después una revisión de aportes teóricos de buenos hábitos en la cultura del buen servicio que permita una comparación o interpretación de los ajustes en los que se debe seguir para mejorar la prestación de los servicios hacia población privada de la libertad, funcionarios y ciudadanía en general; finalmente con lo preceptuado poder construir una idea del significativo aporte en contra de los riesgos de gestión.</p>
Palabras Clave.
Hábitos, Cultura del Servicio, Riesgos , Gestión;
Introducción
<p>.El fomento de los hábitos y cultura del servicio debe considerarse siempre como el marco de referencia en el que se debe sustentar la propuesta que el Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario (INPEC) tiene por controlar o minimizar los riesgos de la gestión que afectan su reputación e imagen institucional; en este intento debe asegurarse de llevar una trazabilidad a la forma en que se adquiere y se aprende la doctrina institucional por parte de sus funcionarios, haciendo que se abandonen las malas prácticas en el servicio que con los años no logran erradicarse por completo.</p>

Si se ha diseñado una excelente doctrina institucional para fomentar la integridad de los funcionarios y la cultura del buen servicio, en la que se insiste con la constante divulgación y capacitación que se imparte en los diferentes escenarios donde interactúa el servidor penitenciario, por qué todavía no se ha logrado el propósito o propósitos que persigue como por ejemplo la contribución al cumplimiento de los procesos misionales, a generar mejor confianza ciudadana y fortalecer la imagen institucional?

En procura de revisar estos asuntos y que el ejercicio pueda servir de referente en el ámbito académico, donde ha habido una constante insistencia en fortalecer la cultura del servicio y la integridad, se hace un recorrido describiendo tres situaciones que el servidor penitenciario atraviesa hoy en cumplimiento de sus labores. Un primer momento de la revisión consiste en repasar las malas prácticas en el servicio que hoy persisten en el ámbito penitenciario y carcelario y que aún afectan a la entidad; asunto que se soporta en expresiones de experiencia propia, también en soporte bibliográfico de autoridad judicial como la jurisprudencia de la Corte Constitucional de Colombia y en fuentes como los medios de comunicación e información que dan cuenta de hechos noticiosos con esta misma orientación. Como segunda intención se analiza el tema de los hábitos y cultura del servicio a partir de revisión bibliográfica, con énfasis en aquella que ha dispuesto el INPEC para orientar y capacitar, es decir se compila alguna normativa que demuestra y reconoce el esfuerzo del instituto en este campo; este análisis ayuda en la parte final, a la construcción de algunas sugerencias hacia los diferentes actores que sirven al instituto. Por último, en un tercer avance de este escrito, se hace reconocimiento de algunos de los riesgos de gestión que afectan la reputación e imagen institucional, con el fin de hacer ver que ellos se dan casi siempre con gran responsabilidad del talento humano que interviene en los procesos. Aquí nuevamente insiste el Inpec con su doctrina para contrarrestar esta afectación; se concreta lo anterior nuevamente con referente bibliográfico y normativo.

En la parte final que cierra esta propuesta escritural, se hacen algunas sugerencias hacia todas las partes involucradas que permitan continuar afianzando el aprendizaje de la cultura institucional del buen servicio que contribuya o incida positivamente en el cumplimiento de los procesos institucionales y en la disminución de los riesgos de gestión que la afectan.

La intención que subyace en este escrito orientado a los ambientes laboral y académico, es el de proponer una secuencia de hábitos que le permitan entender a los servidores primero el reconocimiento (autoevaluar) en cuales de las malas prácticas del servicio, viene incurriendo; segundo que haga reconocimiento nuevamente de cuánto sabe o se ha apropiado de la doctrina institucional orientada al servicio y fortalecer la integridad; y finalmente que con los anteriores ejercicios haga concienzudamente comparación o revisión de cuánto incide y puede contribuir a controlar los riesgos de la gestión que afectan hoy a la institución. Esta secuencia que se plantea inicia en el ambiente académico, pero se pierde en el ámbito laboral (el penitenciario y carcelario), el reto o apuesta es entonces a que continúe en el ambiente laboral y las sugerencias finales que se plantean dejan ver que se requiere que se involucren todos los actores en la cadena de servicios que corresponden a la entidad, por mandato legal y por mantener la confianza del ciudadano.

Metodología

Se consolidó este trabajo con búsqueda de información que permitió la localización de documentos más relevantes sobre los temas que estructuran la propuesta para el ambiente académico y laboral, se consideran entonces en este caso fuentes primarias (material bibliográfico y normativo de la propia institución), también se hace aporte a partir de la experiencia propia como exfuncionario del Instituto y de la práctica como instructor en la enseñanza-aprendizaje actualmente en lo académico, para dar evidencia de la cultura del servicio que se fomenta día a día. En segunda medida se acude a otras fuentes bibliográficas de otros autores para completar información que ayudó a describir e interpretar el cometido que se persigue, reconocer malas prácticas en el servicio, reconocer la doctrina institucional y adoptar buenos hábitos y cultura del servicio que permitan coadyuvar en el control de los riesgos de gestión; de ese análisis y revisión y de experiencia propia, se plantean una serie de ejercicios o actividades prácticas que permitan la autoevaluación para contrastar la realidad institucional, desde lo académico pero que derive en una constante también en el ámbito laboral.

Desarrollo/ análisis / resultados / argumentación/ discusión

Reconociendo las Malas Prácticas en el Servicio.

“Promover en los servidores penitenciarios un cambio cultural, tendiente a la gestión integra, responsable y transparente de lo público” (INPEC, 2019) es uno de los objetivos que puede leerse en la política de Gestión del Talento Humano diseñada por el INPEC ; esto da cuenta entonces de las pretensiones en los últimos años, del instituto para con sus servidores; la expresión “*un cambio cultural*” puede interpretarse como que existe la necesidad de promover ese cambio porque no se está actuando de forma correcta en la prestación del servicio, o que se requiere de cambio en las prácticas vigentes adoptadas o estandarizadas al interior de la institución, o la más plausible, continuar con una mejora del servicio hacia la ciudadanía . En estas posiciones planteadas en el presente escrito, se empieza con la opción “actuación no correcta en la prestación del servicio”, como primer eje temático para entender según percepción de experiencia propia y de aportes bibliográficos, por qué se perciben malas prácticas en el servicio, en la atención prestada y desempeño en el servicio de parte de un gran número de los servidores penitenciarios (personal administrativo y personal del cuerpo de custodia y vigilancia); argumentos al respecto hay a favor y en contra, sin pretensión de demeritar la labor de quienes si cumplen con el buen servicio (que es el más alto porcentaje de todo el talento humano con que cuenta hoy el instituto); pero esa minoría que adopta comportamientos contrarios a la doctrina institucional es la que afecta en grado sumo la reputación e incrementa el inconformismo ciudadano.

Practicar según el diccionario de la real academia española, significa:

- Ejercitar, poner en práctica algo que se ha aprendido y especulado;
- usar o ejercer algo continuamente;
- realizar las prácticas que permiten a alguien habilitarse y poder ejercer públicamente su profesión.

De otro lado la palabra práctica en el mismo diccionario refiere:

- Dicho de un conocimiento: Que enseña el modo de hacer algo;

- experimentado, versado y diestro en algo;
- Que piensa o actúa ajustándose a la realidad y persiguiendo normalmente un fin útil.

Entonces qué es una mala práctica? En las definiciones citadas no se percibe aspecto negativo al concretar dichas acciones, por el contrario es loable todo lo que se debe llevar a cabo; de donde se infiere por lo tanto que una mala práctica es lo opuesto a las acciones citadas; es decir si se debe poner en práctica algo que se ha aprendido, se hace de forma incorrecta; si se debe ejercer bien una profesión, no se hace correctamente; si consiste en enseñar a hacer algo, no se da la orientación debida; si se acredita experiencia o ser diestro en algo, esto no se demuestra en la realidad y por consiguiente no se alcanza un fin útil.

Malas prácticas en los Servicios que se Ofrecen en el Ámbito Penitenciario.

Pueden sonar muy comunes las siguientes expresiones: largos tiempos de espera, no atender las demandas de población privada de libertad y de ciudadanos en general, producto no disponible o agotado, tareas no cumplidas, atrasos en entrega de información, mala atención, trámites innecesarios, funcionarios no disponibles para la atención, no hay los recursos para atender oportunamente, otra vez el mismo problema sin solución, quejas, reclamos, denuncias, tutelas y otras expresiones que dan cuenta del inconformismo por parte de quienes requieren servicios del INPEC. Todas ellas tienen origen en gran medida en las malas prácticas de los funcionarios, que pueden caracterizarse en el siguiente listado de comportamientos, tomados muchos de ellos de experiencia propia como exservidor penitenciario, otros por ejemplo ratificados una y otra vez por autoridades como la Corte Constitucional al referir el llamado estado de cosas inconstitucional en el ámbito penitenciario y otros en hechos noticiosos de público conocimiento.

De experiencia propia (por seguimiento, por observación, antes del estatus de exfuncionario) y en la actualidad por interacción con algunos puestos de control externos en establecimiento de reclusión y centro de instrucción para jóvenes bachilleres que prestan su servicio militar en el INPEC (quienes comparten experiencias de su interacción con servidores penitenciarios y de los servicios que apoyan en centros de reclusión), pueden citarse las siguientes actuaciones que permean el desempeño de funcionarios del instituto:

-incumplimiento de protocolos de atención al ciudadano (buen trato, atención oportuna, trato preferencial cuando se requiere, empatía, amabilidad, presentación personal, limpieza del lugar de trabajo, escucha activa, correcta orientación, información correcta, etc)

-incorrecta aplicación de protocolos de seguridad por parte del personal uniformado (no realizar registros a personas correctamente o lo que es peor no realizarlos; no verificar identificación de particulares al ingresar al espacio penitenciario; no practicar las requisas en los puestos de control externos o no realizarlas correctamente en las instalaciones donde se ubica población privada de la libertad; abuso de autoridad y uso indebido de la fuerza)

-no dar trámite debido a peticiones, quejas, reclamos, solicitudes, denuncias (PQRSD) de la, visitantes, funcionarios, autoridades, población privada de la libertad y ciudadanía en general.

