

# **Instituto Nacional Penitenciario**

## **Rediseño institucional**

Plan de trabajo, Metodología para identificar el Modelo organizacional  
y Factores Claves de éxito

Ingeniero Guillermo Andrés Melo Medina

**Marzo de 2020**

## Tabla de contenido

<b>Introducción.....</b>	<b>3</b>
<b>I. Metodología para identificar el modelo organizacional actual .....</b>	<b>4</b>
<b>Modelo Organizacional (Esquema conceptual).....</b>	<b>4</b>
<b>Metodología para la identificación del Modelo organizacional actual .....</b>	<b>11</b>
Paso 1: Identificación de los Factores Clave de éxito.....	14
Paso 2: Aplicación de la encuesta a funcionarios.....	15
Paso 3: Análisis de actividades relevantes .....	15
Paso 4: Identificar la estructura de relacionamiento .....	16
<b>II. Plan de trabajo.....</b>	<b>17</b>
<b>III. Identificación de los Factores Claves de éxito .....</b>	<b>19</b>
<b>IV. Anexos .....</b>	<b>28</b>
<b>Anexo 1: Factores clave de éxito.....</b>	<b>28</b>
<b>Anexo 2: Identificación del componente del SER .....</b>	<b>31</b>
<b>Anexo 3: Identificación del componente del HACER.....</b>	<b>39</b>
<b>Anexo 4: Identificación de la estructura de relacionamiento.....</b>	<b>42</b>
<b>Anexo 5: Matriz de consistencia.....</b>	<b>45</b>

## Tabla de ilustraciones

Ilustración 1. Concepto de Modelo Organizacional .....	5
Ilustración 2 Conceptualización del modelo organizacional .....	6
Ilustración 3 Esquema para la estructura organizacional (ejemplo) .....	6
Ilustración 4 Esquema para el mapa de actores y sus relaciones (ejemplo) .....	7
Ilustración 5 Esquema para la descripción del componente Hacer por criterios o atributos .....	9
Ilustración 6 Esquema para la descripción del componente Ser por criterios o atributos .....	11
Ilustración 7 Estructura básica de la matriz de consistencia (ejemplo).....	13
Ilustración 8. Formato identificación de factores claves de éxito. ....	14
Ilustración 9. Actividades Fase I.....	17
Ilustración 10. Actividades del componente del HACER Fase II .....	18
Ilustración 11. Actividades componentes del SER y E. Relacionamento Fase II..	18
Ilustración 12. Actividades Fase III y IV.....	18
Ilustración 13. Relaciones de causa y efecto entre los FCE por perspectivas .....	21
Ilustración 14. FCE Perspectiva PPL, entorno y posicionamiento.....	22
Ilustración 15. FCE en la perspectiva de procesos .....	23
Ilustración 16. FCE de la perspectiva de recursos (Financiera) .....	24
Ilustración 17. FCE de la perspectiva de activos intangibles.....	25
Ilustración 18. Relaciones de causa y efecto de los FCE.....	26

## Introducción

Este informe constituye el primer entregable del proyecto para el rediseño institucional del Instituto nacional penitenciario en su fase II y parte de la Fase II del proyecto de rediseño institucional.

Este informe, muestra en el primer capítulo el esquema conceptual que guía el rediseño institucional. En el segundo esta la metodología que se definió para hacer el levantamiento del modelo organizacional actual. en el tercer capitulo, se describe el plan de trabajo con las fases y actividades que implementaran la metodología presentada en el capitulo anterior.

En el ultimo capitulo se presentan los factores clave de éxito necesarios para poder hacer un buen rediseño institucional. En el apartado de los anexos se encuentran los documentos específicos de acuerdo con cada uno de los componentes para aplicar la metodología y la matriz de consistencia.

## I. Metodología para identificar el modelo organizacional actual

### Modelo Organizacional (Esquema conceptual)

El concepto de *modelo organizacional* apareció por primera vez al final de los años 90 con el auge de las empresas (.COM), en esta década la definición se limitaba a la forma de generar valor económico a través de estas empresas con ideas diferentes e innovadoras a las de las empresas tradicionales y del sector público que también presentaban crecimientos bastante pronunciados y en muy poco tiempo.

En términos generales, el significado de modelo es la representación de la realidad a través de la identificación y entendimiento de las relaciones de causa y efecto que la configuran.<sup>1</sup> Mientras que el concepto organizacional está asociado a la forma cómo se organiza el trabajo, qué objetivos se van a realizar y qué tecnologías y productos están disponibles en el modelo.<sup>2</sup> Por ejemplo en el caso de Google, ha hecho una gran revolución en su modelo organizacional a partir de entender que todo gira y se centra en la tecnología, “[...] es así como también es la herramienta de coordinación en vez de la jerarquía; como interfaz entre la empresa y sus clientes y usuarios [...]”<sup>3</sup>

De acuerdo con lo anterior, el concepto del modelo organizacional es la interacción entre dos grandes componentes: **El Hacer** y **el Ser**. El primero clarifica la forma cómo se hacen las cosas en una organización particularmente entendiendo el mundo de las *actividades misionales* y las de *apoyo y soporte* y su interrelación. Por su parte, el segundo componente, busca identificar cuáles son las prácticas propias y habituales que se creen ciertas y que son aplicadas por todos en la organización.

---

<sup>1</sup> Salas-Fumás Vicente. *Modelos de negocio y nueva economía industrial*. Universia Business Review. Tercer trimestre 2009.

<sup>2</sup> G. Bruce Friesen. *Organization design for the 21st Century*. Consulting for Management, Volume 16, N3, sept 2005.

<sup>3</sup> Girard, Bernard. *El modelo Google una revolución administrativa*. Editorial Norma, 2012.

## Ilustración 1. Concepto de Modelo Organizacional

$$\text{Modelo organizacional} = \frac{[\text{Hacer}] + [\text{Ser}]}{[\text{Estructura de relacionamiento}]}$$

Elaboración: Guillermo Melo

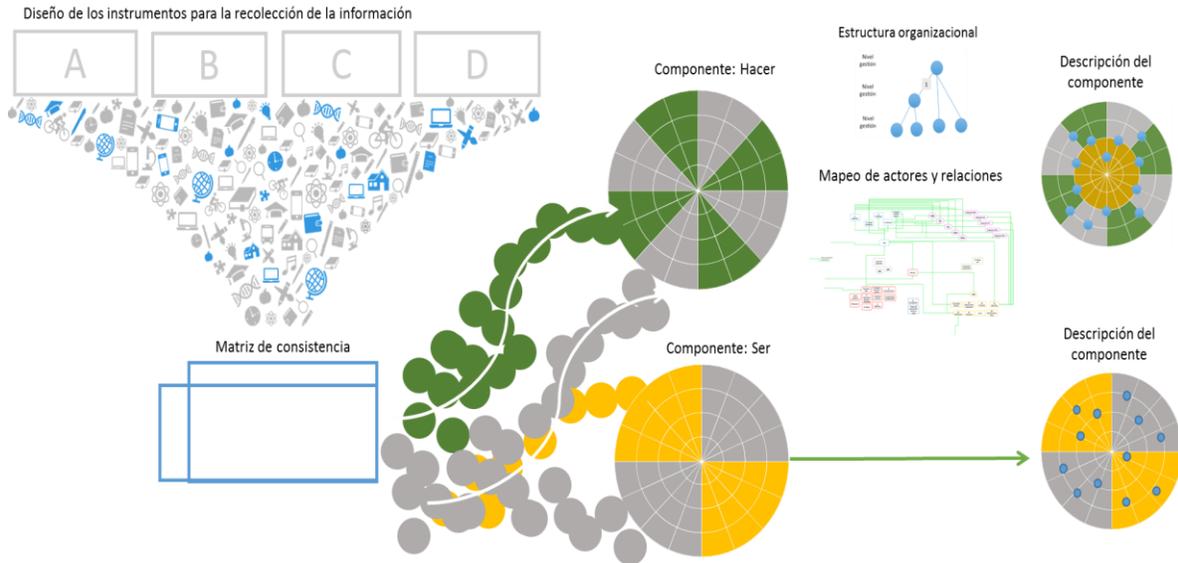
Por último, se tiene la estructura de relacionamiento siendo el común denominador de los otros dos componentes. Tiene dos elementos: Los niveles de gestión/jerárquicos necesarios para cumplir con las funciones misionales y de soporte. Y por otro lado esta la forma y el tipo de como se relacionan los subcomponentes del Hacer.

La estrategia para el levantamiento de la información es través de diferentes instrumentos que serán consignados en una matriz de consistencia, que permitirá identificarlos. Cada componente tendrá un nivel mayor de análisis que para el caso del **Hacer** se tienen 8 subcomponentes y 4 para el del **Ser**.<sup>4</sup> A su vez cada uno de los subcomponentes estará conformado por variables.

---

<sup>4</sup> El componente del **Ser** del modelo organizacional no pretende ser un análisis riguroso de la cultura organizacional, ya que trasciende el alcance de este proyecto.

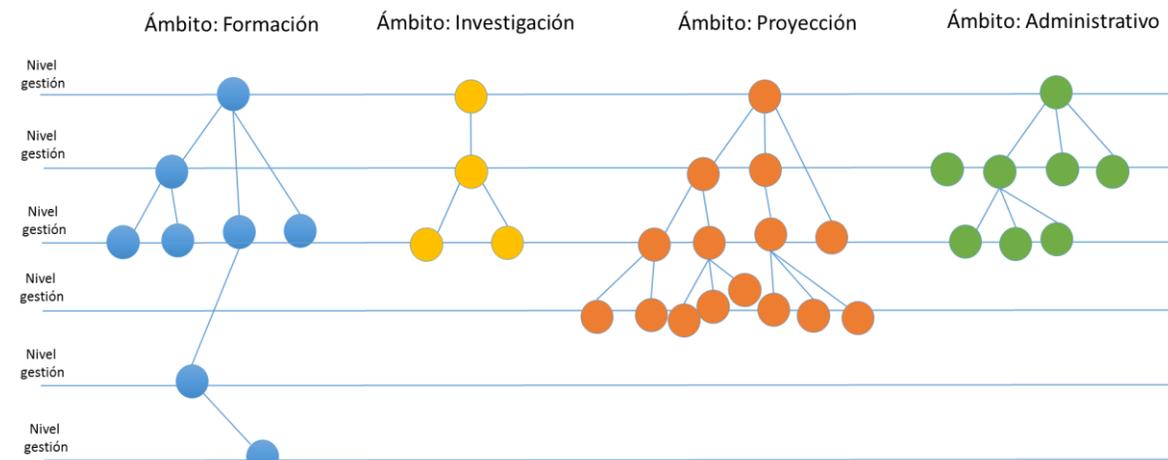
## Ilustración 2 Conceptualización del modelo organizacional



Elaboración: Guillermo Melo

Una vez definidos los componentes, se definen otros elementos del modelo organizacional. El primero de ellos es la estructura organizacional actual construida a partir de los cargos definidos y organizados en niveles de gestión/jerárquicos de acuerdo con la (s) responsabilidad (es) asignada (s). En teoría un esquema de estos puede mostrar cuántos niveles de gestión se tienen (profundidad), mostrar si hay niveles que no se tienen dentro de la estructura (saltan niveles de gestión), o que puede existir cargos que no tienen ninguna dependencia funcional, pero existen.

