

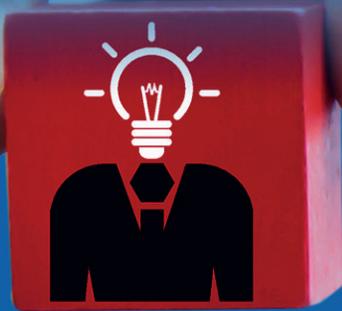


REPÚBLICA DE PANAMÁ
— GOBIERNO NACIONAL —

MINISTERIO DE
GOBIERNO



PN
UD



CURSO NÚMERO UNO

LIDERAZGO EFECTIVO Y GESTIÓN DE CENTROS PENITENCIARIOS

Fortalecimiento del Sistema Penitenciario
en la República de Panamá

CURSO NÚMERO 1: LIDERAZGO EFECTIVO Y GESTIÓN DE CENTROS PENITENCIARIOS

Representante Residente de PNUD Panamá

Linda Maguire

Representante Residente Adjunta PNUD Panamá

Aleida Ferreyra

Equipo PNUD Panamá

Patricia Pérez Prieto, Oficial de Programas; Gregorio Montecer, Coordinador de Proyecto; Isaac Molina, Coordinador de Proyecto; Darío Cadavid, Ingeniero de Proyecto; Yanna Blanquicet, Asistente de Administración y Finanzas; Amarelis Chérigo, Asistente Administrativa.

Instituciones

Ministerio de Gobierno de la República de Panamá (MINGOB) y sus entidades, Dirección General del Sistema Penitenciario (DGSP) y Academia de Formación Penitenciaria (AFP)

Equipo de consultores

Jaime Micahán Ruiz, Ricardo Ballares

Con el apoyo de

Sección Internacional de Narcóticos y Aplicación de la Ley (INL por sus siglas en inglés) de la Embajada de Estados Unidos en Panamá.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo es el principal organismo de las Naciones Unidas dedicado a poner fin a la injusticia de la pobreza, la desigualdad y el cambio climático. Trabajamos con nuestra extensa red de expertos y aliados en 170 países para ayudar a las naciones a construir soluciones integradas y duraderas para las personas y el planeta.

Pueden obtener más información en www.pa.undp.org o seguirnos en @PNUDPanama.

Los puntos de vista, las designaciones y las recomendaciones presentadas en este documento no reflejan necesariamente la postura oficial del PNUD o de las sociedades nacionales que la conforman.

Fecha de producción: Febrero 2021

Diseño e ilustración: Phoenix Design Aid

Datos de impresión: Phoenix Design Aid, 81 ejemplares

©PNUD - Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – Panamá. Todos los derechos reservados.

CURSO NÚMERO UNO

LIDERAZGO EFECTIVO Y GESTIÓN DE CENTROS PENITENCIARIOS

Fortalecimiento del Sistema Penitenciario
en la República de Panamá



MINISTERIO DE
GOBIERNO



PRESENTACIÓN

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), como impulsor de procesos de gobernabilidad democrática y modernización de la administración pública hacia la búsqueda constante de un desarrollo humano integral, apoya el fortalecimiento institucional en busca de transformaciones políticas y sociales que faciliten la aplicación de un enfoque de gestión basada en resultados, bajo los principios de efectividad, eficiencia y equidad.

En cumplimiento de este propósito, y mediante el proyecto *Fortalecimiento del Sistema Penitenciario en la República de Panamá* se brinda un importante apoyo al Ministerio de Gobierno, especialmente, en su interés de abordar la situación de los centros penitenciarios a través del planteamiento y desarrollo de una reforma al Sistema Penitenciario, que involucra: el fortalecimiento en la provisión de servicios básicos, el mejoramiento de la infraestructura de los centros penitenciarios, el apoyo para la implementación del Sistema Penal Acusatorio y la capacitación del personal en los diferentes niveles organizacionales.

Los principios establecidos para el Sistema Penitenciario en el artículo 28

de la Constitución Política Nacional de la República de Panamá y sus objetivos principales se fundamentan, de manera especial, en la preservación de la vida y la integridad personal, la cobertura de sus necesidades básicas, el respeto por sus derechos y su dignidad humana y la disposición de programas para el fortalecimiento de sus capacidades para su futura vida en libertad.

El PNUD, con el respaldo del Programa de Justicia de la Sección Internacional de Narcóticos y Aplicación de la ley de la Embajada de Estados Unidos en Panamá (INL, por sus siglas en inglés) y en coordinación con el Ministerio de Gobierno y la Academia de Formación Penitenciaria, ha liderado el diseño y desarrollo del proyecto 1965 PAN 2019; el cual contempla la realización de cinco cursos y talleres, cuyo propósito general es fortalecer la capacidad de los servidores penitenciarios para desarrollar una gestión pública de calidad; soportada en el buen uso de los recursos, la aplicación de un liderazgo efectivo en los diferentes procesos y el fortalecimiento de la seguridad para garantizar la vida y los derechos humanos de los privados de la libertad, familiares y funcionarios públicos.

Partiendo de este contexto, se presenta y da la bienvenida al curso '*Liderazgo efectivo y gestión de la prisión*'. Este tiene como objetivo desarrollar y fortalecer en los participantes una estructura de saberes y competencias para asumir la gestión y liderazgo de las dependencias del sistema y centros penitenciarios; aplicando

los estándares y normas internacionales, así como la normativa nacional y las buenas prácticas de administración penitenciaria de mayor aceptación, para la consolidación de un servicio penitenciario efectivo, transparente y respetuoso de la dignidad humana.

CONTENIDO

Introducción	7
1. NORMATIVA PARA LA DIRECCIÓN Y LIDERAZGO DEL SISTEMA PENITENCIARIO EN PANAMÁ	9
1.1. Normatividad internacional	9
1.2. Normatividad nacional	10
2. TEORÍA ORGANIZACIONAL	11
2.1. El proceso administrativo	12
2.2. Naturaleza de las organizaciones.	13
2.3. Estructura organizacional.	13
2.4. Clasificación	13
2.5. El comportamiento organizacional.	14
2.6. Exigencias actuales para una administración efectiva de las organizaciones	14
2.7. Efectividad organizacional	
3. ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LAS PENAS Y DE LA PRISIÓN COMO ORGANIZACIÓN	15
4. RETOS ACTUALES DE LA GERENCIA PENITENCIARIA	19
4.1. Intereses opuestos de algunas de sus partes.	20

4.2. Estructuras de poder confusas y variadas	20
4.3. La administración bajo restricciones políticas, económicas o sociales.	20
4.4. Percepción negativa de los sistemas penitenciarios por parte de la sociedad.	20
4.5. Visión de la Dirección General del Sistema Penitenciario.	21
4.6. Misión de la Dirección General del Sistema Penitenciario.	22
4.7. Dirección General del Sistema Penitenciario (Artículo 19/Ley 55 de 2003).	22
4.8. Consejo de Política Penitenciaria.	22
4.9. Consejo Técnico del Sistema Penitenciario.	22
4.10. Objetivos principales del Sistema Penitenciario.	23
4.11. Código de Ética del Servidor Penitenciario.	24
4.12. Derechos Humanos de la Población Privada de la Libertad.	24
4.13. Prohibición Absoluta de la Tortura.	24
5. LA GESTIÓN PENITENCIARIA Y LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE	27
6. LIDERAZGO EFECTIVO DEL CENTRO PENITENCIARIO	30
6.1. Características de los líderes y gerentes modernos.	31

7. TRATAMIENTO PENITENCIARIO, ATENCIÓN INTEGRAL Y PROGRAMAS DE RESOCIALIZACIÓN	34
7.1. Definición de tratamiento penitenciario	35
7.2. Principios del tratamiento penitenciario	36
8. ADMINISTRACIÓN DE LA SEGURIDAD PENITENCIARIA	37
8.1. Seguridad penitenciaria	38
9. Conclusiones	40
10. Referencias bibliográficas	41

INTRODUCCIÓN

La pena de prisión comienza a imponerse como mecanismo principal de castigo y corrección de las conductas delictivas a partir de la segunda mitad del siglo XVIII. Sin embargo, hasta hace algunas décadas y aun hoy en día en algunos países latinoamericanos, las prisiones siguen siendo concebidas como simples depósitos de personas, estructuras físicas dotadas de estrictos mecanismos de seguridad encaminados, principalmente, a disminuir las fugas de presos y a imponer castigos para mantener el orden a partir de la tortura y el miedo, entre otras formas de abuso en la utilización de la fuerza.

Durante la prevalencia de esta errada concepción respecto del manejo de las prisiones, los indicadores de efectividad en su administración se valoraban en la medida en que no hubiese fugas de presos, sin asignar la debida importancia a la preservación de la vida o al bienestar de los internos y, mucho menos, al respeto de sus derechos.

El estudio científico de las prisiones y de las penas privativas de la libertad iniciado hacia mediados del siglo XVIII, por autores como John Howard, César Beccaria, Jeremías Bentham y Michel Foucault; así como la serie de normas, reglas y principios emitidos por la Organización de Naciones Unidas (ONU) a partir de la segunda mitad del siglo XX, iniciaron una nueva concepción

en cuanto a los objetivos de las prisiones y la humanización del trato a los privados de la libertad. Las problemáticas que, de manera común, impactaban el manejo de los privados de la libertad y las prisiones en el mundo comenzaron a tener relevancia en la agenda de los gobiernos y a convocar la integración internacional para discutir y procurar soluciones comunes.

