

**FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DEL ICBF EN EL SISTEMA
DE RESPONSABILIDAD PENAL PARA ADOLESCENTES**



Doris Alieth Martinez Aguilar

**Universidad Militar Nueva Granada
Facultad de ciencias económicas
Maestría en gestión de organizaciones
Bogota mayo 2016**

**FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DEL ICBF EN EL SISTEMA
DE RESPONSABILIDAD PENAL PARA ADOLESCENTES**



Doris Alieth Martinez Aguilar

**Trabajo de Grado para obtener el título de
Magister en Gestión de Organizaciones**

Director de Tesis: Dr. Carlos Almanza

**Universidad Militar Nueva Granada
Facultad de ciencias económicas
Maestría en gestión de organizaciones
Bogota mayo 2016**

NOTA DE ACEPTACIÓN

PRESIDENTE DEL JURADO

JURADO

Bogotá D.C., Mayo de 2016

Dedicatoria

“A Dios por su benevolencia, a mis padres por la formación y su buen ejemplo de vida, a mi esposo por su apoyo incondicional, a mis hijos por el tiempo que los prive para adelantar y culminar mi formación académica, a mis compañeros de estudio por enriquecerme con sus experiencias de vida y a mis tutores por sus observaciones y perfilamiento profesional para culminar este trabajo”

Resumen

El siguiente trabajo de investigación presenta recomendaciones para el fortalecimiento de la gestión para el Instituto colombiano de Bienestar Familiar, siguiendo el Enfoque Harrington para el mejoramiento de procesos, basados en esta metodologías se construye un esquema de mejoramiento para la función que le corresponde de administrar los centros de privación de la libertad de adolescentes en el Sistema de Responsabilidad Penal para Adolescentes en Colombia.

En la parte final del informe se presentan las conclusiones acerca del proceso de mejoramiento desarrollado y se plantean algunas recomendaciones para hacer del mejoramiento una herramienta generadora de nueva oportunidad de progreso.

Abstract

The following research paper presents the recommendations for strengthening management for the Colombian Family Welfare Institute, following the Focus Harrington to improve processes based on this methodology is building a breeding scheme for the appropriate role manage centers imprisonment of teenagers in the Criminal Responsibility System for adolescents in Colombia.

In the final part of the report's conclusions about the improvement process developed are presented and raise some recommendations for improving a generating tool new opportunity for progress.

Tabla de Contenido

GLOSARIO.....	9
CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
1.1 Descripción del Problema	10
1.2 Objetivos	12
1.2.1 Objetivo General:.....	12
1.2.2 Objetivos Específicos:.....	12
1.3 Justificación	13
1.4 Metodología.....	14
1.4.1 Tipo de investigación	14
1.4.2 Etapas de desarrollo	17
1.4.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	18
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....	19
2.1 Derecho penal	19
Escuela Clásica	21
Escuela Positivista.....	21
Escuela del positivismo crítico o terza scuola:.....	23
Escuela de la política criminal alemana:	26
Escuela Dualista.....	28
Escuela Humanista.....	28
2.2 Delincuencia juvenil	36
2.3 Rehabilitación	37
2.4 Mejoramiento de procesos	38
CAPÍTULO 3. RESULTADOS.....	41
3.1. Contextualización del Sistema de Responsabilidad Penal Para Adolescentes.....	41
3.2. Integrantes del SRPA	44
3.3 Caracterización de las funciones del Instituto Colombiano de Bienestar Familia en el SRPA.....	45
3.4 Aplicación del método Harrington para la mejora de procesos	48
CAPÍTULO 4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	62
Referencias.....	64

Lista de Tablas

Tabla 1 Funciones del ICBF en el SRPA.....	47
Tabla 2 Analisis de las sanciones.....	53
Tabla 3 Matriz comparativa	56

GLOSARIO

Enfoque restaurativo: El enfoque restaurativo acerca la justicia a los ciudadanos y posibilita formas ágiles y participativas para la resolución de los conflictos que también son de la comunidad promueve la diversificación de las respuestas penales y genera a su vez mayor proporcionalidad a dichas respuestas.

Imputabilidad: Capacidad del ser humano para entender que su conducta lesiona los intereses de sus semejantes y se adecua su actuación con su comprensión.

Inimputabilidad: Es quien actúa sin voluntad y conciencia, no tiene la capacidad de entender y querer al momento de cometer un acto punible.

Mejoramiento de procesos: Es una forma efectiva para gestionar una organización en cualquier nivel y para el apoyo en el logro de sus objetivos generales. Análisis sistemático del conjunto de actividades interrelacionadas en sus flujos, que tiene como fin cambiar las actividades para hacerlas más efectivas, eficientes y adaptables.

Metodología Harrington: propicia el control de todas las actividades de la organización desde los llamados procesos productivos (vinculados directamente a la producción o la prestación del servicio) hasta los llamados “procesos de empresa” (que representan el resto de actuaciones de la entidad y que “respaldan” los anteriores).

Proceso: El cual se define como un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado.

Reparación directa: Necesita de la participación voluntaria y activa de las partes implicadas el conflicto penal. Implica, asumir la responsabilidad respecto a sus propias acciones y a sus consecuencias, así como también un esfuerzo encaminado a alcanzar la compensación a la víctima o a la sociedad. El/la infractor afronta y confronta: afronta su responsabilidad confronta con las normas sociales, restaura a las víctimas restaura la paz social. La comunidad debe estar involucrada en el proceso de prevención, confrontación, en los procesos.

FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DEL ICBF EN EL SISTEMA DE RESPONSABILIDAD PENAL PARA ADOLESCENTES

Capítulo 1. Planteamiento del problema

1.1 Descripción del Problema

La situación de los adolescentes infractores en el país ha alcanzado dimensiones insospechadas, a tal punto que generó un cambio procesal, donde el adolescente infractor pasó de ser un sujeto inimputable a ser un sujeto responsable de sus actos, capaz de asumir las consecuencias jurídicas y sociales que trae consigo la comisión de un delito, especialmente cuando el joven se encuentra entre los 14 y los 18 años.

No obstante, la severidad de la norma, no ha logrado disminuir estos comportamientos en los jóvenes, al contrario la frecuencia de adolescentes involucrados en comportamientos delictivos incrementa con el paso del tiempo.

Aunado a lo anterior, el informe de la comisión de evaluación del SRPA, establecida en el 2011, planteó que uno de los principales problemas del sistema, es que no tenía claridad en quien debía liderarlo y en este orden no se tenía una estructura administrativa que permitiera lograr el objetivo del sistema.

Así mismo se planteó cómo a pesar de contar con un documento CONPES 3629 del 14 de diciembre de 2011, donde se menciona y define la política de atención al adolescente en conflicto con la ley, no se contaba con una estructura administrativa y mucho menos con un estilo de organización que permitiera dar movilidad y operatividad al sistema, lo que desembocó en una estructura administrativa obsoleta y poco operativa, problema que persiste a pesar de que han transcurrido cinco años desde dichos pronunciamientos.

Entiéndase por Sistema de Responsabilidad Penal para Adolescentes en Colombia (SRPA) como el conjunto de principios, normas, procedimientos, autoridades judiciales especializadas y entes administrativos que rigen o intervienen en la investigación y juzgamiento de delitos cometidos por personas que tengan entre catorce (14) y dieciocho (18) años al momento de cometer el hecho punible. (Código de la infancia y la adolescencia, 2006)

El ICBF como integrante del Sistema de Responsabilidad Penal para Adolescentes tiene la responsabilidad de la administración de los centros de privación de la libertad y la de garantizar la formación y salvaguarda de los jóvenes infractores; la cual de acuerdo a la revisión documental realizada, se

puede determinar su incumplimiento y donde a la vez surge el interrogante de cómo se puede fortalecer la gestión del ICBF en su papel dentro del Sistema de Responsabilidad Penal para Adolescentes?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General:

Contribuir al fortalecimiento de la Gestión del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar en la función que tiene dentro del Sistema de Responsabilidad para Adolescentes en Colombia.

1.2.2 Objetivos Específicos:

- Caracterizar las actividades que lleva a cabo el ICBF en las labores de su competencia en el Sistema de Responsabilidad para Adolescentes.
- Analizar los procesos críticos de la gestión del ICBF a la luz del modelo Harrington para el mejoramiento de procesos en la función que le corresponde de administrar los centros de

privación de la libertad de jóvenes infractores y la de garantizar la formación y salvaguarda de los jóvenes infractores.