- Retardos a la hora de iniciar el servicio
- No observancia del respeto a las jerarquías establecidas normativamente (niveles directivos y de mando y supervisión)
- No entregar oportunamente recursos y bienes para las personas privadas de la libertad ni cumplir con los servicios que demandan.
- manejo o uso inadecuado de equipos, herramientas y materiales para el servicio.
- Recibir o exigir dádivas por cumplimiento de obligaciones inherentes al servicio, alterar u obviar protocolos, por suministro de información, por alterar documentos o anularlos, etc
- permisividad en el control de la disciplina y orden que debe mantenerse con la población privada de la libertad.
- no colaboración entre dependencias o entre equipos de trabajo
- indiferencia al seguir o cumplir políticas y direccionamiento estratégico de la institución
- cuestionamiento hacia quienes ejecutan muy bien su labor o quienes controlan siguiendo estándares de la entidad.
- ausentismo laboral no justificado
- pensamiento de cumplir solo un horario.
- rechazo a medidas de seguimiento a la prestación del servicio o a las correcciones que deben aplicarse.
- No concluir actividades o tareas del servicio: dejarlas empezadas, mal terminadas, no continuarlas si otro(s) funcionario(s) las empezaron.
- no dar el acompañamiento y orientación en actividades propias del servicio, cuando se requiere de ese apoyo.
- Fomento de la mala comunicación o de desinformación

Y podría continuarse el listado con otras actitudes que inciden negativamente en el buen servicio, desde la apreciación propia. Pero desde otra óptica, si se revisan pronunciamientos de autoridades que al respecto ratifican lo expuesto, en este caso, por una autoridad judicial como la Corte Constitucional con algunas de sus sentencias cuando refieren la continuidad del estado de cosas inconstitucional (ECI) en el sistema penitenciario (vulneración de derechos fundamentales de los privados de la libertad, actos de corrupción, falencias de la entidad, entre otros), estado, que viene siendo objeto de seguimiento por más de dos décadas (desde los años noventa, con la expedición de la sentencia T-153 de 1998, hasta hoy, ejemplo la sentencia T-188 de 2024), dejan entrever que ha habido un grado de responsabilidad de funcionarios. En este lapso la autoridad judicial ha hecho suficientes pronunciamientos y ha expedido jurisprudencia para obligar a las entidades involucradas a corregir o adoptar medidas para cesar acciones vulneradoras de derechos (si bien no todas se endilgan al INPEC, si se colige de muchas, que hay involucramiento de sus servidores). A manera de ilustración se mencionan algunas de las sentencias que dan cuenta históricamente de la secuencia de hechos inconstitucionales (algunos superados, otros que aún se repiten) a pesar de las exigencias del ente judicial.

-sentencia T-153 de 1998 (estado de cosas inconstitucional en establecimiento carcelario) resumió la Corte constitucional la situación de la siguiente forma:

“.... Las cárceles colombianas se caracterizan por el hacinamiento, las graves deficiencias en materia de servicios públicos y asistenciales, el imperio de la violencia, la extorsión y la corrupción, y la carencia de oportunidades y medios para la resocialización de los reclusos. Esta situación se ajusta plenamente a la definición del estado de cosas inconstitucional. Y de allí se deduce una flagrante violación de un abanico de derechos fundamentales de los internos en los centros penitenciarios colombianos, tales como la dignidad, la vida e integridad personal, los derechos a la familia, a la salud, al trabajo y a la presunción de inocencia, etc. Durante muchos años, la sociedad y el Estado se han cruzado de brazos frente a esta situación, observando con indiferencia la tragedia diaria de las cárceles, a pesar de que ella representaba día a día la transgresión de la Constitución y de las leyes. Las circunstancias en las que transcurre la vida en las cárceles exigen una pronta solución...” (Subrayas fuera de texto)

Pero los pronunciamientos posteriores que se dieron, refuerzan la teoría que muchas circunstancias de esa situación planteada se mantienen y las medidas correctivas no han sido suficientes para sanearla, por lo menos así se comprende en el listado que aleatoriamente se escoge para sustentar.

-sentencia T-702 de 2001 (requisas degradantes, constituyen una violación al derecho fundamental a no ser sometido a tratos crueles, inhumanos o degradantes)

-sentencia T-269 de 2002 (Penitenciaría Nacional de Valledupar, por intermedio de las guardianas, realizan a las mujeres requisas denigrantes)

-sentencia T-690 de 2004 (abusos en las requisas en Cárcel de Cartagena)

-Sentencia T-848 de 2005. reitera el ente judicial:

...No es razonable constitucionalmente, por implicar una violación al derecho fundamental a no ser sometido a tratos crueles, inhumanos o degradantes, las requisas intrusivas que son practicadas por la guardia de un establecimiento de reclusión.....

Como reiteración del buen servicio que se debe prestar recuerda un aspecto al personal de custodia y vigilancia:

“.... obliga a los miembros de la guardia que practiquen las requisas al ingreso del penal los días de visitas, así como todos aquellos que se encuentren en el área de recepción de visitas, tengan en su pecho una identificación clara y completa que le permita a cualquier persona distinguirlo e individualizarlo del resto de guardias.

-Sentencia T-388/2013 (confirma la Corte Constitucional que algunas situaciones del estado de cosas inconstitucional en establecimiento carcelario aún persisten) y hace señalamientos al referirse a los servidores penitenciarios.

“5.1.1.3. El Sistema penitenciario y carcelario ha sido contraproducente, al no acabar con el delito sino reproducirlo. Esto ha ocurrido con relación a las personas privadas de la libertad pero también con aquellas encargadas de vigilar y cuidar, que han terminado inmersas en la vertiginosa vorágine de violencia que consume a las prisiones. El dieciocho (18) de agosto de dos mil once (2011), el editorial de un diario de circulación nacional

resaltaba la importancia de la cuestión, haciendo alusión a grotescos casos concretos y específicos (como el de una Directora de un establecimiento que presuntamente otorgaba beneficios, a cambio de favores sexuales) y a situaciones estructurales, como la complejidad de las organizaciones sindicales, que son usadas, en ocasiones, para evitar que se despidan a personas de la Guardia involucradas en actos delictivos. Sin esta corrección estructural, se resalta, los demás cambios normativos, como la reforma al Código Penitenciario, o las nuevas instituciones que se construyan o cuerpos de funcionarios que se contraten, se corromperán nuevamente. La cantidad de organizaciones sindicales al interior de la guardia ha sido señalada una y otra vez como uno de esos obstáculos que impide tomar medidas de fondo que logren una transformación real. Mientras tanto, aquellos funcionarios de la Guardia que desean realizar su labor de la mejor forma posible, respetando el orden constitucional vigente, no disponen de los medios que les permitan respetar, proteger y garantizar los derechos de las personas privadas de la libertad como corresponde.

5.5.4.1. El hacinamiento en el Sistema Colombiano en perspectiva regional. La violencia generada por el encierro también es un problema común a la región. La posibilidad de sufrir linchamientos es habitual, especialmente aquellas personas que estén privadas de la libertad por estar sindicadas de haber cometido un delito de abuso sexual (hayan sido o no condenadas), como ocurre en Colombia. Estos linchamientos, por supuesto, pueden llegar a la muerte, como ha ocurrido en ocasiones reportadas. Muchos de estos actos, dados los funcionamientos de los centros penitenciarios, no podrían ocurrir sin la complicidad, indiferencia o pasividad de la guardia. Se ha constatado que en sistemas penitenciarios y carcelarios latinoamericanos “[el] personal carcelario suele ser parte de los actos de justicia por mano propia”, protegido, en gran medida, por el código de silencio que impera en prisión. (Subrayas y negrillas fuera de texto)

-sentencia T-762 de 2015 (se reitera la existencia de un estado de cosas inconstitucional en el sistema penitenciario y carcelario, al analizar 17 establecimientos del país)

-sentencia T-609 DE 2019 (requisita en establecimiento carcelario-Tratos crueles, inhumanos y degradantes en la requisita a internos y visitantes)

-Sentencia SU-122 de 2022 (hacinamiento en estaciones de policía y centros de detención transitoria - Funciones administrativas del Inpec de hacer efectiva la libertad y disponer traslados de las personas privadas de la libertad)

-sentencia T-188 de 2024 (Vulneración por actos y escenarios de discriminación contra la población LGTBI)

En este sucinto resumen de jurisprudencia de la Corte Constitucional de Colombia, se resaltan también otras variables que agravan la situación de los centros de reclusión y que no son atribuibles al talento humano que ahí presta sus servicios, que no será objeto de revisión (por ejemplo falta de recursos, adecuación de instalaciones, hacinamiento, articulación con otras entidades con injerencia en decisiones que afectan al sistema penitenciario colombiano, etc). Se

hace alusión solo para demostrar, con el sesgo que implica el ejercicio, que las actuaciones de los servidores penitenciarios inciden también en la consolidación de ese estado de cosas inconstitucional (ECI)