En la actualidad, la administración penitenciaria se constituye en un servicio público esencial y los estándares internacionales marcan puntos de referencia para valorar la calidad del servicio, especialmente, en materia de respeto de los derechos humanos, logros en procesos de resocialización, apoyo a la administración de justicia y lucha contra la criminalidad. De esta manera la efectividad del servicio penitenciario se constituye en uno de los indicadores de efectividad de la administración pública frente al cumplimiento de los fines del Estado.

Concordante con lo anterior, la mayoría de los países de la región ha tenido que realizar importantes esfuerzos orientados al mejoramiento de sus sistemas penitenciarios, en cuanto a las condiciones de su infraestructura, dotación de elementos para el servicio, tecnología, y expedición de protocolos de actuación; pero su más representativo interés está en la cualificación de su talento humano.

Desempeñarse en un sistema penitenciario, más aún en cargos directivos o de supervisión, puede resultar una de las tareas más complejas y delicadas dentro de los cargos de la administración pública, puesto que para liderar de manera efectiva los diferentes procesos de una prisión se requiere de unas habilidades gerenciales y personales excepcionales, un gran sentido de humanidad, pero con carácter y autoridad; valores y principios bien cimentados, cultura de legalidad y capacidad de adaptación a las dinámicas tan particulares y cambiantes que se viven en una prisión.

Además, es bien sabido que el actuar de los servidores penitenciarios históricamente ha sido objeto de fuertes censuras sociales como consecuencia de prácticas permeadas por la corrupción, violación de derechos humanos, abusos sobre privados de la libertad y sus familias, junto con otras acciones que han ido disminuyendo, pero en algunos casos prevalecen. Así, los gerentes penitenciarios de hoy y sus equipos de trabajo tienen la difícil tarea de recuperar cada día la imagen del sistema y el posicionamiento ante la sociedad.

Esto solamente puede lograrse a través de resultados positivos, de liderar con el ejemplo la consolidación de una cultura de legalidad, seguridad y respeto por los derechos humanos y la dignidad de los privados de la libertad.

Así las cosas, corresponde a cada servidor público asignado como director de centro, líder de un proceso, jefe de seguridad o personal de supervisión fortalecer sus habilidades y competencias hacia la consolidación de un liderazgo efectivo y una gestión pública que conduzcan a la transformación organizacional y a la consolidación del sistema penitenciario como una organización de calidad, transparente y con altos estándares de calidad en el cumplimiento de sus fines y objetivos. En este orden de ideas, nos planteamos el siguiente cuestionamiento como elemento orientador en el desarrollo del presente curso:

¿A través de qué estrategias podría el sistema penitenciario de Panamá, mantener unas prácticas de liderazgo efectivo en la gestión de los centros penitenciarios?

1. NORMATIVA APLICABLE A LA GESTIÓN DEL SISTEMA PENITENCIARIO EN LA REPÚBLICA DE PANAMÁ

En cumplimiento a los tratados internacionales suscritos y ratificados por Panamá, los postulados previstos en su Constitución Política Nacional y demás reglamentación; las actuaciones

de los servidores penitenciarios en todo el territorio nacional para la gestión y liderazgo de prisiones deberán regirse por los siguientes mandatos. (Véanse Tablas 1 y 2).

TABLA 1: Normas internacionales asociadas a la gestión del Sistema Penitenciario

1.1 Normativa Internacional

1. Declaración Universal de los Derechos Humanos (París, 1948). Dentro de éstos se destacan derechos individuales tales como prohibición de torturas, tratos crueles, inhumanos y degradantes.
2. Reglas Mínimas para el Tratamiento de los Reclusos “Reglas Nelson Mándela” (Ginebra, 1.955).
3. Reglas de las Naciones Unidas para el Tratamiento de las Reclusas y Medidas no Privativas de la Libertad para las Mujeres Delincuentes “Reglas de Bangkok” (Tailandia, 2010). Establecen trato diferencial para mujeres, niñas y adolescentes privadas de la libertad.
4. Reglas Mínimas de las Naciones Unidas para la Administración de la Justicia de Menores “Reglas de Beijing”. (Milán, 1985).
5. Convención contra la Tortura y Otros Tratos o Penas Crueles, Inhumanos o Degradantes. Aprobada en 1984 y entró en vigor en 1987.
6. Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer. Aprobada en 1979 y entró en vigor en 1981.
7. Código de Conducta para funcionarios encargados de hacer cumplir la ley (Resolución ONUDH 34/169 de 1979).
8. Principios básicos sobre el Empleo de la Fuerza y de Armas de Fuego por los Funcionarios Encargados de hacer Cumplir la Ley. (La Habana, 1990).

Fuente: creación propia a partir de la consulta a las normas internacionales.

TABLA 2: Normas nacionales asociadas a la gestión del Sistema Penitenciario.

1.2 Normatividad nacional		
Constitución Política	Artículo 18	Los particulares sólo son responsables ante las autoridades por infracción de la Constitución o de la Ley. Los servidores públicos lo son por esas mismas causas y también por extralimitación de funciones o por omisión en el ejercicio de éstas
	Artículo 28	El sistema penitenciario se funda en principios de seguridad, rehabilitación y defensa social. Se prohíbe la aplicación de medidas que lesionen la integridad física, mental o moral de los detenidos (...)
Ley 55 de 2003, <i>Que reorganiza el sistema penitenciario</i>	Artículo 1	Define el sistema penitenciario como “(...) el conjunto organizado, funcional y estructurado de elementos normativos, técnicos y científicos que definen la naturaleza de los centros penitenciarios”. Fundamentado en los principios contenidos en el artículo 28 de la Constitución Política.
Ley 4 de 2017 <i>Reforma los Códigos Penal, Judicial y Procesal Penal, medidas hacinamiento.</i>	Artículo 2	Establece los principios que regularán la organización, administración, dirección y funcionamiento del servicio público penitenciario y el tratamiento especializado de la población penitenciaria, sobre la base del respeto a los derechos humanos y de los lineamientos científicos y modernos en materias criminológica, penitenciaria, de seguridad y administrativa.
	Artículo 5	Responsabilidad del Sistema Penitenciario de velar por la vida, la integridad física y la salud integral del privado o privada de libertad, de tal forma que, se respeten los derechos humanos y todos aquellos derechos e intereses de carácter jurídico, no afectados con la pena o medida de seguridad.
	Artículos 4, 5, 6, 7 y 10	Faculta al juez de cumplimiento para conmutar pena de prisión por actividades de trabajo, estudio y enseñanza; términos y condiciones para la conmutación; reemplazo de penas cortas por otras modalidades. Ajusta competencias del juez de cumplimiento.

Fuente: creación propia con base en la normatividad nacional de Panamá.

2. TEORÍA ORGANIZACIONAL



Se puede definir una organización como el resultado del acuerdo entre dos o más individuos que, mediante la implementación de una estructura intencional, actúan en coordinación para alcanzar, de forma eficiente y eficaz, unos objetivos para beneficio común.

La teoría organizacional estudia la disposición de todos los elementos que hacen parte de una organización, entre ellas, la naturaleza, estructura, línea de mando, procesos, funciones, responsabilidades de cada una de las partes que la componen y la proporción de sus aportes individuales para el logro de los objetivos planteados. En este sentido, la aplicación de la teoría

organizacional aporta a la identificación de falencias que se puedan estar presentando en sus componentes y relaciones y que afecten la práctica administrativa.

Por su parte, la administración es entendida como ciencia y como proceso; en el primer caso, se le puede describir como la ciencia que se ocupa del estudio del funcionamiento, estructura y productividad de las empresas al servicio de las comunidades; así mismo se describe como el proceso mediante el cual se aplican acciones de planeación, organización, dirección y control de los recursos y las actividades encaminadas al logro de los objetivos propuestos.

2.1 El proceso administrativo

Las funciones de planeación, organización, dirección y control en el proceso administrativo se pueden describir así:

PLANEACIÓN: función de la administración en la que se definen metas, se fijan estrategias para alcanzarlas y se diseñan planes para integrar y coordinar actividades. Comprende también, la visualización del futuro y trazar el programa de acción.

ORGANIZACIÓN: consiste en determinar qué tareas hay que realizar, quién debe hacerlas, cómo se hacen, cómo se agrupan, quién o quiénes son los responsables de rendir cuentas a quién y dónde se toman las decisiones. Proveerse de todo lo que es útil para el funcionamiento: materias, herramientas, capitales y personal.

DIRECCIÓN: se refiere a motivar a los colaboradores, influir en los individuos y los equipos mientras realizan su trabajo; elegir los canales de comunicación óptimos y ocuparse de cualquiera otra manera del comportamiento de los empleados. Guiar y orientar al personal.

CONTROL: vigilar el desempeño actual, compararlo con una norma y emprender las acciones correctivas que hicieran falta. Establecer sistemas para medir y corregir las acciones realizadas por los integrantes de la organización. Entre más claro y completo sea lo planeado más fácil será controlar.

Las organizaciones militares históricamente se han constituido en importantes referentes en cuanto a modelos de administración.

Así, en sus inicios las pequeñas economías artesanales y agrícolas, orientadas principalmente al autoconsumo de las familias y pequeños intercambios, en un momento comprendieron la necesidad de organizarse, trabajar en grupos, planificar sus actividades y organizar sus recursos; dando así inicio al proceso administrativo actual, el cual, a través del tiempo, ha ido evolucionando y generando cada vez una mayor exigencia a los líderes, encargados de asegurar el bienestar a su comunidad.

Las dinámicas en materia de administración en el mundo actual exigen cada día la aplicación de procesos más competitivos, así, como de líderes conocedores de sus organizaciones, capaces de anticipar las situaciones problemáticas para tomar medidas que minimicen sus impactos negativos, que sepan optimizar sus recursos y especialmente, que logren el bienestar, el compromiso y los mejores resultados del personal a su cargo.

