

**Análisis de la gestión administrativa y financiera del proyecto productivo de panadería  
del Complejo Carcelario y Penitenciario con Alta y Media Seguridad de Ibagué Picalaña**

**COIBA**

Manuela Santos Ruiz Sierra

Jann Rodríguez Jiménez

Directora

Angela Melo Hidalgo

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECAEN

Maestría en Gestión Financiera

2026

## **Dedicatoria**

Con gratitud y emoción, dedicamos este trabajo de grado a todas las personas que, de una u otra manera, han sido fundamentales en nuestro crecimiento personal y profesional.

A nuestras familias, por su amor incondicional, paciencia y apoyo en cada etapa de este proceso, en especial, a nuestros padres, compañero y compañera de vida y a nuestros hijos e hija, quienes con su ejemplo y enseñanzas nos han motivado a seguir adelante y luchar por nuestros sueños, a ser personas perseverantes y visionarias.

A nuestros docentes y mentores, cuyo conocimiento, guía y dedicación han dejado una huella en nuestra formación académica y profesional, su orientación ha sido clave para alcanzar este logro.

A nuestros amigos y compañeros de estudio, quienes con su compañía, consejos y apoyo hicieron de este camino una experiencia enriquecedora y memorable.

Y, finalmente, a todas aquellas personas que, de manera directa o indirecta, contribuyeron a la culminación de este proyecto.

Este logro es el reflejo del esfuerzo, la perseverancia y el respaldo invaluable de quienes han creído en nosotros.

## Agradecimientos

Con gran gratitud y aprecio, queremos expresar nuestro reconocimiento a todas las personas que, de una u otra manera, han sido parte fundamental de este proceso académico y personal.

En primer lugar, agradécenos a nuestras familias, quienes, con su amor incondicional, paciencia y apoyo han sido nuestro pilar fundamental en este camino; gracias por brindarnos la fortaleza y motivación necesarias para seguir adelante en los momentos difíciles.

A nuestros docentes y asesores, quienes con su dedicación, conocimientos y orientación contribuyeron significativamente a nuestra formación; en especial, queremos reconocer el invaluable apoyo de la Dra. Ángela Melo Hidalgo y el Dr. Alexander Sellamen Garzón, cuya guía fue clave en la elaboración de este trabajo.

A nuestros amigos y compañeros de estudio, a nuestros compañeros y compañeras de trabajo por su apoyo, compañía y palabras de aliento en cada etapa de nuestra carrera, su amistad ha hecho que este recorrido sea más enriquecedor y llevadero.

A todas aquellas personas que, de manera directa o indirecta, nos brindaron su ayuda, sus consejos y su tiempo, contribuyendo al éxito de este proyecto.

Finalmente, agradecemos a cada experiencia, desafío y aprendizaje adquirido a lo largo de nuestra formación, pues nos han permitido crecer no solo como profesionales, sino también como seres humanos.

Este logro no es solo nuestro, sino también de todos aquellos que han creído en nosotros.

## Resumen

El propósito del presente trabajo es analizar la gestión administrativa y financiera del proyecto productivo de panadería desarrollado en el Complejo Carcelario y Penitenciario con Alta y Media Seguridad de Ibagué, conocido como COIBA – Picalaña. En primer lugar, se identificó la estructura organizativa del proyecto y sus procesos administrativos internos, con el fin de comprender cómo se distribuyen las funciones, quiénes participan en la toma de decisiones y de qué manera se gestionan las operaciones dentro de la panadería; posteriormente, se examinó la planificación financiera, incluyendo la asignación del presupuesto, el origen de los recursos financieros y su distribución dentro del proyecto, este análisis permite evaluar la sostenibilidad económica del programa y su viabilidad a largo plazo además, se aborda el control de costos operativos y el manejo de ingresos generados, con el fin de entender el equilibrio financiero del proyecto de la panadería, así como la eficacia de los mecanismos de control interno implementados para asegurar la transparencia y eficiencia del uso de los recursos.

En cuanto a la metodología, se desarrolló un estudio no experimental con enfoque mixto, a partir de entrevistas semiestructuradas aplicadas a funcionarios del INPEC y a las personas privadas de la libertad que integran el proyecto productivo de panadería del complejo carcelario COIBA, complementadas con análisis documental y revisión financiera de las vigencias 2022, 2023 y 2024. Los resultados permitieron identificar fortalezas y debilidades en la estructura organizativa, la planificación presupuestal y el control de costos e ingresos, así como la vinculación del proyecto con los procesos de capacitación de la población interna. Los hallazgos orientan futuras estrategias de mejora administrativa, sin abordar aún los impactos de orden social o psicológico, que serán materia de estudios posteriores.

***Palabras clave:*** COIBA (Complejo Carcelario y Penitenciario con Alta y Media Seguridad de Ibagué), Gestión administrativa, Evaluación financiera, Proyectos productivos penitenciarios, Rehabilitación social, Economía institucional, INPEC (Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario), USPED (Unidad de Servicios Penitenciarios y Carcelarios).

## Abstract

The purpose of this paper is to analyze the administrative and financial management of the bakery production project developed at the High and Medium Security Prison and Penitentiary Complex in Ibagué, known as COIBA – Picaleña.

First, the project's organizational structure and internal administrative processes are identified in order to understand how functions are distributed, who participates in decision-making, and how operations are managed within the bakery.

Subsequently, financial planning is examined, including budget allocation, the origin of financial resources, and their distribution within the project. This analysis allows for an assessment of the program's economic sustainability and long-term viability.

In addition, operating cost control and revenue management are addressed in order to understand the financial balance of the bakery project, as well as the effectiveness of the internal control mechanisms implemented to ensure transparency and efficient use of resources.

Regarding methodology, a non-experimental study was conducted using a mixed-method approach, based on semi-structured interviews with those involved in the bakery project, such as INPEC officials, as well as with inmates who are part of the CAOIBA prison complex's Bakery Productive Project. A documentary analysis and financial review will also be conducted.

Strengths and weaknesses in the organizational structure, budgeting, cost and revenue control, as well as the project's connection to training processes for the inmate population will be identified. The results will guide future administrative improvement strategies without focusing yet on social or psychological impacts, which will be the subject of subsequent studies.

**Keywords:** COIBA (High and Medium Security Prison and Penitentiary Complex of Ibagué), Administrative management, financial evaluation, Penitentiary productive projects,

social rehabilitation, Institutional economy, INPEC (National Penitentiary and Prison Institute),  
USPED (Penitentiary and Prison Services Unit).

## Tabla de Contenido

Introducción .....	17
Justificación .....	22
Objetivos de Investigación.....	25
Objetivo General .....	25
Objetivos Específicos.....	25
Formulación y Planteamiento del Problema .....	26
Marco Referencial.....	29
Marco Teórico.....	33
Teoría de la Gestión Administrativa en Organizaciones Cerradas .....	35
Gestión Financiera de Proyectos Productivos Sociales .....	35
Proyectos Productivos como Estrategia de Resocialización.....	36
Marco Conceptual.....	38
Marco Legal .....	42
Fundamentos Constitucionales y Principios Generales .....	42
Normativa General del Sistema Penitenciario .....	42
Políticas Públicas y Asignación de Recursos.....	43
Normas Complementarias.....	44
Trabajo Penitenciario .....	45
Normativa Específica de los Proyectos Productivos.....	49
Estructura de Gestión Administrativa .....	53
Otras Leyes que Regulan la Teoría de la Gestión Administrativa .....	54
Proyecto Productivo .....	56

Marco Metodológico.....	58
Enfoque de Investigación.....	58
Análisis Cualitativo.....	59
Análisis Cuantitativo.....	59
Estrategias de Triangulación.....	60
Criterios de Saturación.....	60
Instrumentos Utilizados.....	60
Hipótesis.....	60
Población.....	61
Fundamento Teórico.....	61
Enfoque.....	62
Aplicación a un Proyecto Productivo en el COIBA.....	62
Población Involucrada en la Investigación.....	62
Funcionarios Administrativos y Operativos.....	62
Muestra.....	63
Procedimiento y Análisis de Datos Cualitativos.....	65
Resultados de la Investigación.....	73
Aspectos Generales del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC.....	73
Complejos Carcelarios y Penitenciarios (5).....	75
Organigrama del INPEC.....	77
Complejo Carcelario y Penitenciario con Alta y Media Seguridad de Ibagué Picalaña	
COIBA.....	78
Historia.....	79

Cantidad de Personas Privadas de la Libertad - PPL en el COIBA .....	83
Requisitos para Participación en el Proyecto Productivo de Panadería – COIBA.....	87
Distribución por Estructura y Bloques .....	90
Análisis del Impacto de la Baja Ocupación del Proyecto Productivo de Panadería en el COIBA.....	93
Estructura Organizativa Proyecto Productivo de Panadería COIBA .....	94
Procesos y Procedimientos Proyecto Productivo de Panadería del COIBA .....	95
Organigrama del Proyecto Productivo de Panadería del COIBA .....	97
Nivel Jerárquico del Proyecto Productivo de Panadería del COIBA - Estructura Organizacional.....	99
Órganos Colegiados de Seguimiento y Control del Proyecto de Panadería del COIBA ....	101
Componente Estratégico del Proyecto Productivo de Panadería del COIBA .....	104
Distribución de las Panaderías del Proyecto Productivo del COIBA .....	106
Procesos de Producción del Proyecto Productivo de Panadería.....	109
Presentación de las Panaderías .....	116
Distribución del Proyecto Productivo Panadería COIBA por Estructura y Bloques .....	117
Maquinaria y Equipo del Proyecto Productivo Panadería COIBA. ....	118
Área de Bodega Proyecto Productivo Panadería COIBA .....	120
Registro Fotográfico del Proyecto Productivo de Panadería.....	122
Desde el Enfoque de los Funcionarios del Área Administrativa y Financiera del COIBA	128
Desde el Enfoque de los Funcionarios del Proyecto Productivo del COIBA .....	133
Desde el Enfoque de las Personas Privadas de la Libertad PPL Asignadas al Proyecto Productivo del COIBA .....	138

Percepciones de las PPL Sobre el Proyecto Productivo de Panadería .....	140
Matriz DOFA Proyecto Productivo Panadería COIBA .....	144
Matriz DOFA Cruzada Proyecto Productivo Panadería COIBA .....	148
Análisis Financiero al Proyecto Productivo de Panadería del COIBA. ....	150
Análisis ROI (Return on Investment o Retorno Sobre la Inversión) .....	156
Punto de Equilibrio Proyecto Productivo Panadería .....	159
Cuantificación del Impacto Financiero de las Debilidades Identificadas .....	160
Recomendaciones para el Fortalecimiento de la Gestión Administrativa y Financiera para el Proyecto Productivo del COIBA.....	162
Análisis de Sensibilidad.....	170
Primer Escenario .....	170
Segundo Escenario .....	170
Limitaciones de la Investigación .....	172
Conclusiones.....	174
Glosario.....	178
Lista de Siglas, Acrónimos y Abreviaturas.....	180
Referencias Bibliográficas .....	182
Apéndices.....	187

## Lista de Tablas

<b>Tabla 1</b> <i>Ley 2446 de 2025 – Política Pública de Cárceles Productivas (PCP)</i> .....	52
<b>Tabla 2</b> <i>Distribución por Regionales de los ERON del INPEC</i> .....	74
<b>Tabla 3</b> <i>Clasificación de los ERON por Generación</i> .....	75
<b>Tabla 4</b> <i>Estructura Organizacional del INPEC por Niveles</i> .....	78
<b>Tabla 5</b> <i>Fases de Tratamiento Penitenciario y Características INPEC</i> .....	82
<b>Tabla 6</b> <i>Información de Convocatoria de PPL al Proyecto de Panadería del COIBA</i> .....	87
<b>Tabla 7</b> <i>Distribución Plan Ocupacional Área de Atención y Tratamiento del COIBA</i> .....	90
<b>Tabla 8</b> <i>Actores que Intervienen en el Proyecto Productivo de Panadería del COIBA</i> .....	102
<b>Tabla 9</b> <i>Diagrama de Proceso de Producción</i> .....	113
<b>Tabla 10</b> <i>Descripción del Proceso de Producción Proyecto Productivo Panadería de Coiba.</i>	113
<b>Tabla 11</b> <i>Distribución Física del Proyecto Productivo de Panadería del Coiba</i> .....	117
<b>Tabla 12</b> <i>Distribución de Maquinaria, Equipos y Utensilios del Proyecto de Panadería</i> .....	118
<b>Tabla 13</b> <i>Distribución de Bodegas del Proyecto Productivo de Panadería</i> .....	121
<b>Tabla 14</b> <i>Frecuencia de Respuestas de las PPL (n = 20)</i> .....	140
<b>Tabla 15</b> <i>Factores Externos Proyecto Productivo Panadería del COIBA</i> .....	145
<b>Tabla 16</b> <i>Factores Internos del Proyecto Productivo de Panadería</i> .....	147
<b>Tabla 17</b> <i>Matriz DOFA Cruzada del proyecto Productivo de Panadería</i> .....	148
<b>Tabla 18</b> <i>Comportamiento del PYG del Proyecto Productivo de Panadería (Cifras en Millones de Pesos)</i> .....	152
<b>Tabla 19</b> <i>Indicadores de Eficiencia Operativa</i> .....	154
<b>Tabla 20</b> <i>Ejecución Presupuestal de Gastos (2022–2024)</i> .....	155
<b>Tabla 21</b> <i>Análisis del ROI (Return On Investment o Retorno Sobre la Inversión)</i> .....	158

<b>Tabla 22</b> <i>Punto de Equilibrio del Proyecto Productivo Panadería</i> .....	159
<b>Tabla 23</b> <i>Estimación del Impacto Financiero Anual de las Debilidades Identificadas</i> .....	160
<b>Tabla 24</b> <i>Análisis y Recomendaciones Proyecto Productivo de Panadería del COIBA</i> .....	162
<b>Tabla 25</b> <i>Cuadro Comparativo de Productos con Mayor Venta-Utilidad</i> .....	164
<b>Tabla 26</b> <i>Propuesta de Costos Variables por Unidad (2026), Valores Estimados</i> .....	165
<b>Tabla 27</b> <i>Costos Fijos Pan Blandito 60g - Pan Mantequilla 60g</i> .....	165
<b>Tabla 28</b> <i>Costo Estimado por Cierta Cantidad de PPL del Proyecto Productivo de Panadería del COIBA</i> .....	166
<b>Tabla 29</b> <i>Punto de Equilibrio Productos Seleccionados del Proyecto Productivo de Panadería del COIBA</i> .....	166
<b>Tabla 30</b> <i>Resumen Consolidado del Comportamiento de los Productos Seleccionados</i> .....	167

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> <i>Codificación Abierta. Grupos de Códigos del Análisis Cualitativo</i> .....	66
<b>Figura 2</b> <i>Codificación Axial, Relaciones y Cadena Causal entre Categoría</i> .....	68
<b>Figura 3</b> <i>Codificación Selectiva, Categorías Centrales Integradas</i> .....	71
<b>Figura 4</b> <i>División por Regionales del INPEC en Colombia</i> .....	76
<b>Figura 5</b> <i>División Orgánica del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC</i> .....	77
<b>Figura 6</b> <i>Estructura Física COIBA Picalaña</i> .....	79
<b>Figura 7</b> <i>Organigrama ERON</i> .....	81
<b>Figura 8</b> <i>Población Privada de la Libertad PPL del COIBA en los Años 2022-2024</i> .....	84
<b>Figura 9</b> <i>Tendencia de Crecimiento PPL del COIBA</i> .....	85
<b>Figura 10</b> <i>Población Privada de la Libertad PPL Sindicada y Condenada del COIBA</i> .....	86
<b>Figura 11</b> <i>Pasos para Ingresar al Proyecto Productivo de Panadería – INPEC</i> .....	89
<b>Figura 12</b> <i>Ocupación PPL del Proyecto Productivo de Panadería del COIBA (2022-2024)</i> .....	91
<b>Figura 13</b> <i>Población Privada de la Libertad PPL Ocupada</i> .....	92
<b>Figura 14</b> <i>Presentación Organigrama COIBA Picalaña</i> .....	98
<b>Figura 15</b> <i>Ubicación Física Centros de Producción del Proyecto Productivo de Panadería del COIBA</i> .....	106
<b>Figura 16</b> <i>Flujograma de Compras del Proyecto Productivo de Panadería</i> .....	112
<b>Figura 17</b> <i>Centro de Producción Estructura I – Bloque 7</i> .....	123
<b>Figura 18</b> <i>Equipos y Utensilios Estructura I Bloque 7</i> .....	123
<b>Figura 19</b> <i>Área de Bodega Estructura I Bloque 7</i> .....	124
<b>Figura 20</b> <i>Centro de Producción Estructura II – Bloque 2 Mediana Seguridad</i> .....	124
<b>Figura 21</b> <i>Equipos y Utensilios Estructura II Bloque 2</i> .....	125

<b>Figura 22</b> <i>Área de Bodega Estructura II Bloque 2</i> .....	125
<b>Figura 23</b> <i>Centro de Producción Estructura II – Bloque 4 Reclusión de Mujeres RM</i> .....	126
<b>Figura 24</b> <i>Equipos y Utensilios Estructura II Bloque 4 Reclusión de Mujeres RM</i> .....	126
<b>Figura 25</b> <i>Centro de Producción Estructura III – Bloque 5 Sindicados</i> .....	127
<b>Figura 26</b> <i>Equipos y Utensilios Estructura III Bloque 5</i> .....	127
<b>Figura 27</b> <i>Área de Bodega Estructura III Bloque 5</i> .....	128
<b>Figura 28</b> <i>Participación de Género en el Proyecto Productivo de Panadería</i> .....	139
<b>Figura 29</b> <i>Nivel de Escolaridad de la PPL del Proyecto de Panadería</i> .....	139
<b>Figura 30</b> <i>Comportamiento Ventas Proyecto Productivo Panadería del Coiba 2022-2024</i> .....	150
<b>Figura 31</b> <i>Utilidad de Ventas del Proyecto Productivo Panadería del Coiba 2022-2024</i> .....	151
<b>Figura 32</b> <i>Comparativo Presupuesto Aprobado, Ejecutado Vs Ventas del Proyecto Productivo</i> .....	151

## Lista de Apéndices

<b>Apéndice A</b> <i>Cuestionario de Entrevista Semiestructurada Área Administrativa y Financiera del COIBA</i> .....	187
<b>Apéndice B</b> <i>Cuestionario de Entrevista Semiestructurada Área Proyectos Productivos del COIBA</i> .....	190
<b>Apéndice C</b> <i>Cuestionario de Entrevista Semiestructurada a las Personas Privadas de la Libertad del Proyecto Productivo de Panadería</i> .....	194
<b>Apéndice D</b> <i>Información Acerca de Tabulación de Entrevistas Semi Estructuradas a PPL ....</i>	197
<b>Apéndice E</b> <i>Certificación Aval Institucional del COIBA, para el Desarrollo del Proyecto de Investigación</i> .....	202

## Introducción

La importancia de este estudio radica en el papel fundamental que desempeñan los proyectos productivos al interior de los centros de reclusión, ya que estos constituyen herramientas clave para la resocialización y el desarrollo de competencias laborales en la población privada de la libertad, en este sentido, el presente trabajo tiene como objetivo principal analizar la gestión administrativa y financiera del Proyecto Productivo de Panadería del Complejo Carcelario y Penitenciario con Alta y Media Seguridad de Ibagué – Picalaña (COIBA).

Para alcanzar este propósito, se definieron los siguientes objetivos específicos: a) Caracterizar la estructura organizativa, los procesos administrativos y los roles de los actores participantes en el proyecto productivo de panadería del COIBA, identificando su incidencia en la gestión operativa del proyecto; b) Examinar la planificación, ejecución presupuestal y control de costos e ingresos del proyecto, durante 2022, 2023 y 2024, identificando las fuentes de financiamiento, la administración de los recursos y los procesos de control; y c) Identificar la relación entre las características de la gestión administrativa y financiera del proyecto y su capacidad para llevar a cabo procesos de capacitación laboral y ocupación de las personas privadas de la libertad.

El impacto del proyecto productivo de Panadería objeto de este estudio es la reducción de costos operativos dentro del sistema penitenciario mediante la generación de ingresos propios para el establecimiento, ya que los productos elaborados en la Panadería se comercializan dentro del penal, este modelo de proyecto permite que los internos reciban un incentivo económico por su trabajo, lo cual disminuye la dependencia externa de sus familias y les da herramientas financieras básicas para su vida postpenitenciaria.

En Colombia, los proyectos productivos implementados en centros penitenciarios han sido objeto de diversos estudios que destacan su importancia en los procesos de resocialización; por ejemplo, Prado Morales (2013) resalta que estas iniciativas permiten a las personas privadas de la libertad involucrarse en actividades útiles que fortalecen sus habilidades y conocimientos, facilitando así su reintegración a la sociedad, de manera similar, un informe de pasantía realizado en el Centro Penitenciario Las Heliconias (Duquet, 2022) señala que este tipo de proyectos no solo mejora la calidad de vida de los internos, sino que también promueve su autoestima, disciplina y sentido de responsabilidad, asimismo, un estudio de la Universidad Cooperativa de Colombia (2021) enfatiza la necesidad de contar con un plan estructurado de producción y comercialización para garantizar la sostenibilidad de los proyectos productivos dentro de los establecimientos carcelarios.

En el contexto penitenciario colombiano, el Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario (INPEC) es la entidad encargada de trazar las Políticas de Atención y Tratamiento Penitenciario, las cuales se fundamentan en componentes como la atención en salud, educación, atención psicosocial y el fortalecimiento de habilidades productivas, estas políticas se apoyan en un marco legal regulado principalmente por la Ley 65 de 1993 (Código Penitenciario y Carcelario) y la Ley 1709 de 2014, que introduce reformas al sistema penitenciario.