- Proponer recomendaciones para el fortalecimiento de la gestión específicamente en la función de administrar los centros de privación de la libertad y la de garantizar la formación y salvaguarda de los jóvenes infractores de adolescentes al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar.

1.3 Justificación

Este trabajo aborda puntos que competen al campo de la gestión; el desarrollo se convierte en elemento importante de producción de conocimiento con un eje en el campo de estudio que se hace no solo actual si no importante, así mismo refiere a una problemática social por la que atraviesa la sociedad en cuanto al aumento en las cifras de delincuencia juvenil y teniendo en cuenta el papel como investigador, el ofrecer este trabajo como material de estudio para profesionales o estudiantes interesados en la investigación y estudio para el mejoramiento de procesos.

El mejoramiento de procesos de acuerdo a (Davenport, 1990; Galloway, 2002; Harrington, 1993) se ha definido como el análisis sistemático del

conjunto de actividades interrelacionadas en sus flujos, que tiene como fin cambiar las actividades para hacerlas más efectivas, eficientes y adaptables y así lograr aumentar la capacidad de cumplir los requisitos de los clientes o usuarios, buscando, que durante la transformación de las entradas, se analicen los procesos para optimizarlos con el propósito de obtener salidas que creen o agreguen valor a la organización.

La elaboración de este trabajo compete a la formación como magister, conforme al afianzamiento y aplicabilidad de los conocimientos adquiridos en el desarrollo de las diferentes asignaturas del programa, principalmente en la línea de gestión organizacional.

1.4 Metodología

1.4.1 Tipo de investigación

El presente trabajo es un estudio de caso, del cual en su definición se puede mencionar que su origen se dio como método en la investigación médica y psicológica; sus temáticas actuales abordan la relación de los espacios públicos y privados en el contexto de la actividad política, la interrelación entre cambio social y cambio dentro de la familia entre otros temas.

Autores como Walker (1983) habla de un examen de un caso en acción, la mayoría de los autores definen al estudio de caso como una investigación procesual, sistemática y profunda de un caso en concreto.

Merriam (1988), define el estudio de caso como particularista, descriptivo, heurístico e inductivo y menciona que es muy útil para estudiar problemas prácticos o situaciones determinadas.

A través del estudio de caso se puede evaluar un sistema educativo, la organización de una empresa, la participación social en un grupo, etc. Todo esto desde la perspectiva de las personas específicas que forman parte de esos grupos, empresas o instituciones Macpherson, Brooker y Ainsworth, (2000).

Yin (1994), menciona que el estudio de caso no tiene especificidad, pudiendo ser usado en cualquier disciplina para dar respuesta a preguntas de la investigación para la que se use, justificando las causas del estudio, de carácter crítico y único, dada la peculiaridad del sujeto y objeto de estudio, que hace que el estudio sea irrepetible, y su carácter revelador, pues permite mostrar a la comunidad científica un estudio que no hubiera sido posible conocer de otra forma.

En cuanto a los objetivos del estudio de caso, tratan de:

- Producir un razonamiento inductivo. A partir del estudio, la observación y recolección de datos establece hipótesis o teorías.

- Puede producir nuevos conocimientos al lector, o confirmar teorías que ya se sabían.
- Hacer una crónica, un registro de lo que va sucediendo a lo largo del estudio.
- Describir situaciones o hechos concretos
- Proporcionar ayuda, conocimiento o instrucción al caso estudiado
- Comprobar o contrastar fenómenos, situaciones o hechos.
- Pretende elaborar hipótesis
- Es decir, el estudio de caso pretende explorar, describir, explicar, evaluar y/o transformar.

Para la selección de un caso, puede atenderse al carácter representativo de un caso concreto, aunque la intención del estudio de caso no sea precisamente la de generalizar datos (puede ser que la intención sea transformar esa realidad, y no generalizar a otros casos).

De acuerdo a Stake, (1994) se puede determinar el estudio de caso, por dos razones básicas: estudiar el caso en sí mismo (estudio de caso intrínseco) o para someter a prueba una teoría (estudio de caso instrumental).

Se enfocara el trabajo al fortalecimiento específicamente a la gestión del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar en la función de administrar los centros de privación de la libertad de jóvenes infractores como miembro del Sistema de Responsabilidad Penal para Adolescentes; a través de la aplicación

del método Harrington de mejoramiento de procesos teniendo en cuenta por supuesto la naturaleza estatal de la entidad y su misión institucional de garantizar la formación integral y salvaguarda de los jóvenes infractores.

El Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) es una entidad adscrita al Departamento Administrativo para la Prosperidad Social antiguamente hacia parte del Ministerio de la Protección Social.

El estudio de caso intrínseco es el que le corresponde al presente trabajo y la estrategia de investigación que se utilizó es de tipo documental específico para luego a través de la aplicación de la metodología Harrington para el mejoramiento de procesos formular las recomendaciones para fortalecer la gestión del ICBF en la función de garantizar la formación integral y la salvaguarda de los jóvenes infractores.

1.4.2 Etapas de desarrollo

La primera parte es delimitar la función del ICBF a la cual se va a enfocar este trabajo teniendo en cuenta que son varias las funciones que le corresponden en el SRPA, contemplando las diferentes categorías de su competencia y el enfoque organizacional de tipo administrativo, aportando a la acumulación de conocimiento sobre gestión y administración organizacional. Aplicación del

método Harrington para el mejoramiento de procesos a la función de garantizar la formación integral y la salvaguarda de los jóvenes infractores ejercida por el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar en el SRPA y a su vez basado en el resultado de la aplicación del método, formular las recomendaciones para el fortalecimiento de gestión de la Entidad.

Revisión de la información y documentos de investigación que desde la parte externa se pueda ubicar referente al cumplimiento de la función de garantizar la formación integral y la salvaguarda de los jóvenes infractores.

1.4.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica a utilizar es la revisión documental externa que se relaciona con el cumplimiento de las funciones del ICBF como integrante del Sistema de Responsabilidad Penal para Adolescentes especialmente en la función de garantizar la formación integral y la salvaguarda de los jóvenes infractores, la cual, tiene como objetivo el cumplimiento de la formación integral y la protección de los jóvenes infractores en centros especializados y a través de la aplicación del método de mejoramiento de procesos según Harrington, formular las recomendaciones para mejorar la eficacia del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar.

Capítulo 2. Marco Teórico

Para abordar el tema de investigación es necesario e importante conocer de forma introductoria las siguientes categorías que hacen parte del tema a tratar:

2.1 Derecho penal

Se puede definir "como el conjunto de las reglas jurídicas establecidas por el Estado, que asocian el crimen, como hecho, a la pena como legítima consecuencia" Zafari, (1998)

Por Derecho Penal en sentido objetivo deberemos entender "el conjunto de prescripciones (normas, valoraciones y principios) jurídicas que desvaloran y prohíben la comisión de delitos y asocian a éstos, como presupuesto, penas y/o medidas de seguridad, como consecuencia jurídica" Puig, (1996).

Se puede definir también como el conjunto de principios relativos al castigo del delito.

El derecho penal se remonta al mismo momento a partir del cual el hombre comienza a transgredir los principios de convivencia social según los juicios de valor de cada época, lo cual genera la imposición de las distintas formas de pena acordes a la respectiva conducta anómala.

En la edad moderna se hacen importantes aportes a la teoría criminológica y se estructuran las grandes escuelas del derecho penal, iniciando con el humanismo durante los siglos XVII y XVIII donde surgió un movimiento denominado ilustracionismo donde sus principales autores fueron Beccaria en Italia, Pufendorf, Thomasius y Bohmer en Alemania; Howard en Inglaterra, Ch De Secondat Baron De la Brede, Montesquieu y J.J Rosseau en Francia: estos autores se pueden agrupar como los precursores de la escuela penal y se retoma el pensamiento de Rosseau al referirse que el hombre es producto de la sociedad, ya que cada individuo, cuando nace, carece de una estructura de pensamiento moral o social, y éste debe captar las normas sociales que cada "pueblo" tiene, e incluso una específica manera de pensar.

También, el que el Estado y sus instituciones se apoderan de los conceptos morales y éticos, manejándolas a su antojo e imponiéndoselas a los individuos. Por lo tanto, el individuo no nace ya con una personalidad o moralidad, las adquiere a medida que se va adentrando en la sociedad, y va adquiriendo los modelos sociales que ésta le impone, dejando el estado de "pureza" que tenía al nacer.