2.2 Naturaleza de las organizaciones.

Involucra definir el tipo al que pertenece, su estructura, clima y cultura organizacional (principios y valores); comunicación, tipo de gerencia, respaldo jurídico, fines y objetivos.

2.3 Estructura organizacional.

Puede ser formal o informal. Define la forma y las relaciones jerárquicas con que la empresa desarrollará su gestión. Involucra al nivel estratégico, directivos de nivel medio, nivel operativo, tecnoestructura y staff.

2.4 Clasificación

(Porras, 2016), menciona que mientras exista pluralidad en los enfoques, a las organizaciones se les puede ubicar en diversas tipologías de acuerdo con:

- La naturaleza o la actividad económica.
- Dimensión predominante.
- Intereses predominantes de sus agentes promotores (miembros o patrocinadores o dueños).
- Influencia en la sociedad.

Así mismo, es necesario para los líderes de las organizaciones tener presente que por su dinamismo y estar conformadas por individuos, hoy las organizaciones deben ser vistas, analizadas y gestionadas desde una perspectiva multidimensional, interdisciplinaria y transdisciplinaria.

2.4 El comportamiento organizacional.

(Kast, 2014) dice que el comportamiento organizacional “Se preocupa por analizar y comprender las actitudes, los sentimientos,

las percepciones, los motivos y el comportamiento de las personas dentro de un medio de organización. Sus objetivos principales son mejorar el desempeño de los individuos y la organización y aumentar la satisfacción de los participantes”. Por lo tanto, el comportamiento humano debe ser considerado por los líderes ya que redonda directamente en variables tales como la productividad, la satisfacción y el ausentismo laborales, entre otras.

2.6 Exigencias actuales para una administración efectiva de las organizaciones

Las organizaciones actuales deben estar preparadas para ajustarse a los cambios que surgen en su entorno, ser flexibles,

innovadoras e incorporar nuevas tecnologías de información, y así, poder sobrevivir en un mundo globalizado y competitivo. Por tanto, se requieren líderes que puedan reconocer hábilmente la necesidad del cambio, caracterizados por contar con competencias blandas fortalecidas, que hacen posible un cambio exitoso y además, consigan orientar y gestionar el talento humano, objetivos, roles, políticas, entre otros.

2.7 Efectividad organizacional

Se puede definir como la capacidad para desarrollar los diferentes procesos de la organización de tal manera que se logre satisfacer las necesidades y expectativas de cada una de las partes interesadas.



3. ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LAS PENAS Y DE LA PRISIÓN COMO ORGANIZACIÓN

Afirma la sabiduría popular desde la antigüedad que: “Un pueblo que no conoce su historia, está condenado a repetirla”. Sin tener certeza real de quién fue su autor, se hace uso de ella por su indiscutible veracidad y aplicabilidad en el tema a desarrollar. Hace referencia a la necesidad de conocer las acciones del pasado, especialmente aquellas que han sido equivocadas, para confrontarlas con lo que se hace en la actualidad, sus resultados y lo que se podría hacer en el futuro para mejorar en cualquier organización.

Aplicada esta frase al Sistema Penitenciario como organización, resulta fundamental que los líderes y todos los servidores penitenciarios conozcan los orígenes y los procesos de cambio que se han gestado frente a la dinámica de las prisiones y comprendan que trabajan en un sistema lleno de dificultades, pero también con muchas oportunidades para servir, aun cuando, en muchos casos, no sea reconocido. Una actividad que, a pesar del importante servicio que presta a la comunidad como parte de la administración de justicia y a la seguridad, siempre será percibida por la sociedad como un eterno problema de difícil solución.

Lo que no pueden hacer los servidores penitenciarios es caer también en esa perspectiva de valoración negativa de su trabajo; por el contrario, estos servidores deben ser los más conocedores de sus antecedentes y evolución, críticos y pensantes, dispuestos a reflexionar permanentemente sobre el estado de las prisiones, la situación en qué se encuentran y los cursos de acción que se debería tomar para paulatinamente contribuir al mejoramiento del sistema. Para esto es importante familiarizarse con esa línea de tiempo que debe alentar a trabajar cada día con mayor ahínco para ser partícipes activos de ese proceso de cambio en pleno desarrollo.

Para comprender los orígenes y justificación de la expedición de regulaciones a la conducta de los individuos y la imposición de castigos y penas a quienes se aparten del orden social establecido, es pertinente remitirse a la interpretación del planteamiento de Rousseau referente a que existió un estado primitivo de naturaleza en el cual el hombre, aislado, disfruta de una independencia absoluta. A este estado le sucedió el de sociedad, por medio de un contrato consentido, el cual impone



restricciones a la independencia de cada uno. El pensamiento de Rousseau se resume de la siguiente forma:

“Yo consiento en vivir en la asociación y en ser castigado si falto a sus órdenes. Yo consiento en que se me prive de mi libertad y que se me causen otros males, siempre que el poder social los juzgue necesarios. En cambio, de los beneficios que espero, yo contribuyo a crear ese poder, yo pongo en común cuanto es indispensable de mis derechos propios a fin de darle vida y consistencia. El derecho que tengo sobre mí mismo, yo lo cedo y lo traspaso a la sociedad (Bonesana, 1993, pág. 32)

En este estado primitivo no existieron las prisiones, pues cada individuo en medio de su libertad tenía también la potestad

de defender sus propios intereses; una vez iniciada la Edad Antigua con la aparición de las primeras sociedades aparece los primeros antecedentes de prisiones como mecanismos para asegurar a los infractores mientras se les aplicaba el castigo dispuesto por la autoridad.

Durante la Edad Media y la Edad Moderna, tampoco fue la prisión el mecanismo principal para condenar los delitos, pues los castigos eran principalmente torturas y expropiación; predominando en la práctica la ejecución, el destierro, la tortura, el trabajo, forzado, la esclavitud, la hoguera y la mutilación.

A partir de la segunda mitad del siglo XVIII, la prisión comienza a imponerse como el mecanismo principal de castigo y corrección de las conductas delictivas, y por

primera vez algunos autores importantes se dedicaron a estudiar la problemática de las prisiones, las penas de prisión y sus funciones.

Inicialmente, John Howard, en su obra *El estado de las cárceles* (1777), luego de recorrer un buen número de cárceles europeas y observar las difíciles condiciones de los presos, centró su atención en proponer un alivio a las torturas físicas y psicológicas que sufrían los prisioneros. Gracias a sus postulados se logró avanzar en dar un trato más humano y buscar más que el castigo, la posibilidad de corregir al delincuente.

Por su parte, César Beccaria, (1764), afirmó que las penas de privación de la libertad deberían ser reglamentadas reconociendo en todo caso las garantías individuales de los presos, dejando de lado el poder absoluto que hasta el momento habían tenido los representantes de la autoridad. Por primera vez se habló de la racionalización de las penas en el entendido de fijar unos topes mínimos a aplicar de tal manera que se lograra el objetivo de aplicación de ley sin ir más allá de lo estrictamente necesario.

Jeremías Bentham, en su obra *Le Panoptique* de 1780, diseñó los denominados panópticos, los cuales eran edificios circulares con celdas individuales cuyo objetivo era que el vigilante desde una torre central tuviera una visión panorámica de cada una de ellas, observando cada movimiento de los reclusos sin que ellos le observaran a él, constituyendo así, un elemento de control estricto que fue utilizado durante la época no solamente

en las prisiones sino también en fábricas y otros escenarios.

El panóptico de Bentham fue tomado posteriormente por Michel Foucault, en su obra *Vigilar y castigar* de 1975, en el cual destaca sus propiedades para la materialización del poder y la disciplina, el control y la vigilancia permanente que deben estar presentes en la aplicación de las penas. Al respecto Galvis (2003) manifestó:

Foucault considera que el ejercicio de la pena tiene dos elementos esenciales: la vigilancia y la disciplina. La primera consiste en estudiar detenidamente al delincuente de manera tal que, sea posible entender los motivos por los cuales cometió el delito que se le imputa. La segunda, busca corregir este comportamiento. Todo lo anterior con el fin de darle estabilidad a la sociedad. Es así como la vigilancia es un juego de miradas que permite ver sin ser visto, y la disciplina es un arte de las distribuciones (p.34).

¡Así las cosas, desde mediados del siglo XVIII, se dio inicio a la humanización en el trato de los privados de la libertad, para dar paso durante el siglo XIX, a reformas entre las cuales se destaca la capacitación del personal penitenciario y otros avances en organización de los sistemas, pero de manera aislada por cada país, tratando de copiar las experiencias exitosas y multiplicarlas para la implementación o mejoramiento de los mismos.

Fue a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, cuando se comenzó a unificar internacionalmente los criterios para el manejo de las prisiones; así la problemática penitenciaria y carcelaria empezaba a tener relevancia y a convocar la integración internacional para su solución.

Entre los años 1872 y 1925, gracias al interés internacional por las problemáticas que subsistían en los sistemas penitenciarios, se llevó a cabo una serie de congresos internacionales como lo señala Del Olmo (1981), cuyas temáticas se enuncian a continuación:

• **LONDRES, 1872.**

Organización de información estadística carcelaria, administración de la justicia antes de la sentencia; ejecución de las penas y el régimen penitenciario; y régimen de liberados y las sociedades de patronato.

• **ESTOCOLMO, 1878.**

Sección de legislación penal; sección de establecimientos penitenciarios; sección de prevención, establecimiento de un poder central que dirigiera las cárceles y formación profesional para los funcionarios del sistema penitenciario.