Un tercer aspecto indicador que los servicios requieren mejoría, son los hechos noticiosos que afectan a la institución porque dan evidencia clara de fallas, negligencia, descuido o mal cumplimiento de protocolos (de seguridad, de gestión administrativa y de atención al ciudadano); algunos de ellos de años recientes, como fugas de personas privadas de la libertad, motines en los centros de reclusión, actos de corrupción de funcionarios (algunos ya judicializados y otros enfrentando procesos penales o disciplinarios). A manera de ejemplo se citan algunos;

-27 de octubre de 2010. En operativo contra la extorsión carcelaria decomisan casi 60 celulares en La Picota. Inpec intervino varios pabellones y encontró también dinero y licor, entre otros elementos. (diario EL TIEMPO). Recuperado de <https://www.eltiempo.com/justicia/delitos/en-operativo-contra-la-extorsion-carcelaria-decomisan-casi-60-celulares-en-la-picota-820523>

- 24 de noviembre de 2020: motín en la cárcel La Modelo en Bogotá. 24 presos muertos (publicación en web de Human Rights Watch) Recuperado de <https://www.hrw.org/es/news/2020/11/24/colombia-muertes-de-detenido-habrian-sido-intencionales>

- 27 de junio de 2022. Fatal incendio que dejó 52 muertos y 22 heridos en la cárcel de Tuluá-Valle del Cauca (diario EL TIEMPO). Recuperado de <https://www.eltiempo.com/colombia/cali/incendio-en-carcel-de-tulua-asi-se-vivio-el-horror-que-dejo-52-muertos-684314>

-18 de septiembre de 2023. Procuraduría abrirá indagación previa en contra de funcionarios del Inpec, por presuntos cobros a cambio de servicios ilegales en la Cárcel Picota de Bogotá (boletín 1242-2023. Procuraduría General de la Nación) Recuperado de <https://www.procuraduria.gov.co/Pages/indagacion-contra-funcionarios-inpec-por-presuntos-cobros-a-cambio-de-servicios-ilegales-picota.aspx>

-17 de julio de 2024. Incautan bienes de banda conformada por funcionarios del INPEC y reos de La Modelo (diario EL ESPECTADOR). Recuperado de <https://www.elespectador.com/bogota/incautan-bienes-de-banda-conformada-por-funcionarios-del-inpec-y-reos-de-la-modelo/>

-18 de agosto de 2024. Procuraduría destituyó e inhabilitó por 20 años a dragoneante del INPEC. La entidad comprobó que, abusando de su cargo, el disciplinado sostuvo relaciones sexuales con una interna en estado de indefensión, a cambio de mejorar sus condiciones de reclusión. (boletín 941-2024. Procuraduría General de la Nación),.Recuperado de <https://www.procuraduria.gov.co/Pages/procuraduria-destituyo-inhabilito-dragoneante-inpec.aspx>

-13 de octubre de 2024. Cinco escandalosas fugas que han dejado en ridículo a las autoridades en Colombia (diario EL COLOMBIANO). Recuperado de <https://www.elcolombiano.com/colombia/fuga-de-presos-cinco-escapes-en-carceles-colombianas-que-dejaron-en-ridiculo-a-las-autoridades-HA25612423>

También en este marco, el listado de eventos desagradables para la institución es extenso, más en la actualidad donde medios de comunicación están a la espera de acontecimientos relacionados para informar a la opinión pública. Es decir la gestión institucional siempre estará en la mira de quienes investigan, de quienes informan, de quienes cuestionan o hacen señalamientos, porque se ufanan de encontrar errores de parte de los servidores públicos, como la repetición de actos de corrupción y faltas al cumplimiento de las leyes; siendo ésta una causa válida que se soporta en el derecho de informar todo aquello que no esté conforme con la ética de lo público y lastimosamente el INPEC por acción de algunos de sus funcionarios no ha dejado de ser partícipe de esos hechos, año tras año.

La apreciación al compendio de comportamientos hasta aquí relacionado se hace para insistir en reconocer que aún existe esa cultura del mal servicio (malas prácticas) y que a pesar de las medidas adoptadas por autoridades y por el mismo establecimiento público, esta tendencia se ha mantenido con el transcurrir de los años. ¿Qué cuestionamientos podrían hacerse al respecto?, sin duda muchos, algunos relacionados con la formación y capacitación de los servidores públicos; otros con la forma en que se seleccionan los funcionarios; o cómo aplican o se disponen mecanismos de control y seguimiento al desempeño; también qué acompañamiento se hace a los servidores y se supervisa el cumplimiento de las políticas y doctrina institucional; o asuntos de liderazgo dirán otros; o control disciplinario ineficiente; aspectos culturales y conductuales de la sociedad de la que provienen los empleados del instituto; sistema de incentivos; mejores sistemas de comunicación y de articulación de estrategias a nivel interno, etc., cada uno, seguramente ya analizado y estudiado por expertos, para continuar construyendo mejores proyectos institucionales y mejores proyectos de sociedad. En lo que sigue se hará revisión parcial de lo que la entidad ha construido con el ánimo de tomar distancia de ese nicho de malas prácticas frente al servicio.

De los Hábitos y Cultura del Buen Servicio.

Algo interesante en la cultura del buen servicio es saber o entender cómo se adoptan los buenos hábitos, para este fin se acude a Duhigg, Ch.(2012). *El poder de los hábitos*. Ahí refiere el bucle del hábito, y como actúan los hábitos, indicando:

“.... que dentro de nuestro cerebro es un bucle de tres pasos. Primero está **la señal**, el detonante que informa a nuestro cerebro que puede poner el piloto automático y el hábito que ha de usar. Luego está **la rutina**, que puede ser física, mental o emocional. Por último está la **recompensa**, que ayuda a nuestro cerebro a decidir si vale la pena recordar en el futuro este bucle en particular.....

....Con el tiempo, este bucle —señal, rutina, recompensa; señal, rutina, recompensa— se va volviendo más y más automático. La señal y la recompensa se super-ponen hasta que surge un fuerte sentimiento de expectación y deseo. Al final,se acaba formando un hábito.”

En aplicación de esa teoría se puede entender por ejemplo por qué en el servicio, los hábitos (buenos y malos) perduran. Para ilustrar los aportes del autor se tratará de aplicarlos haciendo mención de algunos servicios en el ámbito penitenciario; el funcionario que pertenece al cuerpo de custodia y vigilancia quien lo practica desarrolla las actividades según corresponda porque ha desarrollado con el tiempo y con la práctica hábitos a favor del buen servicio porque le aportan satisfacción o le hacen sentir bien al servir a los demás (si son hábitos positivos) o en su defecto también habrá desarrollado hábitos negativos percibiendo otro tipo de bienestar para sí mismo pero no alineado con los objetivos institucionales.

En el desarrollo del servicio de registro a personas al ingreso a un establecimiento de reclusión se pueden considerar los siguientes aspectos siguiendo el bucle del hábito:

SEÑAL (presencia de persona ingresando); RUTINA (Registro a persona según procedimiento); RECOMPENSA (satisfacción del deber cumplido, garantía de seguridad). De esta forma se consolida un ejemplo de hábito positivo para el buen servicio.

Sin embargo, en este mismo servicio se puede cambiar la rutina:

SEÑAL (presencia de persona ingresando); RUTINA (Registro a persona según procedimiento, esta vez de forma aleatoria); RECOMPENSA (satisfacción del deber cumplido, garantía de seguridad). En este escenario, si la rutina se mantiene, porque es decisión del funcionario y agregando que no se corrige o supervisa, entonces empieza el hábito negativo que afecta el buen servicio.

Siguiendo con la ilustración acerca del hábito se escoge la labor de atención al ciudadano en cualquiera de las actividades que deba cumplirse; ejemplo recepción de PQRSD.

SEÑAL (presencia de ciudadano); RUTINA (registro PQRSD en el sistema informático, entrega de radicado); RECOMPENSA (lograr satisfacción del ciudadano). Se cumple secuencia del servicio de forma correcta, buen hábito.

Pero si se vuelve a cambiar la rutina; SEÑAL (presencia de ciudadano); RUTINA (registro PQRSD en el sistema informático, no entregando radicado); RECOMPENSA (lograr satisfacción del ciudadano). Se cumple secuencia del servicio de forma incorrecta, mala práctica, pues el ciudadano deberá tener un soporte de la entrega de su petición al Instituto, para que a la vez éste, dé respuesta en los términos de ley.

Es así grosso modo como se van adquiriendo hábitos que se arraigan en las personas afectando positiva o negativamente el desempeño, el servicio, la cotidianidad de los funcionarios.

Continúa el texto de referencia indicando que los hábitos también pueden ser modificados,

“.....Los hábitos no son el destino., **los hábitos se pueden ignorar, cambiar o sustituir**. Pero la razón por la que el descubrimiento del bucle del hábito es tan importante es porque revela una verdad básica: cuando emerge un hábito, el cerebro deja de participar plenamente en la toma de decisiones. Ya no trabaja tanto ni desvía su atención hacia otras tareas. Salvo que combatas deliberadamente un hábito —a menos que encuentres nuevas rutinas—, el patrón se activará de manera automática. (subrayas propias)

Aclara también que es importante tener conciencia de los mismos,

“...Sin embargo, el mero hecho de comprender cómo actúan los hábitos—aprender la estructura del bucle del hábito— hace más fácil controlarlos. Cuando fragmentamos un hábito en sus componentes, podemos jugar con el cambio de marchas.....”