Dichas leyes destacan la importancia del trabajo en el tratamiento penitenciario, como lo establecen el artículo 17, que reconoce el trabajo como un derecho y deber del interno; el artículo 94, que promueve la organización de actividades laborales dentro de los establecimientos; y el artículo 95, que contempla incentivos para quienes participan en dichas actividades.

A este marco normativo se suman otras entidades clave como el Ministerio de Justicia, el Ministerio de Hacienda, el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y el Departamento

Nacional de Planeación (DNP), el cual ha venido complementando estrategias estatales promoviendo proyectos productivos sostenibles, dichas instituciones definen lineamientos y estrategias para garantizar el éxito en la formación y el desarrollo de competencias laborales, dirigidas a las personas privadas de la libertad, con el objetivo de favorecer su rehabilitación y reintegración social.

En este contexto, se destaca el Proyecto Productivo de Panadería del Complejo Penitenciario COIBA, reconocido por su enfoque en la capacitación técnica, la generación de oportunidades laborales y su contribución al proceso de resocialización dentro del sistema penitenciario.

Una de las interrogantes clave frente a los proyectos productivos en contextos penitenciarios es si los recursos y procesos son gestionados de forma eficiente, en el caso del proyecto de panadería del COIBA, esta eficiencia debe evaluarse desde dos perspectivas: administrativa y financiera, por un lado, se requiere que los recursos físicos, humanos y económicos asignados al proyecto sean utilizados de manera racional, evitando desperdicios y garantizando el cumplimiento de los objetivos del programa, adicional la gestión eficiente implica implementar procesos operativos claros, con responsabilidades definidas, mecanismos de control interno, planificación financiera y seguimiento de resultados, aunque existen esfuerzos institucionales por parte del INPEC y entidades aliadas como el SENA y el DNP para fortalecer estos aspectos, en la práctica muchas veces se identifican debilidades en la planificación presupuestal, falta de continuidad en los insumos, deficiencias en la formación del personal interno o carencia de indicadores de evaluación, en este sentido se puede decir que el modelo tiene un alto potencial; sin embargo la eficiencia en la gestión de recursos y procesos requiere

fortalecerse mediante herramientas administrativas más sólidas, acompañamiento técnico y políticas sostenibles de largo plazo.

El proyecto productivo de panadería del COIBA opera con recursos públicos propios de ingresos y gastos, los cuales deben ser respaldados por su actividad comercial, estos recursos son asignados por el INPEC mediante resolución presupuestal y administrados eficientemente para garantizar su ejecución total, maximizando su valor y contribuyendo a la resocialización de las personas privadas de la libertad; los productos elaborados en los cuatro puntos de transformación se comercializan a través del expendio, que vende artículos de primera necesidad y alimentos a los internos, además, la panadería suministra pan para el desayuno y refrigerios a la empresa contratada por la USPEC (Unidad de Servicios Penitenciarios y Carcelarios), responsable de la alimentación en el establecimiento, el proyecto de panadería cuenta con un grupo de veinte dos (20) personas privadas de la libertad laborando en cuatro puntos de transformación, que corresponden a la estructura I (bloque 7), estructura II (bloque 2 y 4), estructura III (bloque 5), como estrategia de apoyo en todos los procesos misionales de resocialización establecidos por el INPEC y adoptados por la panadería del establecimiento.

De manera particular, este estudio adquiere relevancia dentro del centro penitenciario, ya que pone un énfasis especial en el componente de habilidades productivas como herramienta clave para la resocialización, asimismo, la justificación social del proyecto radica en su impacto directo sobre la población interna, al generar oportunidades de formación y ocupación significativa, y también en los beneficios que aporta al cuerpo administrativo y operativo de la institución. Una gestión financiera y operativa eficiente del Proyecto Productivo de Panadería no solo favorece su rentabilidad, sino que también permite optimizar los recursos asignados a nivel central, contribuyendo a la satisfacción de múltiples necesidades internas del establecimiento

penitenciario, en este sentido, el estudio articula las ventajas de la gerencia financiera con los principios sociales y técnicos de la atención penitenciaria, promoviendo un modelo integral y sostenible.

## **Justificación**

El análisis a un proyecto productivo al interior de un centro penitenciario, como el de panadería, es fundamental porque permite evaluar su eficiencia, sostenibilidad y aporte real al proceso de resocialización de las personas privadas de la libertad. En primer lugar, estos proyectos no solo tienen una función económica, sino también una profunda finalidad social, ya que ofrecen oportunidades de formación laboral, ocupación productiva del tiempo y desarrollo de habilidades, elementos esenciales para la reinserción social y la reducción de la reincidencia delictiva.

Desde el punto de vista financiero, un análisis detallado permite conocer si los recursos están siendo gestionados eficientemente, si el proyecto es rentable, autosostenible, o si depende excesivamente de fondos públicos, además, ayuda a identificar debilidades administrativas, problemas en la asignación presupuestal, y posibles oportunidades de mejora para optimizar los resultados.

El estudio administrativo y financiero que se va realizar al proyecto productivo de panadería en el complejo penitenciario (COIBA), principalmente es para formular mejoras basadas en datos concretos que optimicen su operación, sostenibilidad, al recopilar y evaluar información sobre la estructura organizativa, el uso del presupuesto, los costos e ingresos, y el impacto en la rehabilitación de los internos, es posible tomar decisiones estratégicas fundamentadas, corregir fallas de gestión y fortalecer los procesos clave.

La ausencia de un análisis administrativo y financiero impide conocer con precisión cómo se están utilizando los recursos, si el proyecto es sostenible, no se podría ver el desvío de recursos, o si está cumpliendo sus objetivos de resocialización, debilitando su aporte a la misión del sistema penitenciario y a los derechos de las personas privadas de la libertad.

Además, sin este análisis, se pierde la oportunidad de evaluar el verdadero impacto del proyecto en los internos, a nivel institucional, también se corre el riesgo de que el proyecto sea percibido como ineficiente o irrelevante, lo cual podría derivar en su reducción o cierre, no hacer este análisis compromete la transparencia, sostenibilidad y efectividad del proyecto.

El análisis administrativo y financiero de un proyecto productivo en centros penitenciarios, como el de panadería en el COIBA, es de vital importancia para diversos actores institucionales y sociales, en primer lugar, es clave para el Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario (INPEC) y la Unidad de Servicios Penitenciarios y Carcelarios (USPED), ya que a través de este tipo de evaluaciones pueden valorar la eficacia de sus estrategias de tratamiento penitenciario y fortalecer los procesos de gestión y asignar los recursos públicos de forma más eficiente.

También es esencial para las directivas del centro penitenciario, quienes tienen la responsabilidad directa sobre el funcionamiento del proyecto, un análisis detallado les proporciona insumos para tomar decisiones informadas, corregir fallas operativas y garantizar el cumplimiento de los objetivos tanto financieros como sociales.

Desde una perspectiva humana y social, este análisis impacta directamente a las personas privadas de la libertad que participan en el proyecto, al mejorar la organización y sostenibilidad del programa, se amplían sus oportunidades de adquirir habilidades técnicas, autoestima, disciplina y herramientas reales para su reintegración en la vida laboral una vez recuperen la libertad.

Adicionalmente, las entidades aliadas como el SENA, el Ministerio de Justicia, Ministerio de Hacienda y el Departamento Nacional de Planeación (DNP) y organizaciones no gubernamentales requieren información clara y cuantificable para continuar brindando apoyo

técnico o financiero, por último, este análisis también es relevante para la sociedad en general, ya que un proyecto exitoso reduce la reincidencia delictiva, mejora la seguridad pública y promueve un sistema penitenciario más justo y eficiente.

## **Objetivos de Investigación**

### **Objetivo General**

Analizar la gestión administrativa y financiera del proyecto productivo de panadería del Complejo Carcelario y Penitenciario con Alta y Media Seguridad de Ibagué Picalaña (COIBA), en términos de sostenibilidad y fortalecimiento institucional.

### **Objetivos Específicos**

Caracterizar la estructura organizativa, los procesos administrativos y los roles de los actores participantes en el proyecto productivo de panadería del COIBA, identificando su incidencia en la gestión operativa del proyecto.

Examinar la planificación, ejecución presupuestal y control de costos e ingresos del proyecto, durante 2022, 2023 y 2024, identificando las fuentes de financiamiento, la administración de los recursos y los procesos de control.

Identificar la relación entre las características de la gestión administrativa y financiera del proyecto y su capacidad para llevar a cabo procesos de capacitación laboral y ocupación de las personas privadas de la libertad.

### **Formulación y Planteamiento del Problema**

¿Cuáles son las debilidades y oportunidades de mejora en la gestión administrativa y financiera del proyecto productivo de panadería en el COIBA, considerando su estructura organizacional, planificación presupuestal, control de costos e ingresos, y su articulación con la rehabilitación de los internos?

El Proyecto Productivo de Panadería del Complejo Carcelario y Penitenciario con Alta y Media Seguridad de Ibagué – COIBA enfrenta desafíos en su gestión administrativa y financiera, específicamente en cuanto a su estructura organizacional, planificación presupuestal, control de costos e ingresos y su relación con los procesos de rehabilitación de los internos. A pesar de su potencial para contribuir al proceso de resocialización, la falta de un análisis exhaustivo de estas áreas podría estar limitando su eficacia y sostenibilidad, este estudio busca identificar debilidades y oportunidades de mejora mediante el uso de herramientas e indicadores administrativos y financieros, con el fin de proporcionar un diagnóstico preciso de la situación actual del proyecto en el periodo de funcionamiento actual, sin involucrar intervenciones directas.

Para llevar a cabo un análisis de la gestión administrativa y financiera del Proyecto Productivo de Panadería del Complejo Carcelario y Penitenciario con Alta y Media Seguridad de Ibagué – COIBA, es indispensable el examen detallado de diversos documentos que permitan comprender tanto la estructura operativa del proyecto como su sostenibilidad económica y su impacto en la resocialización de las personas privadas de la libertad.

Desde el componente administrativo, es fundamental revisar documentos como el manual de funciones y estructura organizacional, que permite identificar los roles y responsabilidades dentro del proyecto, asimismo, las actas de reuniones de coordinación, los informes de gestión, y

el Plan Operativo Anual (POA) ofrecen evidencia sobre la planeación, ejecución y seguimiento de las actividades del proyecto, permitiendo valorar su nivel de organización interna, además, los reglamentos internos proporcionan el marco normativo específico bajo el cual se rige el funcionamiento del proyecto de panadería dentro del centro penitenciario.

En cuanto al componente financiero, se requiere analizar el presupuesto anual del proyecto y los respectivos informes de ejecución presupuestal, los cuales permiten observar el grado de cumplimiento financiero en relación con lo planificado, adicional son esenciales los registros contables, los estados financieros, y los documentos soporte como facturas, recibos y comprobantes de egresos e ingresos, que evidencian el flujo real de recursos, a esto se suman los contratos o convenios de financiación con entidades como el INPEC, el SENA, o la USPED, que pueden revelar la dependencia o sostenibilidad de las fuentes de financiación.

Desde la perspectiva de resocialización y rehabilitación, es útil considerar documentos como los listados de internos participantes, los informes de capacitación técnica y formativa, y cualquier tipo de indicador de impacto social o de inserción laboral posterior, con el fin de evaluar el alcance social del proyecto productivo más allá del aspecto económico.

Finalmente, se deben tener en cuenta los marcos normativos y políticas institucionales, como la Ley 65 de 1993 (Código Penitenciario y Carcelario), la Ley 1709 de 2014, así como lineamientos y directrices del INPEC, la USPED, el SENA, el Ministerio de Justicia y Ministerio de Hacienda, estas normas y políticas establecen los fundamentos legales que respaldan los proyectos productivos intramurales y orientan su implementación de forma integral.

Para un estudio administrativo y financiero del proyecto productivo de panadería en el COIBA, se realizará el análisis con base en dos periodos contables continuos es decir 2023 y

2024, esto permite observar la estacionalidad, los ciclos productivos completos, la planificación anual y los informes financieros consolidados.

## Marco Referencial

Internacionalmente, muchos sistemas penitenciarios han implementado proyectos productivos similares en panadería, textiles, agricultura, entre otros, para ofrecer a los reclusos oportunidades de capacitación laboral y generación de ingresos, un ejemplo claro de esto es el sistema penitenciario en Noruega, que ha sido destacado por su enfoque humanitario y rehabilitador mediante proyectos de trabajo que promueven la resocialización de los internos.

Según un estudio realizado por Cavanna (2019), titulado "Modelo de empresa social al interior de centros penitenciarios: productividad y bienestar", para países de Latinoamérica incluyendo Colombia, plantea que los proyectos productivos dentro de los centros penitenciarios pueden configurarse como empresas sociales, en la medida en que logren equilibrar objetivos económicos con metas sociales orientadas a la rehabilitación, su investigación destaca que la implementación de modelos de gestión eficientes permite no solo una mejora en la productividad institucional, sino también en el bienestar integral de las personas privadas de la libertad, quien además, subraya la importancia de contar con una estructura organizativa clara, mecanismos de formación técnica y una visión de sostenibilidad a largo plazo, como condiciones fundamentales para alcanzar resultados positivos tanto a nivel financiero como humano.

En Colombia, el concepto de proyectos productivos en cárceles ha ganado relevancia, especialmente en el Centro Penitenciario de Cúcuta (COCUC), donde se implementó con éxito un proyecto de panadería como parte de las estrategias para la resocialización y el trabajo como derecho y deber (Ley 65 de 1993), este tipo de iniciativas también han sido parte de programas promovidos por el INPEC (Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario) y otras entidades, como el SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje), que se encargan de la capacitación técnica de los internos.

Diversos estudios han evidenciado el impacto positivo de los proyectos productivos en contextos penitenciarios: Prado Morales (2013) sostiene que el trabajo productivo en las cárceles no solo permite a las personas privadas de la libertad ocupar su tiempo de manera útil, sino que también favorece su proceso de rehabilitación mediante la adquisición de habilidades laborales que facilitan su reintegración a la sociedad una vez cumplida su condena; en la misma línea, un estudio desarrollado en el Centro Penitenciario Las Heliconias en Caquetá, señala que estos proyectos contribuyen significativamente a mejorar la autoestima, la disciplina y el compromiso con la resocialización de los internos (Duquet, 2022). Por su parte, la Universidad Cooperativa de Colombia (2021) enfatiza la necesidad de contar con un plan de producción y comercialización sólido para garantizar la sostenibilidad financiera de proyectos como el de panadería, evitando que dependan exclusivamente de recursos externos y asegurando su viabilidad en el largo plazo.

En temas de eficiencia, el proyecto productivo de panadería del establecimiento penitenciario y carcelario Bucaramanga “La Modelo” ha demostrado ser una iniciativa sólida y sostenible, con más de nueve años de operación continua, este proyecto productivo no solo ha proyectado altos niveles de utilidad, sino que también ha fortalecido la capacidad laboral de la población privada de la libertad, contribuyendo de manera efectiva a su resocialización. Además, se le reconoce como el proyecto de panadería más rentable y eficiente del país, destacándose por su adecuada gestión administrativa y operativa entre los establecimientos penitenciarios regionales (Bernal Vergara & Corzo Torres, 2008).

Un estudio realizado por Sabogal, Herrera, 2023, en un proyecto productivo de panadería en la colonia agrícola en el centro de mínima seguridad de Acacias meta, refleja en términos de factibilidad, que es viable respaldado por sus métodos de comercialización y distribución; sin

embargo, se destaca la necesidad de modernizar, los procesos de ejecución para mejorar la eficiencia, productividad y competitividad en el mercado actual.

En temas de salubridad y buenas prácticas en la elaboración de productos de panadería en los proyectos desarrollados en los establecimiento penitenciario y carcelario de mediana seguridad de Cali y Pamplona, presentan claridad en sus políticas y procedimientos operativos internos, lo que los posicionan como unas iniciativas factibles y sostenibles; no obstante, en lo relacionado con el cumplimiento de los requisitos para los registros ante el INVIMA, se identificó una baja calificación, lo que llevó a la implementación de medidas correctivas, entre ellas, se destacan las acciones orientadas a fortalecer la seguridad en la manipulación de alimentos, incluyendo procesos de capacitación y la adopción de prácticas responsables dentro de la operación de la panadería (Bastidas Ponce, 2017), Jaimes Lora, J. J. (2018).

El proyecto de modelos de gestión Administrativa podemos hablar del proyecto desarrollado en la panadería del Centro de Reclusión Mujeres Pereira propone un modelo de gestión administrativa y de costos que permite estructurar de manera eficiente las operaciones del taller productivo, esta propuesta incluye la elaboración de un manual detallado de funciones, procesos y procedimientos para cada uno de los cargos involucrados, lo que facilita la organización del trabajo, la asignación de responsabilidades y el control de los recursos, la implementación de este modelo busca optimizar el funcionamiento interno de la panadería, promoviendo su sostenibilidad y aportando a la resocialización de las internas a través de una proyecto productivo bien gestionada (Universidad Tecnológica de Pereira, s.f.).

En cuanto a proyecto enfocados a optimización de inventarios traemos como referente el proyecto del Establecimiento Penitenciario de Mediana Seguridad y Carcelario de Santa Marta, en cual está dirigido hacia la optimización del inventario de la panadería, utilizando herramientas

de gestión como el análisis ABC (es una técnica de administración de inventarios que permite clasificar los productos o insumos según su importancia relativa) y el modelo de cantidad económica de pedido EOQ, (Economic Order Quantity o Cantidad Económica de Pedido), estas metodologías permitieron clasificar los insumos de mayor impacto en el costo total y determinar cantidades óptimas de compra, con el objetivo de reducir pérdidas, evitar el desabastecimiento y mejorar la eficiencia operativa, el proyecto se enmarca en una estrategia de fortalecimiento de los talleres productivos penitenciarios, alineando la producción con principios de administración moderna (Durán Capella, 2020).

Por último, el estudio de los enfoques administrativos, financieros y operativos aplicados a los proyectos productivos de panadería en entornos penitenciarios evidencia la relevancia de implementar metodologías de gestión eficientes, como el análisis ABC y el modelo de cantidad económica de pedido (EOQ), aplicar indicadores Financieros, de productividad y sostenibilidad, para optimizar los recursos disponibles y asegurar la sostenibilidad del proyecto, la combinación de estas herramientas permitirá mejorar los procesos internos de la panadería, reducir los costos operativos y, al mismo tiempo, generar oportunidades de reintegración social para los internos, promoviendo su desarrollo laboral y personal.

Los proyectos productivos dentro de las cárceles no solo tienen un impacto económico directo, sino también social, al brindar a los privados de libertad una actividad que fomente su productividad y responsabilidad, este proyecto de panadería, alineado con los principios de la administración moderna, busca no solo la eficiencia operativa, sino también el cumplimiento de las normativas sanitarias y la capacitación continua, elementos clave para su éxito a largo plazo.

## Marco Teórico

La administración eficiente de los proyectos productivos dentro de los centros penitenciarios, como el proyecto de panadería en el COIBA, requiere la integración de diversas teorías administrativas que ayuden a gestionar no solo los recursos humanos, financieros y materiales, sino también a garantizar que los proyectos contribuyan a la rehabilitación y resocialización de los internos.

Según Henry Fayol, en su teoría clásica, define las funciones esenciales de la administración como planificación, organización, dirección, coordinación y control, estas funciones son fundamentales en la gestión de proyectos productivos penitenciarios, donde la organización jerárquica y la estructura de autoridad son claves para asegurar la operatividad y el cumplimiento de objetivos; en el contexto del proyecto de panadería en el COIBA, la clara delimitación de roles entre internos, administradores y personal operativo del INPEC garantiza que las actividades productivas se realicen de manera eficiente (Fayol, 1916).

En el análisis de la gestión administrativa de los proyectos productivos en contextos penitenciarios, como el de panadería en el Complejo Carcelario y Penitenciario de Ibagué (COIBA), resulta pertinente aplicar las teorías modernas de administración propuestas por Henry Mintzberg.

Según Mintzberg (1973), los administradores no se limitan a funciones estáticas, sino que desempeñan diez roles gerenciales agrupados en tres categorías: interpersonales, informativos y decisorios, estos roles reflejan la naturaleza dinámica y compleja del trabajo directivo en organizaciones reales, en el contexto específico del proyecto de panadería, el administrador actúa como asignador de recursos, distribuyendo adecuadamente insumos, personal y presupuesto para garantizar la operatividad y sostenibilidad del proyecto.

Frederick W. Taylor, considerado el padre de la administración científica, desarrolló a inicios del siglo XX una teoría centrada en la eficiencia de los procesos productivos, a través de la observación, medición y estandarización del trabajo, su enfoque buscaba eliminar el desperdicio de tiempo y recursos mediante la planificación racional de las tareas, el entrenamiento del personal y la división clara del trabajo entre supervisores y trabajadores (Taylor, 1911); en proyectos como el de panadería en el COIBA, la teoría de Taylor puede aplicarse mediante la optimización de los procesos de producción, amasado, horneado, empaque, la asignación eficiente de tareas a los internos según sus habilidades, y la capacitación técnica continua para mejorar la productividad.

La gestión financiera en proyectos sociales, según Gitman y Zutter (2012), debe orientarse no solo a la maximización de utilidades, sino también a la sostenibilidad del proyecto en función de su misión. En el caso del proyecto de panadería del COIBA, esto implica evaluar si los ingresos generados cubren los costos operativos y contribuyen al logro de los objetivos institucionales de resocialización.

De acuerdo con Blanco (2019), los proyectos productivos en las cárceles contribuyen a la reducción del ocio carcelario y fortalecen habilidades útiles para la reinserción social. El trabajo en panaderías, por ejemplo, ha mostrado beneficios tanto económicos como psicológicos en internos de diversos países.