• **ROMA, 1885.**

Cambios en la construcción de las prisiones celulares, principios de alimentación de los reclusos y tratamiento de los menores delincuentes.

• **SAN PETERSBURGO, 1890.**

Trabajo de los reclusos; creación de una cátedra de ciencia penitenciaria y las normas de selección de los funcionarios.

• **PARÍS, 1895.**

Recompensa a manera de gratificación a los reos por su trabajo; necesidad de la expedición de un reglamento carcelario internacional.

• **BRUSELAS, 1900.**

Tratamiento de los menores y adolescentes; temas de salud y bienestar de los reclusos.

• **BUDAPEST, 1905.**

Sistema de clasificación de los delincuentes por edades y por conducta y eliminación de la obligación de trabajar para los sindicatos detenidos.

Washington, 1910. Estableció los principios fundamentales de los métodos penitenciarios modernos.

• **LONDRES, 1925.**

“Congreso Penal y Penitenciario”. En el año 1929 se redactaron las “Reglas Generales para el Tratamiento de los Reclusos”, antecesoras de las “Reglas Mínimas para el Tratamiento de los Reclusos” presentadas por las Naciones Unidas en el I Congreso de Prevención del Delito y Tratamiento del Delincuente; en Ginebra en 1955.

Continuando con esta misma tendencia humanizadora, a partir de la segunda mitad del siglo XX, se dio inicio al establecimiento de otra serie de tratados y convenios internacionales que fueron la base para la implementación de los estándares y normas que rigen en la actualidad la administración de las prisiones, algunos de los cuales se enunciaron en la Tabla 2 del presente curso.



4. RETOS ACTUALES DE LA GERENCIA PENITENCIARIA

Revisadas las condiciones en que se encuentran los sistemas penitenciarios en algunos países latinoamericanos y el nivel de importancia que ocupan estas dependencias en las prioridades de las naciones, se puede establecer, de manera general, que los servicios penitenciarios se han visto sometidos a cierto abandono e indiferencia por parte del Estado que los ubica en una alta marginalidad en cuanto a la insuficiente cantidad de recursos que les son asignados, deficiencias en su personal, obsolescencia en las estructuras

de los centros penitenciarios y escasez de elementos para la atención de los privados de la libertad y el cumplimiento de sus actividades misionales.

Sin embargo, factores como las permanentes exigencias de los organismos internacionales de defensa de los derechos humanos, el elevado perfil actual de muchos privados de la libertad y la inmediatez en la difusión de la información a través de medios tecnológicos y de comunicación; han ocasionado que durante los últimos

años la problemática penitenciaria tome cierta relevancia y prioridad en las agendas de los gobiernos.

Pese a lo anterior, son muchos los retos que deben afrontar los líderes penitenciarios para superar o, por lo menos, disminuir los efectos de las grandes problemáticas comunes a los sistemas penitenciarios, entre los cuales se destacan los siguientes:

4.1 Intereses opuestos de algunas de sus partes.

Como se dijo previamente, es normal que en las organizaciones existan divergencias en los intereses de las diferentes partes interesadas. Sin embargo, para el caso de las prisiones se pueden citar como partes interesadas: los internos y sus familias, los jueces, las autoridades penitenciarias, los organismos de control y la sociedad en general. Con lo anterior y teniendo en cuenta que los internos no eligen voluntariamente formar parte de la organización, la divergencia de intereses puede resultar más acentuada que en otros tipos de organización.

4.2 Estructuras de poder confusas y variadas

En este sentido, se encuentra que el poder legítimo del Estado está representado en los servidores penitenciarios, pero por otra parte conviven estructuras ilegales de poder que actúan al interior de los centros penitenciarios, representados en internos u organizaciones delincuenciales que dominan a los demás internos, en muchas

ocasiones con el conocimiento y la anuencia de los mismos servidores de la penitenciaría o en otras ocasiones con su conocimiento, pero sin la capacidad para ejercer el control respectivo.

4.3 La administración bajo restricciones políticas, económicas o sociales.

No es un secreto que muchas entidades y cargos públicos directivos de algunos países latinoamericanos son utilizados para pagar favores políticos, de tal manera que para ser nombrado como alto directivo de entidad se requiere la pertenencia a alguna colectividad política que, posteriormente, tendrá cierta influencia en la toma de decisiones de la organización. De otra parte, las decisiones en materia de política criminal frecuentemente obedecen más a cumplir requerimientos mediáticos que a una verdadera intervención en la lucha contra la criminalidad.

4.4 Percepción negativa de los sistemas penitenciarios por parte de la sociedad

Pocas personas tienen real conocimiento respecto de las dinámicas que se manejan en una prisión, sin embargo, si se le pregunta a una persona del común sobre su percepción de las prisiones, usualmente responderá que éstas son escenarios permanentes de torturas y violaciones de los derechos humanos, focos de corrupción y escuelas del delito donde los liberados salen fortalecidos en sus competencias para cometer acciones delincuenciales.

Ahora bien, las anteriores afirmaciones no se pueden negar en su totalidad, pero tampoco aceptar integralmente; pues existen centros penitenciarios debidamente administrados en los cuales las situaciones descritas son excepcionales, pero también otros donde las conductas citadas son la generalidad.

Queda en manos de cada director y cada servidor penitenciario analizar su centro y determinar de qué lado se encuentra, sin perder de vista que siempre se podrán hacer las cosas de mejor manera para obtener mejores resultados.

Entonces, uno de los principales retos de los gerentes penitenciarios modernos reside en propiciar las condiciones que lleven a la consecución de sistemas penitenciarios cada vez más efectivos, lo cual debería verse reflejado en:

- Normas y protocolos contextualizados.
- Estructura física y organizacional adecuadas.
- Disposición de recursos y apoyo interinstitucional.
- Gestión por procesos y orientada a resultados.
- Programas educativos y laborales que apunten a un verdadero proceso resocializador.
- Disminución notable de las novedades en materia de seguridad penitenciaria.
- Respeto, promoción y protección de los derechos humanos de Personas Privadas de la Libertad (PPL).
- Atención de necesidades de las PPL.

- Lucha frontal contra la corrupción.
- Autoridad, disciplina y control al interior de los centros penitenciarios.

Para el caso específico del Sistema Penitenciario de Panamá, confluyen, todos los retos anteriormente citados. Uno de los aspectos más importantes para hacer un adecuado manejo de estos desafíos es que el director de centro penitenciario en primera instancia, conozca perfectamente su sistema y tenga la capacidad de hacer una valoración integral del mismo; sepa cuáles son sus objetivos, valores, principios fundamentales, se identifique con el Plan Estratégico de Gobierno y el Plan Estratégico Institucional.

Una vez logrado lo anterior, el este directivo debe hacer una contextualización de la situación de su establecimiento frente a los anteriores referentes, establecer los factores positivos y negativos e iniciar el proceso de planeación para el mejoramiento continuo de las condiciones; para lo cual debe conocer, comprender y apegarse a los siguientes aspectos que se presentan a continuación.

4.5 Visión de la Dirección General del Sistema Penitenciario.

Ser reconocida por una gestión eficiente y transparente, cumpliendo con estándares de calidad y evaluación del desempeño individual e institucional; eficaz en la ejecución de las sanciones penales y efectiva en generar las condiciones necesarias para

la reinserción social de la población privada de libertad, contribuyendo al desarrollo de la convivencia democrática.

4.6 Misión de la Dirección General del Sistema Penitenciario.

Garantizar la custodia de las personas privadas de libertad y el cumplimiento de las penas; ofreciendo programas de atención profesional encaminadas a la reinserción social, en el marco del respeto al Estado de Derecho, los derechos humanos y los principios constitucionales de seguridad, rehabilitación y defensa social.

4.7 Dirección General del Sistema Penitenciario (Artículo 19/Ley 55 de 2003).

El Sistema Penitenciario estará a cargo de una unidad administrativa denominada

Dirección General del Sistema Penitenciario, la cual estará adscrita al Ministerio de Gobierno y Justicia, y tendrá a su cargo la planificación, organización, dirección, ejecución y supervisión del Sistema Penitenciario Nacional.

4.8 Consejo de Política Penitenciaria.

El Ministerio de Gobierno y Justicia tendrá un Consejo de Política Penitenciaria, como organismo asesor, de consulta y de orientación en esta materia, cuyos miembros actuarán *ad honórem*.

4.9 Consejo Técnico del Sistema Penitenciario.

Se crea el Consejo Técnico del Sistema Penitenciario, el cual dependerá administrativamente de la Dirección General del Sistema Penitenciario del Ministerio de Gobierno y Justicia.

4.10 Objetivos principales del Sistema Penitenciario.

1

Lograr la resocialización del privado o la privada de libertad sobre la base de un adecuado tratamiento penitenciario, el trabajo, la capacitación, la educación y la práctica de valores morales.

2

Mantener recluidas a las personas que se encuentran cumpliendo sanciones de carácter penal y medidas de seguridad, garantizándoles el respeto de los derechos humanos.

3

Servir de custodia y seguridad de las personas sometidas a detención preventiva, emitidas por autoridades competentes y jueces de paz.

4

Brindar ayuda y labor asistencial a los privados o las privadas de libertad y a los liberados o liberadas, de modo que puedan reincorporarse útilmente a la sociedad.

4

Ejecutar las sentencias emitidas por los tribunales de justicia y las resoluciones de las autoridades administrativas de policía.