Surge dentro de la evolución del derecho penal diferentes escuelas cada una con su propia visión, dentro de las principales se tienen:

Escuela Clásica

Esta escuela ve el delito y lo sanciona no ve al delincuente, no busca las causas del delito que lo llevaron al delincuente a cometer actos delictivos, el delincuente actúa en base a su libre albedrío.

Defiende las garantías individuales y su reacción contra la arbitrariedad y los abusos del poder, el mayor representante de ésta escuela fue Francisco Carrara que promulga la igualdad de derechos y su férrea oposición a la pena de muerte, considero reprobable que el duque Carlos Luis de Borbón, en 1845 no hubiese concedido el perdón a cinco condenados a muerte, permitiendo que se diera en Lucca el macabro espectáculo de una ejecución por medio de la guillotina.

Para esa época el Gran Duque de Toscana Leopoldo II abolió la pena capital en su Estado, siguiendo los consejos de Carrara y de Giovanni Carmignani quien ostenta la posición en cuanto a que la pena debería ser proporcional al delito cometido.

Carrara tuvo influencia en la redacción del primer Código Penal italiano y en el posterior Código Penal de 1889, conocido en Italia como Código Zanardelli. Otros autores representantes de esta escuela son: Romagnossi, Rossi y Hegel.

Escuela Positivista

Esta escuela busca la readaptación del criminal, así mismo se indaga sobre las causas del delito y en algunas oportunidades no sancionan al delincuente solo le aplican medidas de seguridad, prima la idea que el delincuente no es responsable de sus actos el responsable es el medio social; que el hombre es responsable por el solo hecho de vivir en sociedad se fundamenta la pena no en la culpabilidad sino en la peligrosidad, el delito como tal no importa sino lo que importa es la peligrosidad del delincuente

Dentro de los autores más representativos están:

Enrico Ferri: Se refería a la escuela clásica despectivamente encasillándola hacia un pensamiento viejo, caduco y antiguo. El enfoque de éste autor es hacia el delincuente.

Ezequiel Cesar Lombroso: Clasificación de delincuentes, sustitutivos penales, formula la tesis del delincuente nato naciendo la antropología criminal.

Garófalo: Mencionaba que la pena debería ser proporcional a la peligrosidad del delincuente.

Siguiendo con la evolución de las escuelas del derecho penal se encuentran las escuelas intermedias como lo son:

Escuela del positivismo crítico o terza scuola:

Tiene su origen por la pugna existente entre las escuelas clásica y positiva, surge en Italia (terza scuola), cuyos principales representantes son Alimena y Carnevalle.

Acepta de la escuela clásica el principio de la responsabilidad moral, distingue entre delincuentes imputables e inimputables y la pena tiene como fin la defensa social.

Dentro del concepto de esta escuela se comprende diversidad de elementos, estilos de carácter y diferentes opiniones.

La escuela del positivismo crítico sustenta los siguientes postulados:

Negación del libre albedrío

El delito es un hecho individual y social

Se interesa por el delincuente, más que por el delito

Señala las ventajas del método inductivo

Adopta la investigación científica del delincuente

Considera la responsabilidad moral

Distingue entre imputables e inimputables

Plantea la reforma social como deber del Estado.

La crítica dirigida a esta escuela, se sostiene que no posee características propias para formar una escuela. "Nos parece que si la llamada tercera escuela puede presumir de título de vida en el periodo de los orígenes, es decir, que respondía a una necesidad, hoy dados los nuevos desarrollos, de índole jurídica también, de la escuela criminal positivista, dadas las distinciones y diferenciaciones que se han efectuado en el seno mismo de la escuela clásica, esta tendencia carece de características propias lo bastante relevantes y distintas para formar una escuela. Su mismo fundador, Carnevale, repetía también que la escuela surgió por "una necesidad de distinción aunque fuera transitoria".

El positivismo crítico, es el movimiento ecléctico italiano, admite algunos principios clásicos y algunos positivistas.

Mira al Derecho Penal como ciencia independiente. Combate la teoría del delincuente nato de Lombroso; por primera vez clasifica a los sujetos activos del delito en Imputables e Inimputables y sostiene que el castigo (penas) es solo para los primeros y a los segundos les viene a efectos de la defensa social una medida de seguridad. Su precursor fue Eugenio Carnevale (1891).

Esta escuela mira el delito como un fenómeno complejo, el cual tiene su origen en causas sociales. Se debe combatir arreglando la problemática social, mientras no se solucione el problema que genera el delito, el delito seguirá existiendo.

El delito no es entonces, un simple ente jurídico, su origen está en el desorden social.

En ésta escuela el Derecho Penal se compone de tres elementos:

Sociológicos, psicológicos, y jurídicos.

La pena tiene el carácter de coacción psicológica a la que los asociados deben temer. Se crea para la defensa de la sociedad y tiene la capacidad intimidatoria de los sujetos que se dispongan a infringir la Ley (Principio de la prevención).

Distinguen entre sujetos imputables e inimputables por tanto hay penas para los primeros y medidas de seguridad para los segundos. Las penas son aflictivas las medidas de seguridad no lo son.

Escuela de la política criminal alemana:

Concibe el delito como un todo producto de influencias ambientales y de disposiciones individuales cuya interacción van a variar según sea la categoría del delincuente y con respecto al problema planteado.

El autor Franz Von Liszt refiere el reconocimiento de la imputabilidad como base de la responsabilidad para los delincuentes normales, y a su vez proclama el estado peligroso para fomentar aquellas medidas de seguridad sobre los delincuentes anormales.

Es el primer autor que habla del concepto de delito en un plano estrictamente jurídico, ningún autor se había centrado en el estudio de la ciencia del delito, las personas son sancionadas por los hechos que aparecen prohibidos por el derecho, y se castiga únicamente a los individuos que tienen con su acto un vínculo interno, voluntario, que hace que moralmente se les pueda reprochar.

Para el autor Von Liszt existen otros actos humanos externos, prohibidos por la ley y realizados voluntariamente, que no son delitos, porque la ley no ha querido sancionarlos con pena, y concluye afirmando que la amenaza penal es la nota

específica del delito, que define así: delito es el acto humano culpable, antijurídico y sancionado con una pena.

Este movimiento predicó que los orígenes de la delincuencia y las sanciones aplicadas a los responsables, deben examinarse desde un punto de vista jurídico y social.

El delito y los mecanismos para la lucha contra él deben examinarse jurídica, sociológica y antropológicamente, y estudiarse el delincuente, la delincuencia, las causas que la generan y los instrumentos o medios para, en forma científica, combatirla.

Esta Escuela no contempla como la Clásica el libre albedrío (libre escogimiento entre el bien y el mal), señaló que el delito tiene su causa en circunstancias de tipo social, individual, físico y político. También diferenció entre imputables e inimputables. Esta Escuela dio gran desarrollo al Derecho Penal al proponer combatir la delincuencia por las causas y no por sus efectos.

Escuela Dualista

El último postulado de la política criminal, se ha llegado a concebir una tendencia dualista que propicia, la descomposición de las legislaciones penales en dos códigos:

Uno Penal de índole retributiva y el otro preventivo que contendría las medidas de seguridad.

La idea fue esbozado en Alemania por el Prof. Carlos Von y sus demás representantes que son Ernesto Berlín y en Italia por Silvio Longhi.

Escuela Humanista

Fundada en Italia por Vicente Lanza y concibe el delito como una violación de la moral social con la cual se confunde.

Sostiene que no pueden ser sancionados como tales aquellos hechos que no importan una violación de nuestros sentimientos morales.

La pena es una medida de orden educativo, y solo son imputables los delincuentes susceptibles a ser educados .Para los inimputables se reservan las medidas de seguridad.

Según la teoría humanista, se forma en la vida social una conciencia colectiva como producto de la constante relación entre los individuos. Esta conciencia

social es moral. Los fenómenos sociales son la forma de esta conciencia moral colectiva. Así, el Estado no es un Estado jurídico, sino moral, sus deberes son morales; y el Derecho tiene su génesis también en la conciencia moral colectiva, surge de la exteriorización consciente de determinada idealidad; es, pues, pura forma, una parte de la idealidad colectiva.

Finalmente luego de éste recorrido por las escuelas del derecho penal no se puede dejar por fuera al autor Michel Foucault filósofo francés, quien en su obra vigilar y castigar - Nacimiento de la prisión, hace un examen de los mecanismos sociales y teóricos que hay detrás de los cambios masivos que se producen en los sistemas penales occidentales durante la era moderna.