El análisis de la gestión administrativa y financiera de proyectos productivos en contextos penitenciarios requiere un marco teórico que integre fundamentos de la teoría organizacional, enfoques de administración financiera y modelos de resocialización mediante el trabajo. A continuación, se presentan los principales referentes teóricos que sustentan esta investigación.

## **Teoría de la Gestión Administrativa en Organizaciones Cerradas**

La administración en entornos institucionales como los penitenciarios presenta desafíos particulares en cuanto a estructura jerárquica, control interno y adaptación normativa. Autores como Mintzberg (2018) señalan que, en las organizaciones complejas y cerradas, los roles administrativos tienden a ser más rígidos, lo que exige una comprensión detallada de las dinámicas internas para optimizar su funcionamiento.

Por su parte, Robbins y Coulter (2022) destacan la importancia de la planificación estratégica en contextos con restricciones de recursos y alta regulación, como los centros penitenciarios, donde los proyectos productivos deben alinearse tanto con objetivos institucionales como con los principios de eficiencia y legalidad.

Asimismo, Chiavenato (2020) enfatiza que las funciones de la administración — planificación, organización, dirección y control— son esenciales para evaluar la gestión de unidades productivas en ambientes no tradicionales, como los penitenciarios, donde además del logro de objetivos económicos, existe un componente social ligado a la rehabilitación.

## **Gestión Financiera de Proyectos Productivos Sociales**

La gestión financiera en proyectos sociales hace referencia al conjunto de actividades que incluyen la planificación, organización, control y evaluación de los recursos financieros necesarios para ejecutar y sostener un proyecto. Estas actividades son esenciales para garantizar que el proyecto se ejecute dentro de los límites presupuestarios, que se mantenga dentro de un marco de eficiencia económica y que los recursos disponibles se utilicen adecuadamente para cumplir con los objetivos sociales establecidos (Stoner, Freeman & Gilbert, 2009).

Seguido a lo anterior, la gestión financiera en proyectos productivos con fines sociales debe equilibrar la sostenibilidad económica con el cumplimiento de un objetivo de

transformación social. De acuerdo con Brigham y Ehrhardt (2017), la planificación financiera en este tipo de proyectos no solo debe contemplar la rentabilidad, sino también el impacto a largo plazo y la eficiencia en el uso de los recursos públicos o institucionales.

Autores contemporáneos como Roldán y Restrepo (2021) destacan que en proyectos penitenciarios es esencial aplicar herramientas como el análisis de costos-beneficios, control presupuestal y evaluación de indicadores de desempeño financiero (tales como el ROI o el punto de equilibrio), adaptados a realidades institucionales donde la generación de ingresos puede estar sujeta a restricciones normativas y operativas.

Además, González y Correa (2019) proponen el uso de sistemas de costos por procesos como herramienta para el control financiero en unidades de producción penitenciarias, dado que permiten identificar desviaciones en el uso de materias primas, tiempos de producción y cumplimiento de metas operativas.

### **Proyectos Productivos como Estrategia de Resocialización**

Desde la perspectiva de la criminología crítica y la sociología del castigo, el trabajo es considerado una herramienta clave para la resocialización y la prevención de la reincidencia. Según Petersilia (2018), los programas laborales dentro de las prisiones tienen mayor impacto cuando se articulan con procesos formativos, generan ingresos reales para los internos y están gestionados con criterios de sostenibilidad.

En América Latina, UNODC (2020) ha documentado casos exitosos de proyectos productivos que no solo mejoran las condiciones carcelarias, sino que también reducen la reincidencia cuando están orientados al desarrollo de habilidades laborales. En Colombia, Guzmán y Cárdenas (2022) encontraron que los proyectos de panadería, agricultura y manufactura en penales del centro del país han tenido efectos positivos en la autoestima y la

disciplina laboral de los internos, aunque su éxito depende en gran parte de la capacidad administrativa y financiera de las unidades encargadas de su gestión.

Finalmente, desde una visión de políticas públicas, Cruz y Muñoz (2023) argumentan que la evaluación sistemática de los proyectos productivos penitenciarios debe incluir no solo indicadores sociales, sino también administrativos y financieros, ya que, sin una estructura operativa adecuada, el impacto de estas iniciativas se ve limitado.

## Marco Conceptual

El proyecto productivo de panadería en el complejo carcelario y penitenciario con alta y media seguridad de Ibagué COIBA se fundamenta en la idea que, a través de la creación y operación de una panadería, se busca promover habilidades técnicas, fomentar la responsabilidad, la disciplina y la productividad, contribuyendo así a una futura reintegración social y laboral.

**Administración directa:** Cuando la administración del Establecimiento pone a disposición de los internos los recursos productivos del Estado, necesarios para el desarrollo de actividades industriales, agropecuarias y de servicios con carácter empresarial y controla directamente el desarrollo económico y social de las mismas. Modalidad en donde todos los recursos económicos de inversión tienen como fuente el Presupuesto Nacional, las Cajas Especiales de los Establecimientos o donaciones de la Red de Corresponsabilidad Social, adicionalmente los costos, gastos y utilidades que se generen por la gestión se reinvertirán o se trasladarán a la Caja Especial del Establecimiento según lo estipula el numeral 39 del Acuerdo 0010 de 2004.

**Gestión administrativa:** Conjunto de procesos de planificación, organización, dirección y control necesarios para garantizar el funcionamiento eficiente de la panadería, incluyendo el manejo de recursos humanos, materiales y financieros. (Chiavenato, 2009).

**Gestión financiera:** Según Ross, Westerfield y Jaffe (2013), la gestión financiera busca optimizar la utilización de los recursos económicos para maximizar el valor de la empresa y asegurar su sostenibilidad a largo plazo; por otro lado, Gitman y Zutter (2015) señalan que esta gestión abarca la toma de decisiones en áreas como la inversión, financiamiento y administración del capital de trabajo, aspectos esenciales para mantener la liquidez y rentabilidad del negocio.

Indicadores financieros: Son herramientas clave que permiten evaluar la salud económica y el desempeño de una organización o proyecto, estos indicadores facilitan la toma de decisiones al proporcionar información cuantitativa sobre aspectos como la rentabilidad, liquidez, solvencia y eficiencia operativa. Según Brigham y Houston (2016), los indicadores financieros permiten a los gestores identificar fortalezas y debilidades, además de orientar estrategias para mejorar la gestión financiera.

Panadería institucional: Unidad productiva encargada de la elaboración y comercialización de productos de panificación dentro del centro penitenciario, este tipo de iniciativa permite la adquisición de competencias laborales específicas, como la manipulación de alimentos, el trabajo en equipo y la gestión de procesos productivos.

Privados de la libertad: Personas que se encuentran recluidas en centros penitenciarios como resultado de una condena o medida judicial, su participación en proyectos productivos busca restituir derechos, fomentar el sentido de pertenencia y mejorar sus oportunidades de reintegración social.

Proyecto productivo Penitenciario: Iniciativa implementada dentro de un establecimiento de reclusión, que permite a los internos participar en actividades laborales remuneradas y formativas, estos proyectos buscan la autosostenibilidad, la generación de ingresos y la formación en oficios útiles para la vida en libertad. (INPEC 2018). Por otro lado según (Herrera y Salcedo 2019), define el proyecto productivo penitenciario como una estrategia que busca promover la participación de las personas privadas de la libertad en actividades laborales organizadas dentro de los establecimientos carcelarios, con el fin de fomentar su resocialización, generar ingresos y mejorar su calidad de vida; estos proyectos, que incluyen oficios como la

panadería, carpintería o confección, ofrecen una oportunidad para el desarrollo de habilidades técnicas y sociales útiles para la reintegración social.

**Rehabilitación social:** La rehabilitación social comprende las medidas dirigidas a la reeducación y reinserción del delincuente, a través del trabajo, la educación y la asistencia postpenitenciaria. (Zaffaroni, Alagia y Slokar, 2002).

**Rentabilidad:** según Gitman y Zutter (2015), la rentabilidad refleja el éxito económico de una entidad al comparar sus ingresos con los costos y gastos asociados, lo cual es fundamental para la toma de decisiones y la sostenibilidad del negocio. Por su parte, Brigham y Ehrhardt (2013) destacan que evaluar la rentabilidad permite identificar la eficiencia en la utilización de los recursos y el potencial para generar valor a largo plazo, siendo un factor esencial en la planificación financiera y estratégica.

**Sistema penitenciario:** Hace referencia al conjunto de instituciones, normas y procedimientos destinados a la custodia, tratamiento y resocialización de las personas privadas de la libertad, su objetivo no solo es el cumplimiento de las penas, sino también la transformación positiva del individuo. (INPEC 2018).

**Sostenibilidad financiera y reducción de costos sociales:** La implementación de proyectos productivos en cárceles no solo beneficia a los internos, sino que también representa una estrategia económica para el Estado. Según el Departamento Nacional de Planeación de Colombia, por cada peso invertido en emprendimiento para la resocialización de los presos, el Estado se ahorra 12 pesos debido a la reducción de la reincidencia. Esto subraya la viabilidad financiera de estos proyectos, que pueden ser autosostenibles y generar un retorno positivo para la sociedad. (DANE-Unidad de científicos de datos, 2022).

Sostenibilidad financiera: Según Richard H. Thaler (2008), las personas no siempre actúan de forma racional cuando manejan recursos, lo que puede afectar la estabilidad económica de proyectos a largo plazo, en este sentido, la sostenibilidad financiera implica crear entornos que fomenten decisiones acertadas y responsables, mediante incentivos adecuados, planificación realista y autocontrol.

## **Marco Legal**

### **Fundamentos Constitucionales y Principios Generales**

Para el proyecto productivo de panadería en el centro penitenciario del COIBA, se toma como primer referente la Constitución Política de Colombia de 1991, que aunque no menciona de forma explícita los proyectos productivos en las cárceles; sin embargo establece principios que los fundamentan, dispone el respeto por la dignidad humana, el trabajo y la solidaridad (artículo 1); reconoce el trabajo como derecho y obligación social (artículo 25); garantiza la libertad de escoger profesión u oficio (artículo 26) y de acceder a la enseñanza y el aprendizaje (artículo 27); además y aunque regula la restricción de la libertad personal (artículo 28), protege otros derechos de las personas privadas de la libertad, finalmente, mediante el artículo 93, otorga prevalencia a los tratados internacionales de derechos humanos que respaldan el trabajo y la capacitación de los reclusos como las reglas Mandela de la ONU.

Seguido a lo anterior cabe anotar que los principios de la gestión pública en Colombia están regidos por el artículo 209 de la Constitución Política de Colombia, este destaca la eficiencia transparencia, la responsabilidad y la legalidad, lo que permite que estos principios sean fundamentales para el buen manejo y el control de los proyectos públicos.

### **Normativa General del Sistema Penitenciario**

Los proyectos productivos en cárceles en Colombia incluyendo el centro penitenciario del COIBA, están regidos por el Código Penitenciario y Carcelario (Ley 65 de 1993) reformado por la Ley 1709 de 2014 en donde el artículo 3, es la base legal para los proyectos productivos en las cárceles, ya que establece que el trabajo y la capacitación son fundamentales para la resocialización, los proyectos productivos en las cárceles están orientados a ofrecer a los reclusos una preparación laboral que les permita, una vez libres, reincorporarse activamente a la sociedad

y al mercado laboral, que el trabajo es un elemento esencial en el proceso de resocialización de las personas privadas de la libertad, la ley promueve la creación de proyectos productivos al interior de los establecimientos carcelarios, con el objetivo de fomentar la capacitación laboral, el desarrollo de habilidades, la ocupación del tiempo libre y la preparación para la reintegración social y económica; estos proyectos permiten que los internos participen en actividades industriales, agrícolas, artesanales y de servicios, recibiendo una remuneración y adquiriendo experiencia laboral, lo cual fortalece su dignidad y contribuye a reducir los índices de reincidencia.

### **Políticas Públicas y Asignación de Recursos**

La asignación y distribución de recursos para las políticas públicas en diversas áreas, incluyendo el sistema penitenciario y los proyectos productivos en las cárceles de Colombia, está a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, dado que es el responsable de la gestión fiscal del país, este Ministerio contempla incentivos económicos para las entidades carcelarias que implementen proyectos productivos exitosos, en coordinación con otros ministerios como el Ministerio de Trabajo y el Ministerio de Educación, que además el Ministerio de Hacienda no solo asigna los recursos, sino que también supervisa el uso adecuado de estos fondos a través de la Contraloría General de la República, asegurando que los recursos destinados a los proyectos productivos en cárceles sean utilizados de manera eficiente y conforme a la ley.

La Contraloría General de la Nación vela por la asignación y uso legal de los recursos y La Ley 610 de 2000, establece que son responsables administrativa y fiscalmente, todas las personas que administren custodien, manejen, reciban, suministren o usen elementos de propiedad del estado o de particulares puestos a su servicio (artículo 6).

La Ley 1952 de 2019 (Código General Disciplinario), establece los deberes (artículo 38), prohibiciones (artículo 39) y faltas gravísimas de los Servidores Públicos (artículo 52).

La Ley 1709 de 2014, modifico los artículos 79, 81 y 84 de la Ley 65 de 1993, con el propósito de introducir avances importantes en la regulación del trabajo penitenciario, fortaleciendo el sistema nacional penitenciario y carcelario para garantizar los derechos humanos, la dignidad humana y se reconozca al trabajo penitenciario como un derecho, el cual se debe desarrollar en condiciones laborales dignas y justas. Esta ley promueve las diferentes modalidades de trabajo, la redención de pena por trabajo, mejores condiciones de protección social laboral como la seguridad y salud en el trabajo, la afiliación al sistema general de riesgos laborales y protección para la vejez, la jornada laboral, una remuneración justa y equitativa por la labor desarrollada y la formación y capacitación para el trabajo, así como todas las demás que permitan garantizar los derechos laborales penitenciarios. También busca la articulación con el sector productivo a través de alianzas publico privadas para la creación de actividades productivas que brinden al interior y fuera de los establecimientos penitenciarios y carcelarios, una variedad de oportunidades laborales como medio de tratamiento penitenciario para la resocialización y reintegración de las personas privadas de la libertad a la sociedad.

### **Normas Complementarias**

La Ley 2208 de 2022, denominada ley de segundas oportunidades establece incentivos tributarios y económicos para las empresas, con el propósito de crear alternativas para el acceso al mercado laboral para las personas que fueron privadas de la libertad (pospenados), las que se encuentren cumpliendo alguna pena o con suspensión provisional o en libertad condicional con la autorización respectiva de permiso de trabajo por parte de un juez de la república de Colombia (artículos 1 y 2.). Así mismo, se crea el sello denominado “segunda oportunidad” para identificar

a las empresas que vinculen dentro de su personal a las personas objeto de la presente Ley (artículo 4.)

### **Trabajo Penitenciario**

El Decreto 1069 de 2015, por el cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Justicia y del Derecho, establece en el Libro 2, Parte 2, Título 1, Capítulo 10 generalidades del trabajo penitenciario. Este capítulo fue modificado por el decreto 1758 de 2015 que regula las condiciones especiales del trabajo penitenciario como una actividad libre que tiene un propósito resocializador, dignificante y de redención de la pena de las personas privadas de la libertad condenadas. El deber del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario (INPEC), consiste en reglamentar las actividades laborales por administración directa o indirecta a través de convenios con entidades públicas o privadas, con el propósito de promover y crear espacios adecuados para el acceso al trabajo penitenciario en cumplimiento de las condiciones laborales dignas y justas, en cuanto a la remuneración (la cual no constituye salario sino una bonificación por la labor ejercida), la jornada laboral de trabajo (sin superar las 8 horas diarias y las 48 horas semanales), la protección del sistema de seguridad y salud en el trabajo (la Administradora de Riesgos Laborales - ARL es asumida por el INPEC cuando la proyecto productivo es por administración directa o por un tercero público o privado cuando es por administración indirecta), la promoción en temas de formación y capacitación para el trabajo, el desarrollo humano y el emprendimiento, con el fin de promover el desarrollo de habilidades, destrezas y competencias del condenado para un mejor desempeño del trabajo penitenciario al interior de los ERON y cuando se encuentre en libertad.

Resolución 6349 de 2016, por el cual se expide el Reglamento General de los Establecimiento de Reclusión del Orden Nacional ERON a cargo del Instituto Nacional

Penitenciario y Carcelario INPEC, el cual establece el marco legal, parámetros y normas que guían la operación y el funcionamiento de los establecimientos de reclusión a nivel nacional a cargo del INPEC, garantizando el cumplimiento de la ley bajo los principios del respecto por la dignidad humana, la legalidad, igualdad, los derechos humanos y el enfoque diferencial las personas privadas de la libertad. Por otra parte, señala la redención de pena por trabajo (artículo 108.), define el trabajo penitenciario como un derecho y por lo tanto, en cada establecimiento se dispondrán actividades productivas según sus necesidades y oportunidades, las cuales se organizará de acuerdo las aptitudes y capacidades de las personas privadas de la libertad (artículo 110.), así mismo el trabajo ayuda a la redención de pena, puesto que por dos días laborados se otorga por parte de un juez un día de reclusión (artículo 111.), además, se definen las diferentes modalidades de trabajo para las personas privadas de la libertad, ya sean por administración directa a cargo del ERON o por administración indirecta a cargo de una persona natural o jurídica (artículo 115.).

Resolución 454 de 2020, por la cual se modifica el anexo técnico 2 “aportes a seguridad social de activos” de la resolución 2388 de 2016 en su artículo 1, numeral 2.1.1.2.2; el ministerio de salud y protección social creó un nuevo tipo cotizante con el Código numero 64 denominado trabajador penitenciario, con el fin del pago de las respectivas cotizaciones de las personas privadas de la libertad, al Sistema General de Riesgos laborales, mediante la Planilla Integrada de Liquidación de Aportes (PILA).

Resolución 010383 de 2022, por la cual se reglamenta las actividades ocupacionales relacionadas con el trabajo, estudio y enseñanza (TEE), en los Establecimientos de Reclusión del Orden Nacional ERON, establece en su artículo 1 el sistema de oportunidades que corresponde a todas las actividades ocupacionales para la redención de pena y que se encuentran recopiladas en

el plan ocupacional para permitir el acceso a la población privada de la libertad según su perfil ocupacional, las cuales buscan el desarrollo de su personalidad a través de hábitos y habilidades en pro de su resocialización. Así mismo define las actividades productivas como un proceso de inversión de factores de producción en áreas agrícolas, pecuarias, industriales, comerciales y de servicios, las cuales son desarrolladas para la generación de trabajo penitenciario con el propósito de generar beneficios económicos que permitan su auto sostenibilidad y reinversión, tanto en las actividades productivas como en los programas atención social y tratamiento penitenciario para la resocialización y reinserción de las personas privadas de la libertad como finalidad del sistema nacional penitenciario y carcelario. En cuanto a la bonificación que perciben las personas privadas de la libertad por la realización de las actividades productivas o laborales, corresponden a un incentivo económico mas no constituyen salario.

Por otra parte, el plan de acción y sistema de oportunidades PASO, es una metodología que integra las diferentes actividades ocupacionales de trabajo, estudio y enseñanza dentro del proceso de atención social y tratamiento penitenciario, la cual se encuentra organizado en 3 pasos que han sido diseñados en relación con las fases del tratamiento y el sistema progresivo y de gradualidad en relación con el artículo 12 de la ley 65 de 1993. La etapa del PASO INICIAL corresponde a la fase de tratamiento de Alta seguridad, la etapa del PASO MEDIO a la fase de tratamiento de mediana seguridad y la etapa de PASO FINAL a la de mínima seguridad y confianza. Dentro de las actividades productivas al interior de los ERON, son asignadas las personas privadas de la libertad que se encuentran en la fase de tratamiento PASO MEDIO y FINAL, puesto que han demostrado un avance y cumplimiento de los objetivos del tratamiento penitenciario.

Las actividades de trabajo al interior de los ERON hacen parte de una estrategia de los procesos de atención social y tratamiento penitenciario para las personas privadas de la libertad (artículo 16), las cuales se llevan a cabo a través de las modalidades de administración de trabajo (artículo 17) como son la administración directa, la cual consiste en que el establecimiento de reclusión dispone de los recursos propios para el desarrollo de actividades productivas, ejerciendo el control en cuanto a la viabilidad y sostenibilidad económica y social. Otra de las modalidades, consiste en la administración indirecta, la cual el ERON realiza un convenio o contrato con una persona natural o jurídica y deja a disposición los recursos físicos para que estos realicen actividades productivas o económicas con el personal privado de la libertad condenado de forma intramural; otra forma de administración indirecta, consiste en el trabajo extramural, el cual es desarrollado por los privados de la libertad que se encuentran en prisión domiciliaria a favor de personas naturales o jurídicas de acuerdo con las normas establecidas para tal fin. Toda persona privada de la libertad que desarrolle alguna actividad derivada del trabajo penitenciario debe encontrarse afiliada al sistema general de riesgos laborales (artículo 18), y contar con todos los elementos de protección de acuerdo con el sistema de seguridad y salud en el trabajo -SSGT (artículo 18). Las actividades de trabajo que se pueden llevar a cabo con un fin de resocialización y de redención de pena, son las actividades artesanales, industriales de transformación de materias primas, el procesamiento y transformación de alimentos (actividades productivas), servicios, Agrícolas y Pecuarias y programas de trabajo comunitario (artículo 18). Todas las anteriores actividades tienen el propósito de crear espacios para que las personas privadas de la libertad encuentren oportunidades para generar proyectos de vida, a través de la adquisición de conocimientos, hábitos, habilidades, destrezas y competencias para su resocialización y reinserción a la vida civil y laboral.