## Ilustración 3 Esquema para la estructura organizacional (ejemplo)



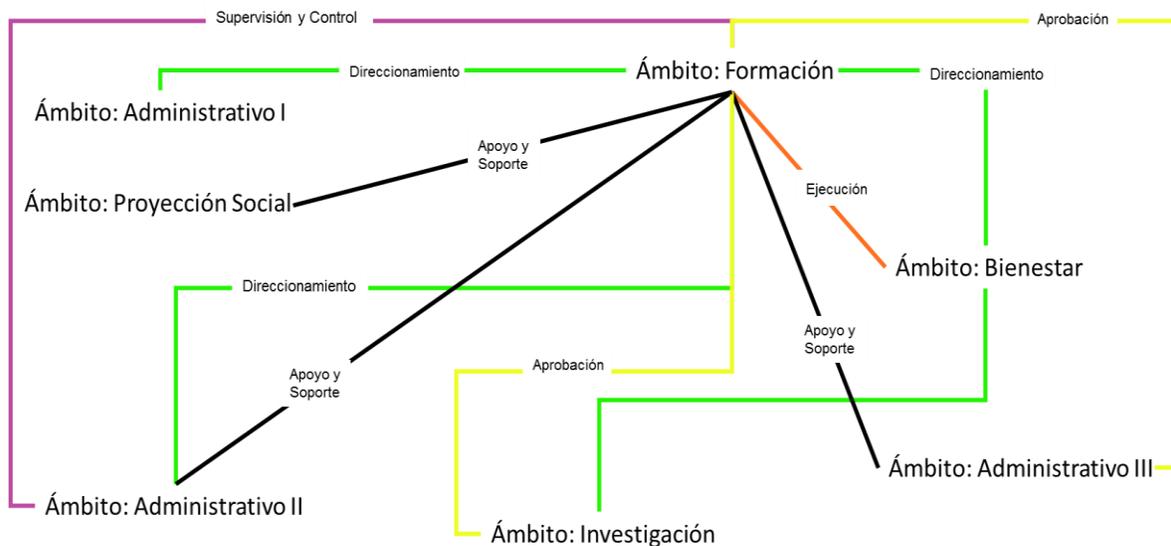
Elaboración: Oportunidad Estratégica

El segundo elemento definido es el mapa de actores que serán identificados a partir de cada uno de los subcomponentes y variables del componente del **Hacer**. Posteriormente se identificó para cada uno de ellos, con quienes se relacionaban y qué tipo de relación existe entre ellos. Se consideraron cinco tipos de relaciones:

1. **Direccionamiento:** Se refiere a toda acción y por consiguiente efecto de dirigir un proceso, procedimiento o actividad.
2. **Ejecución:** Es la acción de realizar algo, por ejemplo, un proceso, procedimiento o actividad que genera un producto o un servicio.
3. **Apoyo y soporte:** Este tipo de relación representa todas las acciones que se realizan para soportar las actividades misionales de la organización.
4. **Supervisión y control:** Esta relación se limita a realizar la acción de saber en qué medida se están cumpliendo los objetivos establecidos con relación a las actividades.
5. **Aprobación:** Se asocia con la acción específica de considerar que algo está bien bajo un criterio técnico exclusivamente.

En el esquema de mapa de actores y relaciones se pueden apreciar, por tipo de relación, aspectos como el centro del modelo de relación, la densidad de sus relaciones, es decir, qué actores están concentrando la relación.

**Ilustración 4 Esquema para el mapa de actores y sus relaciones (ejemplo)**



Elaboración: Oportunidad Estratégica

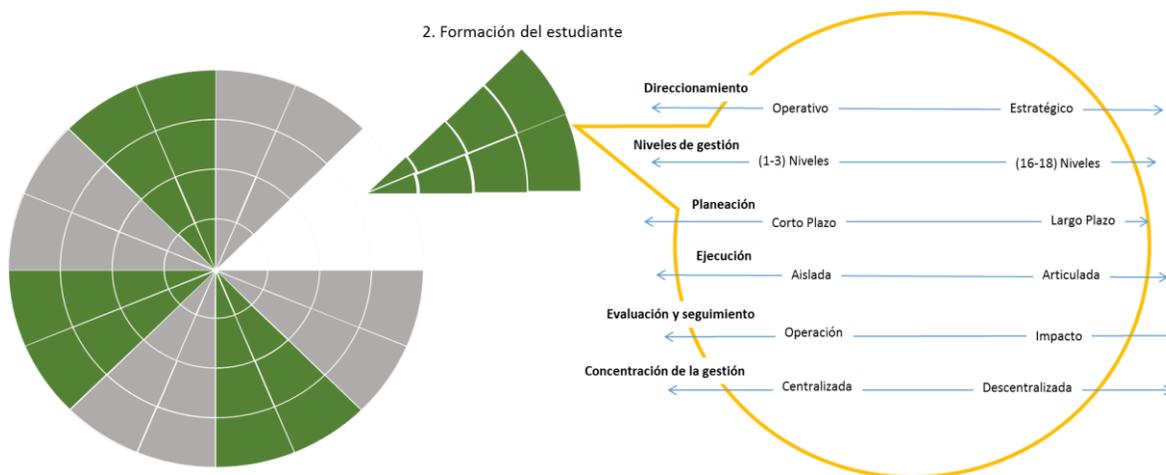
El último paso en la conceptualización del modelo es la descripción de los dos componentes. Para el primero (**Hacer**) se definen 6 criterios o atributos que permiten llegar a una comprensión del componente. Los criterios o atributos se relacionan y se sustentan con los otros elementos descritos. Cada uno define una escala que de manera perceptual<sup>5</sup>, y configuran un mapa que sirve para describir al componente. Estos son:

1. **Direccionamiento:** Se generó una escala definida entre dos valores, 1 si es operativo y 6 si es estratégico.
2. **Niveles de gestión:** Este criterio o atributo identifica en 6 rangos los niveles de gestión que necesita la organización para poder realizar o cumplir con los objetivos del subcomponente. Para niveles de gestión (1-3) el valor es 1, para (4-6) es 2, para (7-9) 3, (10-12) 4, (13-15) 5 y (16-18) es 6.
3. **Planeación:** En este criterio o atributo se plantean los horizontes de tiempo que se tienen para la planeación. Los valores establecidos son: Corto Plazo (1), Mediano Plazo (2) y Largo Plazo (3).
4. **Ejecución:** Describe la forma como se hace en cada uno de los subcomponentes, puede ser aislada y toma el valor de 1 o articulada tomando valor 6.
5. **Evaluación y seguimiento:** Permite discriminarla en tres valores, la operación, los resultados y el impacto. El primer valor se refiere a lo que se comprometió en hacer, el segundo tiene que ver con el resultado que se obtuvo después de hacerlo y el último el impacto final con el grupo objetivo al que se busca afectar.
6. **Concentración de la gestión:** Se refiere exclusivamente a si la gestión se hace de manera centralizada o descentralizada. Es decir que un subcomponente tiene todos sus factores para realizar la gestión, como la toma de decisiones, recursos, entre otros y en el otro extremo de la escala el subcomponente no tiene los factores de gestión o necesita de otros actores para hacer su gestión.

---

<sup>5</sup> Los mapas perceptuales: son una herramienta gráfica ampliamente difundida conformada por ejes y posiciones que representa de manera sencilla el lugar que ocupa una oferta determinada (pueden ser productos, servicios, empresas, personas etc.) en la mente de los consumidores o usuarios según ciertos atributos de valor para ellos.

### Ilustración 5 Esquema para la descripción del componente Hacer por criterios o atributos



Elaboración: Guillermo Melo

Por otra parte, los subcomponentes del **Ser** se desarrollan a partir de la matriz de consistencia específica construida para este componente.

Los criterios para la descripción de este componente son:

- Misión – Direccionamiento estratégico y propósito:** Se estableció una escala definida entre dos valores, 1 si es orientado a la gestión y 6 si es orientado a resultados.
- Misión – Metas y objetivos:** La escala en este caso, también entre 1 y 6, busca describir si estas metas y objetivos son funcionales o institucionales.
- Misión – Visión:** La escala corresponde a establecer si la visión se percibe de corto plazo (valor =1), mediano plazo (valor =3) o largo plazo (valor =6).
- Consistencia – Acuerdos:** Este atributo plantea si los acuerdos en la Institución son unilaterales, bilaterales o multilaterales.
- Consistencia – Coordinación e integración:** En este atributo se consideran los espacios de coordinación formales con que cuenta la Institución. Este puede ser acotado, tomando el valor de 1, o múltiple con valor 6.
- Consistencia – Valores:** Se refiere al tipo de alineación de los valores, considerando la escala entre alineado a valores individuales de desarrollo profesional (valor =1) y alineado a valores institucionales (valor=6).
- Participación – Desarrollo de capacidades:** En este criterio se describe si el desarrollo de capacidades es individual o colectivo, en una escala entre 1 y 6. Este desarrollo de capacidades son tanto a nivel personal como

profesional, orientado a dar las herramientas para el mejor desempeño de las personas dentro de la Institución.

- 8. Participación – Empoderamiento:** Considerando una escala entre 1 y 6, se describe el empoderamiento entre estructural o motivacional. Estructural se refiere al empoderamiento dado por la misma estructura o nivel de autoridad, o el motivacional referido al estilo de liderazgo que empodera.
- 9. Participación – Orientación de equipo:** Este criterio describe si la orientación de equipo es por autoridad o por afinidad. Al igual que en el caso anterior la escala es de 1 a 6.
- 10. Adaptabilidad – Aprendizaje organizacional:** Este criterio describe qué tanto el aprendizaje en la organización es individual (valor = 1.5), de equipo (valor = 3), organizacional (valor=4.5) o interinstitucional (valor = 6).
- 11. Adaptabilidad – Cambio organizacional:** Este criterio tiene como objetivo describir la Institución en relación con su “manejo” del cambio, en una escala que presente si la organización es resiliente<sup>6</sup> o no a los cambios. La escala va entonces desde lineal (que tiende a ser rígido) a resilientes en valores entre 1 y 6.
- 12. Adaptabilidad – Enfoque en el cliente (estudiante):** Para este atributo se estableció una escala entre 1 y 6, donde 1 es un enfoque endógeno y 6 un enfoque exógeno.