El libro vigilar y castigar a pesar de contar con 40 años de escrito sigue vigente y es materia de consulta en la evolución del derecho penal.

El autor realizó un análisis de la transición de la tortura al encarcelamiento como modelos punitivos, para concluir que el nuevo modelo obedece a un sistema social que ejerce una mayor presión sobre el individuo y su capacidad para expresar su propia diferencia

En su libro determino cuatro partes las cuales son:

Suplicio: ritual, riguroso modelo de demostración penal, cuyo objetivo era manifestar la verdad. La pena no solo debe reparar el daño que se había cometido sino que suponía también una venganza que se había hecho al rey.

Castigo: Las personas exigen el castigo público para confirmar que se cumpla efectivamente el castigo (poder soberano, poder del rey) a veces los castigos son peores que los delitos cometidos, el autor dice que la ejecución de la pena o el castigo debe ser privado no hace falta hacerlo público.

El poder disciplinario que se cumple con la ley, debe ser alineado intentando generar cuerpos productivos y que los cuerpos sirvan para algo.

Disciplina: La define como la técnica para fabricar individuos que viven en sociedad y enderezar conductas, se puede aplicar a cualquier ámbito. Los individuos se deben de comportar de cierta manera para estar acorde o de forma agradable con el sistema dominante.

Hoy predomina el autocontrol y si no se está dentro de la sociedad se va para el manicomio.

Disciplina a través de la vigilancia jerárquica, los medios del buen encauzamiento.

En cuanto al poder dice el autor que sin poder no se puede educar, no ve el poder de forma desfavorable. El poder se ejerce y se padece.

Panoptismo: Sistema panóptico todos nos comportamos de acuerdo con la norma. El efecto más importante es inducir el que se siempre se está de forma vigilada y permanente de visibilidad que garantiza el funcionamiento automático del poder.

Prisión: la privación de la libertad aparece como un mal para todos, por lo que aparece como un castigo igualitario.

La pena permite cuantificar exactamente la pena mediante la variable de tiempo.

La crítica a la prisión comienza ya a principios del siglo XIX, la cual utiliza los mismos argumentos que podemos encontrar hoy en día: las prisiones no disminuyen la tasa de la criminalidad, la detención provoca la reincidencia e incluso fabrica delincuentes, los ex-presos van a tener mucha dificultad para que la sociedad los acepte, la prisión hace caer en la miseria a la familia del detenido.

A pesar de estas críticas, la prisión se ha seguido defendiendo como el mejor instrumento de pena siempre que se mantengan ciertos principios (que ya aparecían a mediados del siglo XVIII):

- Principio de la corrección: La detención penal debe tener como función esencial la transformación del comportamiento del individuo.

- Principio de la clasificación: Los detenidos deben estar repartidos según criterios como su edad, sus disposiciones, las técnicas de corrección que se van a utilizar con ellos y las fases de su transformación.
- Principio de la modulación de las penas: El desarrollo de las penas debe poder modificarse de acuerdo con la individualidad de los detenidos.
- Principio del trabajo como obligación y como derecho: El trabajo debe ser uno de los elementos esenciales de la transformación y de la socialización progresiva del detenido.
- Principio de la educación penitenciaria: La educación del detenido es una precaución en interés de la sociedad a la vez que una obligación frente al detenido.
- Principio del control técnico de la detención: El régimen de la prisión debe ser controlado por un personal especializado que posea la capacidad moral y técnica para velar por la buena formación de los individuos.
- Principio de las instituciones anejas: La prisión debe ir seguida de medidas de control y de asistencia hasta la readaptación definitiva del antiguo detenido.

Según Foucault, progresivamente las técnicas de la institución penal se transportan al cuerpo social entero, lo que tiene varios efectos importantes:

- Se produce una gradación continua entre el desorden, la infracción y la desviación respecto de la regla. En realidad, la desviación y la anomalía (que

lleva consigo el desorden, el crimen, la locura) obsesionan a las distintas instituciones (escuela, hospital, prisión...).

- Aparecen una serie de canales a través de los cuales se recluta a los “delincuentes”, que con frecuencia pasan a lo largo de sus vidas por las instituciones que están destinadas precisamente a prevenir y evitar el delito: reformatorios, instituciones de asistencia, cárceles...
- En la gradación continua de los aparatos de disciplina, la prisión no supone más que un grado suplementario en la intensidad del mecanismo que actúa ya desde las primeras sanciones. «En su función, este poder de castigar no es esencialmente diferente del de curar o el de educar».5
- En todas partes nos encontramos jueces de la normalidad: el profesor-juez, el médico-juez, el trabajador social-juez...
- El tejido carcelario de la sociedad es a la vez el instrumento para la formación del saber que el poder necesita. Las ciencias humanas han sido posibles porque se acomodaban a esta forma específica de poder.

La prisión asume un papel de aparato para transformar los individuos y para ellos principios fundamentales sobre los que asienta la prisión para poder ejercer una educación total sobre el individuo son los siguientes:

Aislamiento del condenado

Trabajo definido como agente transformador penitenciario para que siga las normas generales de la sociedad industrial.

Modulación de la pena: la duración de la pena debe ajustarse a la transformación del recluso a lo largo de dicha pena

Castigo: que las penas sean moderadas y proporcionadas a los delitos, que la muerte no se pronuncie sino en contra de los culpables de asesinato y que los suplicios que indignan a la humanidad sean abolidos.

Y para culminar con esta categoría introductoria relaciono a Edwin Sutherland

Sociólogo estadounidense considerado como el criminólogo más influyente del siglo XX.

Creo el concepto de delito de cuello blanco en 1.939 y se abrió un espacio inédito para la justicia y el delito, dado que se pensaba que el mundo delincencial era un ámbito vinculado con las clases bajas como psicópatas, degenerados etc.

Sutherland rompió la impunidad de la que gozaban los delincuentes de las clases acaudaladas:

Denomino la delincuencia de cuello blanco, la cual se da en cualquier ocupación, basta con preguntar que prácticas deshonestas existen en su profesión en el mundo de los negocios.

Se manifiesta sobre todo en la manipulación de informes financieros de compañías, en la falta de declaración de stocks de mercancías, los sobornos comerciales para conseguir contratos favorables entre otros.

Cuando entra un delincuente a la cárcel ingresan a escena conocidos bufetes de abogados, jueces, periodistas, policías y funcionarios de las prisiones y empiezan a moverse parientes, amigos, altos cargos, personas influyentes.

A través de encuentros discretos se debaten los procedimientos a seguir para dilatar los procesos, conseguir la libertad bajo fianza y que venzan por términos los procesos.

Los delincuentes de cuello blanco se mantienen discretamente aislados gozan de privilegios, estos delincuentes estaban en lo más alto y ahora están formando parte del mundo que más odian, el mundo de la pobreza.

El autor habla sobre la teoría de la asociación diferencial:

Los delincuentes cometen sus fechorías con ayuda de otros que cooperan en la realización de delitos porque las razones y las motivaciones para delinquir son más fuertes que las que les incitan a respetar las leyes, cuentan con un importante capital social que sirve de refuerzo y cobertura para cometer actos delictivos.

2.2 Delincuencia juvenil

Es un fenómeno de orden mundial que pone en riesgo la seguridad publica igualmente va en contra de las buenas costumbres establecidas por la sociedad, hace algunos años la delincuencia juvenil no era objeto de atención particular.

Según Redondo, (2008) difícilmente se puede afirmar que los delincuentes lo sean exclusivamente a causa de su propia maldad, sin relación alguna con las condiciones criminógenas experimentadas a lo largo de su vida; quiere decir que la sociedad es la responsable de este comportamiento de los jóvenes infractores ya que muchos de los delincuentes más activos y violentos proceden de barrios deteriorados, con desorganización social, problemas de desempleo, altas tasas de delincuencia, tienen padres u otros familiares que también han cometido delitos, han experimentado una crianza carente de atención y control, tienen amigos delincuentes y su escolarización y formación han fracasado.

La delincuencia juvenil a ha aumentado en los últimos tiempos de forma desbordada lo que hace pensar que la resocialización e inserción social que se está adelantando en la actualidad por el líder del SRPA no está siendo la más adecuada dado que las cifras de adolescentes infractores que reinciden en sus conductas delictivas son muy altas.

Para mitigar las cifras de delincuencia de jóvenes infractores, es necesario trabajar desde la prevención de delitos implementando programas para formar a los adolescentes y que aprendan un arte para que no caigan en la vida delictiva.