4.11 Código de Ética del Servidor Penitenciario.

Establecido mediante la Resolución 111 del 14 de septiembre de 2017, la cual aprueba el Código de Ética del Servidor Penitenciario, comprende de:

- Objetivo
- Ámbito de aplicación
- Marco normativo
- Principios Fundamentales:
 - A. Responsabilidad
 - B. Integridad y Transparencia
 - C. Respeto y protección de la Dignidad Humana
 - D. Atención y Asistencia
 - E. Equidad, Imparcialidad y no Discriminación
 - F. Cooperación
 - G. Confidencialidad y Protección de datos
 - H. Conclusión

4.12 Derechos Humanos de la Población Privada de la Libertad.

La Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC) desde 2010; establece que, como líderes, los administradores penitenciarios deben ser conocedores de los estándares y normas de derechos humanos y cómo pueden ser implementados en la legislación, las políticas nacionales y en las prácticas penitenciarias.

Sin embargo, su solo conocimiento no es suficiente, uno de los principales retos de

los gerentes penitenciarios es lograr que el personal a su cargo conozca y aplique en el ejercicio diario de sus funciones tales estándares y normas internacionales, sobretodo, si se tiene en cuenta que, en muchas oportunidades, los funcionarios de los centros penitenciarios no cuentan con la competencia para brindar esa garantía; debido a factores como: el hacinamiento, los servicios de salud, las posibilidades de clasificación, los mecanismos para atención de quejas, las instalaciones insuficientes en cuanto a áreas de trabajo, estudio, recreación y deporte; que constituyen por sí, una violación a esos estándares internacionales, y los funcionarios no pueden hacer otra cosa que trabajar dentro de esas condiciones, con lo cual se ve vulnerado hasta en sus propios derechos.

Lo que sí deben tener en cuenta siempre los servidores penitenciarios, es que **los estándares y normas internacionales son de obligatorio cumplimiento**, pues son derivados de tratados y convenios internacionales suscritos y ratificados por el Estado, por lo cual su acatamiento no es potestativo

4.13 Prohibición absoluta de la tortura

La Convención contra la Tortura y otros Tratos o Penas Cruelles, Inhumanas o Degradantes, en su artículo 1, establece una definición de los actos que constituyen tortura, en los siguientes términos:



Se entenderá por el término **tortura** todo acto por el cual se inflija, intencionadamente, a una persona dolores o sufrimientos graves, ya sean físicos o mentales, con el fin de obtener de ella o de un tercero información o una confesión, castigándolo por un acto que haya cometido, o se sospeche que ha cometido, o de intimidar o coaccionar a esa persona o a otras, o por cualquier razón basada en cualquier tipo de discriminación, cuando dichos dolores o sufrimientos sean infligidos por un funcionario público

u otra persona en el ejercicio de funciones públicas, a instigación suya, o con su consentimiento o aquiescencia(...) En la anterior definición de tortura encontramos tres componentes específicos a saber: 1) la imposición de dolor o sufrimiento físico o mental grave, 2) causados por un funcionario público, a instigación suya o con su consentimiento, 3) con un propósito determinado de obligar a brindar información, imposición de castigo o con fines intimidatorios. (Naciones Unidas, 1987)

La República de Panamá, a través de la Ley 6 del 22 de febrero de 2017, creó el Mecanismo Nacional para la Prevención de la Tortura y Otros Tratos o Penas Crueles, Inhumanos o Degradantes como una dirección nacional adscrita a la Defensoría del Pueblo, cuyo fin es prevenir cualquier acto de tortura y otros tratos o penas crueles, inhumanos y degradantes mediante la ejecución de inspecciones regulares a los lugares de privación de la libertad.

En la Ley 55 de 2003 (Artículos 12 y 13) y el Decreto 393 de 2005 (Artículos 9 y 10) se consideran derechos humanos del privado o de la privada de libertad el conjunto de facultades y privilegios inherentes a todo ser humano por su condición de hombre y de mujer, que no le hayan sido suspendidos en la sentencia por la autoridad competente. Los derechos humanos del privado o de la privada de libertad son los siguientes:

1. Un trato digno y de respeto, acorde con su condición de ser humano.
2. La no discriminación por motivos de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política, nacionalidad y condición social o económica.
3. La libertad de culto, siempre que no atente contra los reglamentos del centro penitenciario, al momento de ponerla en práctica.

4. La participación en actividades culturales y educativas encaminadas a desarrollar plenamente la personalidad.
5. La realización de actividades de trabajo remuneradas que le faciliten su incorporación al mercado laboral del país y, por consiguiente, le permita contribuir a su sustento económico y de su familia.
6. El acceso a los servicios de salud, educación y otros servicios públicos de que disponga el país, sin discriminación por su condición jurídica.
7. El recibir ayuda de la comunidad y de las instituciones sociales para lograr incorporarse a la sociedad en las mejores condiciones posibles.

Con excepción de las limitaciones que sean evidentemente necesarias por el hecho del encarcelamiento, los privados y las privadas de la libertad seguirán gozando de los derechos humanos y de las libertades fundamentales consagrados en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, de lo dispuesto en el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales y en el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos y su Protocolo Facultativo, así como de los demás derechos estipulados en otros instrumentos internacionales aprobados por la República de Panamá.

5. LA GESTIÓN PENITENCIARIA Y LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

Desde septiembre de 2015, un grupo de líderes de 193 países del mundo, suscribieron y se comprometieron a cumplir con 17 objetivos comunes que pretenden con su logro, fijado para 2030, asegurar el desarrollo y crecimiento de las naciones, proteger el planeta y garantizar condiciones de inclusión, equidad y prosperidad para todos a través de la preservación del medio ambiente, el crecimiento económico y el mejoramiento de las condiciones sociales. La lista de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) comunes es la siguiente:

1. Fin de la pobreza.
2. Hambre cero.
3. Salud y bienestar.
4. Educación de calidad.
5. Igualdad de género.
6. Agua limpia y saneamiento.
7. Energía asequible y no contaminante.
8. Trabajo decente y crecimiento económico.
9. Industria, innovación e infraestructura.
10. Reducción de las desigualdades.
11. Ciudades y comunidades sostenibles.
12. Producción y consumo responsables.
13. Acción por el clima.
14. Vida submarina.
15. Vida de ecosistemas terrestres.
16. Paz, justicia e instituciones sólidas.
17. Alianzas para lograr los objetivos.

En el mismo sentido, esta agenda retoma y amplía los compromisos adquiridos en el año 2000, con fecha de cumplimiento 2015, los cuales integraban ocho objetivos de desarrollo, denominados como los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM).

Con el propósito de relacionar los ODS con la administración del sistema penitenciario, es necesario abordar el concepto de desarrollo, haciendo claridad que éste ha ido evolucionando desde sus inicios ubicados a mediados del siglo XX, con la aparición de la teoría del desarrollo luego de finalizada la Segunda Guerra Mundial. En sus primeras interpretaciones se relacionó el desarrollo, específicamente, con el crecimiento económico de las naciones; posteriormente, se le relacionó con la capacidad de industrialización y modernización de la estructura de producción.

Solamente en la década de 1980 se introdujo el concepto de desarrollo humano. En esta concepción, el desarrollo más allá de valorar la capacidad de incremento del ingreso económico de las naciones o de las personas, se enfoca en potenciar las capacidades y las libertades que tiene cada persona para acceder de manera real a la materialización de sus derechos, la posibilidad de ser y de hacer libremente lo

que su dignidad de ser humano le otorga y de participar en las decisiones que le afectan. Frente a lo anterior, resulta pertinente citar la siguiente perspectiva, si se quiere, más amplia, acerca del desarrollo:

El desarrollo puede concebirse, como sostenemos en este libro, como un proceso de expansión de las libertades reales de que disfrutan los individuos. El hecho de que centremos la atención en las libertades humanas contrasta con las visiones más estrictas del desarrollo, como su identificación con el crecimiento del producto nacional bruto, con el aumento de las rentas personales, con la industrialización, con los avances tecnológicos o con la modernización social.

El crecimiento del PNB o de las rentas personales puede ser, desde luego, un medio muy importante para expandir las libertades de que disfrutan los miembros de la sociedad. Pero las libertades también dependen de otros determinantes, como las instituciones sociales y económicas (por ejemplo, los servicios de educación y de atención médica), así como de los derechos políticos y humanos (entre ellos, la libertad para participar en debates y escrutinios públicos. (Sen, 2000, pág. 19).

Desde el año 1990, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), ha venido publicando anualmente el *Informe sobre Desarrollo Humano*. A continuación, se toma la definición de dicho Informe Nacional para Guatemala del año 2015/2016:

El desarrollo humano es un paradigma de desarrollo que va mucho más allá del aumento o la disminución de los ingresos de un país. Comprende la creación de un entorno en el que las personas puedan desarrollar su máximo potencial y llevar adelante una vida productiva y creativa de acuerdo con sus necesidades e intereses. Las personas son la verdadera riqueza de las naciones. Por lo tanto, el desarrollo implica ampliar las oportunidades para que cada persona pueda vivir una vida que valga. El desarrollo es entonces mucho más que el crecimiento económico, que constituye sólo un medio —si bien muy importante— para que cada persona tenga más oportunidades. Para que existan más oportunidades lo fundamental es desarrollar las capacidades humanas: la diversidad de cosas que las personas pueden hacer o ser en la vida. Las capacidades más esenciales para el desarrollo humano son disfrutar de una vida larga y saludable, haber sido educado, acceder a los recursos necesarios para lograr un nivel de vida digno y poder participar en la vida de la comunidad. Sin estas capacidades, se limita considerablemente la variedad de opciones disponibles y muchas oportunidades en la vida permanecen inaccesibles. (PNUD, 2015/2016).

Visto lo anterior, es posible deducir cuál es el rol que debe adoptar un administrador penitenciario para contribuir de manera significativa a que las personas privadas de la libertad sean verdaderas destinatarias de una política de dirección que favorezca su desarrollo humano.