Y que una vez adoptados se quedan,

“...Los hábitos nunca llegan a desaparecer. Quedan grabados en las estructuras de nuestro cerebro, lo cual es una gran ventaja para nosotros, porque sería terrible que después de cada vacación tuviéramos que aprender a conducir de nuevo. El problema radica en que el cerebro no diferencia entre los buenos y los malos hábitos; por eso, si tienes uno malo, siempre te estará acechando, esperando la señal y la recompensa. Esto explica por qué nos cuesta tanto crear hábitos para hacer ejercicio, por ejemplo, o cambiar nuestra forma de comer...” (Negrillas y subrayas fuera del texto)

La intención al aplicar los fundamentos teóricos anteriores es entender que las rutinas se pueden cambiar, que las positivas se deben mantener; lo que admite la posibilidad de cambiar las rutinas negativas, asunto sustentado por la disciplina y fuerza de voluntad. Es menester prestar el servicio cumpliendo procedimientos y requisitos de calidad de forma correcta, completa y ajustados a la ley, quienes así trabajan saben de los resultados y recompensas que se logran, porque desarrollan hábitos congruentes con la cultura del buen servicio.

Empezar a cambiar rutinas en el trabajo es el reto que se enmarca en la discusión propuesta; entiéndase como desaprender las malas prácticas y empezar a actuar por consiguiente en consecuencia con valores y procesos misionales de la institución que entre otros aspectos ha destacado en el diseño de un compendio normativo, de políticas y estrategias para una cultura propia del buen servicio; aspecto que merece también ser destacado en las siguientes líneas por considerarlo de suma importancia en la apropiación de conocimiento que requiere su talento humano; en este sentido, se reitera, merece especial atención la apuesta que hace el INPEC hacia el cambio cultural; una selección resumida de doctrina de la entidad a continuación, da claridad al asunto que se convoca.

De sus políticas pueden destacarse los siguientes asuntos:

-política de gestión documental. (INPEC, 2017) Orientada a:

-Fomentar el uso de medios electrónicos necesarios para la optimización de trámites y procedimientos. -Fortalecer el recurso humano con el perfil requerido, las competencias y habilidades para garantizar la mejora continua de la gestión documental en el Inpec. (subrayas propias)

-política de gestión del talento humano. (Inpec, 2019). Algunos de sus objetivos:

- Promover en los servidores penitenciarios un cambio cultural, tendiente a la gestión integra, responsable y transparente de lo público. - Definir acciones relacionadas con la capacitación, el bienestar, los incentivos, la seguridad y salud en el trabajo, y en general

todas aquellas que apunten al mejoramiento de la productividad y la satisfacción del servidor público con su trabajo y con la entidad. Objetivo Estratégico: **-Gestionar un talento humano idóneo, comprometido y transparente,** que contribuya al cumplimiento de la misión institucional y los fines del Estado, y al alcance de su propio desarrollo personal y laboral. (subrayas y negrillas propias)

-política de promoción de la salud mental y preservación de la vida. (INPEC, 2019) se orienta a:
-Articular diversas estrategias que propendan por la promoción de la salud mental y el desarrollo de habilidades para la vida y la resiliencia.

-Política de calidad (INPEC, 2021). Sus objetivos:

-Fortalecer la gestión de talento humano para que los servidores penitenciarios desarrollen de manera competente y comprometida la misión institucional.

- 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.

-Fomentar el autocontrol, autorregulación y autogestión en los servidores penitenciarios, con el fin de fortalecer la cultura de generación de acciones preventivas, correctivas y de mejora.

-política de comunicación (INPEC, 2021). Objetivo 1:

Propender por una comunicación organizacional que facilite el cumplimiento de los objetivos misionales, las políticas, directrices y la difusión de la información generada por el Instituto.

-política de administración del riesgo (INPEC, 2021). Destaca el siguiente objetivo:

-Comprometer a los servidores del Instituto para la búsqueda de acciones encaminadas a prevenir y controlar los riesgos, mediante una cultura de autocontrol en el desarrollo de los procesos, fomentando la adecuada identificación, análisis, administración y gestión de los riesgos.

-política de prevención disciplinaria (INPEC, 2021). Se orienta a :

-Gestionar acciones para evitar las malas prácticas y aquellas conductas reiterativas en que suelen incurrir los servidores penitenciarios, en el desarrollo de sus funciones.-

Fortalecer el ejercicio de la función preventiva en el INPEC, con el fin de garantizar la efectividad de los principios y fines previstos en la Constitución, la Ley y los tratados internacionales, que se deben observar en el ejercicio de la función pública, con la colaboración activa de los Directores Regionales y los Grupos Disciplinarios Regionales.

-Promover en los servidores penitenciarios un cambio cultural, en pro de lograr la efectiva misionalidad del instituto. -Aplicar los principios administrativos y valores institucionales en el ejercicio de la función con el fin de reducir el impacto en la gestión disciplinaria. (subrayas y negrillas fuera de texto)

-política de eficiencia administrativa y cero papel. (INPEC, 2021) Para sus funcionarios se propone:

-Generar buenas prácticas en la utilización de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones disponibles en materia de gestión documental. **-Promover el sentido de responsabilidad entre los servidores públicos y contratistas** en los niveles de la administración del Instituto con el ambiente y desarrollo sostenible del país. (subrayas fuera de texto)

-política de seguridad de la información. (Inpec, 2022). Establece:

-Crear una cultura de Seguridad de la Información que permita tomar conciencia sobre la importancia de la seguridad de la información en los funcionarios, contratistas, practicantes y judicantes de la entidad.

- política de integridad. (Inpec, 2023). destaca lo siguiente:

-Promover la implementación de estrategias de apropiación de valores del servicio público y el fortalecimiento de la cultura organizacional, haciendo uso de los instrumentos asociados al Código de Integridad, afín de, minimizar los riesgos que puedan afectar la confianza ciudadana y el posible daño antijurídico. - **Promover en los gerentes públicos, servidores públicos y contratistas una cultura de integridad** que permita prácticas preventivas para evitar que el interés particular interfiera en el cumplimiento de la misión institucional, evitando la incursión de actividades que atenten contra la transparencia y la moralidad administrativa y que, en ocasiones, puedan constituirse en actos de corrupción o faltas disciplinarias.

-política de seguridad y salud en el trabajo (Inpec, 2024). Destaca en lo siguiente:

-Promover una cultura de prevención de accidentes y de enfermedades laborales a través de la implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión cuyos principios están basados en el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar). - **Capacitar, formar e informar a las personas en entornos de trabajo saludable, uso correcto de equipos, herramientas, elementos de protección personal y toma de decisiones frente a los riesgos y peligros**, generando una cultura de autocuidado integral. (Subrayas fuera de texto)

Una pausa en esta parte que se compila, es buena, para que quienes hagan lectura de estas líneas escritas, entiendan la destacada labor del instituto al colocar en todas políticas, de preferencia siempre al talento humano que le sirve (se resaltan algunos con subrayas y negrillas). En el mismo orden, otros documentos reiteran una y otra vez la necesaria cultura que se debe adoptar:

-código de integridad. (Inpec, 2019) Objetivo del código:

- **Fortalecer el talento humano de la entidad mediante la aplicación de una estrategia de cambio cultural que modifique las creencias, suposiciones, actitudes y comportamientos individuales de los servidores, logrando así la conformación de nuevas normas institucionales basadas en un cambio común de comportamientos con integridad y con valor de lo público.**

Objetivos específicos: - **Orientar y regular la actuación de los servidores públicos, gerentes públicos y prestadores de servicios y de apoyo a la gestión del instituto, a fin de que asuman los valores que rigen la función pública.- Dar a conocer los valores y**

comportamientos asociados que debe observar el servidor público, gerentes públicos y prestadores de servicios y de apoyo a la gestión en el desempeño en su labor.- Establecer los **critérios para normar el comportamiento ético del servidor público**, gerentes públicos y prestadores de servicios y de apoyo a la gestión, **con el fin de prevenir y detectar actos de corrupción, esto es, actos contrarios a la ética, a las finalidades del instituto y a la sociedad en su conjunto.** (subrayas y negrillas propias)

-manual y protocolo para la atención al ciudadano. (Inpec, 2022) En su aporte al fomento de hábitos que se analiza se sustraen las siguientes consideraciones:

Objetivo:

Establecer una herramienta didáctica y educativa, que permita generar y ampliar conocimientos en lenguaje claro y sencillo a los servidores públicos del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario y a la ciudadanía en general y relaciona temas como la atención al ciudadano y sus diferentes vertientes.

“... la ventanilla hacia adentro hace referencia a la intervención de los procesos internos.

Donde se espera que la entidad logre el posicionamiento de una cultura de servicio al ciudadano que fortalezca los procesos y procedimientos para la atención de peticiones, quejas, reclamos, sugerencias, denuncias, felicitaciones y acceso a la información (con los componentes: Posicionamiento estratégico de la política de servicio al ciudadano; Mejoramiento de los procesos y procedimiento; Gestión del talento humano para el servicio al ciudadano”)

“...la ventanilla hacia afuera hace referencia a la atención directa a las PQRSD presentadas por los ciudadanos, a través de los canales de atención ofrecidos por el Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario. (sus componentes: Fortalecimiento de los canales de interacción con el ciudadano; Claridad en las condiciones de la prestación del servicio; Cumplimiento de expectativas y calidad del servicio)” (subrayas propias)

-manual de uniformes, insignias, distintivos y condecoraciones para el personal del INPEC . (Inpec, 2023) Sus objetivos específicos dejan entender comportamientos que debe seguir el funcionario:

-Fijar lineamientos para el correcto porte del uniforme, insignias, distintivos, y condecoraciones. Fortalecer la imagen institucional. Afianzar criterios en la utilización de los uniformes, insignias, distintivos, y condecoraciones de acuerdo al área de trabajo y clima. (subrayas propias)

En cuanto a sus planes, destacan los siguientes:

-plan anticorrupción y de atención al ciudadano 2024. (Inpec, 2024) En cuanto a cultura de cambio, se subrayan aspectos de importancia de algunos de sus objetivos específicos:

-Fortalecer las acciones que permitan al Instituto la identificación y tratamiento oportuno de los riesgos de corrupción. - Mejorar la atención a los ciudadanos, frente a los trámites y servicios, promoviendo la transparencia y acceso a la información pública por parte de los ciudadanos y demás grupos de valor. Promover en los servidores públicos al servicio del INPEC, los valores institucionales, a través del código de integridad. Sensibilizar a

los servidores públicos al servicio del INPEC que identificar y declarar los conflictos de intereses es un mecanismo preventivo en la lucha contra la corrupción y una responsabilidad en el servicio público. - Generar acciones propias de la entidad, que coadyuven a la cultura de prevención y lucha contra posibles hechos de corrupción.