---

<sup>6</sup> La resiliencia organizacional hace referencia a la habilidad que tiene una organización de “recuperarse de las dificultades, o bien de absorber tensión y preservar (e incluso mejorar) el funcionamiento de la organización ante la presencia de desventuras o contratiempos (...) o de identificar oportunidades y sacarles el mayor provecho. Tomado de <http://organizacionesextraordinarias.blogspot.com.co/2012/03/organizaciones-resilientes-y.html>. Marzo 1 de 2012.

## Ilustración 6 Esquema para la descripción del componente Ser por criterios o atributos



Elaboración: Guillermo Melo

A continuación, se explicará cada uno de los componentes (**Hacer** y **Ser**), sus subcomponentes y variables, incluyendo la descripción de los criterios y atributos de cada uno de ellos. El mapa de actores y relaciones se desarrolla en un capítulo aparte.

### Metodología para la identificación del Modelo organizacional actual

La metodología definida se basa en un ejercicio participativo, es decir que la construcción y definición del diseño institucional se hará por los mismos funcionarios del INPEC. Se conformarán tres equipos de trabajo conformado por funcionarios designados por cada uno de los líderes de las áreas del instituto y manteniéndose la estructura que se llevaba en la fase I del diagnóstico.

Cada equipo de trabajo aplicará la metodología específica (por componente) en sesiones de trabajo presencial guiadas por el Ingeniero Guillermo Melo y el equipo de la oficina de planeación. Estas sesiones se harán de acuerdo con el plan de trabajo definido y serán semanales, bajo la siguiente dinámica:

- Sesiones para explicar la metodología
- Sesiones para trabajar de acuerdo con las tareas que se dejaron en sesiones anteriores.
- Sesiones por demanda, bajo el esquema de mesa de ayuda. Es decir que se vienen a resolver dudas específicas sobre el trabajo realizado por el equipo.

La metodología diseñada para el levantamiento de la información que sirve para la identificación del modelo organizacional parte de la identificación de aquellos

factores clave de éxito que se deben tener en cuenta para el rediseño institucional, al igual de la definición de siete preguntas orientadoras organizadas en dos grandes categorías.

La primera de ellas se refiere a la realización de la representación actual del modelo organizacional. Las preguntas orientadoras son:

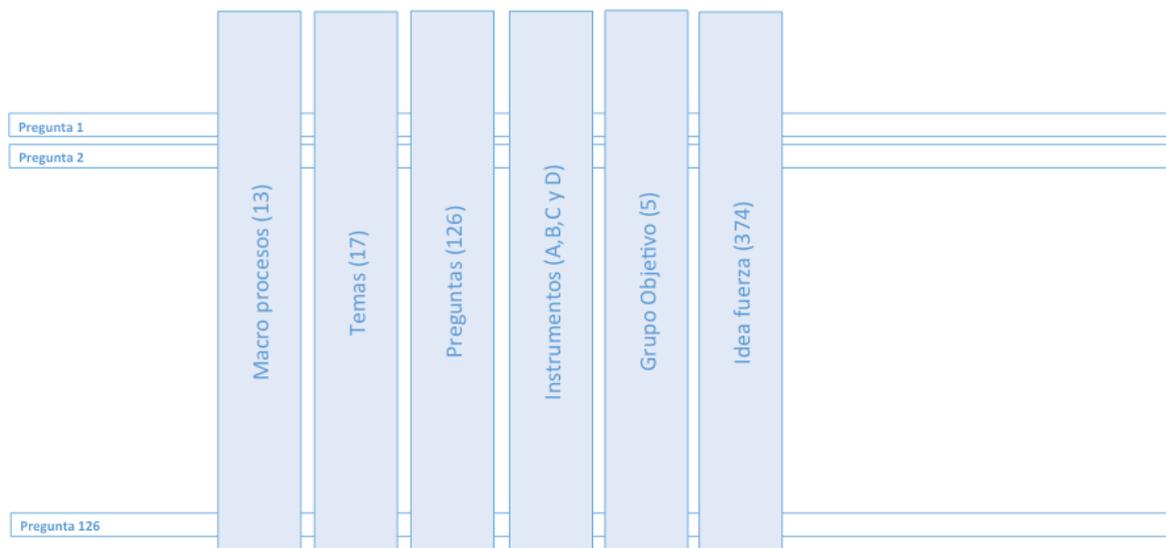
- i) *¿Cómo se priorizan las acciones a realizar?,*
- ii) *¿Cómo están organizados los equipos de trabajo?,*
- iii) *¿Cómo se hace seguimiento y control al cumplimiento de los resultados esperados? y*
- iv) *¿Cuál es la estructura organizacional actual?*

Identificar el modelo organizacional deseado, es la segunda categoría y las preguntas orientadoras son:

- i) *¿Cómo se toman las decisiones? Y*
- ii) *¿Cómo se siguen los lineamientos y procedimientos que ayudan a mantener la institucionalidad?*

Siendo este el punto de partida, se construyó una matriz que planteara las preguntas pertinentes y que también relacionara varios aspectos como: i) La estructura organizacional, ii) temas estratégicos y iii) los procesos. A esta matriz se denominó: *Matriz de consistencia.*

### Ilustración 7 Estructura básica de la matriz de consistencia (ejemplo)



Elaboración: Guillermo Melo

La Matriz de consistencia se constituye como el instrumento central para la recolección de los resultados obtenidos en la aplicación de los diferentes instrumentos propuestos. Su estructura es la siguiente: Las columnas representan variables específicas que permiten identificar cada una de las filas. Y las filas representan las diferentes respuestas posibles a las preguntas identificadas.

Para el desarrollo de la metodología se plantean tres grupos conformados por funcionarios del INPEC que cumplan con los siguientes criterios:

- Diferentes Áreas, Grupos y oficinas que dependan de la Dirección general.
- Diferentes Cargos.
- Aquellos funcionarios que hayan trabajado en el nivel central y descentralizado.
- Tiempo de trabajo en el INPEC.
- Que tengan la actitud y el compromiso de trabajar en el equipo.

Estos son los diferentes pasos que se seguirán para hacer la representación actual del modelo organizacional del INPEC.

### *Paso 1: Identificación de los Factores Clave de éxito*

Los factores críticos de éxito son puntos clave que, cuando están bien ejecutados, definen y garantizan el desarrollo del modelo organizacional logrando sus objetivos. Por el contrario, cuando estos mismos factores se pasan por alto o se ignoran, contribuyen al fracaso de la gestión del instituto.

Los factores claves de éxito son los elementos que permiten alcanzar los objetivos estratégicos, los cuales se clasifican en tres tipos: factores externos, factores internos (institución) y factores internos (del componente).

Lo que se debe definir son aquellos factores que son importantes para que se den y se logre el objetivo establecido. Inicialmente se harán entrevistas semiestructuradas con funcionarios clave del instituto así como los representantes de la mayoría de los sindicatos establecidos.<sup>7</sup>

**Ilustración 8. Formato identificación de factores claves de éxito.**

Factores Externos	Factores Internos (Institución)	Factores Internos (componente)
Factor 1.1.1	Factor 1.2.1	Factor 1.3.1
Factor 1.1.2	Factor 1.2.2	Factor 1.3.2

Elaboración: Guillermo Melo, 2016.

Ej. La asignación de recursos para la adquisición de bienes y servicios, es un factor relevante para lograr que la misionalidad cumpla con sus objetivos. Es el ejemplo de factor externo del INPEC.

---

<sup>7</sup> Anexo 1, Instrumento para realizar las entrevistas semiestructuradas

## *Paso 2: Aplicación de la encuesta a funcionarios<sup>8</sup>*

La encuesta para funcionarios se utilizará para identificar aquellos elementos que hacen parte de la cultura organizacional del INPEC que afectan su desempeño y efectividad.

La metodología utilizada es *Denison organizational culture survey*, basado en la investigación y experiencia acumulada de 15 años de Daniel Denison en el diagnóstico y comprensión del cambio organizacional. Esta herramienta busca la comprensión de cuatro aspectos de la cultura organizacional que típicamente influyen su desempeño y también es una poderosa herramienta de investigación que ayuda a vincular a cada organización que usa la encuesta a investigaciones anteriores y estudios actuales.

El instrumento de la encuesta completa tiene 60 preguntas, agrupadas en 12 subescalas que identifican a su vez 4 dimensiones culturales, de aceptada influencia en la efectividad organizacional.<sup>9</sup> Se utilizó el instrumento adaptado para el idioma español realizado por Bonavia, Prado y Barberá.<sup>10</sup>

La encuesta se aplicará vía web a través de la herramienta Survey Monkey enviada a los correos electrónicos institucionales y que será analizada por parte del equipo del SER.

## *Paso 3: Análisis de actividades relevantes<sup>11</sup>*

Las actividades definidas por el equipo del HACER hacen parte de la misionalidad del INPEC por lo que resulta importante hacerlos parte de este análisis porque de una u otra forma representan las actividades que se siguen en el día a día del instituto. Son las actividades relevantes definidas, y después de un análisis detallado de cada una de ellas a la luz de los que verdaderamente permiten identificar el modelo organizacional a partir del impacto de sus decisiones.

---

<sup>8</sup> Anexo 1, Metodología para el análisis de la Encuesta a través del modelo Denison

<sup>9</sup> Anexo 2, Instrumento Utilizado.

<sup>10</sup> Adaptación al castellano y estructura factorial del Denison organizational cultural survey, Bonavia Tomas, Prado Vicente, Barberá David, Phsicothema 2009, Vol. 21, N 4 pp 633-636.

<sup>11</sup> Anexo 3, Metodología para la definición del componente del HACER.

Sin embargo, a este nivel las *actividades relevantes* están a un nivel “macro”, lo que no permite hacer un análisis más profundo para el modelo organizacional. Dentro del análisis realizado se identificaron para cada actividad relevante los temas en los que se podían profundizar aún más el análisis o hacer más claro a lo que se refiere la actividad. En algunos casos el nivel de profundización está asociado a la manera como mejor lo discrimina, esto es, que en la misma actividad existen temas que los diferencian, razón por la cual se les denomina *Variables*.

Para realizar este paso se utilizaron dos herramientas para gestionar el trabajo creativo en equipo: el Mapa mental y el diagrama de ecualizador. El primero de ellos sirve para explorar, entender tanto en detalle como en su globalidad un tema. Se trata de descomponer una temática o un objeto en sus diferentes elementos. El segundo busca identificar criterios para poder describir cada una de las actividades relevantes.