Lo primero a mencionar y tener en cuenta es que el desarrollo humano está íntimamente ligado con el reconocimiento de las garantías fundamentales y derechos humanos de las personas, seguidamente que el desarrollo humano en sí es un derecho que debe ser garantizado por los servidores penitenciarios como agentes del Estado a las personas privadas de la libertad.

En este orden de ideas, revisados los 17 objetivos que hacen parte de los ODS, se evidencia que cuando un centro penitenciario dispone de:

- las condiciones de seguridad necesarias para garantizar la paz y convivencia entre su comunidad;

- actúa con principios de calidad y transparencia;
- desarrolla acciones para contribuir a la preservación del medio ambiente;
- ofrece a los internos, en condiciones óptimas, los servicios de salud y procura su bienestar
- suministra agua suficiente y debidamente tratada;
- brinda a las PPL la posibilidad de acceder a la educación;
- toma medidas para las PPL y funcionarios desde un enfoque de género;
- da la oportunidad de acceder a un trabajo donde las PPL puedan potenciar sus habilidades y solventar sus necesidades básicas;
- y se les trata con criterio de igualdad frente a los demás internos.

En ese momento, ese centro penitenciario, ese director con su equipo de trabajo están aportando significativamente al logro de los ODS.



6. LIDERAZGO EFECTIVO DEL CENTRO PENITENCIARIO

El liderazgo es definido como la capacidad de una persona de influenciar a otras para la consecución de objetivos. Por otra parte, la conceptualización de liderazgo organizacional hace referencia a la destreza enfocada en las circunstancias en las que trabaja cada individuo, según (Maxwell, 1993), este tipo de liderazgo “representa la capacidad de hacer mejorar a las personas en un área concreta, dada la posición superior jerárquica del líder”. El éxito del liderazgo organizacional se encuentra en la inclusión de los roles y circunstancias laborales de cada colaborador y del clima

y la cultura organizacional a la hora de guiarlos hacia el cumplimiento de las metas.

El clima laboral se constituye como parte fundamental en el ejercicio del liderazgo organizacional, ya que determina las percepciones del equipo de trabajo y su actitud para acatar las instrucciones del líder y también, los cambios que se deben realizar en la manera en que se relacionan las personas dentro del contexto laboral y en la importancia de la comunicación asertiva en todos los niveles. Para que se genere el liderazgo organizacional, se requiere de

una planificación que permita tener una perspectiva de las interacciones internas de la empresa y coordinar las distintas áreas, grupos o trabajadores, así como la creación de relaciones sólidas entre el líder y sus colaboradores, lo que permitirá la comunicación a través del respeto y la confianza.

6.1 Características de los líderes y gerentes modernos.

Para poder afrontar los desafíos del siglo XXI, el rol de los líderes debe estar enmarcado en las siguientes particularidades que se organizan en la siguiente tabla (Véase Tabla 3).

TABLA 3: Características de un líder

LÍDER	CARACTERÍSTICAS
Recursivo	Utilizar todas las maneras y mecanismos, para obtener el éxito.
Asertivo	Hacer a las personas sonreír, ser cálido.
Comunicativo	Factor imprescindible, para crear ambientes de calidad laboral.
Influyente	Líder: influye en el equipo de trabajo. Persona cálida, motivador.
Participativo	Gestionar un sistema grato, para que estimule el trabajo individual y en equipo, donde resulte agradable trabajar.
Capacidad de aprendizaje	Tener el talento para afrontar el riesgo.
Estándares profesionales	Altamente calificado para cualquier organización.
Planificador visionario	Habilidad para conocer el negocio en su conjunto.
Tolerancia a la presión	Trabajar eficientemente ante momentos de oposición y adversidad.
Líderes del cambio	Asignar personas de alto desempeño para lograr mejores resultados.

Fuente: *Perfiles y Estilos Gerenciales, Universidad el Rosario, 2015*. Tomado de: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/10488/1026251731-2015.pdf>

Sumado a lo anterior, el éxito del buen director radica en saber asignar a cada empleado al área en la que mayores competencias presenta, además de generar lazos entre todos los miembros de la organización, con el fin de dirigirlos hacia el bien general, para lo cual debe, entre otros aspectos, tomar las siguientes acciones:

- Formular y comunicar metas claras para la reforma.
- Buscar redes de apoyo para el cambio.
- Motivar a las personas a su alrededor.
- Alinear con la visión y objetivos institucionales.
- Construir equipos de trabajo confiables y sólidos.
- Transformar progresivamente la cultura de una organización.
- Enfrentar la inercia y la resistencia al cambio.
- Fortalecer estructura de recompensas.
- Asignar los recursos estratégicamente.
- Combatir la corrupción.
- Manejar adecuadamente los conflictos.

Como se manifestó al inicio del presente módulo, hasta hace algunas décadas, las prisiones eran concebidas como una excepción en el mundo organizacional, estructuras para contener y reprimir que despertaban poco o nulo interés de los gobiernos y de la sociedad en general, con escasa intervención por parte de las autoridades y organismos de control; por lo que sus directivos y personal custodio no requerían elevados perfiles; usualmente estos nombramientos recaían sobre personas con alguna formación militar con la suficiente decisión y carácter para aplicar medidas restrictivas sin ninguna

contemplación, dejando en segundo plano los aspectos relativos al respeto por la dignidad humana y el desarrollo personal.

Hoy esa realidad cambió. Por lo que es pertinente decir que en la actualidad para dirigir acertadamente un centro penitenciario se requiere de personas no solamente con conocimiento y experiencia, sino con una calidad humana excepcional. Esta tendencia no se presenta exclusivamente en el mundo penitenciario; este es un fenómeno que desde hace algunos años se ha tomado el mundo empresarial en todas sus dimensiones y ámbitos.

Para ocupar los principales cargos, actualmente las empresas no tienen en cuenta únicamente los conocimientos específicos certificados de la persona, ni sus títulos de acreditación académica, hoy en día más importante que esto, son las denominadas habilidades blandas, entendidas éstas como la forma de ser de una persona, su empatía, su capacidad para comunicarse, la facilidad para llegar a las demás personas, para trabajar en equipo, aceptar críticas, corregir actitudes y generar, cada día, nuevos hábitos que hagan de sí una mejor persona.

Estas habilidades blandas en el medio penitenciario son demasiado importantes, sin embargo, no son suficientes; el gerente penitenciario tiene que saber de sistema penitenciario, tener pleno conocimiento y comprensión sobre las políticas y lineamientos de la alta dirección institucional, así como un buen manejo de los estándares y normas internacionales

en materia de derechos humanos y de los fundamentos constitucionales, legales y reglamentarios establecidos para el desarrollo de sus funciones.

De otra parte, es necesario que el director de centro esté en capacidad y disposición para hacer un buen diagnóstico multidimensional de su centro, de tal manera que, a partir del mismo, analice su capacidad en cuanto a disponibilidad de personal, medios y métodos; fije sus objetivos estratégicos y adelante las acciones de planificación, ejecución, evaluación y control para el logro de este cometido.

Aparte de lo anterior, hay que subrayar que el buen director de un centro penitenciario se hace en su trabajo de campo, en su conocimiento de la subcultura carcelaria, en la interpretación de la mentalidad de internos y custodios; tiene que “aprender a leer y a sentir” la prisión, a interpretar sus señales y a actuar con flexibilidad y rapidez, evitar caer en el autoritarismo directivo y siempre debe actuar con criterios de

disciplina y respeto frente a dos grupos de subordinados —los funcionarios y los privados de la libertad— que en ocasiones le presentan situaciones que chocan entre sí.

En consecuencia, la complejidad de la gestión de un centro penitenciario, en [la búsqueda] del equilibrio entre la seguridad, el respeto de los derechos humanos y las oportunidades de desarrollo humano para los privados de la libertad, exige a sus líderes, el desarrollo de competencias gerenciales acompañadas de un gran sentido de humanidad y arraigo de principios tanto éticos como morales para la consolidación de un liderazgo efectivo, soportado en el desarrollo de habilidades gerenciales diferenciadoras tales como: liderazgo, organización, trabajo en equipo, ser agentes de cambio, gestores de desarrollo social, con pensamiento sistémico y visión holística donde todas sus actuaciones redunden en la satisfacción de sus colaboradores, los usuarios y a la sociedad.

7. TRATAMIENTO PENITENCIARIO, ATENCIÓN INTEGRAL Y PROGRAMAS DE RESOCIALIZACIÓN

El Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos en el artículo 10 (3): establece que: “El régimen penitenciario consistirá en un tratamiento cuya finalidad esencial será la reforma y la readaptación social de los penados”. Por su parte, la regla 4 de las “Reglas Nelson Mandela”, es explícita en este sentido:

1. Los objetivos de las penas y medidas privativas de libertad son principalmente proteger a la sociedad contra el delito y reducir la reincidencia. Esos objetivos solo pueden alcanzarse si se aprovecha el período de privación de libertad para lograr, en lo posible, la reinserción de los exreclusos en la sociedad tras su puesta en libertad, de modo que puedan vivir conforme a la ley y mantenerse con el producto de su trabajo.
2. Para lograr ese propósito, las administraciones penitenciarias y otras autoridades competentes deberán ofrecer educación, formación profesional y trabajo, así como otras formas de asistencia apropiadas y disponibles, incluidas las de carácter recuperativo, moral, espiritual y social y las basadas en la salud y el deporte.

Todos esos programas, actividades y servicios se ofrecerán en atención a las necesidades de tratamiento individuales de los reclusos. (UNODC, 2015).