En lo que respecta a desarrollo del servicio, algunos componentes del plan enfatizan en acciones concretas (se subrayan), por ejemplo,

-Componente 1. Gestión del Riesgo de Corrupción -Componente 2. Racionalización de Trámites -Componente 4. Mecanismos Para Mejorar la Atención al Ciudadano -Componente 5. Mecanismos Para Mejorar la Transparencia y Acceso a la Información. Componente 6. Subcomponente Estratégico 1. Código de Integridad del Servidor Público - Promoción del cambio cultural alrededor de los valores de integridad al interior de la entidad

-plan de bienestar e incentivos institucional. (Inpec, 2024) Este plan se orienta según su objetivo principal a establecer estrategias que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de los servidores públicos y sus familias a través espacios de integración con el fin de aumentar su motivación y crecimiento en el desarrollo personal y profesional durante el ciclo de vida de su ejercicio público en el instituto. Se subraya lo siguiente:

-Realizar acciones que fomenten el equilibrio entre la vida personal, laboral y familiar, así como la calidad de vida laboral de los servidores públicos. - **Establecer acciones que propendan con la sostenibilidad de un ambiente laboral saludable para que los servidores públicos gocen de bienestar integral, trabajen de forma productiva y contribuyan con la misionalidad. - Implementar actividades para el fomento de la tolerancia, el respeto por la equidad y diversidad en las diferentes sedes de trabajo de acuerdo con la normatividad vigente. - Reforzar una cultura de valores.**

-plan de direccionamiento estratégico del Inpec 2023-2026. (Inpec, 2023) En éste se puede apreciar un compendio de propuestas de ejecución para el cuatrienio, acordes con todos los postulados anteriores y con la misionalidad del instituto, en lo que concierne a cumplimiento de sus políticas, planes y estrategias. Se identifican compromisos o planes de acción en diferentes dimensiones (el talento humano, el direccionamiento estratégico y la planeación, la gestión por valores para el resultado, la evaluación de resultados, información y comunicación, gestión del conocimiento, control interno, atención y tratamiento de la población privada de la libertad y la seguridad penitenciaria). En lo que toca al talento humano, se estructura una atención especial, así se entiende de las afirmaciones que destaca el documento;

“DIMENSIÓN: TALENTO HUMANO. Es la primera Dimensión y el corazón del PDE INPEC 2023 – 2026, su propósito es asegurar la correcta y oportuna aplicación de las normas de la gestión del talento humano y la formación penitenciaria, a través de la planeación del recurso humano, el ciclo de vida del servidor público (ingreso, desarrollo

y retiro), la formación penitenciaria y carcelaria y el fortalecimiento de la integridad del servicio penitenciario.

... Objetivo Estratégico OD1. Gestionar un talento humano idóneo, comprometido y transparente, que contribuya al cumplimiento de la misión institucional y los fines del Estado, y alcance su propio desarrollo personal y laboral.

... Sector Desarrollo de talento humano. En este sector se definirán acciones relacionadas con la capacitación, el bienestar, los incentivos, la seguridad y salud en el trabajo, y en general todas aquellas que apunten al mejoramiento de la productividad y la satisfacción del servidor penitenciario con su trabajo y con el INPEC

,,,Componente Integridad en el Servicio Público. La apuesta de este componente es fomentar la integridad pública entendida esta como la unión y coordinación de acciones que se desarrollan por parte del INPEC, los servidores penitenciarios y los ciudadanos. Así como el dar cumplimiento de la promesa que cada servidor le hace al Estado y a la ciudadanía de ejercer a cabalidad su labor.

...Objetivo estratégico AT2. Promover en los servidores penitenciarios un cambio cultural, tendiente a la gestión íntegra, responsable y transparente de lo público.

(subrayas fuera de texto original)

Esta ilustración demostrativa de las buenas pretensiones del instituto (para con sus servidores, la ciudadanía en general y otros actores involucrados), señala una vasta ruta para que el talento humano adopte los buenos hábitos y correcta cultura del servicio. Será o habrá sido de otro análisis, muy seguramente, por qué la desviación, de la ruta que traza el INPEC; dónde no hay o se pierde la conexión o alineación con los propósitos que son de una parte misionales y de otra, de responsabilidad legal y social.

Buenos Hábitos y Cultura del Servicio en Contra de los Riesgos de Gestión.

El buen servicio siempre estará respaldado por normas, en el INPEC, algunos soportes normativos de los cuales puede partir la práctica de los buenos hábitos y cultura del buen servicio en este punto del ejercicio que se propone, son la ley 1474 de 2011 (por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública) y la Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas, en sus diferentes versiones (del Departamento administrativo de la función pública -DAFP-); de ahí se desprende la obligación para la entidad de diseñar su plan anticorrupción y de atención al ciudadano, su política de gestión de riesgo, su mapa de riesgos de gestión y confirmar su código de integridad.

El artículo 73, de la citada ley estableció:

“Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano. Cada entidad del orden nacional, departamental y municipal deberá elaborar anualmente una estrategia de lucha contra la corrupción y de atención al ciudadano. Dicha estrategia contemplará, entre otras cosas, el mapa de riesgos de corrupción en la respectiva entidad, las medidas concretas para mitigar

esos riesgos, las estrategias antitrámites y los mecanismos para mejorar la atención al ciudadano.”

En acatamiento de ese mandato el INPEC cumple diseñando lo pertinente:

- La política de administración del riesgo (vigente la versión 4 - 2021)
- Manual y protocolo para la atención al ciudadano (vigente la versión 1 - 2022)
- plan anticorrupción y de atención al ciudadano, cada año (vigente el de año 2024)
- código de integridad (vigente versión 2 -2019)
- mapa de riesgos institucional (disponible el de vigencia 2024)

Referentes disponibles en plataforma Isolución 5 Inpec, con enlace de acceso en la web:

<http://isolucion.inpec.gov.co/Isolucion4Inpec/PaginaLogin.aspx>

Como previamente se citó en páginas anteriores, este marco teórico, se direcciona a comprometer a los servidores del Instituto para la búsqueda de acciones encaminadas a prevenir y controlar los riesgos de gestión, mediante una cultura de autocontrol en el desarrollo de los procesos, fomentando la adecuada identificación, análisis, administración y gestión de los riesgos (según la política de administración del riesgo). También se espera que la entidad logre el posicionamiento de una cultura de servicio al ciudadano; Gestión del talento humano para el servicio al ciudadano, Fortalecimiento de los canales de interacción con el ciudadano; Claridad en las condiciones de la prestación del servicio; Cumplimiento de expectativas y calidad del servicio (según el Manual y protocolo para la atención al ciudadano). De igual forma, como cita textualmente el plan anticorrupción y de atención al ciudadano, a “Fortalecer las acciones que permitan al Instituto la identificación y tratamiento oportuno de los riesgos de corrupción; mejorar la atención a los ciudadanos, frente a los trámites y servicios, promoviendo la transparencia y acceso a la información pública por parte de los ciudadanos y demás grupos de valor; promover en los servidores públicos al servicio del INPEC, los valores institucionales, a través del código de integridad; sensibilizar a los servidores públicos al servicio del INPEC que identificar y declarar los conflictos de intereses es un mecanismo preventivo en la lucha contra la corrupción y una responsabilidad en el servicio público; y generar acciones propias de la entidad, que coadyuven a la cultura de prevención y lucha contra posibles hechos de corrupción.”

Y es el Código de Integridad uno de los mejores componentes en procura de la creación de buenos hábitos y cultura del servicio; en su objetivo, se orienta a fortalecer el talento humano de la entidad mediante la aplicación de una estrategia de cambio cultural que modifique las creencias, suposiciones, actitudes y comportamientos individuales de los servidores, logrando así la conformación de nuevas normas institucionales basadas en un cambio común de comportamientos con integridad y con valor de lo público.

Finalmente completa este resumen de aporte normativo, la expedición del mapa de riesgos institucional año por año (versión 1 -vigencia 2024), siguiendo parámetros de la Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas. Por consiguiente, es interesante también hacer una breve revisión a los asuntos que comprende o en los que se soporta.

Según la guía para la administración del riesgo (DAFP-cuarta edición-2011), El concepto de Administración del Riesgo se introduce en las entidades públicas, teniendo en cuenta que todas las organizaciones independientemente de su naturaleza, tamaño y razón de ser están permanentemente expuestas a diferentes riesgos o eventos que pueden poner en peligro su existencia.