#### *Paso 4: Identificar la estructura de relacionamiento*

Para este paso se conformará el último grupo, el de relacionamiento. Cuyo objetivo será definir cuáles son los principales actores que se ven involucrados en la misionalidad de la Dirección. Después identificar los diferentes niveles de gestión en los que estos actores se encuentran y por último describir la forma como los actores se relacionan entre sí.<sup>12</sup>

---

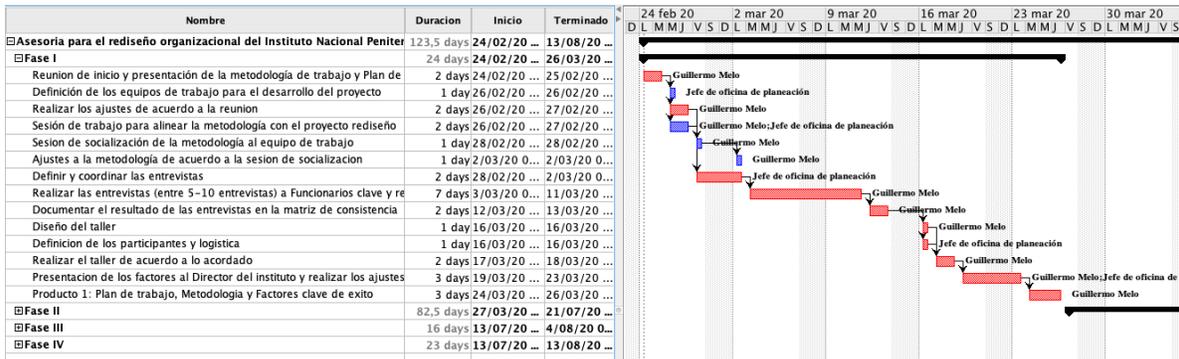
<sup>12</sup> Anexo 4, Metodología para la definición de la Estructura de relacionamiento

## II. Plan de trabajo

El plan de trabajo contiene 66 actividades necesarias para implementar la metodología anteriormente expuesta organizadas en cuatro fases organizadas en orden lógico y en secuencia. En el plan se puede identificar las fechas de inicio y finalización, las actividades precedentes, y sus responsables (recursos).

La primera fase, inicia el 24 de febrero y finaliza el 26 de marzo. Tiene una duración de 24 días, el producto que resulta de esta fase es la definición del plan de trabajo, metodología para la definición del modelo organizacional y la identificación de los factores claves de éxito. La siguiente fase se construirá el segundo producto comprendido por el Modelo organizacional actual, Esquema organizacional y el Organigrama para el INPEC. Las 41 actividades de esta fase inician el 27 de marzo y se extienden hasta el 21 de julio. Las fases III y IV se realizarán en paralelo inician el 22 de julio hasta el 12 de agosto, son dos los productos a entregar en esta fase: i) Borrador de decreto, ii) Planta de personal, iii) Modelo de despliegue y la hoja de ruta para la implementación.

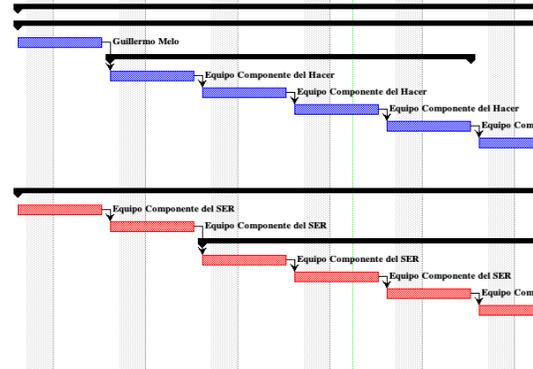
Ilustración 9. Actividades Fase I



Elaboración: Guillermo Melo, 2020

### Ilustración 10. Actividades del componente del HACER Fase II

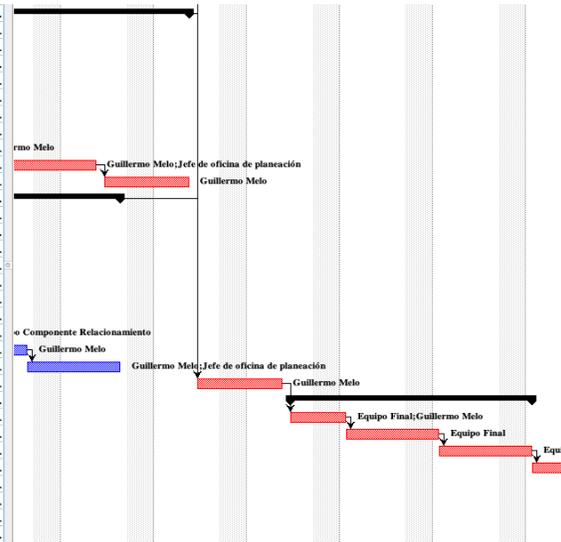
☐ Fase II	82,5 days	27/03/20 ...	21/07/20 ...
☐ Componente del HACER	40,5 days	27/03/20 ...	22/05/20 ...
Diseño del taller (Metodología generación de modelo de negocio) capacitación	5 days	27/03/20 ...	2/04/20 ...
☐ Realizar las sesiones de trabajo	20 days	3/04/20 0...	30/04/20 ...
Sesión de trabajo 1	5 days	3/04/20 0...	9/04/20 0...
Sesión de trabajo 2	5 days	10/04/20 ...	16/04/20 ...
Sesión de trabajo 3	5 days	17/04/20 ...	23/04/20 ...
Sesión de trabajo 4 (Implicaciones para los decretos de estructura y f	5 days	24/04/20 ...	30/04/20 ...
Documentación de los resultados	3,5 days	1/05/20 0...	6/05/20 0...
Análisis de las sesiones	7 days	6/05/20 0...	15/05/20 ...
Presentación de resultados al Director del INPEC	5 days	15/05/20 ...	22/05/20 ...
☐ Componente del SER (Modelo Denison)	49 days	27/03/20 ...	3/06/20 0...
Diseño de la encuesta y su muestreo, levantamiento de la base de dat	5 days	27/03/20 ...	2/04/20 0...
Lanzamiento y cierre de la encuesta a través de la plataforma SurveyM	5 days	3/04/20 0...	9/04/20 0...
☐ Realizar las sesiones de trabajo	20 days	10/04/20 ...	7/05/20 0...
Sesión de trabajo 1	5 days	10/04/20 ...	16/04/20 ...
Sesión de trabajo 2	5 days	17/04/20 ...	23/04/20 ...
Sesión de trabajo 3	5 days	24/04/20 ...	30/04/20 ...
Sesión de trabajo 4	5 days	1/05/20 0...	7/05/20 0...
Documentación de los resultados	7 days	8/05/20 0...	18/05/20 ...
Análisis de las sesiones	7 days	19/05/20 ...	27/05/20 ...
Presentación de resultados al Director del INPEC	5 days	28/05/20 ...	3/06/20 0...



Elaboración: Guillermo Melo, 2020

### Ilustración 11. Actividades componentes del SER y E. Relacionamiento Fase II

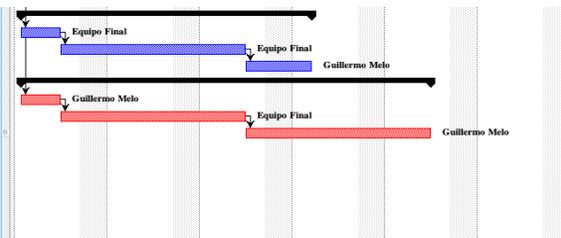
☐ Componente del SER (Modelo Denison)	49 days	27/03/20 ...	3/06/20 0...
Diseño de la encuesta y su muestreo, levantamiento de la base de dat	5 days	27/03/20 ...	2/04/20 0...
Lanzamiento y cierre de la encuesta a través de la plataforma SurveyM	5 days	3/04/20 0...	9/04/20 0...
☐ Realizar las sesiones de trabajo	20 days	10/04/20 ...	7/05/20 0...
Sesión de trabajo 1	5 days	10/04/20 ...	16/04/20 ...
Sesión de trabajo 2	5 days	17/04/20 ...	23/04/20 ...
Sesión de trabajo 3	5 days	24/04/20 ...	30/04/20 ...
Sesión de trabajo 4	5 days	1/05/20 0...	7/05/20 0...
Documentación de los resultados	7 days	8/05/20 0...	18/05/20 ...
Análisis de las sesiones	7 days	19/05/20 ...	27/05/20 ...
Presentación de resultados al Director del INPEC	5 days	28/05/20 ...	3/06/20 0...
☐ Componente Estructura de relacionamiento	45,5 days	27/03/20 ...	29/05/20 ...
Diseño de los talleres y capacitación al equipo (Metodología)	5 days	27/03/20 ...	2/04/20 0...
☐ Realizar las sesiones de trabajo	25 days	3/04/20 0...	7/05/20 0...
Sesión de trabajo 1	5 days	3/04/20 0...	9/04/20 0...
Sesión de trabajo 2	5 days	10/04/20 ...	16/04/20 ...
Sesión de trabajo 3	5 days	17/04/20 ...	23/04/20 ...
Sesión de trabajo 4	5 days	24/04/20 ...	30/04/20 ...
Sesión de trabajo 5	5 days	1/05/20 0...	7/05/20 0...
Documentación de los resultados	3,5 days	8/05/20 0...	13/05/20 ...
Análisis de las sesiones	7 days	13/05/20 ...	22/05/20 ...
Presentación de resultados al Director del INPEC	5 days	22/05/20 ...	29/05/20 ...
Diseño de los talleres de trabajo para la definición del Modelo organizac	5 days	4/06/20 0...	10/06/20 ...
☐ Realizar las sesiones de trabajo	12,5 days	11/06/20 ...	29/06/20 ...
Sesión de trabajo 1: definición de la estructura organizacional	2,5 days	11/06/20 ...	15/06/20 ...
Sesión de trabajo 2: Ajustes a la estructura organizacional	5 days	15/06/20 ...	22/06/20 ...
Sesión de trabajo 3: Definición del organigrama	5 days	22/06/20 ...	29/06/20 ...
Documentación de los resultados	5 days	29/06/20 ...	6/07/20 0...
Análisis de las sesiones	5 days	6/07/20 0...	13/07/20 ...
Presentación de resultados al Director del INPEC	1 day	13/07/20 ...	14/07/20 ...
Producto 2: Modelo organizacional actual, Esquema organizacional y Org	5 days	14/07/20 ...	21/07/20 ...
☐ Fase III	16 days	13/07/20 ...	4/08/20 0...



Elaboración: Guillermo Melo, 2020

### Ilustración 12. Actividades Fase III y IV

☐ Fase III	16 days	13/07/20 ...	4/08/20 0...
Levantamiento de las funciones del INPEC de acuerdo al decreto actual (	3 days	13/07/20 ...	16/07/20 ...
Sesiones de trabajo (Equipo específico)	10 days	16/07/20 ...	30/07/20 ...
Producto 3: Borrador decreto de estructura, planta de personal y Model	3 days	30/07/20 ...	4/08/20 0...
☐ Fase IV	23 days	13/07/20 ...	13/08/20 ...
Presentación de la metodología para la definición de la hoja de ruta	3 days	13/07/20 ...	16/07/20 ...
Sesiones de trabajo con la oficina de planeación y las áreas responsables	10 days	16/07/20 ...	30/07/20 ...
Producto 4: Hoja de ruta e Informe final	10 days	30/07/20 ...	13/08/20 ...