Conforme a lo establecido en el artículo 6 de la Ley 55 de 2003, que reorganiza el sistema penitenciario, y fue modificado por el artículo 123 de la Ley 42 de 2016; el objetivo principal del Sistema Penitenciario de Panamá, es el de “Lograr la resocialización del privado o la privada de libertad sobre la base de un adecuado tratamiento penitenciario, el trabajo, la capacitación, la educación y la práctica de valores morales”. (Asamblea Nacional, 2016)

No es de manera caprichosa que el tratamiento penitenciario se catalogue como una de las actividades fundamentales del servicio penitenciario y que la aspiración de resignificar la vida y redireccionar la conducta de los infractores de la ley, a través de oportunidades de crecimiento personal y desarrollo de competencias, se haya esgrimido como el fin primario de las penas de prisión; finalmente cada logro en este sentido, hay que entenderlo en toda su magnitud.

En primer lugar, el tratamiento penitenciario se constituye en la principal herramienta para el aporte que puede hacer el sistema penitenciario a la sociedad, pues a través de estos programas no se busca solamente que la persona presente un buen comportamiento mientras esta en su calidad de interno, se busca formar un buen ciudadano; una persona con todas las condiciones para integrarse positivamente a su familia, al mundo laboral, a una comunidad y a la sociedad en general, una persona que alcance la condición anterior seguramente se mantendrá alejada de la reincidencia delictiva, lo cual aportará a la función del Estado de proteger a la sociedad contra el delito, de tal manera que los ciudadanos puedan sentirse seguros y confiar en las autoridades.

En este sentido (Acemoglu D y Robinson, 2012) afirman: “El Estado está inexorablemente entrelazado con las instituciones económicas, como responsable de la ley y el orden, de garantizar la propiedad privada y los contratos.” (p. 98).

En este orden de ideas, es innegable que cuanto mayor sea la sensación de seguridad y protección por parte del Estado para los actuales y potenciales actores económicos, mayores serán las posibilidades de avanzar hacia el desarrollo del país.

Ahora, otro aporte grande que se puede hacer desde el sistema penitenciario a través del tratamiento penitenciario y la resocialización, asociados al desarrollo

del país, está en tener en cuenta que cada persona privada de la libertad forma parte de un núcleo familiar, generalmente, en condiciones de pobreza o pobreza extrema, cuyos miembros esperan su regreso a la libertad, entre otros aspectos, por el apoyo económico que puede brindar al hogar a través de su trabajo.

En este sentido, es importante que los altos directivos institucionales y cada director de centro junto con sus equipos de trabajo, se cuestionen sobre la efectividad de los programas ofrecidos por el sistema penitenciario, orientados a favorecer la reinserción social positiva de las PPL una vez recuperen su libertad; verificar si los programas ofrecidos están generando en esta población esos hábitos, competencias, aprendizajes y habilidades que les facilite su inserción socio-laboral, con el fin que una vez recobren su libertad puedan vincularse social y laboralmente, alejarse del delito como alternativa de vida y aportar tanto a la economía de sus familias como también al desarrollo del país.

7.1 Definición de tratamiento penitenciario

Para definir el tratamiento penitenciario vale acogerse a la discusión y conceptualización propuesta por Jesús Alarcón Bravo, en su escrito *El tratamiento penitenciario*, quien manifestó: “... podemos considerar el tratamiento como ‘una ayuda’, basada en las ciencias de la conducta, voluntariamente aceptada por el interno, para que, en el

futuro pueda elegir o conducirse con mayor libertad; o sea para que pueda superar una serie de condicionamientos individuales o sociales, de cierta entidad, que hayan podido provocar o facilitar su delincuencia”.

Es preciso tener en cuenta que el tratamiento penitenciario únicamente entra en aplicación cuando la persona es condenada a una pena de prisión; mientras tanto le aplica, en su calidad de procesado, la presunción de inocencia y todas las garantías y derechos a recibir la atención integral que le garantice la satisfacción de sus necesidades fundamentales en las mejores condiciones posibles.

De otra parte, cabe destacar que el tratamiento penitenciario para que pueda cumplir de manera efectiva con su objetivo, debe contar con los medios necesarios. En este sentido, no puede censurarse los resultados del tratamiento en un sistema cuando no se cuente en primer lugar con el equipo de profesionales en ciencias de la conducta, (Médicos, Pedagogos, Psicólogos, Psiquiatras, Sociólogos) y en segundo lugar, con los elementos científicos necesarios para su trabajo.

7.2 Principios del tratamiento penitenciario

Todos los siguientes principios se encuentran previstos en el Decreto Ejecutivo 393 de 2005; no obstante, sería necesario analizar de manera práctica e individualizada, las condiciones y la disponibilidad de recursos de cada centro penitenciario en Panamá, para el cumplimiento de esta importante función misional. Los principios del tratamiento penitenciario se enlistan a continuación:

- Basado en el estudio científico
- Relación directa con su personalidad, carácter, actividad delictiva y su entorno
- Individualizado
- Transdisciplinario
- Tendrá un plan general de ejecución
- Continuo, evolutivo y dinámico
- La progresividad en el tratamiento requerirá la modificación de rasgos de personalidad relacionados con la actividad delictiva

8. ADMINISTRACIÓN DE LA SEGURIDAD PENITENCIARIA

Garantizar la vida y la integridad personal de los privados de la libertad, los funcionarios y todas las personas usuarias del servicio es la prioridad para cualquier administrador penitenciario. Como se ha reiterado desde el inicio del presente curso, una de las particularidades de la organización penitenciaria es que los factores de medición de éxito en la gestión no tienen una métrica definida y absoluta, puesto que, realmente, no hay una medición sobre el nivel de efectividad e impacto de los programas de tratamiento o de la atención a usuarios. Lo que sí se mide, generalmente, son los eventos en los que falla la seguridad.

La seguridad penitenciaria es la base para que todos los demás procesos de la administración penitenciaria puedan llevarse a cabo, de otra parte, hay que entenderla como causa y consecuencia de todo lo que pasa en la prisión; de esta manera, si hay condiciones de seguridad, habrá la posibilidad de desarrollar adecuadamente los programas de tratamiento, igualmente si los internos están ocupando su tiempo de manera positiva y no en el ocio, habrá menores posibilidades de que se presenten actos de vulneración a la seguridad. En concordancia con lo anterior, (Coyle, 2009) afirma que:

Los instrumentos internacionales definen el propósito del

encarcelamiento como protección de la sociedad contra el delito, no sólo al apartar a los delincuentes de la sociedad sino al tratar de garantizar, en la medida de lo posible, su rehabilitación. Para que esto ocurra, las administraciones penitenciarias necesitan lograr un equilibrio adecuado entre la seguridad y aquellos programas diseñados para permitir que los reclusos se reintegren a la sociedad. Es más probable que este equilibrio se logre si hay un conjunto de procedimientos claros que definan el nivel apropiado de seguridad para la prisión y para cada recluso. (p.61).

De manera frecuente se presenta en algunos sistemas penitenciarios una especie de “divorcio” entre el personal de seguridad, el personal técnico y de atención profesional; cuando cada uno percibe que la otra parte se constituye en obstáculo o amenaza para el cumplimiento de su trabajo. Sin embargo, es responsabilidad de la dirección institucional constituirse en generador de equilibrio y trabajo en equipo, de ahí la necesidad de concientizar a todo el personal que la mejor manera de cumplir con los objetivos institucionales es mediante el ejercicio de la transdisciplinariedad y no de otra forma. Ni la seguridad corresponde exclusivamente a

los custodios ni la atención y el tratamiento, exclusivamente a la escala técnica.

En consecuencia, al director del centro le corresponde ser el componente estratégico de la seguridad penitenciaria, por ser quien debe conocer e interpretar, de primera mano, las políticas y lineamientos de la dirección general frente al tema; tiene mayor posibilidad de interactuar con las demás autoridades para recolectar, procesar y tomar decisiones de seguridad, debe detectar y canalizar las necesidades de su personal en cuanto falencias en los componentes de seguridad física, procedimental y es quien debe liderar la seguridad dinámica del centro.

Como se explicará de manera más amplia en el curso de **Seguridad Física y Procedimental**, se entiende la seguridad, en su concepción general, como la sensación y el derecho que asiste a todos los ciudadanos de estar libre de preocupaciones, sentirse a salvo de cualquier daño que pueda ser infligido por otros. Por definición, se trata de un concepto esencialmente subjetivo, que se determina en gran medida por percepciones y, no necesariamente, por situaciones objetivas.

De esta manera, se puede ubicar la seguridad dentro de la jerarquía de las necesidades humanas por las que atraviesan todas las personas, conocida como la Teoría de la Motivación Humana, desarrollada por el psicólogo humanista norteamericano Abraham Maslow (1908-1970), en la que se ubica la necesidad de seguridad en un segundo nivel de la jerarquía o pirámide,

solamente precedida por las necesidades básicas o fisiológicas primarias como alimentarse, respirar, vestirse, descansar, etc.

Dentro del anterior contexto, corresponde a la administración penitenciaria garantizar este derecho a los privados de la libertad, sus familias, visitantes, a los funcionarios y a toda persona que permanezca o visite el centro penitenciario; para lo cual, el director junto con su equipo de trabajo de seguridad debe hacer una permanente valoración de los riesgos, vulnerabilidades y amenazas, para adoptar las medidas de prevención protección respectivas.