La Resolución 5130 de 2023 deroga la resolución número 4020 de 2019, la cual establece las condiciones especiales del trabajo penitenciario para las personas privadas de la libertad, quienes pueden acceder a las diferentes modalidades de trabajo ya sean directo, indirecto o vinculación independiente con el apoyo y participación de la sociedad y las instituciones públicas y privadas (artículo 2.); así mismo establece la remuneración, lo cual dignifica al privado de la libertad y retribuye económicamente según el tiempo y la labor realizada, cuyo monto no puede ser menor a un salario mínimo mensual legal vigente (artículo 2.); el derecho al descanso el cual se deriva del trabajo penitenciario (artículo 4) y todo lo relacionado a la protección del trabajo penitenciario como la afiliación al sistema de riesgos laborales (artículo 5), la inclusión al sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo (artículo 10) y los exámenes médicos ocupacionales (artículo 11).

### **Normativa Específica de los Proyectos Productivos**

Las directrices y regulación para el funcionamiento de los proyectos productivos en cárceles en Colombia están regidos por el Acuerdo 010 de 2004, emitido por el Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario (INPEC), este acuerdo regula diversas actividades dentro de las cárceles, con el objetivo de fomentar la resocialización de los internos a través del trabajo, la educación y otras actividades productivas.

Los artículos del acuerdo 010 de 2004, que se toman como referente para el proyecto productivo de panadería en el centro penitenciario el COIBA, son el 5, el cual habla del trabajo y actividades productivas en donde estas deben estar orientadas a la autosostenibilidad de los centros penitenciarios, el artículo 6 el cual enumera las actividades productivas que se pueden desarrollar en los establecimientos carcelarios como agricultura y ganadería, Manufactura, Servicios e Industria; adicional el artículo 8 que habla de capacitación y formación profesional,

estas formaciones deben ser acordes a las demandas del mercado laboral y, por lo tanto, son parte fundamental de los proyectos productivos, ya que permiten que los internos sean empleables una vez se encuentren en libertad; por último el artículo 12 donde se establece la evaluación y seguimiento de las actividades productivas, este artículo expresa que los proyectos productivos dentro de las cárceles deben ser monitoreados y evaluados para garantizar su efectividad, se debe evaluar tanto el desempeño de los internos como la viabilidad económica de los proyectos, el seguimiento permite corregir cualquier deficiencia y asegurar que los proyectos estén cumpliendo sus objetivos de rehabilitación y autosostenibilidad.

El director del Establecimiento Penitenciario y Carcelario EPC, es el responsable de llevar a cabo la gestión necesaria para la creación, organización y desarrollo de proyectos productivos según las condiciones económicas y oportunidades del mercado, con el propósito de producir bienes y servicios tanto al interior y exterior de los Establecimientos de Reclusión, para obtener rentabilidad económica y social que le permitan su autosostenibilidad (artículo 29.), puesto que estas actividades permiten generar fuentes de trabajo para las PPL e ingresos a las cajas especiales para fortalecer los programas de para la atención y el tratamiento penitenciario, los recursos económicos de los proyectos productivos tienen su origen en el presupuesto del INPEC, el cual es asignado a través de la presentación del presupuesto de ingresos y gastos para la anualidad respectiva (artículo 30.). La organización y funcionamiento de los proyectos productivos estará a cargo del subdirector de Tratamiento y Desarrollo, el cual será delegado por la dirección del establecimiento (artículo 31.), a cada proyecto productivo se asignará en lo preferible un funcionario de planta o vincular a un tercero si las circunstancias lo ameriten (artículo 32.), quienes deben tener claro son los directamente responsables del manejo, control,

seguimiento y fiscalización de la ejecución de los recursos de caja especial y proyectos productivos (artículos 52 y 53).

El Decreto 4151 de 2011 establece la escisión de la Unidad de Servicios Penitenciarios y Carcelarios (USPEC) del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario (INPEC) en Colombia, su objetivo principal es mejorar la gestión y administración de los recursos destinados al mantenimiento y construcción de infraestructura penitenciaria, así como la provisión de bienes y servicios a la población privada de la libertad, con esta separación, la USPEC se encarga de la planeación, contratación y administración de recursos para garantizar condiciones dignas en los establecimientos carcelarios, mientras que el INPEC mantiene su función de custodia y vigilancia de los internos.

La Ley 2446 de 2025, sancionada el 11 de febrero de 2025, establece en Colombia la Política Pública de Cárceres Productivas (PCP), esta legislación tiene como objetivo principal fomentar la participación del sector público y privado en los procesos de resocialización, rehabilitación y reinserción social de las personas privadas de la libertad, mediante la creación de espacios productivos de trabajo al interior de los centros de reclusión, la ley también contempla incentivos tributarios y administrativos para las entidades, empresas y organizaciones que se vinculen a los programas productivos carcelarios, además, se establece la creación del Fondo de Sostenimiento de la Política Pública de Cárceres Productivas (FONPCP), administrado por el Ministerio de Justicia y del Derecho, con el fin de garantizar la permanencia y el desarrollo de esta política pública.

En la tabla 1 se establece la Ley 2446 de 2025, la cual crea la política pública de cárceles productivas (PCP), la cual establece incentivos tributarios y administrativos para fomentar en las empresas su vinculación a programas productivos carcelarios que favorezcan a la PPL.

**Tabla 1***Ley 2446 de 2025 – Política Pública de Cárceles Productivas (PCP)*

Aspecto	Detalle
Fecha de sanción	11 de abril de 2025
Objetivo principal	Resocializar a las personas privadas de la libertad mediante el trabajo, educación y emprendimiento dentro de cárceles
Beneficios clave	Incentivos tributarios y administrativos para entidades que participen en los programas carcelarios productivos
Fondo asociado	FONPCP, para financiar insumos, capacitación técnica e infraestructura
Finalidad más amplia	Reincorporar a las personas privadas de la libertad como ciudadanos productivos

*Nota.* Descripción de la política pública de cárceles productivas (PCP) en favor de la población privada de la libertad.

El Procedimiento PM-TP-P01- Versión oficial No. 3 de 2024 “Creación, Fortalecimiento, Actualización y Gestión de Actividades Productivas bajo la modalidad de Administración Directa” y la Guía PM-TP-G01- Versión oficial No. 1 de 2015 “guía para la administración de actividades productivas” del INPEC, son documentos vitales a tener en cuenta ya que establecen la metodología, los criterios y directrices para la gestión, administración y manejo de las de las inversiones económicas en actividades productivas bajo la modalidad de administración directa, en aras de optimizar su rentabilidad social y financiera. Así mismo, determina en cada uno de sus procesos, las funciones y responsabilidades de la dirección de atención y tratamiento, la Subdirección de Desarrollo de Habilidades Productivas, la dirección de gestión corporativa, las Direcciones Regionales y las direcciones de los Establecimientos de Reclusión del Orden Nacional -ERON y el comité de seguimiento y control de las Actividades Productivas, el

cumplimiento de la misionalidad del sistema nacional penitenciario y carcelario a través de las actividades de la atención y tratamiento penitenciario ejecutadas por el INPEC en cuanto a la resocialización, rehabilitación y reinserción de las personas privadas de la libertad PPL.

Los Lineamientos SUBDA, son un compendio de procedimientos diseñados y presentados para cada vigencia por parte de la subdirección de desarrollo de habilidades productivas SUBDA, la cual se encuentra bajo la dirección de atención y tratamiento del INPEC, y es la encargada de emitir los parámetros y directrices para los grupos a su cargo, los cuales son el grupo de actividades ocupacionales, de actividades productivas y de gestión comercial. Estos lineamientos para el caso del grupo de actividades productivas brindan las orientaciones necesarias desde un marco jurídico para la adecuada gestión, administración y manejo de los proyectos productivos al interior de los establecimientos penitenciarios y carcelarios del orden nacional, estableciendo procedimientos, guías y formatos para que los responsables dispongan de herramientas para consolidar los proyectos productivos a nivel rentable desde lo económico y social y que les permitan su sostenibilidad.

### **Estructura de Gestión Administrativa**

El marco legal para la gestión administrativa en Colombia establece principios fundamentales de transparencia, eficiencia, control interno y rendición de cuentas, estas leyes y normativas sirven como una base para que las organizaciones, tanto públicas como privadas, implementen prácticas administrativas eficientes y responsables, alineadas con las teorías de la gestión administrativa, la legislación no solo regula el uso de los recursos y la eficiencia organizacional, sino también el respeto a los derechos humanos y la equidad, garantizando que las prácticas administrativas sean sostenibles y éticas.

Dentro del marco legal de la teoría en gestión administrativa este abarca las leyes, normativas y principios que regulan la forma en que las organizaciones deben gestionar sus recursos, estructuras y procesos administrativos para cumplir con sus objetivos, aquí se trae la Constitución Política de Colombia de 1991, en su artículo 1 que establecen el respeto a la dignidad humana, lo que implica que cualquier administración pública debe orientarse al bienestar de la ciudadanía, el artículo 113, define la separación de poderes, una base para una gestión administrativa que respete el equilibrio entre las ramas del poder público y la autonomía de las entidades, artículo 209, regula los principios de la función administrativa, que incluyen la eficacia, la economía, la imparcialidad y la publicidad en la gestión pública, que son fundamentales en la teoría de la gestión administrativa, artículo 267, establece que los recursos del Estado deben ser administrados de manera transparente y racional.

Por otro lado, la gestión administrativa según Ley 1421 de 1993, esta hace referencia a la Ley orgánica de administración municipal, estableciendo principios y procedimientos para el uso adecuado de los recursos públicos en un ámbito local, estos principios clave son la eficiencia, eficacia y economía.

### **Otras Leyes que Regulan la Teoría de la Gestión Administrativa**

Ley 1474 de 201- anticorrupción: Esta ley establece medidas para prevenir y sancionar la corrupción dentro de las entidades públicas y sugiere la implementación de sistemas de control interno y transparencia, lo que tiene implicaciones directas para la teoría de la gestión administrativa, especialmente en el ámbito público, tiene principios clave, transparencia, el control interno y la rendición de cuentas en la administración pública son esenciales para una gestión administrativa eficiente.

Ley 87 de 1993 - Ley de Control Interno: Regula el control interno en las entidades públicas de Colombia, estableciendo que la gestión administrativa debe tener mecanismos de supervisión y verificación para garantizar el uso adecuado de los recursos públicos, la gestión administrativa debe estar acompañada por mecanismos de control que aseguren la eficiencia, la transparencia y el cumplimiento de las normas.

Ley 1581 de 2012 - Ley de Protección de Datos Personales: Esta ley regula la gestión administrativa de la información dentro de las organizaciones, estableciendo normas para la protección de datos personales en el ámbito administrativo, maneja unos principios clave como, el respeto a la privacidad y la seguridad en la gestión de la información, lo que influye en la manera en que las organizaciones gestionan los recursos y la información administrativa.

Ley 1952 de 2019 - Código General del Proceso: Regula los procedimientos administrativos, que son esenciales en la gestión pública y en las relaciones entre el Estado y los ciudadanos, establece normas para la resolución de conflictos y la gestión de los recursos del Estado en los tribunales administrativos, principios clave, la justicia administrativa, la imparcialidad y la eficacia en la resolución de conflictos, que se relacionan con la teoría de la gestión administrativa orientada a resultados.

La Ley 80 de 1993 regula la contratación pública y establece principios de transparencia, eficiencia y responsabilidad en la gestión de los recursos del Estado.

Ley 1150 de 2007 - Ley de Contratación Pública: Regula los procedimientos de contratación pública, enfocándose en los principios de transparencia, economía y eficacia. Además, establece la participación ciudadana y la supervisión de los contratos en la administración pública.

Las teorías de la gestión administrativa proporcionan los principios y enfoques para la organización, gestión eficiente y resocialización de los internos a través del trabajo, las leyes colombianas, como la Ley 65 de 1993 y el Acuerdo 010 de 2004, ofrecen un marco normativo que apoya y regula la implementación de proyectos productivos en los centros penitenciarios, asegurando que estos proyectos sean sostenibles, eficientes y cumplan con los objetivos de rehabilitación y resocialización de los internos, el proyecto de panadería en el centro penitenciario de COIBA puede ser un ejemplo exitoso de cómo las teorías de gestión y las leyes colombianas se interrelacionan para crear una gestión productiva que beneficia tanto a la institución como a los internos.

### **Proyecto Productivo**

Para definir Proyecto Productivo, el cual podemos decir que ha ido evolucionando en el tiempo por su gran potencial en el impacto que este debe tener en la sociedad y mejorar las condiciones socioeconómicas y culturales en las comunidades vulnerables en contextos específicos como las cárceles.

Un proyecto productivo se define desde la perspectiva económica y social según Jordi Pujol (2019), quien lo describe como un conjunto de actividades destinadas a la creación de valor económico mediante la aplicación organizada de recursos, conocimientos, habilidades y capacidades técnicas, el objetivo es satisfacer una necesidad social o económica creando productos o servicios sostenibles.

Mancera y Rodríguez (2020) definen un proyecto productivo como el uso de recursos locales por una comunidad para obtener beneficios económicos, buscando autosostenibilidad, empoderamiento y mejora en las condiciones de vida.

Esta definición destaca cómo los proyectos productivos pueden mejorar la vida mediante la autonomía y el empoderamiento, esto es importante en las cárceles, ya que promueve la rehabilitación y reintegración social de los internos.

Javier Fernández (2021), Enfoque integral y sostenible Fernández define los proyectos productivos como acciones estratégicas que buscan crear valor económico utilizando recursos humanos, materiales y financieros con sostenibilidad social, económica y ambiental para que perduren y beneficien a la comunidad.

Se destaca el impacto social y ambiental de estos proyectos, especialmente en las cárceles donde deben generar ingresos y fomentar la resocialización y rehabilitación.

González y Pérez (2022) definen un proyecto productivo como aquel que mejora las capacidades laborales mediante capacitación y trabajo, este enfoque busca no solo beneficios económicos, sino también aprendizaje para una integración efectiva en el mercado laboral y la sociedad.

Los proyectos productivos educan y capacitan a los participantes, lo cual es crucial en proyectos de cárceles, donde los internos pueden adquirir habilidades para reintegrarse exitosamente en la sociedad.

Los proyectos productivos son más que actividades económicas, involucran el uso estratégico de recursos, generan valor social y económico, y buscan sostenibilidad a largo plazo, en las cárceles, estos proyectos no solo generan ingresos sino también desarrollan habilidades laborales y facilitan la rehabilitación y reintegración de los internos.

## Marco Metodológico

### Enfoque de Investigación

El presente trabajo se centra en el análisis del proyecto productivo de panadería en el centro Penitenciario COIBA en Ibagué, el cual se ha implementado para ser un proyecto productivo y sostenible financieramente y como consecuencia tiene un valor agregado en el proceso de resocialización para las personas, posterior a la terminación del tiempo allí, para este caso se adopta un enfoque mixto de investigación que permite abordar el fenómeno desde una perspectiva integral.

El enfoque mixto en la investigación integra elementos tanto del enfoque cuantitativo como del cualitativo con el propósito de obtener una comprensión más completa del fenómeno de estudio, esta metodología surge como respuesta a la complejidad de los problemas sociales, los cuales no pueden ser abordados adecuadamente desde una sola perspectiva epistemológica; así, el investigador utiliza técnicas de ambos enfoques: por un lado, la precisión, objetividad y posibilidad de generalización que ofrece el enfoque cuantitativo, y por otro, la profundidad, comprensión contextual y significación que proporciona el enfoque cualitativo. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), la meta de la investigación mixta no es reemplazar a los enfoques tradicionales, sino combinar sus fortalezas y minimizar sus debilidades. En la misma línea, Otero (2007) sostiene que esta integración metodológica permite una visión holística del objeto de estudio, particularmente útil al abordar fenómenos sociales complejos que requieren ser analizados desde múltiples dimensiones.

Otros Autores describen una metodología mixta, integrando el enfoque cualitativo y cuantitativo, en cuanto al enfoque cualitativo, Cuenya y Ruetti (2010) señalan que “el análisis cualitativo busca comprender los fenómenos dentro de su contexto habitual, basándose en

descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, comportamientos observados, documentos y demás fuentes, con el propósito de no generalizar resultados”. Por su parte, Sampieri (2014) afirma que “las investigaciones cualitativas se fundamentan en una lógica y proceso inductivo que explora y describe, para posteriormente generar perspectivas teóricas”

Bajo el enfoque cuantitativo, el cual consiste en la medición y generalización de resultados (Bernal, 2016), se llevara a cabo un análisis financiero de ejecución presupuestal a los estados de resultados de pérdidas y ganancias (PyG), mediante un análisis vertical y horizontal, utilizando indicadores financieros que permitan brindar información relevante en cuanto a la gestión financiera y el comportamiento histórico de los movimientos financieros del proyecto productivo de panadería en el COIBA para las vigencias 2022, 2023 y 2024, con el propósito de plantear escenarios y proyecciones como propuestas para mitigar los impactos que puede ocasionar una baja ejecución de los recursos asignados al proyecto productivo afectando los programas ocupacionales, laborales y productivos del INPEC y del COIBA.

### ***Análisis Cualitativo***

Se aplicará a la información obtenida mediante entrevistas semiestructuradas, observación participante y revisión documental, los datos serán codificados por categorías temáticas previamente definidas, para identificar patrones, percepciones y significados relacionados con la gestión administrativa, financiera y el proceso de resocialización.

### ***Análisis Cuantitativo***

Se realizará a partir de datos numéricos asociados al proyecto productivo de panadería, número de participantes, niveles de producción, costos e ingresos, frecuencia de participación, entre otros, estos serán sistematizados en tablas y gráficos que faciliten su interpretación.

### ***Estrategias de Triangulación***

Para garantizar la validez de los hallazgos se implementará la triangulación metodológica, combinando.

- Diferentes fuentes de información (funcionarios administrativos y personas privadas de la libertad).
- Diversas técnicas de recolección de datos (entrevistas, observación, revisión documental).
- Contraste de resultados cualitativos y cuantitativos.

### ***Criterios de Saturación***

En el componente cualitativo se aplicará el criterio de saturación teórica, entendido como el momento en que los datos dejan de aportar información novedosa y emergen patrones consistentes, de acuerdo con lo planteado por Strauss y Corbin (2002).

### ***Instrumentos Utilizados***

- Como apéndices se incluirán los instrumentos aplicados, entre ellos.
- Guía de entrevista semiestructurada a funcionarios administrativos y PPL
- Cuestionario dirigido a las personas privadas de la libertad participantes en el proyecto.
- Observación directa de las actividades de panadería.
- Tablas de Excel para organizar información documental y financiera.

### **Hipótesis**

En el enfoque mixto, las hipótesis causales son fundamentales para explicar las relaciones entre variables dentro de un fenómeno determinado. Según Hernández Sampieri, "una hipótesis causal afirma que la variación en una o más variables independientes produce o determina el

cambio en una o más variables dependientes" (Hernández Sampieri, Collado & Lucio, 2014, p. 157). Este tipo de hipótesis permite establecer relaciones de causa y efecto, lo cual es esencial en investigaciones que buscan evaluar el impacto de una intervención o acción específica, como es el caso del presente estudio, que analiza cómo la implementación de un proyecto productivo de panadería influye en la resocialización y productividad de las personas privadas de la libertad.

Es decir que la Hipótesis que se establece es que, si se fortalecen los procesos de gestión administrativa y financiera del proyecto de panadería en el COIBA, entonces se mejorará su sostenibilidad y se potenciará su impacto en el proceso de rehabilitación de las personas privadas de la libertad.

Dentro de las variables relevantes para evaluar la hipótesis expuesta se consideran, por un lado, la gestión administrativa y financiera en la ejecución presupuestal de los recursos públicos asignados al proyecto productivo durante las vigencias 2022, 2023 y 2024; y por otro, los factores que han influido en dicha ejecución; asimismo, se analizarán las percepciones tanto de la población privada de la libertad (PPL) como de otros actores involucrados, respecto al impacto del proyecto en su proceso de resocialización al interior del COIBA.

## **Población**

### ***Fundamento Teórico***

Este enfoque surge de las teorías del desarrollo humano y social impulsadas por autores como Amartya Sen (1999) y organismos como el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD); plantea que las personas deben estar en el centro del proceso de desarrollo, reconociendo su potencial, sus necesidades, sus contextos y su participación como actores del cambio.

### ***Enfoque***

Se concibe a la población como el eje del desarrollo, no como un objeto de intervención, sino como un sujeto con capacidades, saberes y necesidades particulares; reconoce la diversidad de la población (edad, género, situación jurídica, condiciones de vulnerabilidad), promueve la participación en el diseño, ejecución y evaluación de programas o proyecto.

### ***Aplicación a un Proyecto Productivo en el COIBA***

El proyecto de panadería no solo busca producir bienes, sino fortalecer las capacidades de las personas privadas de la libertad (PPL), este enfoque permite entender a la población penitenciaria como actores transformadores de su propio proceso de resocialización, integrándose de forma participativa en el desarrollo del proyecto; aporta criterios para que el diseño del proyecto sea inclusivo, pertinente, sostenible y centrado en las personas.

### ***Población Involucrada en la Investigación***

Este universo representa la totalidad de los actores clave directa e indirectamente involucrados en la ejecución y gestión del proyecto productivo de panadería en el COIBA.

### ***Funcionarios Administrativos y Operativos***

- Director del complejo carcelario
- Coordinador del área de atención y tratamiento
- Coordinador de los proyectos productivos
- Responsable del proyecto productivo de panadería
- Profesional de apoyo al proyecto productivo
- Responsable del área administrativa y financiera
- Encargado de presupuesto
- Almacenista

- Encargado de compras
- Encargado de pagaduría
- Contador responsable del complejo y los proyectos productivos del COIBA
- Personas privadas de la libertad (20 personas): Actualmente asignadas al proyecto

productivo de panadería, quienes participan en labores de producción.