Elaboración: Guillermo Melo, 2020

### III. Identificación de los Factores Claves de éxito

Los factores son puntos clave que, cuando están bien ejecutados, definen y garantizan el desarrollo del modelo organizacional logrando sus objetivos. Por el contrario, cuando estos se pasan por alto o se ignoran, contribuyen al fracaso del rediseño.

El interés de identificarlos es minimizar al máximo el riesgo que el rediseño no resuelva los diferentes problemas de la estructura actual o que no se tengan en cuenta aspectos que son muy relevantes para el modelo organizacional así no estén dentro del alcance del rediseño institucional (financiero, tecnología, etc.)

La metodología para la identificación de los FCE consistió en hacer un levantamiento de la información con diferentes actores del INPEC, luego documentar y sistematizar los resultados y realizar un análisis que permita llegar a la identificación de estos.

Se utilizaron tres técnicas para el proceso de levantamiento de la información: i) entrevistas semiestructuradas, ii) Encuesta en línea y iii) Propuestas recibidas por diferentes actores y fuentes para el rediseño institucional. Como resultado de este proceso se logró encontrar información para 188 FCE de los cuales el 42,55% fueron en las entrevistas, 36,7% en la encuesta en línea y el 20,7% en las propuestas recibidas por diferentes fuentes.

En las entrevistas las áreas misionales y de apoyo contribuyeron con el 28,6% de los FCE y los sindicatos con el 13,8%. Para el caso de la encuesta los sindicatos propusieron el 25,5% y las áreas de apoyo el 11,1% de los FCE. Por último en las propuestas las áreas misionales identificaron el 14,89%, seguido de los sindicatos con el 5,32%, todo esto evidencia una gran participación de todos los grupos de actores del instituto, particularmente de los sindicatos (44,6%).

Para poder documentar y sistematizar la información se construyó una matriz de consistencia<sup>13</sup> que tiene la siguiente estructura:

- **Tipo:** Técnica utilizada para el levantamiento de la información.
- **Categoría:** Es el punto de vista desde el cual se considera o analizan los FCE.
- **Subcategoría:** Detalle de la categoría.
- **Factor Clave de éxito:** Es el elemento o causa que actúa junto con los otros FCE que influye en el rediseño organizacional.
- **Otras variables:** Para caracterizar, como área, cargo de las personas que propusieron.

---

<sup>13</sup> El detalle de la matriz de consistencia se encuentra en el anexo

- **Id:** Codificación para identificar de manera individual cada FCE.

Esta matriz permite sistematizar los resultados dándole estructura a través de las anteriores variables y de esta manera poderlas ordenar de diferentes formas para su análisis, por ejemplo, ordenarlas por temas, contrastar lo que piensan diferentes actores etc.

Para el análisis de la información contenida en la matriz de consistencia, se organizaron los FCE en cuatro perspectivas, estas son una manera de organizarlos por aspectos o temas similares, pero cada perspectiva permite observar el modelo organizacional desde diferentes puntos de vista. Las perspectivas definidas son:

- **Perspectiva de PPL, Entorno y Posicionamiento:** Son aquellos factores que tienen relación con la propuesta de valor que el INPEC se compromete a entregar a los PPL, además con el posicionamiento del INPEC dentro del estado y en la ciudadanía es decir con la percepción que se tiene del instituto en los diferentes grupos de interés. Y en el ultimo, con aquellos aspectos para tener en cuenta que el entorno pueda configurarle al instituto y pueda afectar a los PPL.
- **Perspectiva de procesos:** En esta perspectiva están los FCE asociados con los procesos del INPEC que transforman los activos intangibles en resultados específicos para los PPL y Gobierno, es decir con la ejecución de la estrategia del instituto.
- **Perspectiva de recursos:** Son los FCE asociados a los recursos que demandan los procesos del INPEC, pero siempre con un enfoque de sostenibilidad institucional.
- **Perspectiva de activos intangibles:** Aquí se encuentran los activos intangibles los cuales corresponden al conocimiento que existe en el INPEC para crear una ventaja diferencial o a las capacidades de sus funcionarios para satisfacer las necesidades de los PPL. Son de tres tipos: Talento Humano, Organizacional y de la información.

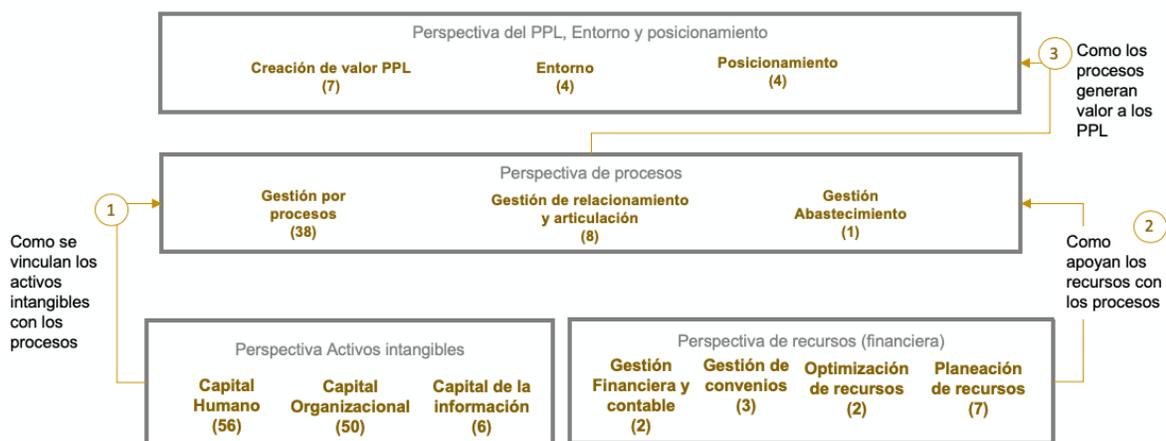
El siguiente paso en el análisis es lograr un entendimiento de los FCE de acuerdo con las relaciones que existan entre estos: causa y efecto (ilustración 13) y esto permita una alineación dentro del instituto. Para poder identificar las relaciones fue necesario darles un orden a las perspectivas y este se construye bajo el concepto de cómo se genera valor en el INPEC<sup>14</sup>. La primera es la razón de ser del INPEC y

---

<sup>14</sup> Aligment: Como alinear a la organización a la estrategia a través del BSC, Kaplan Robert, Norton David

es la perspectiva de PPL, entorno y posicionamiento, para poder llegar a este resultado es necesario tener la perspectiva de procesos y trabajar cuidadosamente en una verdadera gestión por procesos y de utilizar las capacidades necesarias. pero para poder ejecutar los procesos o las capacidades es necesario tener los recursos suficientes y de manera oportuna que estos demanden. Por ultimo se necesita que el INPEC tenga el aprestamiento organizacional, una gestión de talento humano y contar con el gran activo de la información.

**Ilustración 13. Relaciones de causa y efecto entre los FCE por perspectivas**



Elaboración: Guillermo Melo, 2020

A continuación, se describen cada una de las perspectivas que explican las diferentes relaciones de causa y efecto.

En la primera perspectiva (ilustración 14) la de PPL, Entorno y posicionamiento se tienen que los FCE con mayores frecuencias están en la subcategoría de generación de valor (Azul) para los PPL:

- Clasificación de los PPL y la atención con un enfoque diferencial.
- El Hacinamiento en los centros carcelarios.
- La socialización de los PPL.
- Las necesidades en salud para los PPL.

Estos factores definen la propuesta de valor hacia el PPL y marcan la visión de la misionalidad del INPEC en otras palabras centra los puntos en donde los PPL podrían recibir la propuesta de valor que ellos están esperando. Los otros factores se convierten en necesarios mas no suficientes para la propuesta de valor y son:

- Creación de centros de arraigo y casas para el cumplimiento de penas (Hacinamiento)
- Responsabilidad de los entes territoriales sobre los sindicados.

Ilustración 14. FCE Perspectiva PPL, entorno y posicionamiento

Perspectiva de PPL, Entorno y Posicionamiento



Factor clave de éxito. El color muestra detalles acerca de Subcategoría. El tamaño muestra suma de Número de registros. Las marcas se etiquetan por Factor clave de éxito. Los datos se filtran en Categoría, lo que conserva Perspectiva de PPL, Entorno y Posicionamiento.

Elaboración: Guillermo Melo, 2020

La segunda subcategoría de posicionamiento (verde) tiene cuatro FCE, el primero trata sobre la percepción externa sobre la imagen del INPEC, el siguiente tiene que ver con el posicionamiento de la educación y la escuela penitenciaria frente al contexto actual del instituto y de su entorno. Precisamente y respecto al entorno están los factores como la cultura social del país, la rápida ejecución de los procesos en los juzgados por parte del sistema penal, la política criminal y la identificación de nuevos retos, acorde a las situaciones actuales.

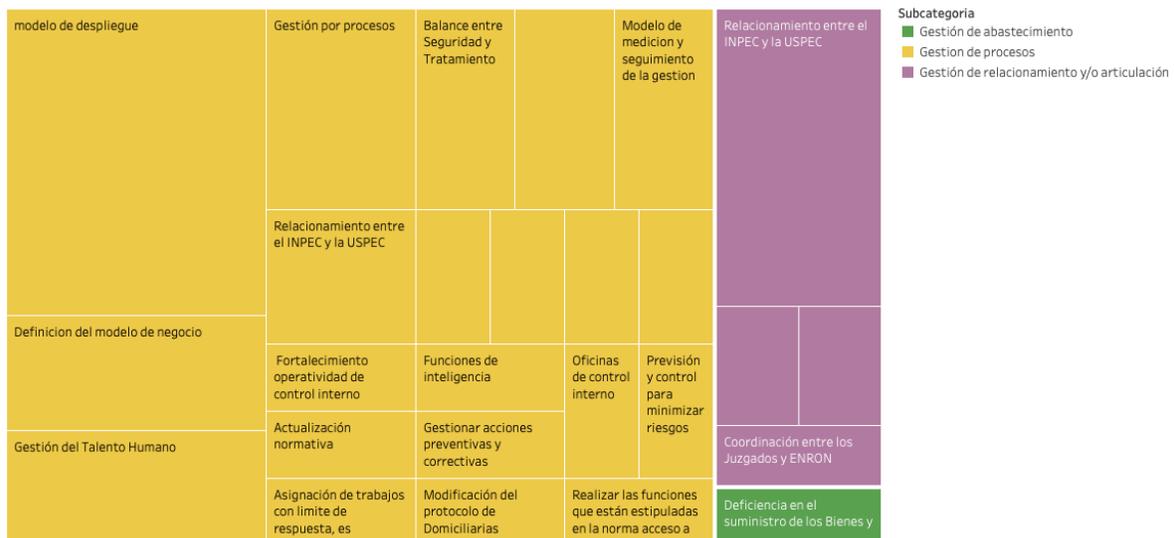
La perspectiva de procesos, se organizó en tres subcategorías: la gestión por procesos (amarillo), que significa como la misionalidad debe operar por procesos y no por funciones y así mismo el modelo organizacional debe recoger este efecto. Es la subcategoría que más FCE se identificaron, a continuación se enuncian:

- Modelo de despliegue (que hace el nivel central y el descentralizado).
- Definición del modelo de negocio (como se debe hacer las cosas para generar valor).
- Gestión del talento humano (contar con un verdadero proceso de gestión de TH).
- Balance entre las funciones sustantivas de tratamiento y la seguridad
- Relación entre el INPEC y la USPEC como proceso
- Modelo de medición y seguimiento para la gestión.