Hay suficiente evidencia de que la decisión de incurrir en actividades delictivas comienza temprano, por eso es prioritario lograr influir de forma anticipada en la vida de aquellas personas que sienten una inclinación hacia el delito, por eso es muy importante dirigir los recursos de prevención hacia los adolescentes,

La delincuencia es un fenómeno multicausal y la mayoría de las investigaciones abordan el problema desde un contexto o marco teórico que hace referencia a una perspectiva determinada de la criminalidad.

2.3 Rehabilitación

Se puede definir como devolver algo a su estado antiguo; a través de los modelos pedagógicos se desarrollan procesos pertinentes a la formación de los adolescentes para que se fortalezca la construcción de una nueva cultura ciudadana y así promover el acatamiento de las normas y así poder brindar a los adolescentes infractores la oportunidad para reflexionar acerca de sus actuaciones y llegar a la restauración de los mismos.

Diagnósticos realizados sobre las conductas de los jóvenes infractores hablan de las estructuras y dinámicas familiares, disfuncionales pautas permisivas, límites poco fijos o precisos, ausencia de normas, con figuras parentales disfuncionales o sin figura de autoridad.

2.4 Mejoramiento de procesos

El mejoramiento de procesos es una forma efectiva para gestionar una organización en cualquier nivel y para el apoyo en el logro de sus objetivos generales. Gardner (2001)

Independientemente del enfoque y de la metodología abordada, se encuentra que los aportes realizados por los diferentes autores están centrados en que la idea principal consiste en el análisis sistemático de las actividades y los flujos de los procesos a fin de lograr mejoras (Suárez, 2007) que redunden en beneficios de simplificación, eliminación, reducción, entre otros.

De igual manera, se encuentra que el mejoramiento de procesos implica una dinámica de trabajo indiferente del enfoque abordado. La generalidad en la revisión muestra que, como insumo para llevar a cabo la mejora, es fundamental contar con una fase inicial que parta de reconocer la necesidad de resolver una diversidad de problemas o de buscar nuevas soluciones para lograr mejores resultados en las organizaciones.

En la fase inicial se aborda por medio de un diagnóstico que permite identificar los procesos críticos y los problemas. Una vez realizado esto, se plantea la siguiente fase que consiste en identificar los planes de acción para actuar hacia la mejora del proceso y, así, luego implementar las alternativas de mejora propuestas y realizar su seguimiento, medición y evaluación, hasta generar un ciclo de mejora continua en los procesos.

Otra forma de plantear la dinámica de trabajo para la mejora de procesos es la expuesta por Imai, (1986) quien propone las fases de la siguiente manera: todo proceso de mejora debe enfatizar el reconocimiento del problema y proporcionar pistas para su identificación.

Los diversos enfoques de gestión con énfasis en las personas permitieron, de alguna manera, orientar la organización hacia los procesos y hacia gestionar de tal forma que se generara mayor beneficio empresarial.

Es así como la teoría general de sistemas Bertalanffy, (1976) con su enfoque holístico, que tiene en cuenta las entradas (input) al sistema, la transformación que se les realiza y las salidas (output), hace que se vincule y se relacione directamente el concepto de sistema con el de proceso.

Luego del auge presentado por la mejora de corte incremental en la década de los 80, han venido apareciendo diversidad de autores con sus propuestas metodológicas para abordar la mejora de procesos.

Según Harrington, (1991) el mejoramiento del proceso en la empresa (MPE) es una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de elegir sus procesos.

Los autores Davenport, (1990); Galloway, (2002); y Harrington, (1993) tienen el siguiente concepto, similar al planteamiento anterior, definen el mejoramiento de procesos como el análisis sistemático del conjunto de actividades interrelacionadas en sus flujos, con el fin de cambiar para hacerlos más efectivos, eficientes y adaptables y así lograr aumentar la capacidad de cumplir los requisitos de los clientes, buscando, que durante la transformación de las entradas, se analicen los procesos para optimizarlos con el propósito de obtener salidas que creen o agreguen valor a la organización

Capítulo 3. Resultados

3.1. Contextualización del Sistema de Responsabilidad Penal Para Adolescentes

El sistema de responsabilidad penal para adolescentes se establecido como un sistema de procedimiento de carácter pedagógico, específico y diferenciado del sistema de adultos tanto en el proceso como en las sanciones, dirigido a los adolescentes mayores de catorce años y menores de dieciocho (sujetos de especial protección constitucional) en conflicto con la ley penal e inspirado en un paradigma de protección integral y corresponsabilidad de la sociedad, el Estado y la familia que busca dotar al adolescente de las herramientas necesarias para llevar a cabo actividades productivas como manualidades, artesanías, panadería agricultura y ebanistería, entre otras, que le permitan aprender un oficio que contribuya a su formación e incorpore nuevos valores a su forma de vida, de esta forma reintegrarse a la sociedad como un sujeto productivo alejado del delito. Asamblea General de las Naciones Unidas, (1989)

En este sentido, el SRPA incorpora los mandatos de varios instrumentos internacionales en materia de juzgamiento de menores, tales como el artículo 10 del Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, los artículos 37 y 40 de la Convención sobre los Derechos del Niños y dos sentencias de la Corte Constitucional, a saber, C-839 de 2001 y la C-203 de 2005, en las cuales se establece que la comunidad internacional ha reconocido ampliamente la necesidad de crear un proceso judicial especializado para menores de dieciocho años que infrinjan las leyes penales y le ordena al Congreso de la República definir un proceso que contenga reglas especiales para su investigación y juzgamiento.

Por tanto, con base en dichos instrumentos se define en la Ley 1098 de 2006 que el proceso que investigue, acuse y juzgue a los menores de dieciocho años y mayores de catorce será el que constitucionalmente esté vigente en Colombia (sistema penal acusatorio), pero con reglas especiales que aseguren un enfoque diferencial.

Dichas reglas son recogidas por la comisión de evaluación del sistema de responsabilidad penal para adolescentes (CESRPA), de la siguiente manera:

- Un sujeto interviniente como es el defensor de familia o en su defecto el comisario de familia que se encargue de verificar el respeto por los derechos del adolescente y los restablezca en caso de ser ignorados.

- Una policía especializada de infancia y adolescencia como policía judicial en el proceso.
- Fiscales, jueces, defensores públicos y procuradores judiciales especializados en derechos humanos de la niñez y la adolescencia.
- Sanciones alternativas a la privación de libertad (que deberá ser la última en aplicarse, como lo ordena el artículo 40 de la Convención de los Derechos del Niño): reglas de conducta, amonestación, libertad vigilada, trabajo con la comunidad e internación en medio semicerrado.
- La duración de las sanciones será de uno a cinco años para delitos cuya pena mínima en el Código Penal esté definida en seis años, y de dos a ocho años para los delitos de homicidio, secuestro, terrorismo y los delitos agravados contra la libertad, integridad y formación sexuales.
- La privación de libertad solamente para adolescentes mayores de dieciséis años.
- Prohibición de juzgamiento en ausencia, salvo, como lo dice la Corte Constitucional en la sentencia C-055 de 2010, que el adolescente sea contumaz o rebelde.
- No negociaciones ni acuerdos con la fiscalía ya que el proceso es pedagógico.
- Programas de cumplimiento de las sanciones que sean parte del sistema de bienestar familiar con base en los lineamientos definidos por el ICBF.

Los principios y finalidades del sistema ajustados a instrumentos internacionales y acordes con un Estado social y democrático de derecho respetuoso de la diferencia de los adolescentes, de su situación en la familia, la escuela y la sociedad; que busca su protección por medio de la intervención de varias instituciones dentro del proceso y la imposición de las sanciones atendiendo siempre a su interés superior como sujetos de protección constitucional especial con medidas que buscan el restablecimiento de sus derechos y su readaptación en la sociedad que les permita realizar un proyecto de vida alejado del delito, no se está cumpliendo a cabalidad y desde el orden administrativo y de gestión se generaran las propuestas para fortalecer la gestión y mejorar el desempeño del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar como líder del sistema.