### ***Muestra***

Según Otzen y Manterola (2017), el muestreo por conveniencia es una técnica no probabilística que consiste en seleccionar a los participantes de una investigación de acuerdo con la facilidad de acceso, la disponibilidad o la cercanía del investigador con los sujetos de estudio. Esta técnica se utiliza principalmente cuando no es posible acceder a toda la población o cuando los recursos disponibles son limitados; aunque no garantiza la representatividad estadística del total de la población, es útil para estudios exploratorios o descriptivos en los que se requiere recolectar información preliminar o cuando la población es reducida y accesible. De manera complementaria, López y Fachelli (2025), en los estudios de caso, cuando la población es pequeña, es recomendable incluir a todos los individuos que forman parte del universo del estudio, conformando un censo y no una muestra probabilística.

En coherencia con el enfoque metodológico de esta investigación y las características de los actores involucrados, se realizaron un total de 31 entrevistas semiestructuradas aplicadas a los 11 funcionarios directamente involucrados en la planificación del proyecto productivo de panadería, en actividades de coordinación y supervisión del proyecto, así como a las 20 personas privadas de la libertad, quienes participan en la ejecución de las actividades productivas relacionadas con la panadería, seleccionadas bajo muestreo por conveniencia, donde los criterios de selección fueron la participación directa en el proyecto productivo de panadería el

conocimiento y participación de los procesos administrativos y operativos del proyecto, así como la disponibilidad y voluntad para ser entrevistados, de manera que la población y la muestra equivalen a 20 personas.

Así mismo, la presente investigación se desarrolló bajo principios éticos orientados al respeto, la dignidad y la protección de los participantes, previamente a la recolección de información, se informó a los participantes sobre los objetivos, alcance y finalidad del estudio, garantizando su participación libre y voluntaria mediante la aceptación de un consentimiento informado.

Asimismo, se aseguró la confidencialidad y el manejo reservado de la información suministrada, utilizando los datos exclusivamente con fines académicos e investigativos, la identidad de los participantes fue protegida mediante la omisión de información personal que pudiera permitir su identificación.

La participación en el estudio fue completamente voluntaria, por lo que los participantes tuvieron la posibilidad de abstenerse de responder cualquier pregunta o retirarse de la investigación en cualquier momento, sin que ello generara consecuencia alguna.

De igual manera, la investigación contó con el aval institucional correspondiente por parte del Complejo Penitenciario y Carcelario de Ibagué (COIBA) y de las instancias académicas pertinentes, garantizando el cumplimiento de las normas éticas aplicables a los procesos de investigación social y administrativa.

Se tiene la certificación de aval institucional del Complejo Carcelario y Penitenciario con Alta y Media Seguridad de Ibagué Picalaña COIBA, donde se brinda el acompañamiento en todo momento del proceso investigativo para la recolección de la información documental y la aplicación de las entrevistas a las personas privadas de la libertad como a funcionarios

administrativos y del cuerpo de custodia y vigilancia – CCV, involucrados en el proyecto productivo de panadería y donde se garantiza su participación de manera voluntaria.

### ***Procedimiento y Análisis de Datos Cualitativos***

Strauss y Corbin (2002), proponen tres tipos de codificación a partir de la teoría fundamental, como lo son la codificación abierta, axial y selectiva es por ello, que para esta investigación se desarrollaron las siguientes etapas con el uso de la herramienta Atlas.ti.

#### Etapa 1. Transcripción y Organización de los Datos

En total se realizaron 20 entrevistas de las cuales a PPL que aportan al proyecto de panadería como ayudantes, líderes, panadero mayor y responsable de bodega, panadero líder apoyo de bodega, auxiliares de panadería, tal como se indica en el anexo 2 “Tabulación de respuestas PPL”.

Cada transcripción fue codificada alfanuméricamente para garantizar la confidencialidad de los participantes, como se observa en la columna “Participante” del anexo 2. Por ejemplo, PTL -01 para funcionarios Públicos Tercera edad y LGBTQ; MS-01 para el nivel de Mediana Seguridad; RM-01 Reclusión de Mujeres; y SMS-01, para el nivel de Sindicados, Mínima Seguridad.

#### Etapa 2. Codificación Abierta

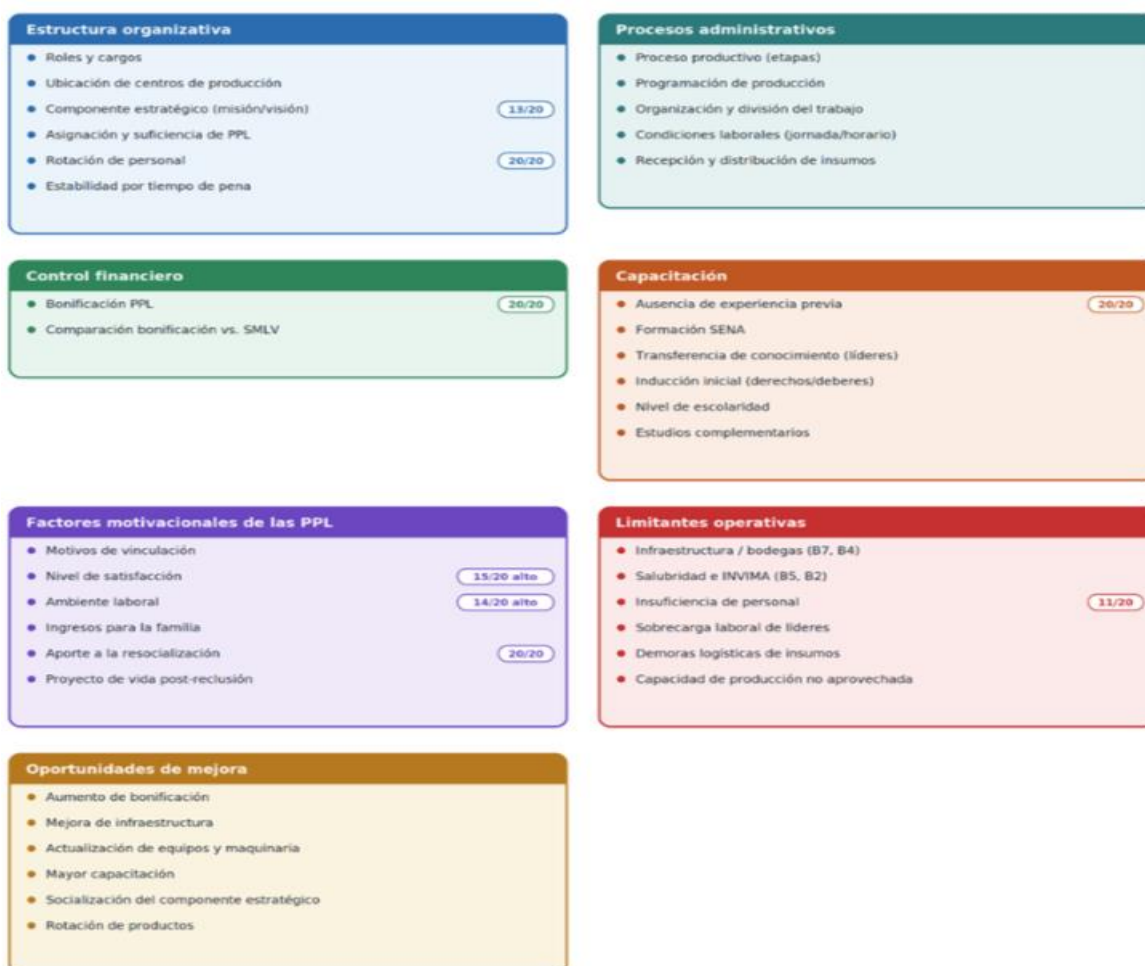
Según Strauss y Corbin (2002, p.110), la codificación abierta es el “Proceso analítico por medio del cual se identifican los conceptos y se descubren en los datos sus propiedades y dimensiones”, en este sentido, se llevó a cabo la lectura detallada de las transcripciones para reconocer unidades de significado asociadas con la gestión financiera y administrativa del proyecto, este análisis se realizó con el uso de la herramienta Atlas.ti y se sistematizó en el anexo

2 en la hoja preguntas “Entrevistas PPL”, agrupando las respuestas por el nivel o bloque en el que están ubicadas las PPL, en el COIBA, tal como se codificó en la etapa anterior.

En el desarrollo de esta etapa se asignaron códigos que fueron agrupados en. Estructura organizativa, procesos administrativos, control financiero, capacitación, factores motivacionales de las PPL, limitantes operativas y oportunidades de mejora, como se puede observar en la siguiente Figura 1.

**Figura 1**

*Codificación Abierta, Grupos de Códigos del Análisis Cualitativo*



*Nota.* Uso del software Atlas.ti, las etiquetas n/20 corresponden a la frecuencia de la respuesta sobre las 20 entrevistas realizadas a PPL.

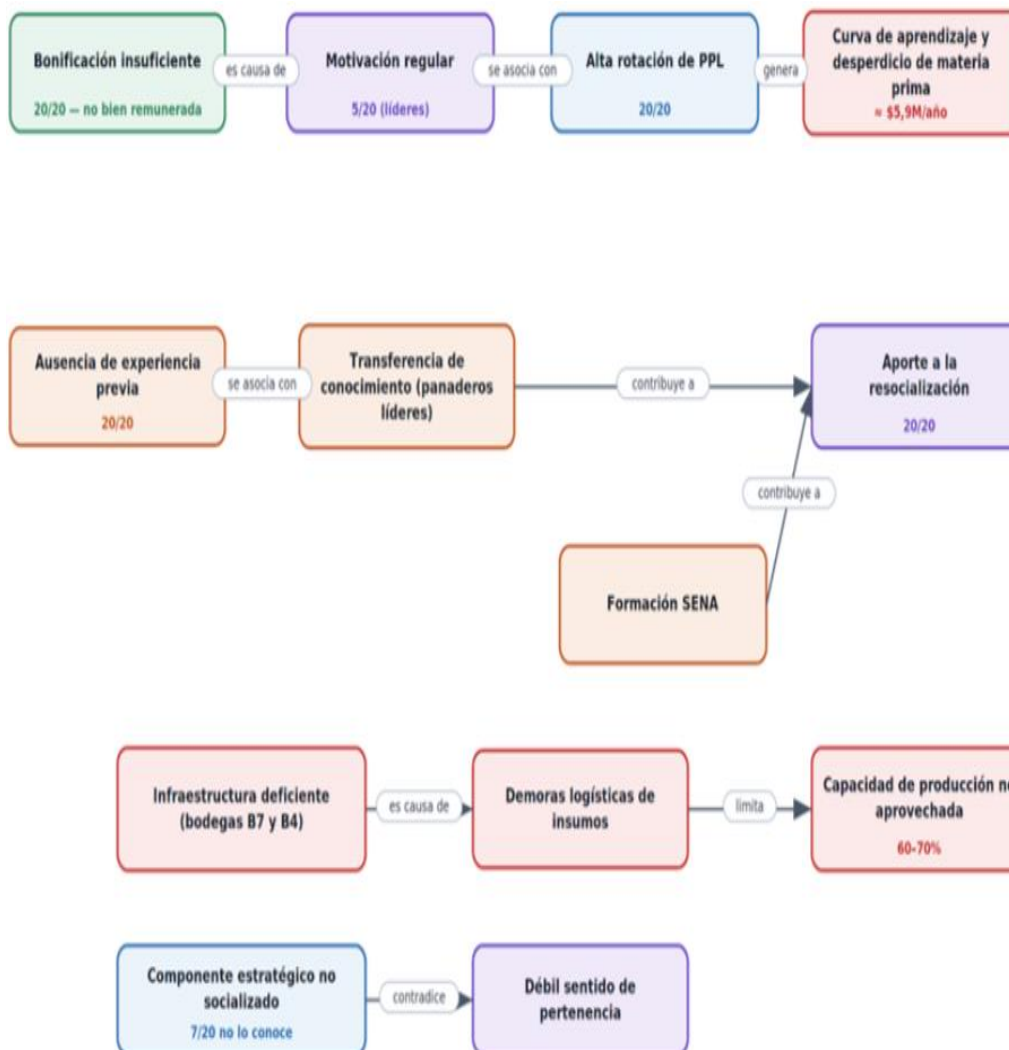
La codificación abierta no se orientó a verificar una hipótesis previamente sostenida, sino a exponer la gestión del proyecto a la posibilidad de ser refutada por los propios datos. En coherencia con la epistemología de Popper (1980), según la cual el conocimiento no se construye por acumulación de confirmaciones sino por la formulación de conjeturas susceptibles de ser sometidas a contrastación, cada código se asumió como una conjetura provisional sobre el funcionamiento del proyecto productivo, y no como una conclusión cerrada. De este ejercicio analítico emergieron 32 códigos que se agruparon en siete categorías: estructura organizativa, procesos administrativos, control financiero, capacitación, factores motivacionales de las PPL, limitantes operativas y oportunidades de mejora. La fortaleza de estas categorías no radica en haber sido confirmadas, sino en haber resistido la lectura crítica de la totalidad de las transcripciones: ninguna respuesta de las 20 entrevistas obligó a descartarlas, y varias de ellas concentraron coincidencias plenas entre los participantes, ausencia de experiencia previa (20/20), percepción de bonificación insuficiente (20/20) y reconocimiento de alta rotación (20/20), lo que constituye una corroboración robusta en el sentido popperiano: enunciados que, pudiendo haber sido refutados por la evidencia, no lo fueron.

### Etapa 3: Codificación Axial

Para Strauss y Corbin (2002, p.134), la codificación axial es el "Proceso de relacionar las categorías con sus subcategorías, denominado 'axial' porque la codificación ocurre alrededor del eje de una categoría, enlazando las categorías en cuanto a sus propiedades y dimensiones", por ello, previamente las categorías fueron organizadas e interrelacionadas para identificar coocurrencias, patrones y conexiones causales, lo cual, permitió identificar el vínculo entre la perspectiva de los participantes y los aspectos estructurales administrativos y financieros del proyecto, como se muestra en la siguiente figura 2:

**Figura 2**

*Codificación Axial Relaciones y Cadena Causal entre Categoría*



*Nota.* Uso del software Atlas.ti, para codificación axial para las categorías.

En la codificación axial las categorías dejaron de tratarse de manera aislada para articularse mediante relaciones explícitas, es causa de, se asocia con, contribuye a, limita y contradice, conformando una red de coocurrencias y conexiones causales. Con el apoyo de la triangulación entre la evidencia cualitativa de las entrevistas y la evidencia cuantitativa de los estados financieros: una conjetura que se sostiene con datos provenientes de fuentes

independientes adquiere mayor grado de corroboración que aquella que solo se apoya en una de ellas. Así, la cadena causal según la cual una bonificación insuficiente incide en una motivación regular, que a su vez se asocia con la alta rotación y deriva en una curva de aprendizaje con desperdicio de materia prima, no fue asumida a priori: resistió el contraste con el comportamiento financiero del proyecto, donde el costo estimado de dicha cadena (aproximadamente \$5,9 millones anuales) resulta coherente con el hallazgo cualitativo. Del mismo modo, la conjetura de que la infraestructura deficiente limita la capacidad de producción se corrobora con los porcentajes de capacidad instalada reportados (60–70%). El valor explicativo de esta red no reside, por tanto, en su confirmación, sino en que, habiendo podido ser falsada por los datos financieros, sobrevivió a ese examen.

#### Etapa 4: Codificación Selectiva

Según Strauss y Corbin (2002, p.157), "Proceso de integrar y refinar la teoría... En la codificación selectiva, todas las categorías principales se integran finalmente para formar un esquema teórico mayor, en el cual las categorías que necesitan un mayor desarrollo explicativo reciben ese desarrollo", en este orden de ideas, se priorizaron las principales categorías de la investigación cualitativa en cuatro grupos, así:

#### Estructura Organizacional y Cargos

El proyecto se inscribe en la estructura jerárquica del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario (INPEC), definida por niveles de autoridad, cuerpos de custodia y personal administrativo. Mintzberg (2018) señala que, en organizaciones complejas y cerradas, los roles administrativos tienden a ser más rígidos, lo que exige comprender en detalle sus dinámicas internas para optimizar su funcionamiento. Esta rigidez se confirma en la definición de cargos del proyecto —coordinador de atención y tratamiento, responsable de proyectos productivos,

panaderos mayores, líderes y auxiliares—, en línea con lo planteado por Chiavenato (2020) sobre las funciones de planificación, organización, dirección y control en ambientes no tradicionales, y con Robbins y Coulter (2022) respecto a la planificación estratégica en contextos de alta regulación y restricción de recursos.

**Procesos administrativos.** Los procesos de producción del proyecto —desde el alistamiento y la recepción de materia prima hasta el horneado, empaque y distribución— reflejan los principios de estandarización y división del trabajo formulados por Taylor (1911), orientados a eliminar el desperdicio de tiempo y recursos mediante la planificación racional de las tareas. Estos procesos se articulan, además, con las funciones administrativas clásicas descritas por Fayol (1916). Para el control de las desviaciones en materias primas y tiempos de producción, González y Correa (2019) proponen los sistemas de costos por procesos como herramienta pertinente en unidades de producción penitenciarias.

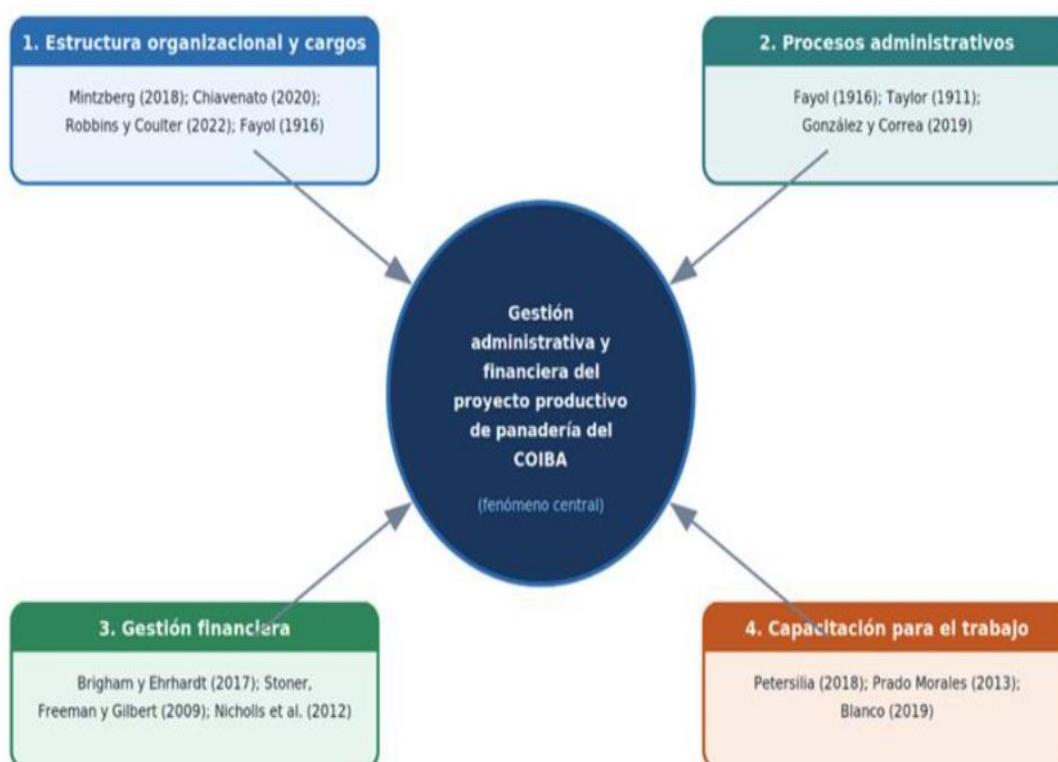
**Gestión financiera.** La gestión financiera del proyecto debe equilibrar la sostenibilidad económica con el cumplimiento de su misión social. Brigham y Ehrhardt (2017) plantean que la planificación financiera en este tipo de iniciativas no solo contempla la rentabilidad, sino el impacto a largo plazo y la eficiencia en el uso de los recursos públicos. Stoner, Freeman y Gilbert (2009) enmarcan estas actividades en la planificación, organización, control y evaluación de los recursos necesarios para sostener el proyecto. En coherencia con su naturaleza social, Nicholls et al. (2012) sostienen que el retorno sobre la inversión debe reconceptualizarse más allá de la maximización de utilidades, para incorporar la creación de valor social y la utilización eficiente de los recursos.

**Capacitación para el trabajo.** La formación constituye el eje que conecta el proyecto productivo con la finalidad resocializadora. Petersilia (2018) afirma que los programas laborales

en prisión tienen mayor impacto cuando se articulan con procesos formativos, generan ingresos reales y se gestionan con criterios de sostenibilidad. Esto se corrobora en el proyecto, donde el 100% de las PPL ingresó sin experiencia previa y adquirió competencias a través del SENA y de la transferencia de conocimiento de los panaderos líderes. Prado Morales (2013) y Blanco (2019) coinciden en que el trabajo productivo en contextos penitenciarios fortalece habilidades útiles para la reinserción y reduce el ocio carcelario. En la figura 3 se muestra la codificación selectiva.

### Figura 3

*Codificación Selectiva, Categorías Centrales Integradas*



*Nota.* Uso del software Atlas.ti, para la codificación selectiva.

En la codificación selectiva las siete categorías iniciales se integraron y refinaron en torno al fenómeno central de la investigación, la gestión administrativa y financiera del proyecto productivo de panadería del COIBA, quedando organizadas en cuatro categorías principales:

estructura organizacional y cargos, procesos administrativos, gestión financiera y capacitación para el trabajo. En la anterior figura se desarrolla cada categoría con el respectivo fundamento teórico.