La segunda subcategoría (ilustración 15) tiene que ver con el relacionamiento y/o articulación (fucsia) el principal FCE es la relación entre el INPEC y la USPEC en términos de la forma como se debe hacer, con quien y porque hacerla. La articulación se define como la unión dos actores en un punto de rotación (unión), es importante saber que el punto de rotación (unión) son los intereses comunes que se tienen y los beneficios que resulten de esta articulación, cuando no hay beneficios no existe la articulación.

**Ilustración 15. FCE en la perspectiva de procesos**

Perspectiva de procesos



Factor clave de éxito. El color muestra detalles acerca de Subcategoría. El tamaño muestra suma de Número de registros. Las marcas se etiquetan por Factor clave de éxito. Los datos se filtran en Categoría, lo que conserva Perspectiva de procesos.

Elaboración: Guillermo Melo, 2020

El ultimo FCE es el del abastecimiento (verde) como soporte a todos los procesos misionales, como punto de inflexión para el cierre de brechas asociadas a la salud, bienestar de los PPL, por ejemplo. Sin embargo, este es un factor que directamente no tendría solución con el rediseño organizacional, pero es necesario comenzar a trabajarlo.

En la siguiente perspectiva (ilustración 16) el punto central esta en la planificación de los recursos (verde), convirtiéndose en uno de los FCE con mayor peso de la perspectiva. Los otros factores están en la asignación de los recursos en el nivel desconcentrado (regionales y centros), los otros factores están asociados a brechas en tecnología y logística.

Los convenios son la siguiente subcategoría, con tres Factores: autogestión de recursos a través de proyectos productivos donde se vinculen a los PPL. Relacionamiento con los entes territoriales y la búsqueda de los recursos necesarios en pro de un cambio institucional y así apalancar para el cumplimiento de la misionalidad.

**Ilustración 16. FCE de la perspectiva de recursos (Financiera)**

**Perspectiva Financiera**



Factor clave de éxito. El color muestra detalles acerca de Subcategoría. El tamaño muestra suma de Número de registros. Las marcas se etiquetan por Factor clave de éxito. Los datos se filtran en Categoría, lo que conserva Perspectiva financiera.

Elaboración: Guillermo Melo, 2020

En la ultima perspectiva, pero no la menos importante, se identificaron 113 FCE es decir el 60,1% del total. La subcategoría del capital humano (naranja) tiene los siguientes factores:

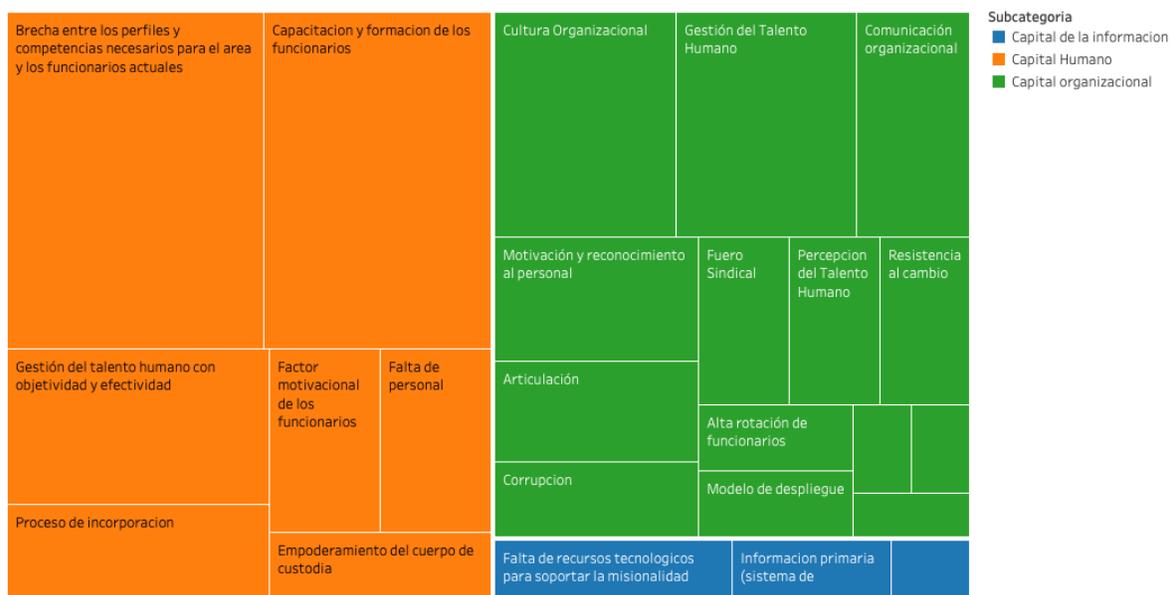
- Brecha entre los perfiles y competencias necesarios para las áreas y los funcionarios actuales.
- La capacitación y formación de los funcionarios.
- Gestión del talento humano con objetividad y efectividad.
- Proceso de incorporación.
- Empoderamiento del cuerpo de custodia.

La subcategoría del capital organizacional, son cuatro los FCE mas representativos:

- Cultura organizacional
- Comunicación organizacional
- Motivación y reconocimiento al personal
- Resistencia al cambio
- Corrupción

Ilustración 17. FCE de la perspectiva de activos intangibles

Perspectiva Activos intangibles



Factor clave de éxito. El color muestra detalles acerca de Subcategoría. El tamaño muestra suma de Número de registros. Las marcas se etiquetan por Factor clave de éxito. Los datos se filtran en Categoría, lo que conserva Perspectiva Activos intangibles. La vista se filtra en Subcategoría, lo que conserva Capital de la información, Capital Humano y Capital organizacional.

Elaboración: Guillermo Melo, 2020

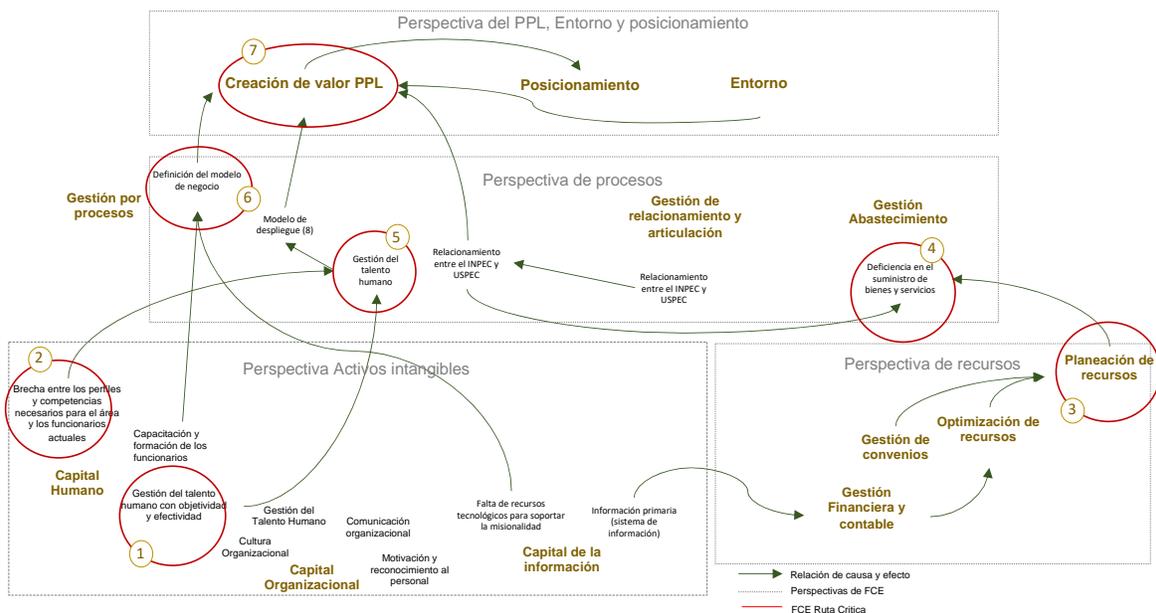
Por ultimo, esta la subcategoría del capital de información (azul) en donde se encuentran dos FCE: la falta de recursos tecnológicos para soportar la misionalidad,

la información de base que genera y necesita la misionalidad del INPEC y por ultimo la necesidad imperiosa de una transformación digital en el instituto.

Como conclusión tenemos la configuración de los FCE por las perspectivas, las relaciones de causa y efecto y la identificación de la ruta crítica del rediseño organizacional. La explicación de lo que es una ruta crítica es que los FCE que pertenecen a ella, si o si deben trabajar con el rediseño y si no se atienden el proyecto no lograría el resultado esperado. (ilustración 18)

Para que haya creación de valor a los PPL se necesitan tres FCE en la perspectiva de procesos: que se defina el modelo de negocio (gestión) del INPEC, es vital para el ejercicio que exista una descripción de las bases sobre las que el instituto crea, proporciona y capta valor. El siguiente FCE es una reingeniería en la gestión del talento humano: evidenciado en la duplicidad de actividades de la gestión del talento humano en diferentes áreas, falta de ejecución en el direccionamiento del talento y la administración humanos, eficiente, eficaz y transparente del talento humano.

**Ilustración 18. Relaciones de causa y efecto de los FCE**



Elaboración: Guillermo Melo, 2020

Sin embargo, para que se pueda dar el FCE anterior, es necesario que se cierre la brecha entre los perfiles y competencias necesarias para el área/grupo y los funcionarios actuales. También es necesario otro FCE que es la definición de una política de gestión del talento humano construido por todos los diferentes actores que busque responder a las iniciativas de todos los actores del instituto.

Como ya se había mencionado se identificaron unos FCE que si bien es cierto no hacen parte del alcance del rediseño institucional son necesarios para que este logre su mayor impacto. Estos factores son: la planificación de los recursos necesarios no solo para funcionar sino para invertir en el crecimiento de este. El siguiente FCE es minimizar al máximo las deficiencias en el abastecimiento de bienes y servicios.

## IV. Anexos

### Anexo 1: Factores clave de éxito

#### **Instrumento para entrevista semiestructurada identificación de factores clave de éxito**

**Entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Tiempo labora (INPEC):** \_\_\_\_\_

Los factores críticos de éxito son puntos clave que, cuando están bien ejecutados, definen y garantizan el desarrollo del modelo organizacional logrando sus objetivos. Por el contrario, cuando estos mismos factores se pasan por alto o se ignoran, contribuyen al fracaso del instituto.