3.2. Integrantes del SRPA

Para conocer aún más sobre el SRPA es importante conocer quiénes son los actores que en él participan, los cuales son:

- Instituto Colombiano de Bienestar Familiar
- Consejo Superior de la Judicatura -Sala Administrativa-
- Jueces Penales de Adolescentes
- Fiscalía General de la Nación
- Procuraduría General de la Nación

- Policía de Infancia y Adolescencia
- Defensoría del Pueblo

En todos los casos que existe un adolescente entre 14 a 18 años que posiblemente ha realizado un delito, están presentes las siguientes personas, quienes trabajan en equipo con la finalidad de tomar la mejor decisión para él: Fiscal, Defensor, Defensor de familia, Juez

3.3 Caracterización de las funciones del Instituto Colombiano de Bienestar Familia en el SRPA

El Artículo 205 de la Ley 1098 de 2006, consagra que el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar es el ente rector del Sistema Nacional de Bienestar Familiar, teniendo a su cargo la articulación de las entidades responsables de la garantía de los derechos, la prevención de su vulneración, la protección y el restablecimiento de los mismos, en los ámbitos nacional, departamental, distrital, municipal y resguardos o territorios indígenas.

En este mismo sentido, el artículo 11 de la misma ley establece que el ICBF deberá definir los lineamientos técnicos que las entidades deben cumplir para garantizar los derechos de los niños, las niñas y los adolescentes, y así mismo, coadyuvar a los entes nacionales, departamentales, distritales y municipales en la ejecución de sus políticas públicas.

Lo anterior, implica que el ICBF debe coordinar con las entidades del sistema todo lo referente a la prevención, garantía, protección y restablecimiento de derechos de los niños, niñas y adolescentes, por lo cual, el deber de colaboración del ICBF como ente rector del mismo va encaminado a su articulación, es decir, en la medida que existan dudas, falencias y necesidades en su desarrollo, el ICBF dará línea técnica y establecerá directrices para cada entidad.

Con respecto al Sistema de Responsabilidad Penal para Adolescentes, el ICBF hace parte de él, por lo que la Ley 1098 de 2006 le otorga unas funciones específicas contenidas en los artículos 163 numeral 9 y 177, consagrando que deberá diseñar los Lineamientos Técnicos para la ejecución de las sanciones del SRPA.

Dentro de las funciones que desempeña el ICBF en el Sistema de Responsabilidad Penal para Adolescentes, se contempla también la de administrar los centros de privación de la libertad de los jóvenes infractores de acuerdo al Artículo 205 de la Ley 1098 de 2006., como se muestra en la siguiente tabla

Tabla 1 Funciones del ICBF en el SRPA

Tabla 1. FUNCIONES DEL ICBF EN EL SISTEMA DE RESPONSABILIDAD PENAL PARA ADOLESCENTES	
FUNCION	OBJETIVO
Mejorar la articulacion de Entidades responsables que hacen parte del SRPA	Aplicacion de la Ley de Infancia y Adolescencia de manera estricta y dentro del Estado de Derecho.
Administrar los Centros de privación de la libertad de adolescentes	Garantizar la formacion integral y la salvaguarda de los jovenes infractores
Definir lineamientos tecnicos	Garantizar los derechos de los niños, las niñas y los adolescentes
Protejer y restablecer los derechos de los niños	prevenir, garantizar, proteger y restablecer los derechos de los niños, niñas y adolescentes,

Fuente: Elaboración propia

En los centros de rehabilitación para jóvenes infractores funcionan varios programas de libertad vigilada bajo la administración de organizaciones sociales y no gubernamentales que forman parte de la oferta institucional dedicada a la protección y reeducación de los jóvenes infractores de la ley penal, el ICBF contrata a través de operadores la resocialización de los jóvenes infractores.

Los adolescentes reclusos deben de forma obligatoria iniciar un proceso de reeducación que el equipo de profesionales que trabajan con el ICBF les brinda. En ese campo de fuerzas se busca nuevamente atrapar al joven que se resiste.

3.4 Aplicación del método Harrington para la mejora de procesos

La presente investigación busca ser de utilidad para esta entidad; puesto que el objetivo principal de la herramienta propuesta es fortalecer la gestión para que sea más eficaz en el cumplimiento de sus objetivos en el SRPA y por tanto redundar en el beneficio social.

Es así, como el propósito principal de la investigación es mejorar la gestión del ICBF fortaleciendo su gestión a través de las recomendaciones desde una óptica externa; convirtiéndose en base de conocimiento para profundizar en la gestión organizacional y también de tipo administrativo, aportando a la acumulación de conocimiento sobre gestión y administración organizacional.

Para aplicar el método Harrington es necesario conocer las nociones básicas de la terminología que se utiliza en el mejoramiento de procesos, tales como: proceso, el cual se define como un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados

para conseguir un objetivo previamente identificado, usualmente el termino proceso hace parte del lenguaje cotidiano de las organizaciones.

El mejoramiento de procesos es considerado un elemento importante para alcanzar la eficiencia operativa, aquí seguidamente se vislumbra otra palabra muy importante en el argot del mejoramiento de procesos como es la palabra calidad la cual se convierte en una nueva forma de vida en la organización. Para alcanzarla se requiere llevar a cabo un proceso de mejoramiento, entonces se puede deducir que el mejoramiento es un compromiso progresivo y continuo e implica una nueva forma de pensar en todas las actividades, desde aquellas que se realizan en un departamento operativo, hasta las que caracterizan en el manejo de oficina del director general. Según Harrington (1993) el mejoramiento de procesos, significa cambiar para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, el cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

Para aplicar el método Harrington se tendrán en cuenta las cinco fases que el autor describe las cuales son:

Fase I. Organización para el mejoramiento

Para la selección del proceso se utilizó un enfoque gerencial encaminado al tema de la gestión, como lo es el garantizar la formación integral y la salvaguarda de los jóvenes infractores a través de la administración de los centros de privación de la libertad de jóvenes infractores, por ser de competencia organizativa y administrativa.

Es un tema que merece ser estudiado y revaluado para buscar la manera de suplir los vacíos que deja su actual desempeño y corregir los aspectos que lo hacen crítico en busca del beneficio social.

Fase II Conocimiento del proceso

Se da la necesidad de implementar un equipo de trabajo de mejoramiento y el tener un conocimiento total del proceso, lo cual permitirá enmarcar los esfuerzos del equipo de mejoramiento dentro de límites específicos de acción que permitan llevar a cabo el mejoramiento.

Como objetivo del proceso se tiene que es el de garantizar la formación integral y la salvaguarda de los jóvenes infractores a través de la administración de los centros de privación de la libertad de adolescentes.

En este aspecto se tiene que se debe contar con instalaciones físicas amplias y suficientes que permitan que los jóvenes infractores reciban la capacitación pertinente de su formación para retornar de nuevo a la sociedad a través de la resocialización.

El contar con la infraestructura adecuada, permite que los jóvenes infractores reciban los servicios de salud, recreación y espacios adecuados para que sean capacitados mientras pagan la sanción de privación de la libertad

El ICBF debe velar por la integridad física de los jóvenes que están cumpliendo la medida de privación de la libertad tanto al interior de los centros de reclusión para evitar la trasgresión a nivel de compañeros como de educadores, así mismo es el responsable de que los jóvenes infractores no amotinen, ni se fuguen.

El Código de la Infancia y la Adolescencia (Ley 1098 de 2006) establece en su artículo 89 que la Policía Nacional debe adelantar labores de vigilancia y control de las instituciones encargadas de ejecutar las sanciones establecidas en el presente Código, a fin de garantizar la seguridad de los niños, niñas y adolescentes y evitar su evasión, y además y prestar la logística necesaria para el traslado de niños, niñas y adolescentes a juzgados, centros hospitalarios, previniendo y controlando todo tipo de alteración que desarrollen los menores,

garantizando el normal desarrollo de los niños, niñas, adolescentes y la institución.

El otro frente que se debe contemplar es el de la aplicación de los modelos pedagógicos y disciplinares para la formación de los jóvenes infractores de forma uniforme para ser ejecutados a nivel nacional en todos los centros de privación de la libertad, este aspecto permitirá la formación de los jóvenes infractores mediante una cultura voluntario del acatamiento de las normas, para que el adolescente reflexione sobre su mal actuar y se pueda reincorporar a la sociedad.

Fase III Revisión de los problemas del proceso

Desde la óptica externa y de acuerdo a la revisión documental llevada a cabo en el desarrollo de este trabajo de investigación, en el artículo de Acero, (2010)

Se habla de aumentar las penas para los delitos graves de los adolescentes. Pero el problema es mucho más complejo y su atención exige medidas preventivas y correctivas que comienzan apenas a instaurarse.

El panorama numérico, según un informe sobre la aplicación del Sistema de Responsabilidad Penal para Adolescentes, SRPA realizado por el Consejo Superior de la Judicatura, en los 39 meses de ejecución del mismo se han tramitado 101.689 audiencias (66.561 de control de garantías y 35.128 de conocimiento).