De la guía (en su Versión 6 – 2022), se extrae el siguiente cuadro que clasifica los riesgos en categorías y los define cada uno así:

Ejecución y administración de procesos	Pérdidas derivadas de errores en la ejecución y administración de procesos.
Fraude externo	Pérdida derivada de actos de fraude por personas ajenas a la organización (no participa personal de la entidad).
Fraude interno	Pérdida debido a actos de fraude, actuaciones irregulares, comisión de hechos delictivos abuso de confianza, apropiación indebida, incumplimiento de regulaciones legales o internas de la entidad en las cuales está involucrado por lo menos 1 participante interno de la organización, son realizadas de forma intencional y/o con ánimo de lucro para sí mismo o para terceros.
Fallas tecnológicas	Errores en <i>hardware</i> , <i>software</i> , telecomunicaciones, interrupción de servicios básicos.
Relaciones laborales	Pérdidas que surgen de acciones contrarias a las leyes o acuerdos de empleo, salud o seguridad, del pago de demandas por daños personales o de discriminación.
Usuarios, productos y prácticas	Fallas negligentes o involuntarias de las obligaciones frente a los usuarios y que impiden satisfacer una obligación profesional frente a éstos.
Daños a activos fijos/ eventos externos	Pérdida por daños o extravíos de los activos fijos por desastres naturales u otros riesgos/eventos externos como atentados, vandalismo, orden público.

Fuente. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas (versión 6 -2022)

Siguiendo estos parámetros, de la elaboración del mapa de riesgos en el INPEC, se escogen algunos ejemplos para evidenciar primero el cumplimiento de la norma, segundo el interés institucional por identificar sus propios riesgos y poder controlarlos y tercero, ayudar a comprender que es el talento humano el que interviene, participa y gestiona los procesos; a manera de ejemplo se tomaron los siguientes riesgos ya identificados y los procesos a los que afectan:

PROCESO	RIESGO	DESCRIPCION DEL RIESGO
Atención social (Proceso misional)	De Ejecución y/o administración de procesos	<i>-Posibilidad de afectación reputacional y económica por la entrega incompleta y no oportuna de los elementos de dotación a la PPL al ingreso al ERON, kit de aseo personal y kit de cama, debido a no contar con el recurso suficiente para la compra de dichos elementos.</i>

		<i>-Posibilidad de afectación reputacional por la atención imprecisa en la inducción de la PPL debido a la falta de cobertura y/o calidad del proceso de inducción.</i>
	De usuarios, productos y prácticas	<i>Posibilidad de afectación del derecho a la salud de la PPL por barreras de acceso a los servicios de salud intramural.</i>
	De fraude interno	<i>-Deficiencia en el seguimiento efectivo de la prestación del servicio de alimentación en los ERON</i>
Tratamiento penitenciario (Proceso misional)	De Ejecución y/o administración de procesos	<i>-Posibilidad de afectación en la eficacia del proceso de clasificación en fase de tratamiento penitenciario de la PPL, debido a la no aplicación del procedimiento y la normatividad vigente.</i>
	De usuarios, productos y prácticas	<i>-Posibilidad de afectación por la no certificación de la educación formal ofertada a la Población Privada de la Libertad con bajo nivel educativo.</i>
	De fraude interno	<i>-Posibilidad de recibir o solicitar cualquier dádiva o beneficio a nombre propio o de terceros a cambio de acceder a los programas de tratamiento y/o actividades de trabajo, estudio y enseñanza.</i>
Seguridad penitenciaria y carcelaria (Proceso misional)	De Ejecución y/o administración de procesos	<i>-Posibilidad de afectación reputacional por la evasión de PPL con medida intramural (fuga), en servicios de hospital y en desplazamientos, debido a la inaplicabilidad de procedimientos de seguridad por la limitación del recurso humano</i>
		<i>-Posibilidad de afectación reputacional por el incumplimiento en las órdenes de traslado de las PPL a diligencias judiciales y citas médicas, por falta de colaboración de los entes judiciales para la realización de audiencias virtuales o desplazamiento de los mismos a los ERON y por la no comparecencia voluntaria de los PPL a los despachos y centros de atención en salud y la limitación del recurso humano del CCV</i>

	De fraude interno	<i>- Posibilidad de recibir y solicitar cualquier dádiva o beneficio a nombre propio o de terceros a cambio de ingresar, permitir el ingreso o permitir la tenencia de elementos prohibidos al ERON por parte de funcionarios del cuerpo de custodia</i>
Gestión de tecnología e información (Proceso de apoyo)	de Fallas tecnológicas	<i>-Posibilidad de afectación reputacional por pérdida de la información de la plataforma de gestión del Circuito Cerrado de Televisión debido a fallas operacionales de las plataformas de circuito cerrado de televisión. -Posibilidad de afectación reputacional por pérdida de la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información debido a la afectación de sistemas operativos, aplicaciones, datos de información , estado físico de los equipos tecnológicos, infecciones de malware y modificación de propagación (ingeniería social) de código malicioso en la red institucional</i>
Derechos humanos y atención al cliente (Proceso misional)	De fraude interno	<i>-Posibilidad de recibir o solicitar cualquier dádiva o beneficio a nombre propio o de terceros a cambio de agilizar y/o omitir los trámites y/o servicios de la entidad.</i>

Fuente: elaboración propia. A partir del mapa de riesgos institucional Inpec 2024

Nota: los riesgos de corrupción (de fraude), según versión 6 de 2022 de la guía.

De la muestra de evidencias sobre los riesgos de gestión en la institución se puede inferir que en la mayoría de ellos ha habido, hay y habrá incidencia del talento humano que se involucra en los diferentes procesos, confirmando esta teoría, que los resultados negativos se dan por la adopción de malas prácticas en el servicio.

El ajuste necesario en este punto del análisis que se promueve está en definir cómo articular esa doctrina o promoción de buenos hábitos y cultura del servicio, que bastante bien ha estructurado el INPEC, con el actuar diario del servidor penitenciario para que se aplique en su ambiente laboral. En otras palabras, ¿cómo lograr que los funcionarios se apropien con acierto de la doctrina institucional y la cumplan como debe ser, durante su tiempo de trabajo o también fuera de él, para lograr una mejora en la imagen institucional y que a la vez ayuden minimizar los riesgos de gestión identificados?

De experiencia propia se puede sugerir la adopción de las siguientes prácticas (hábitos y cultura del buen servicio); que contribuyen más acertadamente a la disminuir los riesgos de gestión de la institución.

Inicialmente hay que hacer alusión a prácticas que corresponden a los servidores penitenciarios que están llamados a ostentar el liderazgo (por ejemplo quienes tienen cargos relacionados con los servicios de mando, supervisión y control -según manual para los servicios de seguridad en un ERON, Versión #5 de 2024) y que también puede hacerse extensivo a mandos directivos medios. A ellos les corresponde insistir en:

-liderazgo con acompañamiento. No es suficiente ostentar el cargo de mando y supervisión solo para conocer qué servicios se deben prestar y a quien asignarlos; se debe acompañar, hacer demostración de que se sabe hacer (ayudar a hacer), corregir y orientar en el mismo campo donde se presta el servicio; lo anterior inspira a los servidores también a hacer bien las cosas.

-liderazgo con conocimiento. El líder en el mando y supervisión debe conocer muy bien la doctrina institucional y sentirse cómodo con las políticas de la institución para hacer demostración de cómo se aplica en el ámbito laboral, con dos propósitos, primero para fomentar los hábitos y cultura del servicio y segundo para ayudar a controlar los riesgos de gestión que afectan a la entidad. Es necesario para este líder romper con la rutina de recibir capacitación solo con cierta frecuencia (por ejemplo, una vez al año o cada dos años), no, por el contrario, debe consolidar su propio hábito de aprendizaje continuo, eso le ayuda afianzar su condición de líder.

-liderazgo con presencia constante en el servicio. Se debe entender de la siguiente manera, los funcionarios de mando, supervisión y control no deben abandonar, no deben dejar tiempos sin hacer presencia mientras se está prestando un servicio (es una de las razones que desmotivan al personal, el que el líder no esté). Lo anterior indica que el liderazgo también se concibe en equipo, varios líderes, apuntando al buen servicio.

-liderazgo que actúe bajo el código de integridad. Inicialmente que lo aplique y permita ver que sus actuaciones se ajustan a los valores, después que ayude a su equipo a ajustarse a los valores; es decir que, como ejemplo de referencia, pueda corregir y orientar.

-Liderazgo como fuente de comunicación efectiva. Es condición notable, que el líder comunique de forma acertada y oportuna; le corresponde entonces estar informado de las directrices institucionales, de los eventos que puedan afectar el servicio que apoya, de nuevas tendencias para mejorar el servicio, y sobre todo ser el enlace entre los altos directivos y el personal que integra su equipo de trabajo. Cuando no se percibe la buena comunicación en todos los sentidos surgen argumentos para justificar una mala o incorrecta prestación del servicio (se hizo así porque no lo sabía, o no me informaron, o nadie dijo nada -son las expresiones más comunes-). El reto siempre debe ser mejorar la comunicación; y el buen trato y la comunicación asertiva son vitales en esta tarea.

-Liderazgo que una y no que divida. Siempre habrá equipos de trabajo para uno u otro servicio en el que habrá riesgos en la gestión, entonces los líderes deben ser consistentes en los criterios que seguirán para el cumplimiento de procesos en los que participan (bien sea que los inicien,

hagan parte del desarrollo o los terminen). No cambiar las reglas (ya estandarizadas), no hablar mal de otros equipos, continuar con lo que otros equipos iniciaron, reconocer el trabajo de los otros equipos, consensuar las diferencias y establecer acuerdos para trabajar con el mismo propósito.

-Liderazgo que conozca a su equipo de trabajo y motive. Mientras lidere un equipo de trabajo conózcalo, infórmese de éste, debe saber sobre sus debilidades y fortalezas, qué lo motiva, y qué tanto sabe del servicio que presta. En esta labor es importante el rol de motivador que hace reconocimientos y que también puede otorgar incentivos.