*(Introducción sobre lo que hace el área, características, Aspectos relevantes, etc.)*

1. ¿En su criterio que FCE son necesarios para que el rediseño institucional sea lo mejor posible y que no son gobernables por el INPEC? (Externos)

2. ¿Teniendo en cuenta el Plan de Direccionamiento estratégico vigente “Humanizando y transformando vidas” que FCE puede usted mencionar que son necesarios para tener en cuenta? (Al nivel del INPEC)

3. ¿Pasando a su área (proceso) que FCE puede usted mencionar que son necesarios para tener en cuenta en el rediseño institucional? (Nivel Área)

## Anexo 2: Identificación del componente del SER

### **B. Componente del SER**

#### **I. Analisis de contexto**



## Paso 2: Definir los estratos de la muestra

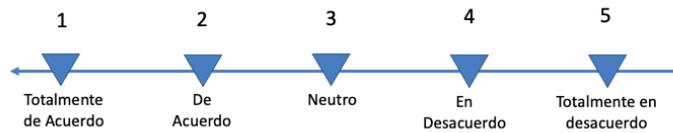
### II. Definición de los Estratos

Nivel	Grupo (Grados)	Categorías Tiempo de trabajo	Tamaño Población
Nivel Central	Nivel Ejecutivo	Entre 5 y 10 Años	17
		Entre 10 y 15 Años	158
		Entre 15 y 20 Años	154
		Más de 20 años	109
	No Uniformados	Entre 5 y 10 Años	2
		Más de 20 años	3
	Oficial	Entre 1 y 3 Años	4
		Entre 3 y 5 Años	5
		Entre 5 y 10 Años	54
		Entre 10 y 15 Años	46
		Entre 15 y 20 Años	24
	Patrulleros	Más de 20 años	25
		Entre 1 y 3 Años	88
		Entre 3 y 5 Años	90
		Entre 5 y 10 Años	439
		Entre 10 y 15 Años	64
Nivel Desconcentrado	Nivel Ejecutivo	Entre 15 y 20 Años	11
		Entre 5 y 10 Años	22
		Entre 10 y 15 Años	401
		Entre 15 y 20 Años	495
	Oficial	Más de 20 años	257
		Entre 1 y 3 Años	5
		Entre 3 y 5 Años	4
		Entre 5 y 10 Años	59
		Entre 10 y 15 Años	58
	Patrulleros	Entre 15 y 20 Años	32
		Más de 20 años	15
		Entre 1 y 3 Años	245
		Entre 3 y 5 Años	140
		Entre 5 y 10 Años	1037
		Entre 10 y 15 Años	492
		Entre 15 y 20 Años	74
			<b>4589</b>

1. Adpatación del instrumento, Tomás Bonavía, Vicente J. Prado Gaseo y David Barbera Tomás\* Universidad de Valencia y \* Instituto Ingenio (CSIC-Univ, Politécnica de Valencia)

## Paso 3: Con los resultados de la encuesta hacer la puntuacion de las respuestas de acuerdo a la escala de likert

### Escala de Calificación (60 Preguntas)<sub>1</sub>



1. Adpatación del instrumento, Tomás Bonavía, Vicente J. Prado Gaseo y David Barbera Tomás\* Universidad de Valencia y \* Instituto Ingenio (CSIC-Univ, Politécnica de Valencia)

**Paso 4: Hacer un análisis por subcomponente y después por componente, de la siguiente forma:**

## **II. Resultados de la Encuesta**

Componente: Misión

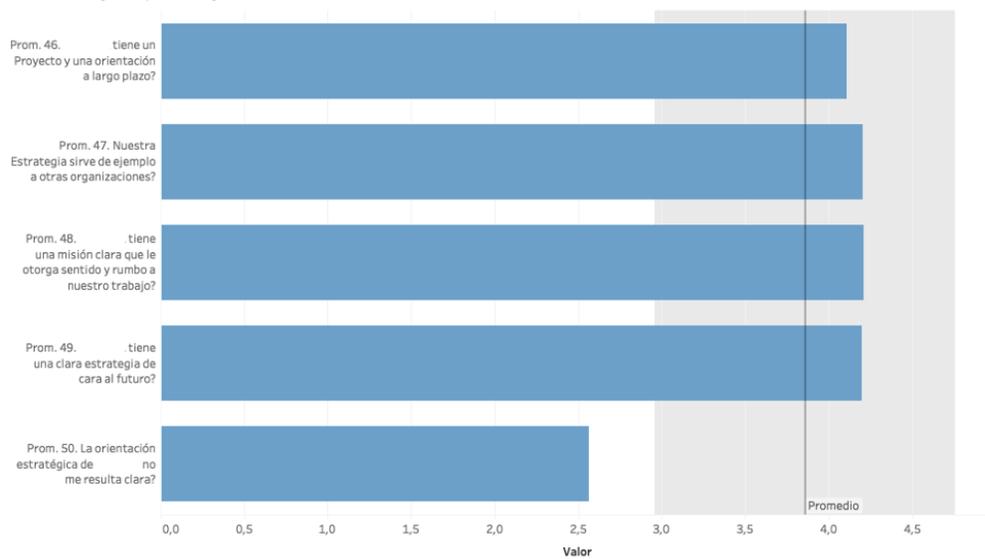


## **II. Resultados de la Encuesta**

Componente: Misión

Subcomponente: Direccionamiento y propósito

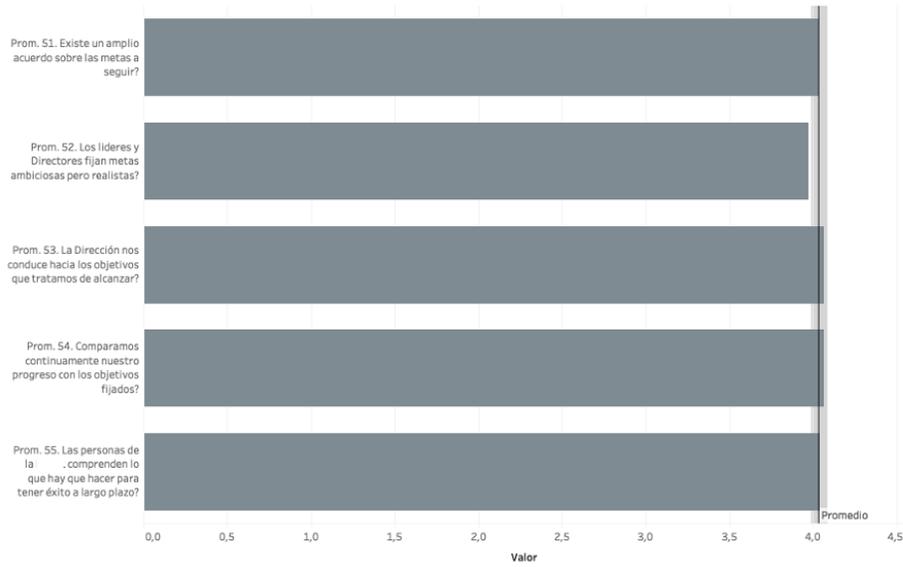
### Dirección y Prop Puntaje



## II. Resultados de la Encuesta

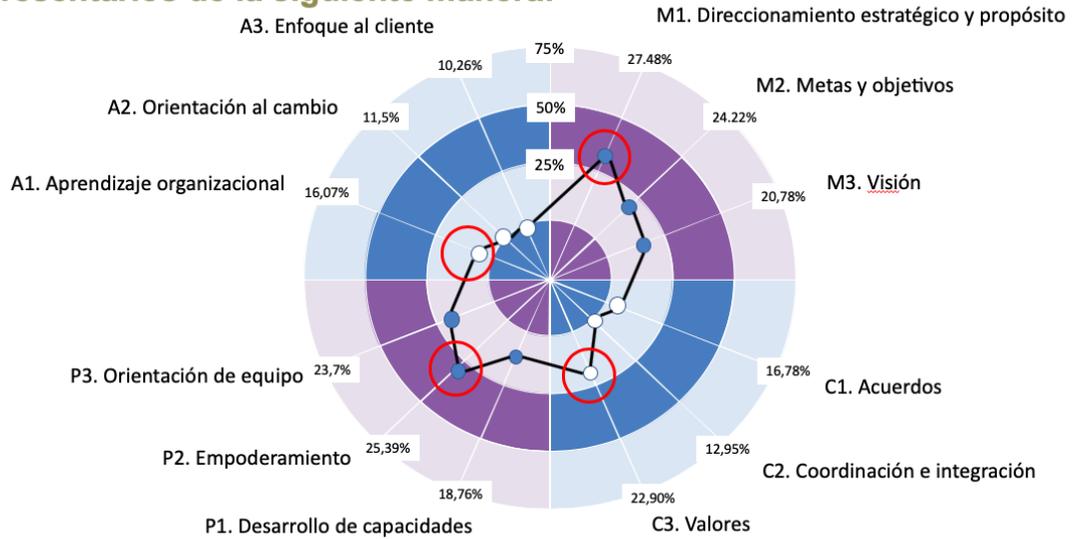
Componente: Misión  
Subcomponente: Metas y objetivos