En este mismo informe se analizaron las cifras donde se impusieron 11.365 sanciones en el periodo comprendido del 2007 al 2010; siendo la privación de la

libertad de los jóvenes infractores la más representativa con el 10% del total de las sanciones impuestas, como se ve en la siguiente tabla.

Tabla 2 Analisis de las sanciones

Tabla 2. ANALISIS DE LAS SANCIONES IMPUESTAS A JOVENES INFRACTORES					
SANCIONES	2007	2008	2009	2010	TOTAL
Libertad asistida	116	823	1.490	1.051	3.480
Imposicion reglas de conducta	97	682	1.198	813	2.790
amonestacion	79	487	599	339	1.504
Internamiento en medio semicerrado	54	314	759	525	1.652
Privacion de la libertad Centro de Atencion Especial	45	66	229	776	1.116
Prestacion servicios a la comunidad	23	127	154	150	454
otras	39	152	88	90	369
TOTAL	453	2.651	4.517	3.744	11.365

Fuente: Consejo Superior de la Judicatura - Sala Administrativa - División de Estadística (2011)

Dentro de los puntos importantes en la revisión documental y revisando los principios planteados por el autor Michel Foucault menciona los siguientes puntos a considerar, las cuales impiden el eficaz cumplimiento de la labor del ICBF en la administración de los centros de privación de la libertad de adolescentes:

- ❖ Principio de la corrección: dado que la detención penal debe tener como función esencial la transformación del comportamiento del individuo; al aplicar este principio se ve que no se está cumpliendo ya que los jóvenes infractores salen de los centros nuevamente a delinquir. Las Instalaciones son inadecuadas o los Centros Especializados (centros de privación de la libertad de jóvenes infractores) no

cuentan con los espacios adecuados para lograr la formación integral de los jóvenes infractores.

- ❖ Principio de la clasificación: Los infractores deben estar repartidos según criterios como su edad, su peligrosidad, sus disposiciones, las técnicas de corrección que se van a utilizar con ellos y las fases de su transformación.
- ❖ Principio de la modulación de las penas: El desarrollo de las penas debe poder modificarse de acuerdo con la individualidad de los detenidos, la cual debe ajustarse a la transformación del infractor a lo largo de la pena evaluando su comportamiento.
- ❖ Principio del trabajo como obligación y como derecho: El trabajo debe ser uno de los elementos esenciales de la transformación y de la socialización progresiva del infractor.
- ❖ Principio de la educación penitenciaria: La educación del detenido es una precaución en interés de la sociedad a la vez que una obligación frente al infractor.
- ❖ Principio del control técnico de la detención: El régimen de la prisión debe ser controlado por un personal especializado que posea la capacidad moral y técnica para velar por la buena formación de los individuos. Variados y desiguales modelos pedagógicos y disciplinarios, la formación de los jóvenes infractores está a cargo de operadores externos que son contratados por el

ICBF, dichos operadores utilizan modelos pedagógicos distintos y el personal que atienden a los adolescentes privados de la libertad en los centros especializados cuentan con distintos niveles profesionales.

- ❖ Principio de las instituciones anejas: La detención debe ir seguida de medidas de control y de asistencia hasta la readaptación definitiva del antiguo detenido. Problemas de seguridad interna y externa, hay problemas de seguridad interna y externa, lo que ha facilitado la fuga de adolescentes y ha dificultado su control y seguridad, especialmente en las noches.

Siguiendo con la revisión documental se determina que las falencias se siguen presentando como lo relaciona El Espectador, (2015) en el artículo donde la Defensoría del Pueblo da cuenta de las irregularidades encontradas tras la visita a 18 centros de privación en las ciudades de Bogotá, Cali, Villavicencio, Ibagué, Neiva y Cartagena, en cuanto que hallaron hacinamiento, infraestructuras deficientes, problemas en la atención de salud, malas condiciones de salubridad, falta de dotación para la resocialización, escasez de programas efectivos de formación académica, el uso de celdas de castigo como aislamiento y sanción, así como falencias en los servicios públicos.

Se muestra la siguiente tabla comparativa, sobre los procesos críticos determinados

Tabla 3 Matriz comparativa

Tabla 3. MATRIZ COMPARATIVA SOBRE CUMPLIMIENTO Y DEBILIDADES DETECTADAS DEL PROCESO	
Proceso	Debilidades Detectadas
Garantizar la formación integral y salvaguarda de los jóvenes infractores	Inadecuadas instalaciones - hacinamiento y bajas condiciones de salubridad
	Necesidad de modernización de instalaciones físicas que cumplan los requisitos para la formación de los jóvenes
	Condiciones de Inseguridad tanto internas como externas
	No uniformidad en modelo pedagógico para la formación de jóvenes infractores

Fuente: Elaboración propia

Fase IV Identificación de oportunidades de mejora

Dentro de esta fase se formulan las actividades a aplicar para el mejoramiento del proceso, de garantizar la formación integral y la salvaguarda de los jóvenes infractores:

- Para el inconveniente de no contar con instalaciones adecuadas:

Presentar a la administración de la subdirección del SRPA del ICBF sobre la necesidad de construir instalaciones adecuadas; las cuales garantizan mayor seguridad interna y externa, así mismo la nueva infraestructura permitirá la clasificación de los adolescentes de acuerdo con los riesgos y delitos cometidos,

y el acceso adecuado a los derechos de salud, educación, recreación, cultura y deporte entre otros.

El ICBF debe presentar el proyecto de remodelación mencionando los costos, el tiempo de ejecución y el personal requerido, a quien corresponda su trámite para la viabilidad de la obra, liderado por un responsable competente para que exponga los beneficios que conllevaría la ejecución de ésta actividad.

- Para el inconveniente de presentar problemas de seguridad interna y externa

Dado que sistema está diseñado para ser restaurador y no represivo no se puede tener vigilancia como la del Inpec, sin embargo muchos de estos jóvenes son peligrosos y han tenido una vida criminal compleja.

Una propuesta para mejorar este aspecto sería contar con una mayor rigurosidad en las condiciones del cuidado de los jóvenes infractores en los centros especializados dado que hay muchos que ya son mayores de edad. Así cumplan los 18 años, eventualmente salen y si tienen un proceso pendiente en el marco del sistema de responsabilidad penal, deben regresar, hay una fallo estructural en el sistema, así mismo teniendo en cuenta que algunos ya han pasado por centros penitenciarios y carcelarios de adultos, generalmente los motines ocurren por la noche y son los educadores los encargados de contener dichas situaciones

Es reiterativo escuchar en los medios de comunicación sobre fugas y amotinamientos en los centros de privación de la libertad.

- Actualmente el modelo tiene un enfoque restaurativo

como ejes centrales la resolución pacífica de los conflictos, y el abordaje y solución de los problemas desde la prevención, resaltando las consecuencias de los comportamientos desviados y trabajando sobre las realidades donde se mueven socialmente los adolescentes (familia, barrio, comunidad).

La ley de infancia y adolescencia menciona que los centros de privación de la libertad de los adolescentes infractores de la Ley Penal contarán con un manual de disciplina que se ajuste al modelo pedagógico y al esquema de seguridad y donde el diseño arquitectónico sirva para su adecuado desarrollo, los manuales deben ser conocidos, socializados e interiorizados por los adolescentes privados de libertad, como lo establece el Código en su artículo 188 "Derecho a recibir información sobre el régimen interno de la institución, especialmente sobre las sanciones disciplinarias que puedan serle aplicables y sobre los procedimientos para imponerlas y ejecutarlas" y en cuanto a la Capacitación de operadores, todos los operadores de los centros de privación de la libertad serán capacitados en cada uno de los puntos anteriores para la adecuada aplicación de los modelos y manuales bajo la supervisión del ICBF.

Fase V Mejoramiento del proceso

Para poder aplicar esta fase se debe realizar surtida la aplicación de los cambios propuestos para la mejora del proceso. La etapa de mejoramiento conlleva la aplicación de las acciones preventivas y correctivas necesarias para que el proceso tome un nuevo giro y comiencen a desarrollarse las actividades de la mejor manera.

Una vez identificados los problemas, se debe llevar a cabo una estrategia para su resolución, buscando el mejoramiento de los procesos para alcanzar nuevos niveles de desarrollo y, por ende, de estandarización con cada problema que se resuelve en la organización.