#### Etapa 5 Análisis de resultados

Los hallazgos de la investigación se muestran de acuerdo con los objetivos específicos, donde se integra la caracterización obtenida en las entrevistas, la descripción de los resultados cualitativos el dialogo con la literatura consultada, como se muestra en el capítulo resultados de la Investigación.

## **Resultados de la Investigación**

### **Aspectos Generales del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC**

Hasta el año 1992 la entidad responsable de la custodia de la población reclusa en Colombia era la Dirección General de Prisiones del Ministerio de Justicia la cual mediante decreto 2160 se fusionó con el Fondo Rotatorio del Ministerio de Justicia creando el Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC el cual fue reglamentado con la ley 65 de 1993 adscrito al poder ejecutivo del país con la función de garantizar el cumplimiento de la pena de las personas privadas de la libertad, así como la resocialización de estas personas a través del estudio, trabajo y enseñanza. así que a través del tiempo el INPEC ha venido desarrollando diferentes programas de estudio y actividades productivas, tales como, lavanderías, expendios, panaderías, convenios de maquila, confección, marroquinería entre otros, en los establecimientos de reclusión de orden nacional (ERON) con el fin de involucrar el mayor número de personas privadas de la libertad PPL.

Actualmente el Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario (INPEC), lleva a cabo sus operaciones a través de la regionalización de los ERON según las características propias de cada región a nivel cultural, social y geográfica que las identifica, permitiendo de esta manera ejercer una supervisión y control de cada jurisdicción para asegurar el cumplimiento de las políticas del orden institucional. El Sistema Nacional Penitenciario y Carcelario (SNPC) cuenta con un total de ciento veintiséis (126) Eron, los cuales se clasifican en alta, mediana y mínima seguridad y se categorizan según los años en que fueron construidos, en tres (3) tipos de generación que fueron construidos de la siguiente manera, primera generación: entre el año 1611 y la década de los años 90; segunda generación: entre la década de los años 90 y comienzos del siglo XXI; tercera generación: entre el año 2010 y el 2011, cumpliendo en mayor medida con las características

técnicas exigidas; según el Documento del Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) 3277 del mes de marzo 15 de 2004.

En la tabla 2, el Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario (INPEC) organiza su estructura territorial en seis (6) regiones, cada una con una distribución específica de departamentos, municipios y Establecimientos de Reclusión del Orden Nacional (ERON), en total 126 establecimientos de Orden Nacional, clasificados por generaciones.

**Tabla 2**

*Distribución por Regionales de los ERON del INPEC*

Regional	Departamentos	Municipios	Total ERON	1 <sup>a</sup> Generación	2 <sup>a</sup> Generación	3 <sup>a</sup> Generación
Central	Cundinamarca, Boyacá, Casanare, Tolima, Meta, Huila, Caquetá, Amazonas	35	39	33	1	5
Occidental	Cauca, Nariño, Valle del Cauca	21	22	20	1	1
Norte	Atlántico, Bolívar, César, Córdoba, Guajira, Magdalena, San Andrés, Sucre	11	13	12	1	0
Noroeste	Antioquia, Chocó	19	19	17	0	2
Oriente	Arauca, Cesar (Aguachica); Norte de Santander, Santander	13	14	12	1	1
Viejo Caldas	Boyacá (Puerto Boyacá), Caldas, Quindío, Risaralda, Tolima (Ibagué, Fresno, Líbano, Honda, Dorada)	16	19	17	1	1
<b>TOTAL</b>		<b>115</b>	<b>126</b>	<b>111</b>	<b>5</b>	<b>10</b>

*Nota.* División orgánica del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC.

En el contexto del INPEC, en la tabla 3, se establece que cuando se habla de generaciones de ERON, se hace referencia a la clasificación de los centros penitenciarios según su diseño, infraestructura, tecnología y modelo de gestión, esta clasificación permite diferenciar el grado de modernización y adecuación de los establecimientos para cumplir con los estándares de seguridad, habitabilidad y resocialización.

**Tabla 3**

*Clasificación de los ERON por Generación*

Generación	Infraestructura	Tecnología	Gestión	Enfoque Principal
1ª Generación	Tradicional, antigua	Mínima	Básica	Control/custodia
2ª Generación	Mejorada	Media	Organizada	Custodia + Tratamiento
3ª Generación	Moderna y funcional	Alta	Sistematizada	Resocialización total

*Nota.* Datos del INPEC.

Con base en la información disponible, el COIBA se alinea más con la tercera generación de Establecimientos de Reclusión del Orden Nacional, debido a diseño moderno y funcional, con infraestructura adecuada para garantizar condiciones dignas, espacios destinados a formación, trabajo y atención integral de la PPL, orientados a la resocialización.

***Complejos Carcelarios y Penitenciarios (5)***

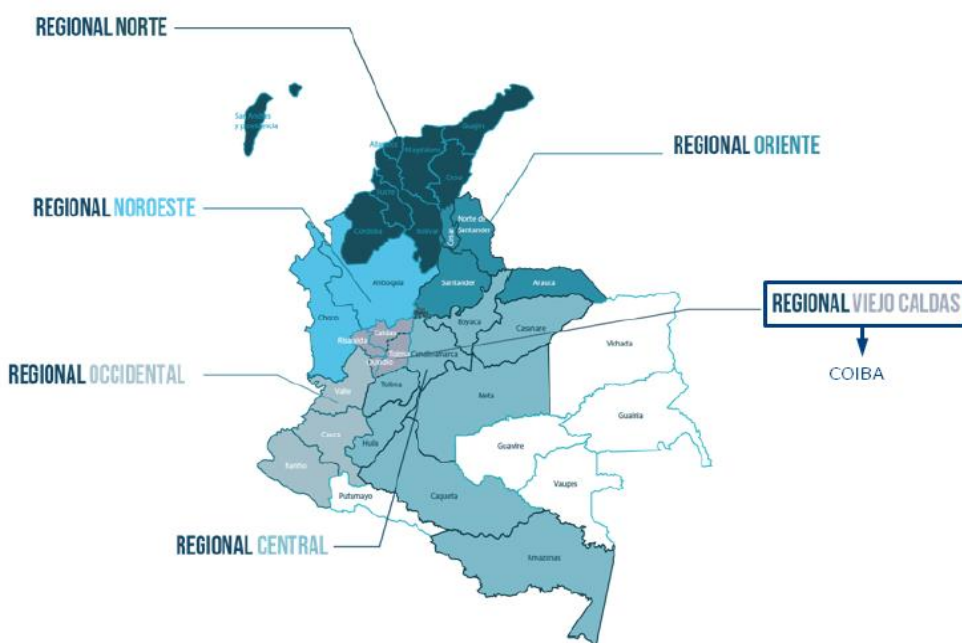
1. COCUC: Complejo carcelario y penitenciario de Cúcuta
2. **COIBA: Complejo carcelario y penitenciario de Ibagué**
3. COJAM: Complejo carcelario y penitenciario de Jamundí
4. COMEB: Complejo carcelario y penitenciario de Bogotá
5. COPED: Complejo carcelario y penitenciario de Pedregal

Unidad Especial – Colonia Penal Agrícola: Un (1) ERON; ubicada en el Municipio de Acacías departamento del META.

En la figura 4 se muestra la distribución de las regionales en el mapa de Colombia donde se agrupan por departamentos y municipios.

#### Figura 4

*División por Regionales del INPEC en Colombia*



*Nota.* Grupo Estadística del INPEC, 2023.

El Decreto 4151 del 03 de noviembre de 2011 “Por el cual se modifica la estructura del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario - INPEC y se dictan otras disposiciones”, establece su objeto y funciones, así como sus órganos de dirección y administración, los cuales se encuentran a cargo de un consejo directivo y un director, el consejo se encuentra integrado por.

- Ministro de justicia y del derecho o el viceministro de Política Criminal y Justicia Restaurativa, quien lo presidirá

- Director general de la Policía Nacional o su delegado
- Fiscal general de la Nación o su delegado
- Dos (2) representantes del presidente de la República

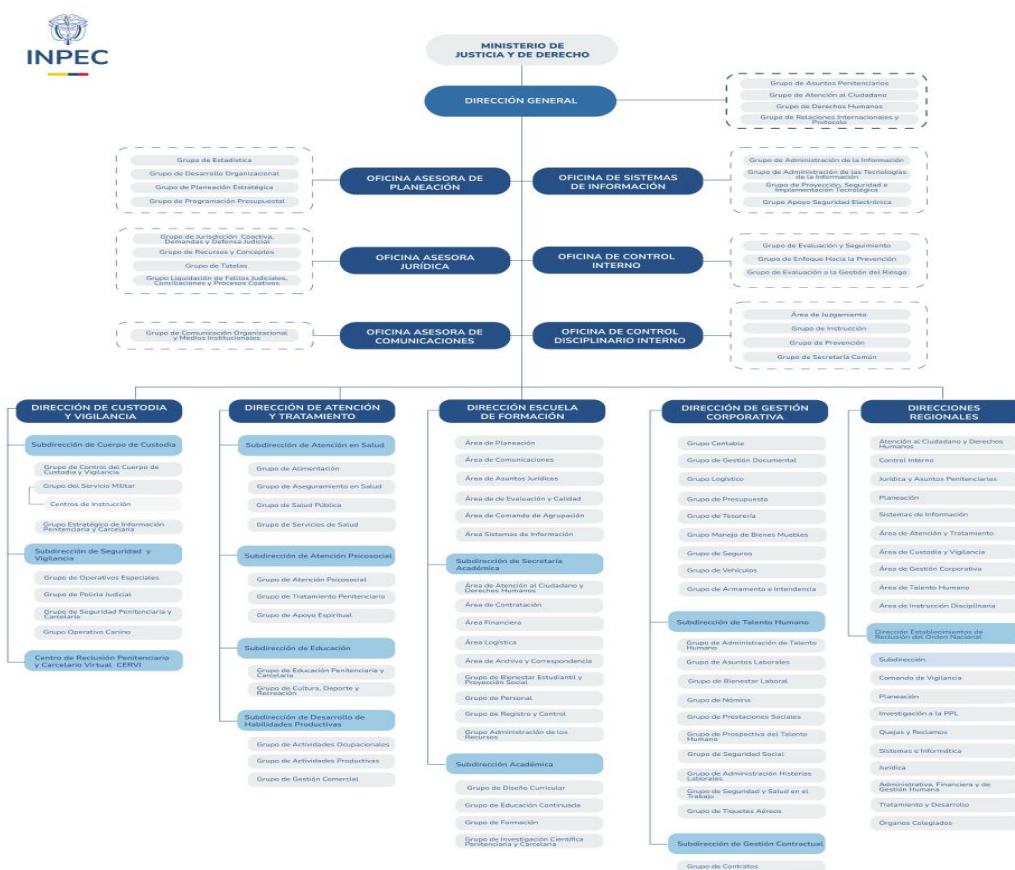
En su párrafo No. 1, establece que el director del INPEC como el gerente de la USPEC, asistirán al consejo directivo con derecho a voz, pero sin voto.

La estructura del INPEC se define en el artículo 7 del decreto en mención, el cual en la figura 5 “organigrama del INPEC”, detalla la distribución de cada uno de los niveles jerárquicos.

### Organigrama del INPEC

Figura 5

División Orgánica del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC



Nota. Distribución orgánica del INPEC, Grupo Estadística del INPEC, 2023.

Para el desarrollo de las actividades en cuanto a los componentes estratégicos, tácticos y operativos en la tabla 4 se presenta la manera en que el INPEC estableció los siguientes niveles para los grupos de trabajo, áreas y dependencias, con el propósito de cumplir con la misionalidad institucional desde lo nacional, regional y local.

**Tabla 4**

*Estructura Organizacional del INPEC por Niveles*

Nivel	Enfoque	Resolución	Ámbitos y funciones principales
1ª Generación	Estratégico	Resolución No. 243 del 17 de enero de 2020	Establece la estructura del nivel central: dirección general, custodia y vigilancia, atención y tratamiento, escuela de formación y gestión corporativa
2ª Generación	Táctico	Resolución No. 5557 del 11 de diciembre de 2012	Define la organización de las direcciones regionales y sus áreas de trabajo, según la distribución geográfica nacional
3ª Generación	Operativo	Resolución No. 501 del 01 de febrero de 2005	Establece la organización interna de los Establecimientos de Reclusión del Orden Nacional (ERON) y sus cuerpos colegiados

*Nota.* Datos INPEC.

***Complejo Carcelario y Penitenciario con Alta y Media Seguridad de Ibagué Picalaña COIBA***

Se encuentra ubicado en el sector de Picalaña, al oriente de la ciudad de Ibagué, en el departamento del Tolima, su localización estratégica sobre la vía que conduce al corregimiento de Buenos Aires facilita el acceso terrestre desde el casco urbano, este complejo penitenciario forma parte de los Establecimientos de Reclusión del Orden Nacional (ERON) y es considerado uno de los más modernos del país, al contar con infraestructura de tercera generación, diseñada

para garantizar condiciones de seguridad, habitabilidad y resocialización de las personas privadas de la libertad. En la figura 6 se da a conocer la estructura física del COIBA.

### **Figura 6**

#### *Estructura Física COIBA Picalaña*



*Nota.* Distribución del COIBA picalaña, tomada de <https://www.inpec.gov.co>.

### ***Historia***

La historia del establecimiento carcelario en la ciudad de Ibagué, hoy conocido como el Complejo Carcelario y Penitenciario con Alta y Media Seguridad de Ibagué Picalaña (COIBA), se remonta a la década de 1880, cuando se ordenó la construcción del primer centro de reclusión en la ciudad, este fue el edificio que hoy se conoce como el Panóptico de Ibagué, ubicado en la calle 10 con carrera 8, el cual funcionó como la única cárcel de la ciudad hasta 1982. Ese año se construyó lo que se conocería como la “cárcel vieja de Picalaña”, que entró en funcionamiento en 1984, albergando en su mayoría a reclusos trasladados desde la antigua isla prisión de

Gorgona. En 1985, se tomó la decisión de trasladar al nuevo centro de Picalaña a los internos condenados que aún permanecían en el Panóptico, quedando este último como cárcel distrital judicial bajo la administración de la Dirección General de Prisiones.

En 2003, toda la población privada de la libertad fue concentrada en el establecimiento de Picalaña, ya que el Panóptico fue declarado patrimonio cultural y destinado a convertirse en museo; fue así como, en el año 2005, surgió la panadería del COIBA, nacida de la necesidad de proveer productos de panadería dentro del centro y al mismo tiempo servir como herramienta de resocialización para los internos, esta iniciativa comenzó con dos personas privadas de la libertad, quienes fueron capacitadas por el SENA y se graduaron con honores.

Posteriormente, en 2010, mediante la Resolución 8380, se formalizó la fusión de la edificación nueva con la antigua, conformando un solo establecimiento dividido en cinco bloques, lo que duplicó su capacidad de albergue, en 2012, la panadería fue trasladada desde la estructura antigua al bloque 2 del nuevo complejo, mejorando así las condiciones de salubridad para la elaboración de alimentos, debido al incremento de la población privada de la libertad, también se habilitó otra planta de panadería en el bloque 4, destinado a mujeres, lo que permitió ampliar la operación del proyecto productivo con la participación activa de cinco internos.

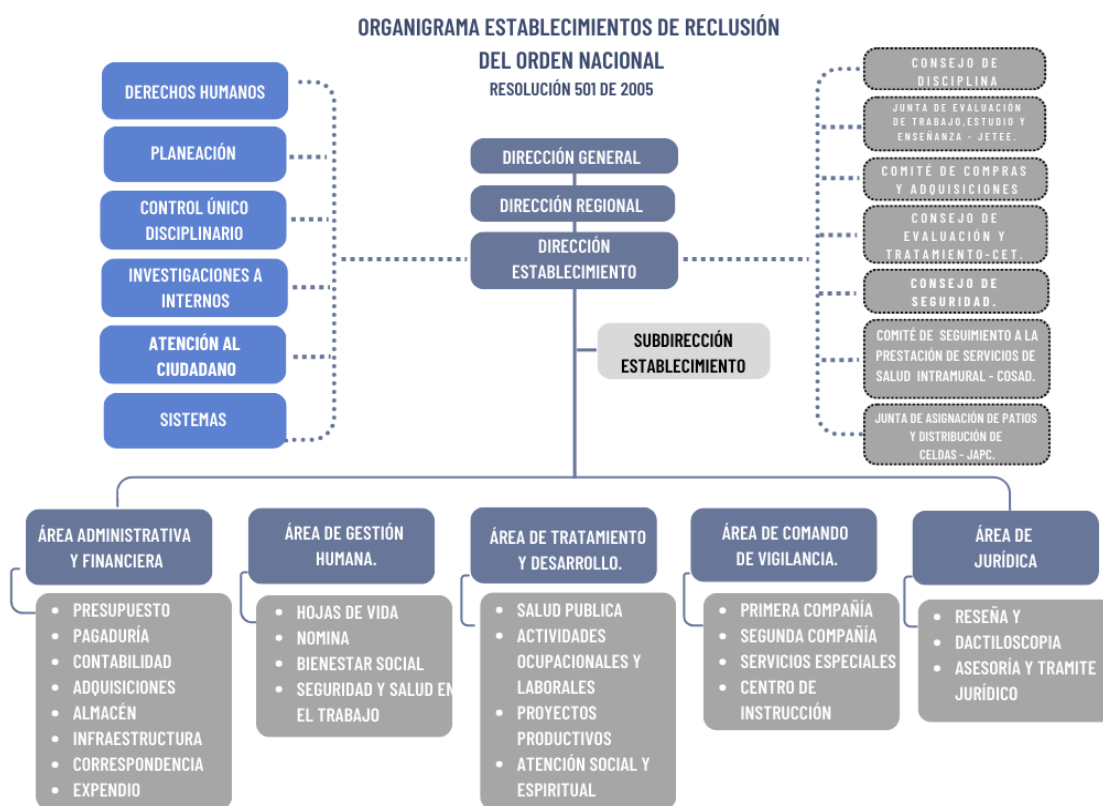
En 2017 se construyó un nuevo pabellón, el bloque 7, con capacidad para aproximadamente 700 personas privadas de la libertad, allí se instaló una planta de transformación de alimentos con el objetivo de brindar más oportunidades laborales y fortalecer el proyecto productivo de panadería.

El COIBA es catalogado como un complejo penitenciario de tercera generación, construido entre 2010 y 2011, cumpliendo con los estándares técnicos establecidos por el Documento CONPES 3277 del 15 de marzo de 2004, lo que lo convierte en uno de los centros

carcelarios más modernos del país, con infraestructura adecuada para procesos de seguridad, habitabilidad y resocialización. En la figura 7 se muestra el organigrama de cada ERON. En la figura 7 se muestra la estructura del organigrama de un ERON según la resolución 501 de 2005 del INPEC.

**Figura 7**

*Organigrama ERON*



*Nota.* Organigrama ERON, según resolución 501 de 2005.

Cada una de las personas privadas de la libertad PPL que ingresa al COIBA, es registrada en el Sistema de Información de Sistematización Integral del Sistema Penitenciario y Carcelario SISIPEC, para iniciar su proceso de tratamiento penitenciario donde se le informan sus derechos y deberes de acuerdo con las normas establecidas en el reglamento disciplinario del Complejo. El

tratamiento penitenciario se enmarca en un sistema progresivo de clasificación por fases, como se muestra en la tabla 5.

**Tabla 5**

*Fases de Tratamiento Penitenciario y Características INPEC*

Fase del Tratamiento	Características	Duración
1. Observación, diagnóstico y clasificación del interno	Fase inicial que inicia con la llegada del condenado, se realiza en proceso de identificación, registro, distribución interna y diagnóstico integral, se determina el perfil criminológico, la naturaleza del delito, edad, género, personalidad y reincidencia. Incluye evaluación del CET, Programa de inducción al tratamiento IVIC 2.0 y entrevistas. La persona puede aceptar o no el tratamiento	1 a 3 meses
2. Alta seguridad (período cerrado)	El equipo interdisciplinario define el plan de tratamiento y objetivos, se accede a programas educativos, laborales y de servicios dentro del establecimiento, implica medidas restrictivas elevadas y se orienta al fortalecimiento de habilidades y reflexión personal	Variable según el avance
3. Mediana seguridad (período semiabierto)	Requiere el cumplimiento de al menos 1/3 de la pena y buen comportamiento, permite salidas temporales hasta por 72 horas. Se continúa con programas educativos y laborales, con menor restricción, buscando desarrollar competencias sociolaborales y fortalecer el ámbito personal.	A partir de 1/3 de la pena
4. Mínima seguridad (período abierto)	Se accede tras cumplir 4/5 de la pena y recibir concepto favorable del CET, las restricciones son mínimas, se amplían los permisos (fin de	A partir de 4/5 de la pena

	semana o hasta 15 días), se enfoca en la reestructuración del entorno personal, familiar y ocupacional para una reintegración social positiva y un proyecto de vida en libertad.	
5. De confianza (fase final)	Coincide con el tiempo mínimo requerido para la libertad condicional (3/5 de la pena), aunque esta puede haber sido negada. Se desarrollan actividades orientadas a evaluar el impacto del tratamiento. La persona puede acceder a beneficios como la libertad preparatoria. Finaliza con el cumplimiento total de la pena.	Hasta

---

*Nota.* Artículo 144 del Código Penitenciario y Carcelario y resolución 010303 del 05-12-2022.