Componente: Metas y Objetivos  
Subcomponente: Metas y objetivos

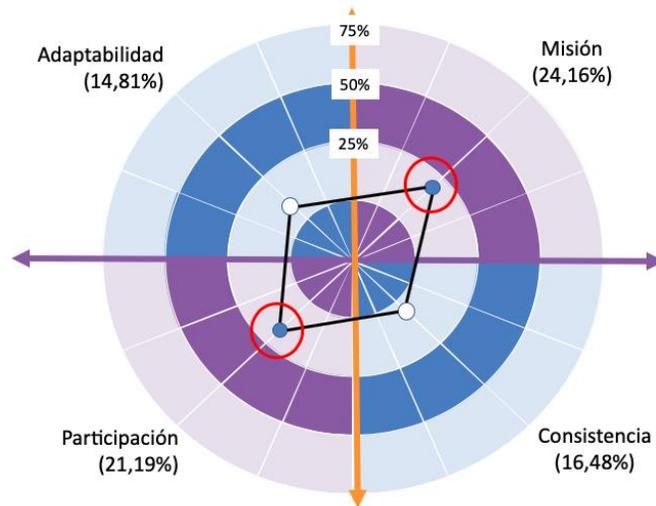


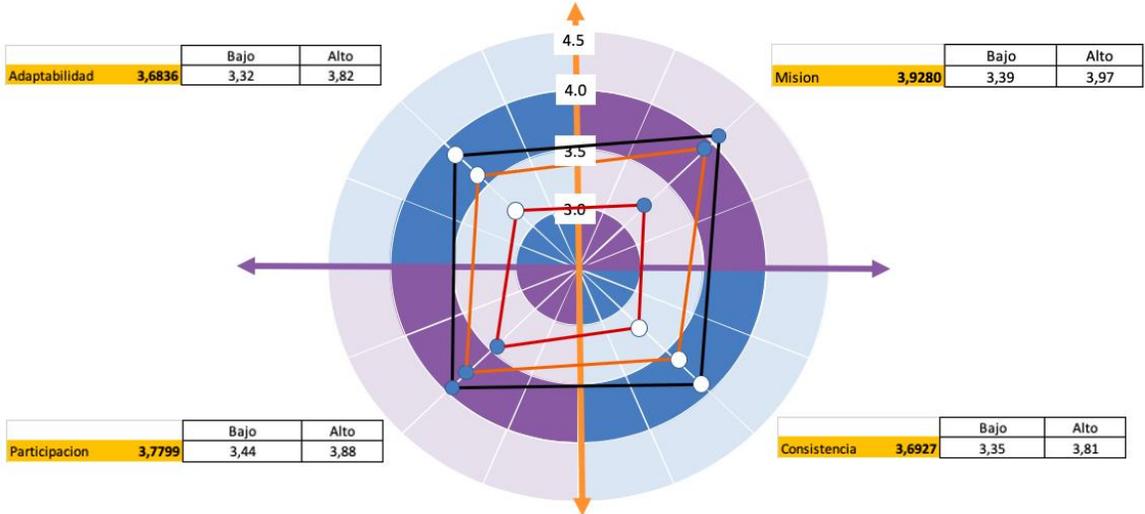
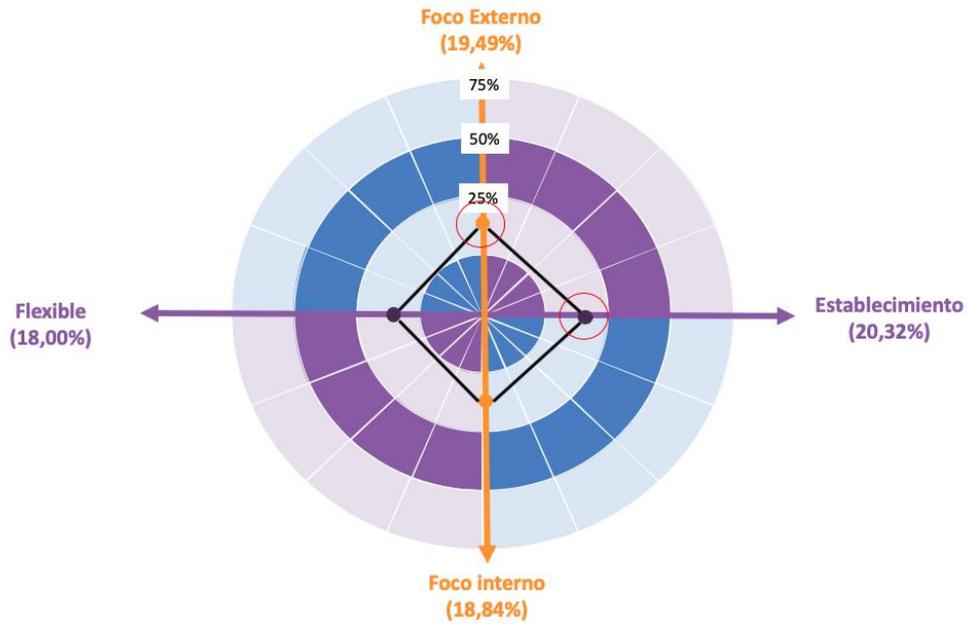
### III. Conclusiones de la Encuesta

**Paso 5: después de hacer el análisis construir los resultados para presentarlos de la siguiente manera:**



En conclusión los resultados por componente son



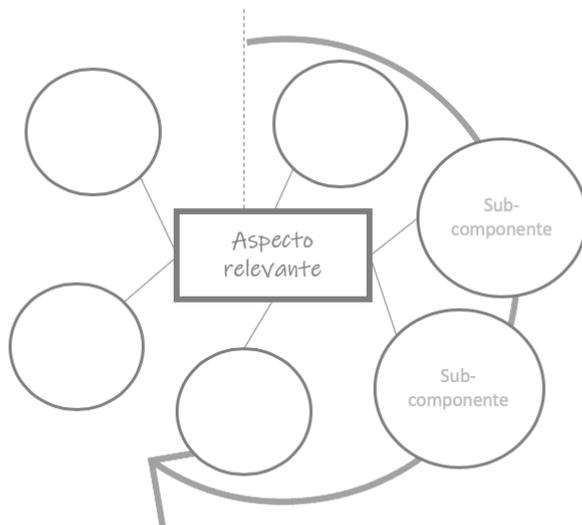


## Anexo 3: Identificación del componente del HACER

### **A. Componente del HACER** Metodología

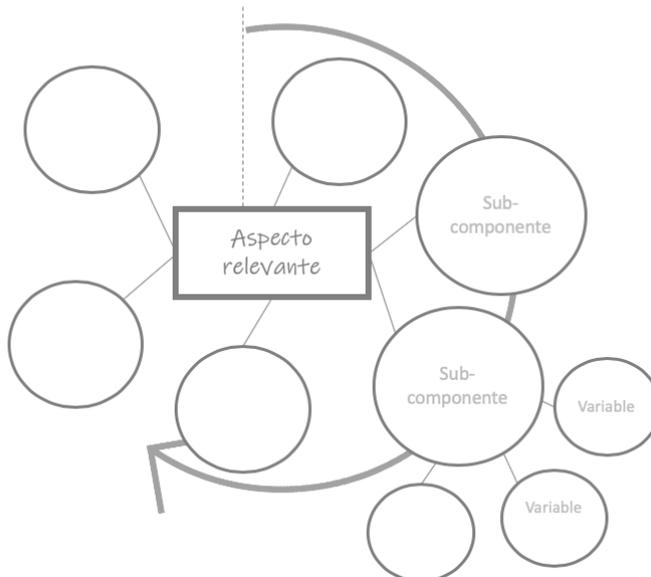
### Primer Paso: Identificación de los subcomponentes (Mind Map)

Es una agrupación de los temas relevantes de acuerdo a la definición de los macroprocesos identificados en el levantamiento de la información y sirven para hacer un mejor análisis.



### Segundo Paso: Identificación de los variables

Se refiere a los elementos que son necesarios para mejorar la descripción del Hacer en cada uno de los subcomponentes

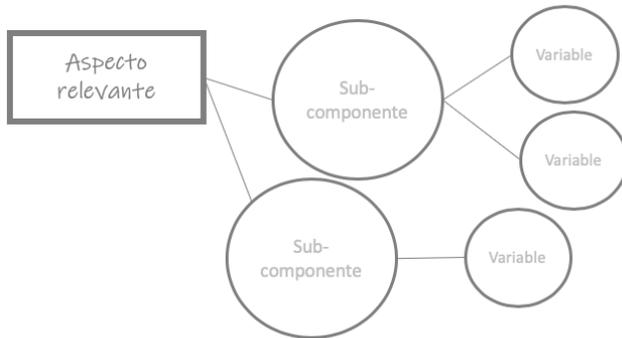


### Tercer Paso: Anotar los subcomponentes alrededor del centro (Mapa ecualizador)



### Temas a tener en cuenta

1. La relación es la siguiente: **Aspecto relevante-Subcomponente-Variable**



2. Por cada **aspecto relevante** debe existir un único *mapa mental*

3. Puede haber 1 o varios **subcomponentes** en un mismo **aspecto relevante**

4. Cada **subcomponente** debe tener un *mapa ecualizador*

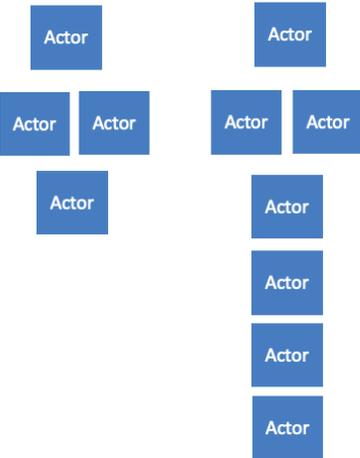
Anexo 4: Identificación de la estructura de relacionamiento

# C. Estructura de Relacionamiento

## Metodología

### Primer Paso: Identificación de los diferentes actores que intervienen en la misionalidad del INPEC

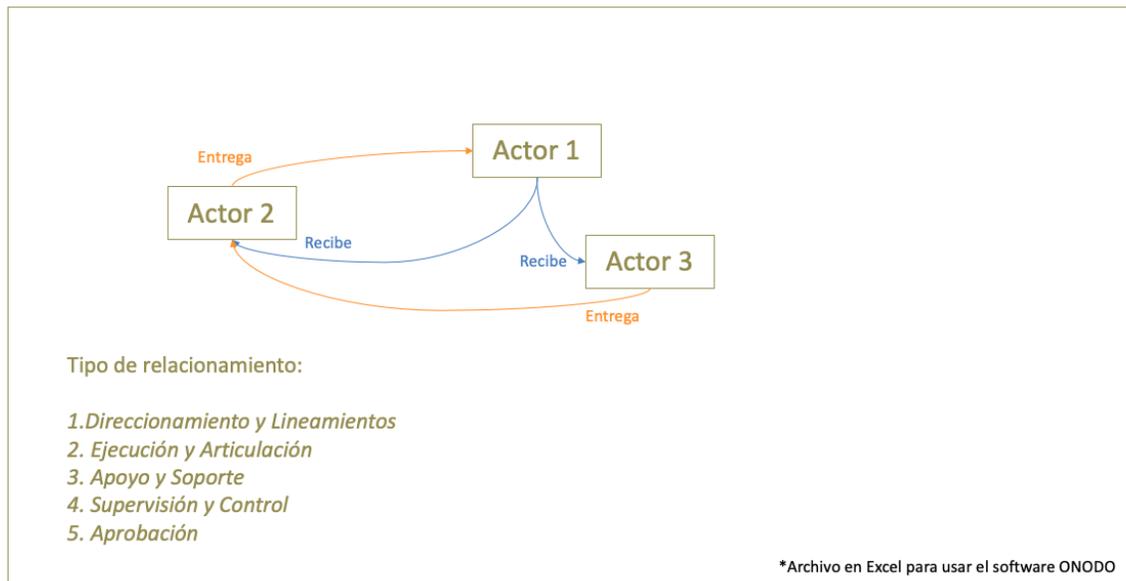
Ayuda: Pueden ser los cargos, Áreas o Grupos, dueños de proceso,etc



## Segundo Paso: Mapeo de los niveles de gestión/Jerarquico (Real vrs Teorico)



## Segundo Paso: Identificar la forma como se relacionan los diferentes actores





## Anexo 5: Matriz de consistencia

Archivo digital