Fase VI Mediciones y Controles para el proceso

Esta fase se debe realizar luego de aplicado el proceso de mejora en la entidad. Dentro de los indicadores que se pueden implementar tenemos la eficiencia y la efectividad, los cuales son dos aspectos importantes para controlar el desarrollo de un proceso; las mediciones de la eficiencia se elaboraron a partir de indicadores que permiten hacer seguimiento al avance de las acciones propuestas para los puntos críticos del proceso, mientras que los controles para la efectividad

están relacionados con aspectos como la revisión mensual del estado de resultados.

Teniendo en cuenta el proceso de mejora que se va a aplicar es indispensable infundir la necesidad del cambio al interior de la entidad; aspecto que se relaciona con diferentes teorías y modelos, como lo es el modelo de la curva del cambio desarrollado por Elisabeth Kubler Rosss y adaptado por Dennis T. Jaffe y Cynthia D. Scott, (1996), el cual se basa en cuatro etapas que son:

Negociación: esta etapa se presenta cuando las personas implicadas en el proceso se enteran por primera vez de una iniciativa de cambio en la organización. En esta fase se debe proporcionar información y formación para facilitar la comprensión de los cambios a realizar.

Resistencia: Se pone de manifiesto el disgusto y la actitud defensiva por el temor al futuro. Esta fase requiere de cuidadosa planificación y preparación anticipada, se debe considerar el impacto del cambio en las partes implicadas y las objeciones que puedan plantearse; para ellos, es necesario implementar mecanismos de comunicación con las partes implicadas para conocer sus miedos y presiones de forma natural y sin presiones, aceptando la crítica constructiva.

Exploración: las personas entran en la etapa de exploración cuando reconocen y aceptan que el cambio es necesario e importante, y están preparados para llevar a

cabo iniciativas personales que ayuden en la transición. En esta fase se debe incentivar el aprendizaje necesario y, así, aumentar la aceptación de los cambios introducidos.

Compromiso: esta etapa se alcanza cuando las personas deciden aceptar el cambio, después de haber pasado por un proceso de aprendizaje y, habiendo logrado una capacidad para trabajar eficientemente en el mejoramiento del proceso.

Capítulo 4 Conclusiones y Recomendaciones

En cumplimiento al objetivo general del presente trabajo de investigación se logró, al formular las recomendaciones a implementar para fortalecer la gestión que desempeña el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar en el Sistema de Responsabilidad Penal para Adolescentes.

Específicamente la entidad debe asignar un grupo de trabajo que tenga una visión integral e independiente que le ayude a revisar o detectar las principales falencias en el cumplimiento de la función de administrar los centros de privación de la libertad de adolescentes, en el Sistema de Responsabilidad Penal para Adolescentes, que abarque el conocimiento del proceso a nivel administrativo, entrevistas a los jóvenes y familias beneficiados que de este programa entre otros, que le ayuden para obtener un diagnóstico mucho más real de la situación.

El tema de seguridad de los centros de reclusión se debe replantear teniendo en cuenta que a pesar de que son sitios para cumplir las sanciones privativas de la libertad con un enfoque pedagógico, los delitos son graves, ya que los jóvenes infractores han cometido desde hurtos de bajas cuantías hasta homicidios, la vigilancia debe ser reforzada debido a que los adolescentes que se fugan se convierten en una amenaza para la sociedad dado que vuelven a delinquir y el proceso de resocialización se rompe abruptamente.

Este trabajo de investigación servirá como base para la identificación de las oportunidades de mejoramiento en la función de administrar los centros de privación de la libertad de adolescentes, el análisis está basado fundamentalmente en problemas detectados desde una óptica exógena a través de la revisión documental, teniendo en cuenta la evolución del derecho penal y el enfoque los diferentes autores modernos quienes aportaron en el modelo penitenciario que se tiene hoy en día.

La adopción de un programa de mejoramiento de procesos puede llevar a una Entidad a desarrollar constantemente planes de mejoramiento, a interiorizar el concepto, que siempre es posible hacer las cosas de mejor manera y a estar en función de alcanzar ese desempeño superior. Todo esto se verá retribuido en la plena satisfacción de las necesidades de los ciudadanos y en mejor desempeño de la entidad la cual impactara directamente en la sociedad; hoy en día se cuenta con varias herramientas para recolectar y analizar información de gran ayuda en los procesos de mejoramiento, pues permiten el análisis de la información necesaria para llevar a cabo la revisión del proceso a mejorar detectando los puntos críticos.

Referencias

Asamblea General de las Naciones Unidas. *Convención sobre los derechos de los niños*. Adoptada por la asamblea general de las naciones el 20 de noviembre de 1989

Bertalanffy, L. (1976). *Teoría General de los Sistemas*. Madrid, España: S.L. fondo de cultura económica de España.

Davenport, T. H. (1992). *Process innovation: reengineering work through information technology*. Boston: Harvard Business School Press.

Davenport, T., & Short, J. (1990). *The new industrial engineering: information technology and business process redesign*. Sloan Management Review, 31, 11-27.

Documento conpes 3629 de 2009. *Sistema de Responsabilidad Penal para Adolescentes: política de atención al adolescente en conflicto con la ley*. Bogota Colombia

El infierno de los menores infractores, 6 de julio de 2015. Recuperado de <http://el-espectador.com/>

Foucault, (1975). *Vigilar y Castigar: nacimiento de la prisión*.- 1a, ed.-Buenos Aires : Siglo XXI Editores Argentina, 2002. 314 p. ; 21x14 cm.- (Nueva criminología.

Galloway, D. (2002). *Mejora continua de procesos: cómo rediseñar los procesos con diagramas de flujos y análisis de tareas*. (pp. 114). Barcelona: Gestión 2000.

Gardner, R. A. (2001). *Resolving the process paradox*. Quality Progress, 34, 51-59.

Harrington, H. J (1991). *Business process improvement. The breakthrough strategy for total quality, productivity and competitiveness*. New York: McGraw-Hill.

Harrington, J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Bogotá: McGraw Hill.

Imai, M. (1998). *Cómo implementar el Kaizen en el sitio de trabajo GEMBA*. Bogotá: McGraw Hill.

Informe comisión de evaluación del Sistema de Responsabilidad Penal para Adolescentes 2012, Colombia

Jaffe D.T., & Scott C.D. (1996). *Empowerment*. Hialeah, Estados Unidos: Grupo Editorial Iberoamérica.

Jovenes delincuentes, zanahoria y justicia, Hugo Acero, Recuperado 06, 2012, de [https://www. Razon publica.com/index.php./conflicto-drogas-y-paz](https://www.Razon publica.com/index.php./conflicto-drogas-y-paz)

Ley de infancia y adolescencia, para niños, niñas y adolescentes 2006 Colombia

MacPherson, I., Brooker, R. y Ainsworth, P. (2000). *Case study in the contemporary world*

of research: using notions of purpose, place, process and product to develop some

principles for practice. International Journal of Social Research Methodology, 3, 49-61.

McDonnel, A., Jones, L. y Read, S. (2000). *Practical considerations in case study research*

Merriam, (1988) *Estudio De Casos*. ClubEnsayos.com. Recuperado 06, 2012, de <https://www.clubensayos.com/Acontecimientos-Sociales/Estudio-De-Casos/214138.html>

Redondo, I 2008. Revista española de investigación criminológica. www. Sistema proteccional Individuos, *sociedades y oportunidades en la explicación y prevención del delito: Modelo del Triple Riesgo Delictivo*, artículo 7, número 6 de 2008

Reglas mínimas de las Naciones Unidas para la protección de los menores privados de la libertad, Reglas de la Habana. Adoptadas por la Asamblea General en su Resolución 45/13 de 14 de diciembre de 1990

Sentencias de la Corte Constitucional, C-839 de 2001 y la C-203 de 2005. Colombia

Stake, (1994) *investigación con estudios de casos*. Ediciones Morata

Suárez, B. M. (2007). *La sostenibilidad de la mejora continua de procesos en la administración pública: un estudio en los ayuntamientos de España*. Barcelona: Universidad Ramón Llull.

Walker, R. 1983 "*La realización de estudios de casos en educación. Ética, teoría y procedimientos*", en W. B. Dockrell y D. Hamilton, *Nuevas reflexiones sobre la investigación educativa* (42-82). Madrid, Narcea.

Yin, R., (1994). *Case study research: Design and methods* (2nd ed.). Beverly Hills, CA: Sage Publishing.

Zafari, (1998). *Tratado de Derecho Penal* (Primera edición edición). Ediar Sociedad Anónima Editora, Comercial, Industrial y Financiera.