### ***Cantidad de Personas Privadas de la Libertad - PPL en el COIBA***

A continuación, se presenta el comportamiento mensual de la población privada de la libertad del COIBA, para los años 2022, 2023 y 2024 del total de hombres y mujeres, sindicadas y condenadas, teniendo en cuenta que la capacidad intramural que tiene el COIBA de PPL sin que se presente hacinamiento es de 5.097 (PPL).

Conocer la fluctuación de PPL en el COIBA, es importante puesto que brinda información vital para realizar el análisis detallado para determinar la capacidad instalada operativa, el presupuesto de ingresos y gastos del proyecto y la proyección de ventas, frente a la demanda de nuevos productos para los principales clientes del proyecto que son las PPL del complejo.

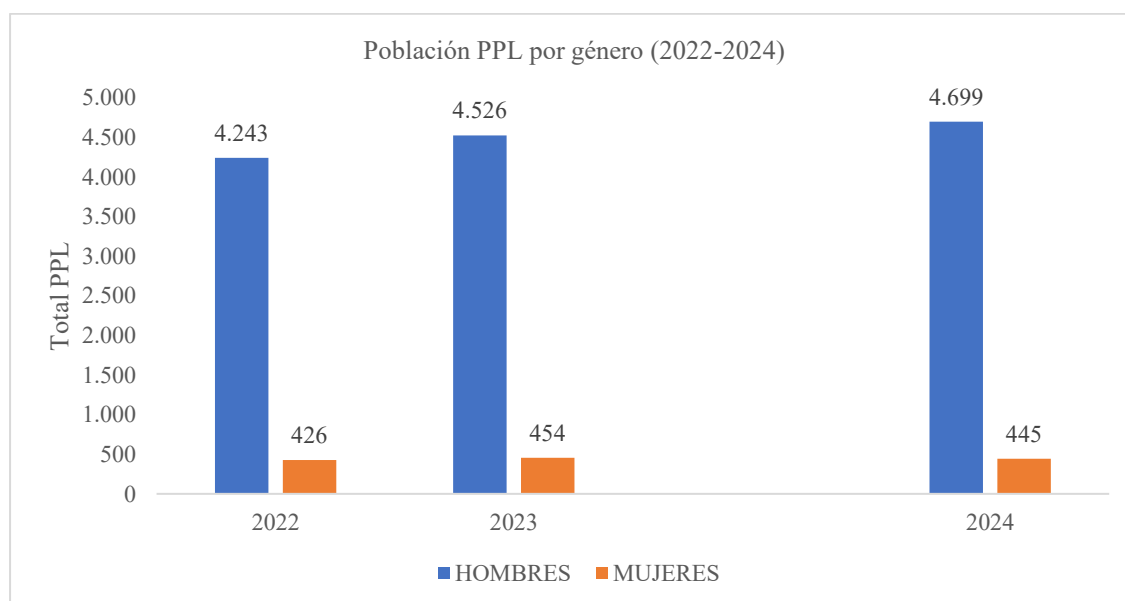
Por otro lado, del total de personas privadas de la libertad PPL recluidas en el COIBA se encuentran sindicadas y condenadas, donde estas últimas son priorizadas por el tiempo de condena para ser integrados a los diferentes programas de atención y tratamiento dentro del plan

de acción y el sistema progresivo de oportunidades (P.A.S.O), para que puedan cumplir con los requisitos mínimos y accedan a los proyectos productivos del establecimiento.

En la figura 8, se presenta el comportamiento consolidado de personas privadas de la libertad PPL hombres y mujeres en las vigencias 2022,2023 y 2024.

### Figura 8

*Población Privada de la Libertad PPL del COIBA en los Años 2022-2024*

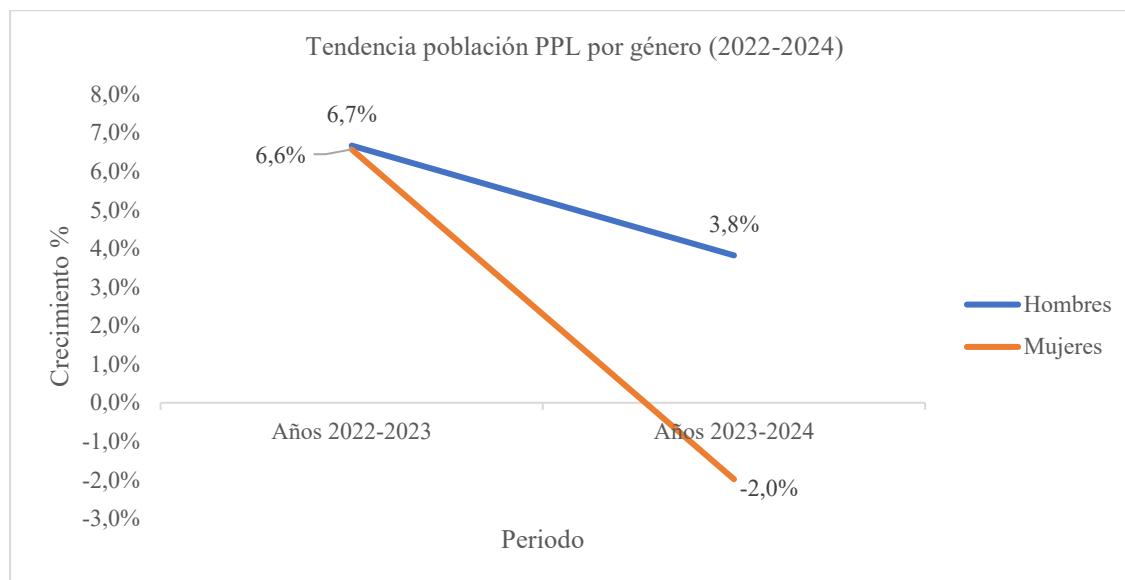


*Nota.* Comportamiento PPL del COIBA vigencias 2022-2024.

Así mismo, en la figura 9 se muestra la tendencia de crecimiento para las vigencias del 2022 al 2024, de la PPL del COIBA.

## Figura 9

### Tendencia de Crecimiento PPL del COIBA



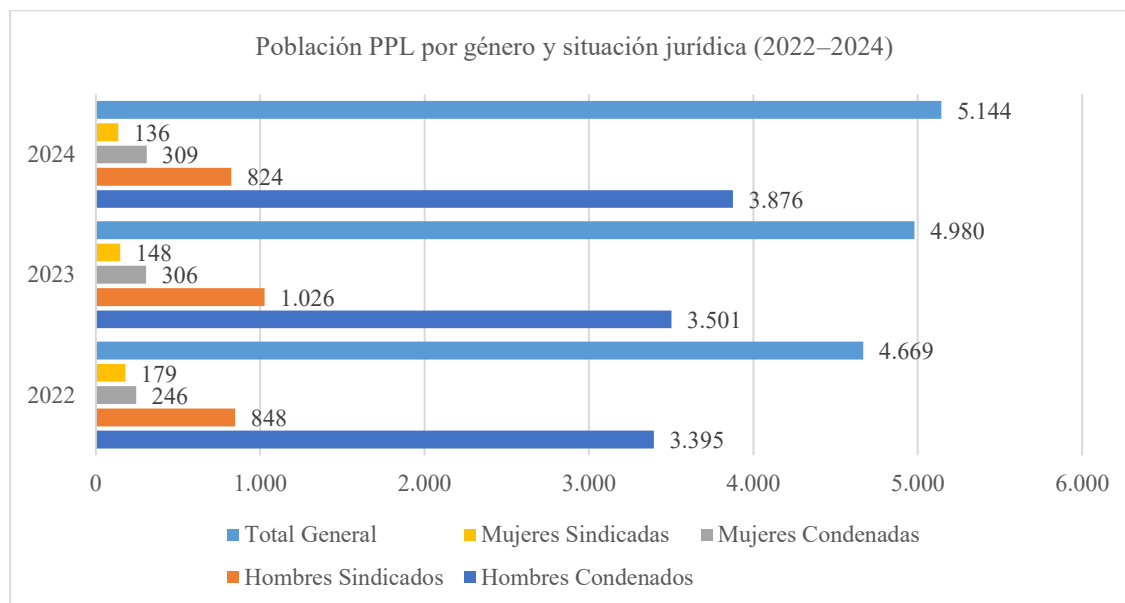
*Nota.* Tendencia de crecimiento por género, vigencias 2022-2024.

Se ve reflejado una tendencia creciente en la población total privada de la libertad, los totales globales corresponde a 4.669 en el año 2022, 4.980 en el año 2023 y 5.144 en el año 2023, con un porcentaje promedio de hombres del 91% y de mujeres del 9% donde el sistema penitenciario es altamente masculinizado, con una proporción de aproximadamente 10 hombres por cada mujer privada de la libertad, el crecimiento es más marcado entre los hombres que entre las mujeres.

En la figura 10 se presenta la relación de las personas privadas de la libertad PPL, que se encontraban condenadas y sindicadas por género en el COIBA para las siguientes vigencias:

**Figura 10**

*Población Privada de la Libertad PPL Sindicada y Condenada del COIBA*



*Nota.* Situación jurídica de la PPL para las vigencias 2022, 2023 y 2024.

La población penitenciaria se ha incrementado año tras año, alcanzando 5.144 personas en 2024, el sistema ha reducido la proporción de sindicados, especialmente en mujeres, la participación masculina sigue siendo abrumadoramente mayoritaria, se mantiene una proporción constante de mujeres privadas de la libertad, con leve predominio de las condenadas sobre las sindicadas, existe un predominio de los hombres representan casi tres cuartas partes del total de personas privadas de la libertad (72,9%), la gran mayoría está condenada (hombres y mujeres), lo que refleja un sistema penal que ha avanzado en sentencias, solo el 21,4% (2.698 hombres + 463 mujeres) está en condición de sindicado (es decir, sin condena), las mujeres en total representan apenas el 8,9% del total (861 + 463 = 1.324 personas), de ese grupo, el 65% están condenadas, y el 35% sindicadas.

El incremento de personas privadas de la libertad genera una mayor demanda de recursos físicos, económicos y humanos para atender las diferentes necesidades de esta población, especialmente de los productos del proyecto productivo de panadería, situación que conlleva a utilizar los recursos asignados de manera eficiente y eficaz, con el objetivo de cumplir con las metas propuestas a nivel institucional.

### ***Requisitos para Participación en el Proyecto Productivo de Panadería – COIBA***

La asignación de las personas privadas de la libertad (PPL) al proyecto productivo de panadería se lleva a cabo según la disponibilidad de cupos existentes en las estructuras correspondientes a los bloques 2, 4, 5 y 7 del COIBA, para tal fin, el responsable del proyecto productivo publica una convocatoria interna en los pabellones de la estructura que requiere personal, la cual permanece visible durante un periodo de tres (3) días consecutivos.

Esta convocatoria debe contar con la validación formal mediante la firma del coordinador del Área de Atención y Tratamiento y del responsable del proyecto productivo. En el documento se especifican claramente los requisitos que deben cumplir las PPL interesadas en participar en dicha actividad, garantizando así la transparencia del proceso y la adecuada selección de los postulantes conforme a criterios establecidos. En la tabla 6 se da a conocer la información mínima requerida para participar en las convocatorias que se realizan para los cupos que faltan en las diferentes estructuras para el proyecto productivo de panadería.

### **Tabla 6**

#### *Información de Convocatoria de PPL al Proyecto de Panadería del COIBA*

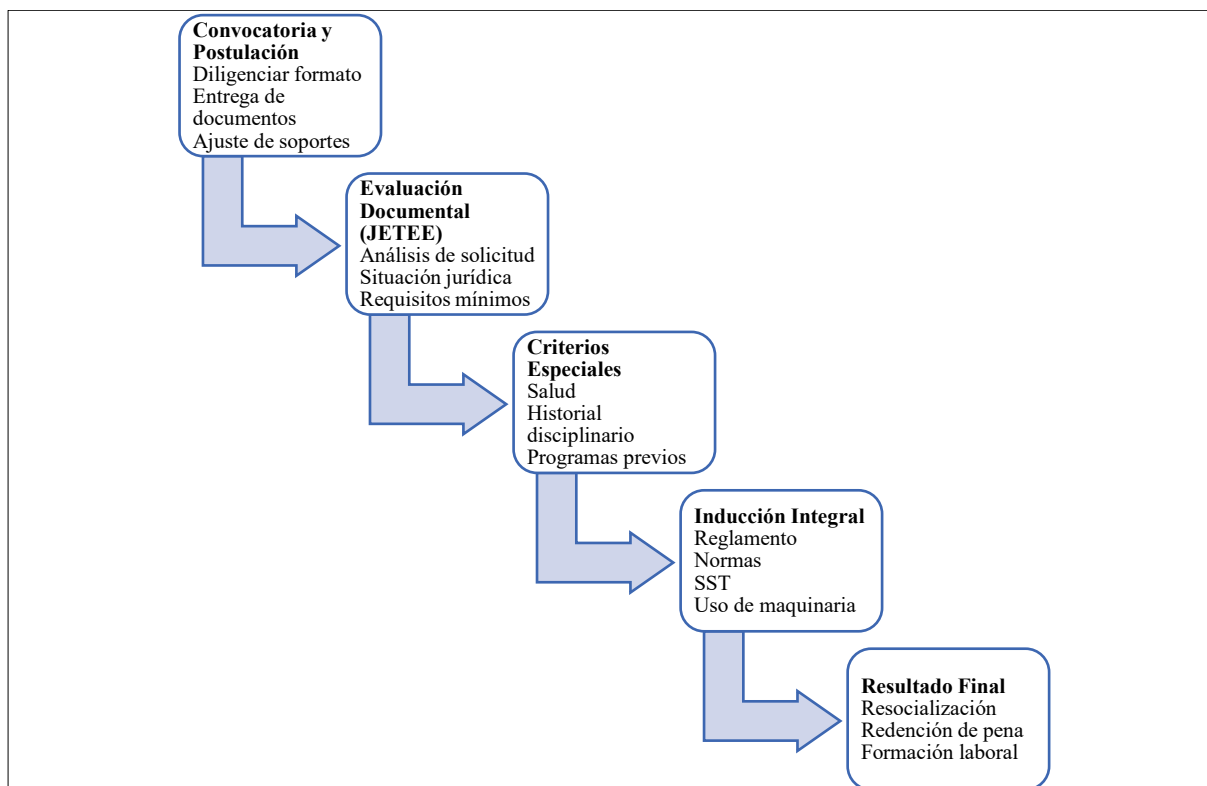
Categoría	Requisitos
Nivel educativo	Mínimo noveno grado aprobado (preferiblemente bachiller)
Clasificación en Fase P.A.S.O.	Estructura 1 (bloque 7) y estructura II (bloque 2 y 4 RM): fase media de mediana seguridad

	Estructura III (bloque 5): fase final de mínima seguridad y confianza
Conducta y desempeño	Clasificación de conducta: buena o ejemplar Desempeño actual o anterior: sobresaliente
Salud física	Excelente estado físico para manipular cargas y organizar mercancía No padecer enfermedades respiratorias o dermatológicas
Conocimientos técnicos	Manejo básico de utensilios de panadería Conocimientos en inventarios
Otros requisitos	No tener investigaciones o sanciones disciplinarias superar el proceso de -selección de la <b>JETEE</b> Haber asistido a la inducción y cumplir con el reglamento interno Contar con el curso de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) Presentar certificados relacionados con la actividad (si no cuenta con el documento físico, puede enviarse al correo panadería.epcpicalena@inpec.gov.co.

---

*Nota.* Requisitos mínimos establecidos para el acceso de oportunidades de la PPL para ingresar al proyecto productivo de panadería.

En la figura 11, se establecen los diferentes pasos dentro en el proceso de selección de las Personas Privadas de la Libertad (PPL) para la vinculación al proyecto productivo de panadería.

**Figura 11***Pasos para Ingresar al Proyecto Productivo de Panadería – INPEC*

*Nota.* Resolución 010383 del 05 de diciembre de 2022.

En la tabla 7, se muestra la manera como se encuentran distribuidos entre las diferentes estructuras y bloques del COIBA, los 20 cupos para el proyecto industrial productivo de panadería, como parte de los programas de trabajo del Área de Atención y Tratamiento del COIBA. Este proyecto se encuentra clasificado dentro del Programa P.A.S.O Medio – Industria, en la línea de procesamiento y transformación de alimentos.

**Tabla 7***Distribución Plan Ocupacional – Área de Atención y Tratamiento del COIBA*

Programa	P.A.S.O	Actividad	Capacida d Max de PPL	Estructur a	Bloqu e	Cantida d PPL
Proyecto productivo Panadería	Paso	Procesamient o y	20 PPL	I	7	5
	Medio	transformació n de		II	2	5
	Industri a	alimentos			4	4
				III	5	6
<b>TOTAL</b>						<b>20</b>

*Nota.* Datos asignación de PPL al proyecto productivo de panadería, elaboración propia.

***Distribución por Estructura y Bloques***

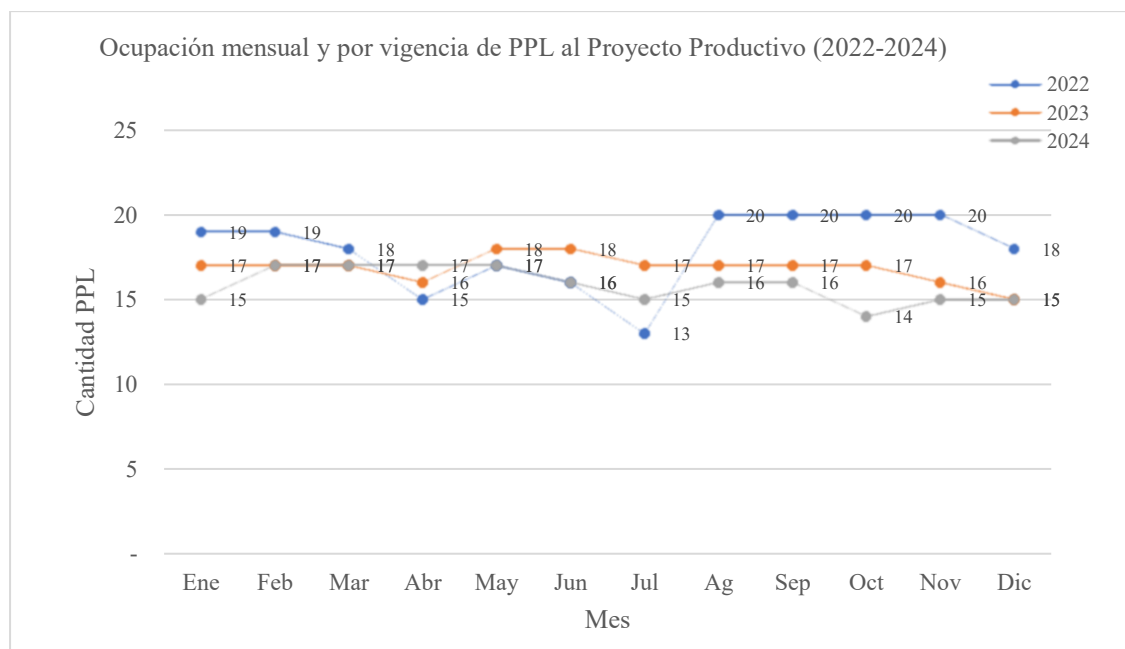
- Estructura I – Bloque 7: 5 PPL asignadas.
- Estructura II – Bloques 2 y 4 (RM - Reclusión de Mujeres): 5 PPL en el bloque 2 y 4 PPL en el bloque 4, para un total de 9 PPL.
- Estructura III – Bloque 5: 6 PPL asignadas.

Esto indica una distribución equitativa y con enfoque diferenciado según el tipo de población y condiciones de seguridad por bloque, ocupación total del 100% de la capacidad máxima proyectada (20 PPL), se evidencia un esfuerzo institucional por integrar mujeres (bloque 4 RM) en programas productivos, lo que refuerza el enfoque de equidad de género, la estructura III (mínima seguridad y confianza) tiene la mayor asignación individual (6 PPL), lo cual es coherente con el perfil requerido de mayor confiabilidad para participar en procesos productivos. En la figura 12, se presenta la ocupación de cada uno de los meses en las respectivas vigencias 2022-2023-2024.

En la figura 12, de acuerdo con el plan ocupacional asignado para el proyecto productivo de panadería de 20 personas privadas de la libertad PPL, se presenta la ocupación de cada uno de los meses en las respectivas vigencias 2022-2023-2024.

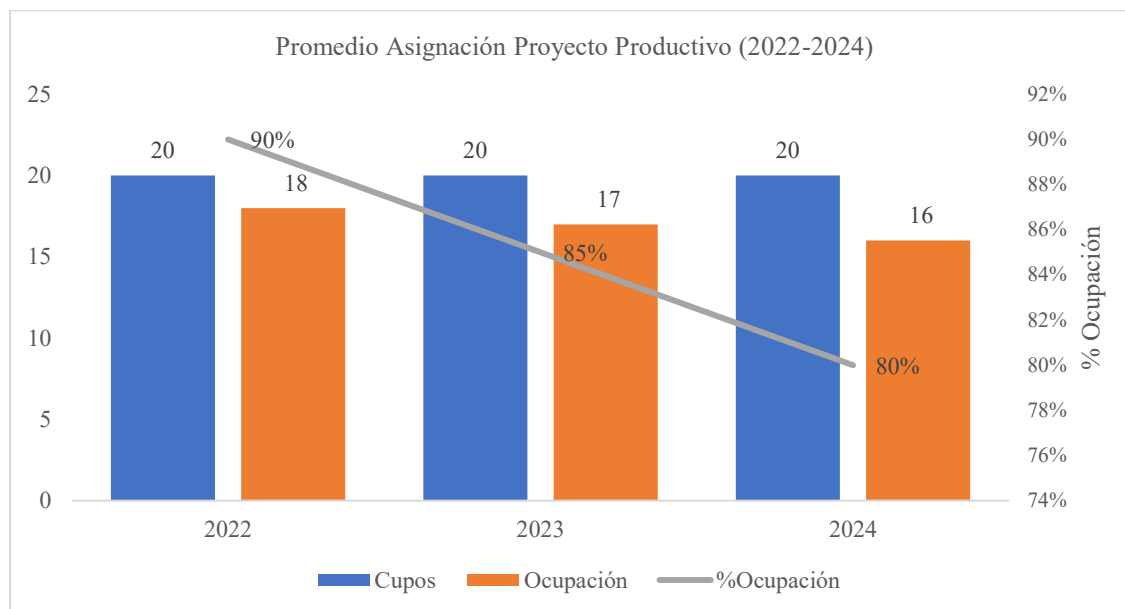
### Figura 12

*Ocupación PPL del Proyecto Productivo de Panadería del COIBA (2022-2024)*



*Nota.* Gráfico consolidado, de la bonificación mensual proyecto productivo de panadería vigencias 2022-2024.