En cuanto al grupo de servidores que cumple por ejemplo los servicios de ejecución o de apoyo (del cuerpo de custodia y vigilancia), según manual ya mencionado, y para quienes son funcionarios administrativos, todos ellos encargados del gran volumen de servicios que deben prestar en el desarrollo de procesos institucionales, debe cumplirse al menos las siguientes premisas (que deben entenderse como buenas prácticas para la cultura del servicio y el control de riesgos de la gestión):

-fomente el hábito de aprender. No cese en la intención de estar aprendiendo sobre todo de la cultura y doctrina institucional, para que esto le ayude a comprender por qué es importante el servicio que presta. Romper el esquema común de estudiar solo para lograr el nombramiento en el cargo y después distanciarse del aprendizaje. Involucrarse en el servicio con esta práctica en mente también le ayudará a identificar con mayor acierto cuales de las malas prácticas lo pueden involucrar en un riesgo de gestión para la institución.

-Tener conciencia de habilidades y capacidades. Es reconocer y confiar en la capacidad de aportar al servicio, siempre se tiene. Ser consciente del plus o valor adicional que puede dar a su servicio. No escatime esfuerzos en sugerir; en corregir lo que puede corregir; en iniciar, hacer y terminar lo que otros no culminaron; en aplicar sus conocimientos también en el ambiente de trabajo.

-desarrolle la cultura del autocontrol. Revisar bien las tareas, que se concluyan; retroalimente con sus superiores si se cumplió la labor; retroalimente con el ciudadano si quedó satisfecho con la atención; revise si su desempeño se ajusta a los estándares de calidad y de ejecución del instituto; si las actividades que va a cumplir pueden estar dentro de los riesgos que afecta la gestión del Inpec; si su papel dentro del equipo se cumple según lo esperado.

-adopte prácticas de líder. Trate de ir adelante en todo, acompañe, ayude, gestione, luzca bien presentado, hable bien de la institución para la que trabaja, ayude a identificar prácticas que consolidan riesgos para la gestión, tenga disciplina, busque o idee formas de sentirse cómodo en su trabajo y dele un plus a su servicio que demuestre su interés.

-conozca y permita el desarrollo y articulación de los procesos. Entienda que es mejor colaborar, que es mejor hacer, que es mejor cumplir, dar continuidad y terminar. Implícito viene el hecho de saber acerca de los procesos de la institución, qué se hace en cada uno de ellos, sobre todo los procesos misionales en los que interviene (como la seguridad penitenciaria y carcelaria, el tratamiento penitenciario, la atención social, los derechos humanos y atención al cliente).

Interésese por eliminar las prácticas de obstaculizar, demorar, dejar inconcluso, cuestionar y hacer señalamientos peyorativos a quienes cumplen sus labores a cabalidad.

-hacer reconocimiento de las limitaciones. Comprenda que hay asuntos que dependen de otras instancias del instituto o de otras entidades y que no son de su competencia. Aprenda a redireccionar los asuntos que deben atender otros funcionarios u otras entidades; siempre comunique con la cortesía debida y en el sentido correcto. Acá es importante no perder la orientación y no intentar soluciones por cuenta propia. También esto podría ser causante de intromisión en asuntos relacionados con los riesgos de gestión; por lo tanto, si es seguro que corresponde a otros realizarlo, que lo realicen otros.

-Tenga siempre como referencia la norma. Su actuar como servidor penitenciario está regulado por normas (leyes, reglamentos, manuales, procedimientos, etc). Es la herramienta con la que el Estado condiciona o controla la prestación de servicios hacia la sociedad. Ante cualquier duda frente al servicio o la posible afectación de la gestión de la entidad, consulte la norma, léala de nuevo , pregunte si su actuar está dentro de lo permitido.

-procure estar siempre bien. Tenga claridad o conciencia sobre otras cosas que lo motivan dentro del trabajo y fuera de él; es un aliciente para hacer las cosas bien en cualquier escenario. Idealice siempre su jornada laboral y también su tiempo fuera del trabajo con aquello que le gusta hacer más o que lo entretiene (desarrolle hábitos en tal sentido); las prácticas deportivas y recreativas; conocer cosas o lugares nuevos, los emprendimientos o actividades que a veces implican algo de esfuerzo físico, son un buen ejemplo de ello.

En cuanto a los altos directivos, es importante un mayor involucramiento e interés en que las prácticas antes mencionadas se continúen aprendiendo, se construyan día a día, se revisen y se repitan para fomentar la cultura del servicio que fortalezca a la entidad en contra de los riesgos que afecta la gestión. El papel de diseñar políticas y la cultura institucional para el servicio es destacado; no obstante, debe mejorarse la trazabilidad (a las diferentes etapas y forma en que el talento humano se apropia de los hábitos y cultura del servicio). En este acápite cobra especial relevancia la comunicación efectiva en todos los niveles de la organización, para articular o enlazar con directivos medios y los funcionarios de mando, supervisión y control, que permita por lo tanto dar garantía de la apropiación nuevamente, de buenas prácticas en el servicio, en un mayor número de funcionarios que hoy las han abandonado. Entre algunos asuntos en los que pueden incidir están, continuar fomento de la capacitación como hábito recurrente y no tan distante para esos funcionarios que hoy incurren en malas prácticas (más direccionamiento a ese grupo); hacer réplica de estrategias y mejores prácticas desarrolladas por otras organizaciones estatales o no; seguir innovando en mecanismos o formas de divulgación de la cultura institucional, que involucre cada vez más un mayor número de funcionarios (que posteriormente colaborarán más en replicarla); apostarle a una mejor oferta de incentivos y reconocimientos para el gran número de funcionarios que hoy cumple a cabalidad con sus obligaciones; lograr o proponer mejoras en procesos de selección y otras que la entidad puedan impulsar en concordancia con el fin que aquí se persigue.

De soporte bibliográfico se eligen otras consideraciones que apuntan en la misma dirección, según Tschohl J. (2018). *Servicio al cliente*. El arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia. aduce que la motivación es vital porque;

“Lograr en los empleados un nivel de motivación capaz de inducirlos a ofrecer un buen servicio a la clientela es importante, sin lugar a dudas. Después de todo no son el presidente o el vicepresidente quienes mantienen un contacto continuo con los clientes y quienes crean en ellos la impresión que se hacen de la empresa. Son los empleados quienes lidian directamente con los clientes; en consecuencia, en ellos recae la responsabilidad básica de lograr una impresión positiva del servicio”

Continua el autor mencionando en ese orden algunos motivadores para lograr el buen servicio como son:

-“Compromiso de la dirección”

-“Cultura de servicio”.....en primer lugar , el más alto nivel de dirección debe actuar como lo hace un verdadero líder y guiar por medio de su ejemplo. Debe ser capaz, por ejemplo, de lograr que los mandos medios se impliquen y participen en sus estrategias. Debe ser capaz de comunicarse con los empleados para transmitirles la visión de futuro de la empresa. Debe también ser capaz de escuchar lo que dicen los empleados respecto a lo que necesitan, en términos de recursos, para llegar a ser capaces de convertir la visión de futuro en realidad...

.....en segundo nivel, los mandos medios deben guiar también, con su ejemplo, el cambio que esperan producir en el comportamiento de sus empleados.”

-“Capacitación.....la capacitación sobre cómo hacer las cosas es fundamental para poder ofrecer un buen servicio. Cuando un empleado sabe lo que tiene que hacer, se muestra más dispuesto a hacerlo”

-“Elogios y reconocimientos”.....en algunas empresas, la única vez que los jefes prestan atención a un empleado es cuando éste comete un error. No hacen ningún comentario cuando hacen bien su trabajo. Existen bases para afirmar que la casi total ausencia de reforzamientos positivos a los empleados que entregan el servicio es la principal y más extendida causa de problemas. La mayoría de los empleados trabaja, año tras año, sin recibir el más mínimo elogio.

....Cuando los empleados trabajan de forma anónima y no disponen de medios que les permitan determinar si la empresa valora o no su trabajo, no debe asombrarnos si los encontramos hablando, incluso, con sus compañeros de trabajo, en términos de: ¿es que no hay diferencia alguna si me esfuerzo o no? ¿por qué debería, entonces, esforzarme más y más?

...los empleados del sector servicios deben sentir que su contribución es percibida, ya que los reconocimientos influyen en su autoestima; y la autoestima da a una persona la

seguridad y entusiasmo que impresiona a los clientes y que consolidan su lealtad. Así que los jefes deberían recordar siempre que, si pretenden alcanzar altos niveles de calidad en el servicio, un elogio bien dicho puede lograr más que cualquier otro sistema de persuasión”

-“Celebración de los pequeños éxitos”

-“Sentido de equipo”

-“involucre a los empleados por medio de la información”.....cuando los empleados conocen los objetivos y programas de la empresa, se identifican con ella. Si la comunicación que se les envía se centra en el valor que tiene la consecución de sus objetivos, se sienten más motivados a defender los intereses de la empresa.

Estos pronunciamientos del autor igualmente ayudan a dar cuenta de que la adquisición de los buenos hábitos y cultura del servicio, requieren del compromiso de los actores de todos los niveles de una entidad u organización y que esta labor debe ser constante, más aún para el fin que se persigue, lograr un mayor control de los riesgos que se presentan en la gestión.

Conclusiones

-se propone para el ámbito académico y laboral que con insistencia se adopte la secuencia de reconocer malas prácticas en el servicio, reforzar buenos hábitos y cultura de servicio y contrastar con el aporte en contra de los riesgos de gestión institucional.