8.1 Seguridad penitenciaria

Se define la seguridad penitenciaria como un proceso en el cual interviene un talento humano provisto de los saberes, competencias, medios y métodos necesarios para hacer cumplir las órdenes de privación de la libertad emitidas por la autoridad competente; garantizar la vida e integridad de los privados de la libertad; dentro de un ambiente de orden, paz, convivencia y desarrollo humano, caracterizado por el respeto a los derechos y la dignidad humana de toda la comunidad penitenciaria.

Para el cumplimiento de los objetivos de la seguridad penitenciaria se requiere que el director de centro se asegure de gestionar la disponibilidad de los componentes del proceso, los cuales se citan a continuación:

- **Personal.** Debidamente capacitado y dotado con los elementos que les

permita llevar a cabo su actividad; tales como trajes antimotines, cascos, chalecos, máscaras antigases, guantes, botas, entre otros.

- **Sistema de comunicaciones.** Dentro de esta categoría se incluyen: radios de comunicación, teléfonos fijos, sistema de alarmas, etc.
- **Sistemas de seguridad electrónica.** Constituidos por cámaras de seguridad y vigilancia, detectores de rayos X, detectores manuales y arcos detectores de metales, silla escáner, por ejemplo.
- **Sistema integral de atención de emergencias en instalaciones.** Integrado por los planes de Emergencias, Evacuación, Contra incendios y Defensa.
- **Sistemas de información**

Aparte de la gestión anteriormente descrita, también es necesario que el director del centro penitenciario comprenda perfectamente y aplique los conceptos de seguridad dinámica, física y procedimental; las cuales se resumen en fomentar en el personal una actitud de conocimiento de las personas privadas de la libertad, generación de relaciones positivas, dar trato justo, respetuoso y responsable a los internos y sus familias, favorecer el desarrollo de actividades de crecimiento; contar con las estructuras adecuadas, así como los equipos y herramientas para el desarrollo del trabajo y disponer de los reglamentos, manuales, guías y protocolos que guíen el actuar de los funcionarios, bajo los principios de legalidad, necesidad y proporcionalidad.



9. CONCLUSIONES

- Los resultados alcanzados por el sistema penitenciario en cuanto al logro de sus objetivos fundamentales y los estándares de calidad en la prestación del servicio, dependen no solamente de las políticas y lineamientos de actuación emitidos por el Ministerio de Gobierno y la Dirección General del Sistema Penitenciario; también de la adecuada comunicación de las mismas, su comprensión, incorporación y ejecución responsable de estas, por parte de todo el personal comprometido con los diferentes procesos en la dirección general, sus dependencias centrales y los centros penitenciarios.
- Para el cumplimiento del anterior propósito, resulta determinante el papel de cada uno de los líderes o dueños de proceso, quienes deben interpretar las políticas y lineamientos; compartirlos, explicarlos y realizar un proceso de asignación de responsabilidades, suministro de insumos, fijación de términos y establecimiento de mecanismos de verificación para asegurar que, desde los aspectos que corresponden a su dependencia, se aporte efectivamente al cumplimiento del fin institucional.
- El personal penitenciario como cualquier otro profesional debe estar consciente que más allá de la experiencia específica adquirida a través del trabajo desarrollado previamente en el sistema penitenciario, debe mantenerse en un proceso permanente de aprendizaje y crecimiento personal.
- El director penitenciario debe autoevaluar diariamente sus características de liderazgo, y más aún, sus conocimientos en cuanto avances relacionados con su trabajo; así como desarrollar habilidades blandas, tales como: habilidades de comunicación, de negociación, de motivación, de liderazgo y las demás competencias necesarias para una adecuada conducción de sus equipos de trabajo hacia el compromiso institucional, el trabajo en conjunto, la generación de nuevas iniciativas, el cumplimiento de la ley y la reglamentación institucional, así como el respeto por los derechos humanos de los internos.

10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- **Acemoglu D y Robinson, J. (2012).** *¿Por qué fracasan los países? Los orígenes del poder, la prosperidad y la pobreza.* Barcelona: Ediciones Deusto, Grupo Planeta.
- **Constitución Política de la República de Panamá.** *Gaceta Oficial No.25176.* (Disponible en: <http://pdba.georgetown.edu/Constitutions/Panama/vigente.pdf>)
- **Barcena, M. (2000).** *La reconceptualización de la seguridad: el debate contemporáneo.*(Artículo de revista digital) Revista Mexicana de Política Exterior, 11,12. (Disponible en: <https://revistadigital.sre.gob.mx/images/stories/numeros/n59/barcena.pdf>)
- **Bonesana, C. (1993).** *Tratado de los Delitos y de las Penas.* Brasil: Heliasta S.R.L.
- **Coyle, A. (2009).** *La administración penitenciaria en el contexto de los derechos humanos.* Londres. Centro Internacional de Estudios Penitenciarios (Disponible en: <https://www.corteidh.or.cr/tablas/29994.pdf>)
- **Decreto Ejecutivo 393 de 2005.** *Reglamenta el Sistema penitenciario de Panamá.* Gaceta Oficial No 25368. (Disponible en: https://procurement-notices.undp.org/view_file.cfm?doc_id=134367)
- **Guerrero, M. (2017).** *Las Habilidades Gerenciales en el Ejercicio de la Gestión Pública.*(Monografía Especialización Gestión Pública) Pasto Nariño. Repositorio Universidad Nacional a Distancia (UNAD) .(Disponible en: <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/13510>)
- **Kast, F. y Reizenzweig, J. (2014).** *Administración en las organizaciones enfoque de sistemas y contingencias.* España: McGraw-Hill.
- **Ley 42 de 2016.** *Desarrolla la carrera penitenciaria y dicta otras disposiciones.* Gaceta Oficial digital No. 28117-B. (Disponible en: <http://archive.iwlearn.net/globalast.imo.org/wp-content/uploads/2015/03/ley-41-de-2016.pdf>).

- **Ley 55 de 2003 o Ley Penitenciaria.** *Regula el Sistema Penitenciario de Panamá.* Gaceta Oficial No.24857: (Disponible en: http://procurement-notices.undp.org/view_file.cfm?doc_id=134366)
- **Management, E. E. (2016).** *¿Qué es el liderazgo organizacional?* (Disponible en: <http://www.escuelamanagement.eu/habilidades-de-liderazgo-2/que-es-el-liderazgo-organizacional>). NO ES POSIBLE RASTREAR ESTA REFERENCIA.
- **Maxwell, J. (1993).** *Desarrolle el líder que está en usted.* Nashville: Caribe.
- **(2007)b..** *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo.* Nashville. Thomas Nelson, Inc.
- **Mendez, J. (1998).** *Dinámica social de las organizaciones.* McGraw Hill.
- Convención Contra La Tortura y Otros Tratos o Penas Crueles, Inhumanos o Degradantes Naciones Unidas. (26 de junio de 1987). *cti2024.org..* (Disponible en: https://cti2024.org/content/docs/UNCAT%20PCAT%20treaties_ES.pdf).
- **PNUD. (2015/2016).** *Informe Nacional de Desarrollo Humano Guatemala.* Guatemala. (Disponible en <http://desarrollohumano.org.gt/desarrollo-humano/concepto/>).
- **Porras, J. A. (2016).** *La organización: enfoques, tipologías y enriqueciendo la nueva perspectiva.* (Disponible en <http://www.unilibre.edu.co/bogota/pdfs/2016/3sin/B35.pdf>).
- **Sen, A. (2000).** *Desarrollo y Libertad.* (E. R. Toharia, Trad.) Buenos Aires, Argentina: Planeta. (Disponible en: https://www.palermo.edu/Archivos_content/2015/derecho/pobreza_multidimensional/bibliografia/Sesion1_doc1.pdf)
- **UNODC (2006).** *Recopilación de reglas y normas de las Naciones Unidas:* (Disponible en: https://www.unodc.org/pdf/compendium/compendium_2006_es_part_04_01.pdf)
- **(2011)a..** *Manual para administradores penitenciarios.* Obtenido de sitio web: unodc.org. (Disponible en: https://www.unodc.org/documents/ropan/Manuales/Manual_para_administradores_penitenciarios_1.pdf)

- **(2011)b.** *Reglas de las Naciones Unidas para el tratamiento de las reclusas Reglas Bangkok*. Obtenido de sitio web: *unodc.org*. (Disponible en: https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/Bangkok_Rules_ESP_24032015.pdf)
- **(2015)a.** *Manual de seguridad dinamica*. New York: Oficina de las Naciones Unidas Viena.
- **(2015)b.** *Manual de seguridad dinamica e inteligencia penitenciaria*. Obtenido de *unodc.org*. (Disponible en: https://www.unodc.org/documents/ropan/Manual_de_seguridad_diagramado_final.pdf).
- **(2015)c.** Reglas Mínimas de Naciones Unidas para el Tratamiento de los Reclusos “Reglas Nelson Mandela”. Obtenidas del sitio web: *unodc.org*. (Disponible en: https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/Nelson_Mandela_Rules-S-ebook.pdf).
- **Villasmil, M. (2010).** *Globalización empresarial: Desafíos del gerente en el presente*. Barranquilla. Innovación y Gerencia. Revista científica arbitrada, p.140. (Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/323402185_Globalizacion_empresarial_Desafios_del_gerente_en_el_presente).

“

Los resultados alcanzados por el sistema penitenciario en cuanto al logro de sus objetivos fundamentales y los estándares de calidad en la prestación del servicio, dependen no solamente de las políticas y lineamientos de actuación emitidos por el Ministerio de Gobierno y la Dirección General del Sistema Penitenciario; también de la adecuada comunicación de las mismas, su comprensión, incorporación y ejecución responsable de estas, por parte de todo el personal comprometido con los diferentes procesos en la dirección general, sus dependencias centrales y los centros penitenciarios.

”