- la revisión permanente de la doctrina institucional, requiere también de adoptar buenas prácticas (leer, estudiar, acudir con frecuencia a las fuentes dispuestas por el instituto y colaborar en la divulgación)

-la propuesta requiere que se realice una efectiva trazabilidad de cumplimiento o adopción en todos los niveles de la institución.

-como aplicación primero en lo académico se invita a la creación de nuevas propuestas o mecanismos para que el ejercicio propuesto se extienda y se mantenga en el ámbito laboral.

-se requiere de reforzamiento con la réplica de las buenas prácticas de otras organizaciones.

Bibliografía

Corte Constitucional. (1998, 28 de abril). Sentencia T-153/98 (Eduardo Cifuentes Muñoz, M.P.). <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/1998/t-153-98.htm>

Corte Constitucional. (2001, 5 de julio). Sentencia T-702 de 2001 (Marco Gerardo Monroy Cabra, M.P.). <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2001/t-702-01.htm#:~:text=Ninguna%20persona%20sometida%20a%20cualquier,penas%20cruelles%2C%20inhumanos%20o%20degradantes.>

Corte Constitucional. (2002, 18 de abril). Sentencia T-269 de 2002 (Marco Gerardo Monroy Cabra, M.P.). <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2002/T-269-02.htm>

Corte Constitucional. (2004, 22 de julio). Sentencia T-690 de 2004 (Álvaro Tafur Galvis, M.P.). <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2004/t-690-04.htm>

Corte Constitucional. (2005, 16 de agosto). Sentencia T-848 de 2005 (Manuel José Cepeda Espinosa, M.P.). <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2005/t-848-05.htm>

Corte Constitucional. (2013, 28 de junio). Sentencia T-388 de 2013 (María Victoria Calle Correa, M.P.). <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2013/t-388-13.htm>

Corte Constitucional. (2015, 16 de diciembre). Sentencia T-762 de 2015 (Gloria Stella Ortiz Delgado, M.P.). <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2015/t-762-15.htm>

Corte Constitucional. (2019, 12 de diciembre). Sentencia T-609 de 2019 (Gloria Stella Ortiz Delgado, M.P.). <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2019/T-609-19.htm>

Corte Constitucional. (2022, 31 de marzo). Sentencia SU-122 de 2022 (Diana Fajardo Rivera, M.P.). <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2022/SU122-22.htm>

Corte Constitucional. (2024, 23 de mayo). Sentencia T-188 de 2024 (Natalia Angel Cabo, M.P.). <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2024/T-188-24.htm>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2022, noviembre). Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas (V 6). Recuperado de https://www1.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34299967/Guia_administracion_riesgos_capitulo_riesgo_fiscal.pdf

Duhigg Ch. (2012). El poder de los hábitos. Recuperado de <https://es.pdfdrive.com/el-poder-de-los-h%C3%A1bitos-e189748399.html>

El Espectador. (17 de julio de 2024). *Incautan bienes de banda conformada por funcionarios del INPEC y reos de La Modelo*. Recuperado de <https://www.elespectador.com/bogota/incautan-bienes-de-banda-conformada-por-funcionarios-del-inpec-y-reos-de-la-modelo/>

Human Rights Watch. (24 de noviembre de 2020). *Colombia: Muertes de detenidos habrían sido intencionales. No ha habido justicia para los 24 presos muertos en marzo en la cárcel La Modelo*. Recuperado de <https://www.hrw.org/es/news/2020/11/24/colombia-muertes-de-detenedos-habrian-sido-intencionales>

Inpec. (2017). *Política de gestión documental*. Obtenido de <http://isolucion.inpec.gov.co/Isolucion4Inpec/PaginaLogin.aspx>

- Inpec. (2019). *Código de Integridad*. Obtenido de <http://isolucion.inpec.gov.co/Isolucion4Inpec/Documentacion/frmListadoMaestroDocumentos.aspx>
- Inpec. (2019). *política de gestión del talento humano*. Obtenido de <http://isolucion.inpec.gov.co/Isolucion4Inpec/PaginaLogin.aspx>
- Inpec. (2019). *política de promoción de la salud mental y preservación de la vida*. Obtenido de <http://isolucion.inpec.gov.co/Isolucion4Inpec/PaginaLogin.aspx>
- Inpec. (2021). *Política de calidad*. Obtenido de <http://isolucion.inpec.gov.co/Isolucion4Inpec/PaginaLogin.aspx>
- Inpec. (2021). *Política de Comunicación*. Obtenido de <http://isolucion.inpec.gov.co/Isolucion4Inpec/PaginaLogin.aspx>
- Inpec. (2021). *Política de administración del riesgo*. Obtenido de <http://isolucion.inpec.gov.co/Isolucion4Inpec/PaginaLogin.aspx>
- Inpec. (2021). *Política de eficiencia administrativa y cero papel*. Obtenido de <http://isolucion.inpec.gov.co/Isolucion4Inpec/PaginaLogin.aspx>
- Inpec. (2021). *Política de prevención disciplinaria*. Obtenido de <http://isolucion.inpec.gov.co/Isolucion4Inpec/PaginaLogin.aspx>
- Inpec. (2022). *Manual y protocolo para la atención al ciudadano*. Obtenido de <http://isolucion.inpec.gov.co/Isolucion4Inpec/Documentacion/frmListadoMaestroDocumentos.aspx>
- Inpec. (2022). *Política de seguridad de la información*. Obtenido de <http://isolucion.inpec.gov.co/Isolucion4Inpec/PaginaLogin.aspx>
- Inpec. (2023). *Política de integridad*. Obtenido de <http://isolucion.inpec.gov.co/Isolucion4Inpec/PaginaLogin.aspx>
- Inpec. (2023). *Manual de uniformes, insignias, distintivos y condecoraciones para el personal del Inpec*. Obtenido de <http://isolucion.inpec.gov.co/Isolucion4Inpec/Documentacion/frmListadoMaestroDocumentos.aspx>
- Inpec. (2023). *Plan de direccionamiento estratégico del Inpec 2023-2026*. Obtenido de [https://www.inpec.gov.co/es/web/guest/institucion/planes-institucionales/plan-direccionamiento-estrategico/-/document library/dplp/view file/170906? com liferay document library web portlet DLPortlet INSTANCE dplp redirect=https%3A%2F%2Fwww.inpec.gov.co%2](https://www.inpec.gov.co/es/web/guest/institucion/planes-institucionales/plan-direccionamiento-estrategico/-/document%20library/dplp/view%20file/170906?com.liferay.document%20library.web.portlet.DLPortlet_INSTANCE_dplp_redirect=https%3A%2F%2Fwww.inpec.gov.co%2)

Inpec. (2024). *Política de seguridad y salud en el trabajo*. Obtenido de <http://isolucion.inpec.gov.co/Isolucion4Inpec/PaginaLogin.aspx>

Inpec. (2024). *Plan anticorrupción y de atención al ciudadano*. Obtenido de <http://isolucion.inpec.gov.co/Isolucion4Inpec/Documentacion/frmListadoMaestroDocumentos.aspx>

Inpec. (2024). *Plan de bienestar e incentivos institucional*. Obtenido de <http://isolucion.inpec.gov.co/Isolucion4Inpec/Documentacion/frmListadoMaestroDocumentos.aspx>

Inpec. (2024). *Manual para los servicios de seguridad en un ERON*. Obtenido de <http://isolucion.inpec.gov.co/Isolucion4Inpec/Documentacion/frmListadoMaestroDocumentos.aspx>

Ley 1474 de 2011. por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública. 12 de julio de 2011.

Matta, N. (2024, 13 de octubre). Cinco escandalosas fugas que han dejado en ridículo a las autoridades en Colombia. *El Colombiano*. Recuperado de <https://www.elcolombiano.com/colombia/fuga-de-presos-cinco-escapes-en-carceles-colombianas-que-dejaron-en-ridiculo-a-las-autoridades-HA25612423>

Procuraduría General de la Nación. (18 de septiembre de 2023). *Procuraduría abrirá indagación previa en contra de funcionarios del Inpec, por presuntos cobros a cambio de servicios ilegales en la Cárcel Picota de Bogotá (boletín 1242-2023)*. Recuperado de <https://www.procuraduria.gov.co/Pages/indagacion-contra-funcionarios-inpec-por-presuntos-cobros-a-cambio-de-servicios-ilegales-picota.aspx>

Procuraduría General de la Nación. (18 de agosto de 2024). *Procuraduría destituyó e inhabilitó por 20 años a dragoneante del INPEC. (Boletín 941-2024)*. Recuperado de <https://www.procuraduria.gov.co/Pages/procuraduria-destituyo-inhabilito-dragoneante-inpec.aspx>

Ortiz, F (2023, 27 de octubre). En operativo contra la extorsión carcelaria decomisan casi 60 celulares en La Picota. *Diario El Tiempo*. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/justicia/delitos/en-operativo-contra-la-extorsion-carcelaria-decomisan-casi-60-celulares-en-la-picota-820523>

Real Academia Española. (s.f.). Practicar. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado en <https://dle.rae.es/practicar>

Tschohl J. (2018). Servicio al cliente. El arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia. [archivo PDF]. Recuperado de <https://www.servicequality.net/ftp/servicio-al-cliente.pdf>

Umaña, F. (2022, 2 de julio). Los aterradores relatos de lo que vivieron reclusos de la cárcel de Tuluá. *Diario El Tiempo*. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/colombia/cali/incendio-en-carcel-de-tulua-asi-se-vivio-el-horror-que-dejo-52-muertos-684314>