En la figura 13, se establece el consolidado promedio de ocupación real de PPL de cada vigencia, con respecto al cupo total asignado de acuerdo con el plan ocupacional establecido para el proyecto productivo de panadería del COIBA.

**Figura 13***Población Privada de la Libertad PPL Ocupada*

*Nota.* Comportamiento de ocupación de PPL para las vigencias 2022-2024, datos proyecto de panadería del COIBA.

Se observa una tendencia decreciente en el nivel de ocupación del plan productivo, con una pérdida de 2 puntos porcentuales por año en promedio.

En el año 2022, se presentó una ocupación variable con una recuperación total (100%) de agosto a noviembre, la media mensual de PPL asignadas fue alta, pero con fluctuaciones marcadas (ej. julio con solo 13 personas).

En el año 2023, la ocupación fue más estable, oscilando entre 15 y 18 PPL, aunque no se alcanzó el 100% en ningún mes, la constancia en los registros refleja una posible mejora en los procesos de selección o menor rotación de internos.

Se observa una tendencia decreciente en el nivel de ocupación del plan productivo, con una pérdida de 2 puntos porcentuales por año en promedio.

En el año 2022, se presentó una ocupación variable con una recuperación total (100%) de agosto a noviembre, la media mensual de PPL asignadas fue alta, pero con fluctuaciones marcadas (ej. julio con solo 13 personas).

En el año 2023, la ocupación fue más estable, oscilando entre 15 y 18 PPL, aunque no se alcanzó el 100% en ningún mes, la constancia en los registros refleja una posible mejora en los procesos de selección o menor rotación de internos.

En el año 2024, presenta la ocupación más baja en los tres años, la cifra se mantiene por debajo del 85% en todos los meses, lo que podría indicar dificultades en la selección, rotación de PPL o disminución en el interés por parte de la población reclusa.

#### ***Análisis del Impacto de la Baja Ocupación del Proyecto Productivo de Panadería en el COIBA***

El comportamiento sostenido de baja ocupación de PPL en el proyecto productivo de panadería, en comparación con los cupos aprobados dentro del plan ocupacional, representa una serie de consecuencias negativas tanto para las personas privadas de la libertad como para el funcionamiento del establecimiento penitenciario:

Reducción de oportunidades de tratamiento penitenciario: La baja asignación de PPL limita el acceso a procesos de resocialización, rehabilitación y reintegración social, lo cual es uno de los ejes fundamentales de la misionalidad del INPEC.

Limitación en la capacidad productiva: La falta de personal reduce el volumen de producción de la panadería, afectando su capacidad de respuesta frente a la demanda interna y externa, y debilitando el proyecto como unidad autosostenible.

Afectación en la ejecución presupuestal: La baja producción impacta directamente los ingresos esperados del proyecto, y con ello la ejecución de recursos proyectados, tanto en gastos operativos como en inversión para mejoramiento de procesos.

Desmotivación y sobrecarga de trabajo: Las PPL que sí están asignadas al proyecto deben asumir una mayor carga de trabajo, lo que puede generar fatiga, desmotivación, y afectar su desempeño y bienestar.

Aumento de errores y pérdidas: La presión por cumplir metas con menos personal puede aumentar los márgenes de error, generar desperdicio de materias primas y pérdidas económicas por fallas en la producción.

Incumplimiento de metas institucionales: La no utilización total de los cupos va en contra de los objetivos del COIBA en cuanto a cobertura de programas de atención y tratamiento a la población reclusa.

Subutilización de infraestructura: Los espacios físicos destinados a la panadería incluidos equipos, instalaciones y personal de apoyo se encuentran subutilizados, lo que representa una ineficiencia en la administración de recursos públicos.

### ***Estructura Organizativa Proyecto Productivo de Panadería COIBA***

El Proyecto Productivo de Panadería en el Complejo Carcelario y Penitenciario de Ibagué Picalaña (COIBA), se encuentra dentro de las 96 panaderías a nivel nacional, que funcionan como una de las iniciativas del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario (INPEC) que tiene como propósito la formación y ocupación de las personas privadas de la libertad (PPL) en los programas de tratamiento penitenciario como los son los proyectos productivos.

El proyecto productivo industrial de panadería del COIBA es el más importante al interior del complejo destacándose como una de las estrategias que brinda el apoyo en todos los procesos misionales de resocialización establecidos por el INPEC. Permitiendo a las PPL desarrollar habilidades y destrezas en panadería, repostería y pastelería, generando productos que son comercializados dentro del establecimiento COIBA. Los productos elaborados en los cuatro

puntos o centros de transformación se comercializan a través del proyecto expendio, que vende artículos de primera necesidad y alimentos a los internos, además, la panadería suministra pan para los desayunos y refrigerios a la empresa contratada por la USPEC (Unidad de Servicios Penitenciarios y Carcelarios), responsable de la alimentación de la PPL en el establecimiento.

### ***Procesos y Procedimientos Proyecto Productivo de Panadería del COIBA***

Dentro de los procesos de Revisión Documental, en cuanto al análisis de manuales de procedimientos, políticas administrativas y registros de procesos, se encontraron los siguientes parámetros o directrices para el adecuado funcionamiento y gestión del proyecto productivo de panadería.

El INPEC cuenta con la plataforma integral denominada ISOLUCION, la cual es una herramienta que facilita de una manera eficiente y efectiva la organización del componente estratégico del Sistema de Gestión Integrado (SIG), su propósito es fortalecer la gestión y optimización de los procesos y procedimientos a nivel institucional. El proyecto productivo de panadería cuenta con una serie de documentos establecidos en el proceso denominado “tratamiento penitenciario – actividades productivas” donde se establece los diferentes procedimientos, guías y formatos que se describen a continuación:

Guía PM-TP-G01 – versión 1 - 2015 “Guía para la administración de actividades productivas” del INPEC, establece el derrotero con criterios específicos para adecuada gestión y administración de los proyectos productivos bajo la modalidad de Administración Directa del establecimiento, con el objetivo de generar ingresos que permitan la rentabilidad económica y social como la autosostenibilidad, para el cumplimiento de la misionalidad de la resocialización de las personas privadas de la libertad.

Procedimiento PM-TP-P01 - versión 3 - 2024 “Creación, Fortalecimiento, Actualización y Gestión de Actividades Productivas bajo la modalidad de Administración Directa, en la cual se establece el flujograma y detalle de cada una de las actividades a realizar con sus respectivos anexos, según las necesidades del establecimiento penitenciario y carcelario (EPC).

Formato PM-TP-P01-F01 “Formulación y Evaluación de Actividades Productivas” del software Excel; se utiliza por parte del INPEC, como herramienta para los estudios de factibilidad, el cual es utilizado para la creación de nuevos proyectos productivos en los ERON y para la actualización de cada proyecto productivo en cada vigencia, donde se deben actualizar la información relevante al proyecto y sus productos en cuanto a costos, precios de venta, nuevos productos o modificaciones a los ya existentes. Este formato debe ser presentado a la regional que hace parte el Complejo para su revisión y aprobación.

Formato PM-TP-P01-F02 “Gestión de Actividades Productivas” del software Excel; se utiliza por parte del INPEC para evaluar el comportamiento económico y social del proyecto productivo a través del análisis de indicadores de gestión para la toma de decisiones estratégicas por parte de los niveles directivos.

Formato PM-TP-M01-F05 “diagnóstico condiciones higiénico-sanitarias de las actividades productivas”, es un documento que permite realizar de manera periódica la autoevaluación a las condiciones higiénicas y de salubridad del proyecto productivo, puesto que a través de su retroalimentación permite el alistamiento para las visitas de las entidades de salud pública como la secretaria de salud del Tolima, y un concepto desfavorable puede ocasionar el cierre del proyecto industrial. El no cumplimiento de los lineamientos establecidos por parte del INPEC puede generar investigaciones disciplinarias.

Por otra parte, el proyecto productivo cuenta además con los siguientes documentos:

El Acuerdo 010 de 2004 “Por medio del cual se expide el Reglamento General para el manejo de los recursos propios del INPEC, generados en los Establecimientos de Reclusión”, corresponde a la gestión administrativa y financiera para la generación de ingresos realizados por parte de los proyectos productivos para las cajas especiales y su reinversión, con el fin de garantizar su rentabilidad y autosostenibilidad económica y social.

Lineamientos SUBDA, estos son expedidos para cada una de las vigencias por parte de la Subdirección de Desarrollo de Habilidades Productivas (SUBDA) del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC, los cuales constituyen los parámetros y directrices para la adecuada gestión, manejo y operación de los proyectos productivos por administración directa. Corresponden a un compendio que guía las diferentes acciones que se deben implementar por parte de los responsables de los proyectos productivos al interior de los ERON, para garantizar la generación de recursos que fortalezcan los diferentes programas de tratamiento penitenciario para la resocialización de las personas privadas de la libertad (PPL).

### ***Organigrama del Proyecto Productivo de Panadería del COIBA***

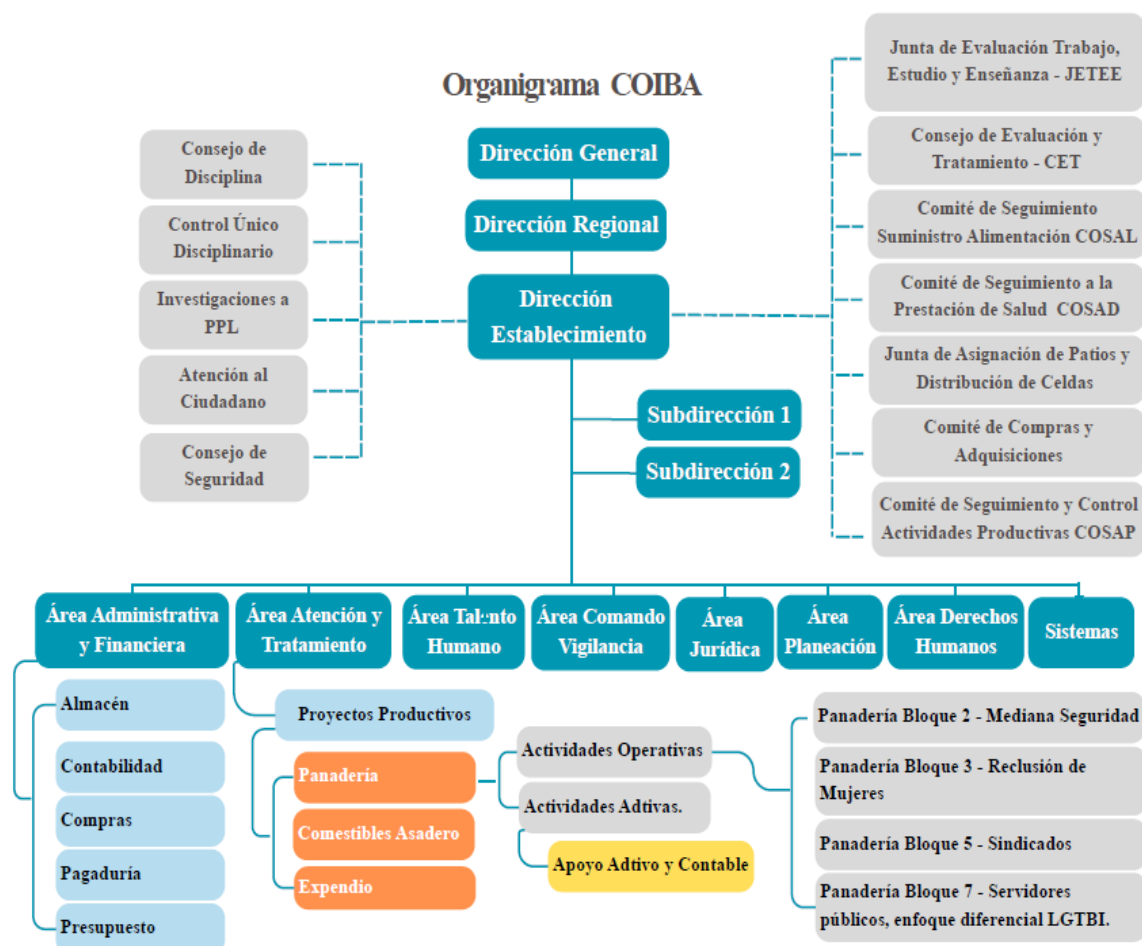
El Proyecto Productivo de Panadería se encuentra integrado dentro de la estructura organizacional del Complejo Carcelario y Penitenciario de Ibagué - Picalaña (COIBA), conforme a lo establecido en la Resolución 0501 del 4 de febrero de 2005 del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario (INPEC). Esta resolución define la organización interna de los Establecimientos de Reclusión del Orden Nacional (ERON), determinando el nivel jerárquico, las funciones y la articulación entre las distintas áreas y dependencias que componen la gestión administrativa, financiera y operativa del establecimiento penitenciario. Dentro de esta estructura, los proyectos productivos, como el de panadería, se enmarcan en el área de atención y

tratamiento, con articulación directa con los equipos técnicos y administrativos encargados de promover procesos de resocialización a través del trabajo y la formación laboral.

En la tabla 14, se presenta el organigrama del COIBA y la distribución del proyecto productivo de panadería.

**Figura 14**

*Presentación Organigrama COIBA Picalaña*



*Nota.* Distribución dependencias Proyecto productivo Panadería. Resolución No. 0501 del 04 de febrero de 2005 organización de los Eron.

La Dirección General del Inpec delega en la Dirección de Atención y Tratamiento, la Subdirección de Desarrollo de Habilidades Productivas SUBDA y el Grupo de Actividades Productivas del orden nacional, con el acompañamiento por parte de las Direcciones Regionales el control, seguimiento, análisis, evaluación y fiscalización de la gestión y el comportamiento económico y social de los recursos económicos y sociales originados por las actividades productivas de los establecimientos penitenciarios y Carcelarios (EPC), y su destinación para las cajas especiales, con el propósito de monitorear el aporte a los programas de tratamiento penitenciario en cuanto a la resocialización, rehabilitación y reinserción de las personas privadas de la libertad PPL a la vida civil como laboral y productiva.

***Nivel Jerárquico del Proyecto Productivo de Panadería del COIBA - Estructura***

***Organizacional***

Dirección General del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario – INPEC

- Nivel nacional, establece lineamientos y normas generales para la operación de los establecimientos penitenciarios y sus actividades productivas.

Dirección Regional Viejo Caldas (RVC).

- Ejerce control y vigilancia sobre el COIBA y avala decisiones clave como designaciones, presupuestos y proyectos productivos.

Dirección del COIBA:

- Capitán del CCV – Abogado, especialista en Dirección de Organizaciones.

(Asignado abril 2023)

- Representa al establecimiento ante el INPEC y la RVC.
- Responsable del incremento de ingresos a las cajas especiales.
- Lidera la gestión administrativa y financiera de las actividades productivas.

- Evalúa rentabilidad social y económica de los proyectos.

Subdirecciones del COIBA.

1. Subdirectora estructura I: teniente del CCV – Psicóloga (Asignada en 2024)
2. Subdirectora estructura II: Profesional administrativa – Psicóloga (Asignada en 2021)

Realizan las siguientes funciones.

- Reemplazan al director cuando es delegado o está ausente.
- Apoyo operativo, administrativo y financiero a la dirección.
- Supervisión de planes, programas y políticas institucionales.
- Gestión de recursos humanos, físicos y financieros del COIBA.

Área de Atención y Tratamiento.

- Responsable: teniente del CCV – Ingeniero Industrial (Asignado en agosto 2021)
- Coordina procesos de tratamiento penitenciario (trabajo, estudio, enseñanza).
- Responsable de la planificación y ejecución de los proyectos productivos.
- Supervisa calidad, eficiencia y sostenibilidad de los proyectos.
- Presenta informes de evaluación ante la dirección y la RVC.

Área de Proyectos Productivos.

• Responsable de Proyectos Productivos: Dragoneante del CCV – Administrador de Empresas, especialista en Finanzas (Asignado marzo 2023).

• Ejecuta el reglamento y lineamientos del INPEC (Acuerdo 010 de 2004, PM-TP-P01, etc.).

- Coordina el presupuesto y la gestión financiera de los proyectos.
- Consolida informes financieros y de gestión (PYG, PM-TP-P01-F02).

- Presenta propuestas y justificaciones económicas ante la RVC.

Proyecto Productivo de Panadería del COIBA.

- Responsable del Proyecto de Panadería: Dragoneante del CCV – Tecnólogo en

Sistemas (Asignado marzo 2023)

- Administra el proyecto conforme a las directrices del INPEC.
- Realiza estudios de factibilidad anual (PM-TP-P01-F01).
- Gestiona compras, insumos y contratación de servicios.
- Presenta informes mensuales de ingresos y gastos.

Apoyo Contable: Contadora contratista (Asignada marzo 2023).

- Registra ventas e inventarios.
- Presenta informes contables y financieros semanales y mensuales.
- Elabora liquidaciones de bonificación para PPL.
- Maneja plataforma Secop II.

### ***Órganos Colegiados de Seguimiento y Control del Proyecto de Panadería del COIBA***

Comité de Compras del COIBA.

- Aprueba compras y servicios para los proyectos.
- Determina precios de venta y asigna administradores y contadores.
- Evalúa y avala presupuestos de ingresos y gastos.

Integrantes.

- Director o subdirector (preside)
- Responsable área administrativa y financiera
- Pagador
- Responsable de Atención y Tratamiento

- Trabajador Social

Comité de Seguimiento y Control de Actividades Productivas.

- Evalúa la creación, cierre o fortalecimiento de actividades productivas.
- Define el valor por bonificación de PPL.
- Supervisa el cumplimiento de los lineamientos SUBDA.
- Controla el uso eficiente de recursos y sostenibilidad del proyecto.
- Evalúa condiciones de seguridad y salud de las PPL vinculadas.

Integrantes:

- Director o subdirector (preside)
- Responsable de Atención y Tratamiento
- Responsable área administrativa y financiera
- Responsable de los proyectos productivos
- Responsable de cada uno de los proyectos productivos

En la tabla 8, se dan a conocer los actores clave en el Proyecto Productivo de Panadería del COIBA, en cuanto a su rol y contribuciones.

**Tabla 8**

*Actores que Intervienen en el Proyecto Productivo de Panadería del COIBA*

ACTOR	ROL PRINCIPAL	FUNCIONES Y CONTRIBUCIONES
1. Personas Privadas de la Libertad (PPL)	Beneficiarios directos	Reciben capacitación técnica en panadería Participan en la producción de pan Fortalecen habilidades para la reinserción social y laboral
2. Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario (INPEC)	Coordinación y supervisión nacional	Diseña, regula y supervisa el proyecto Asigna recursos y define lineamientos Evalúa el impacto del proyecto productivo

3. Unidad de Servicios Penitenciarios y Carcelarios (USPEC)	Cliente institucional del proyecto	<p>Contrata el servicio de alimentación de las PPL</p> <p>Compra productos elaborados por la panadería para su distribución en desayunos y refrigerios</p>
4. Dirección del COIBA	Ejecución y administración local	<p>Supervisa la operación del proyecto</p> <p>Garantiza cumplimiento de normas de salubridad y seguridad</p> <p>Coordina recursos humanos y logísticos</p> <p>Acompaña la planificación y fortalecimiento del proyecto</p>
5. Subdirección de Desarrollo de Habilidades Productivas (SUBDA - INPEC)	Apoyo técnico y normativo	<p>Evalúa la sostenibilidad económica y rentabilidad social</p> <p>Emite lineamientos para administración de actividades productivas</p>
6. Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)	Formación y certificación técnica	<p>Capacita y certifica a las PPL en panadería, pastelería y repostería</p> <p>Mejora el perfil ocupacional para la vida en libertad de la PPL</p>
7. Expendio del COIBA	Comercialización interna	<p>Administra la venta de los productos de panadería dentro del complejo</p> <p>Distribuye alimentos y productos de primera necesidad básicos a las PPL</p> <p>Motivación para la participación en el proyecto</p>
8. Familiares y Comunidad Externa	Apoyo emocional y social	<p>Pueden ser aliados en la continuidad de emprendimientos pospena</p> <p>Refuerzan el proceso de resocialización y reintegración a la vida civil, familiar y laboral.</p>

---

*Nota.* Descripción de los actores que intervienen de forma directa e indirecta dentro del proyecto productivo de panadería del COIBA.

Propósito General: Brindar a las Personas Privadas de la Libertad (PPL) formación técnica y práctica en panadería, pastelería y repostería, como estrategia de resocialización, generación de ingresos y preparación para la reinserción social y económica, durante y después de su reclusión.

Relevancia del Proyecto: Resocialización y Rehabilitación: Fomenta la transformación de los internos al ofrecer un proyecto productivo que mejora la disciplina, trabajo en equipo y responsabilidad.

Sostenibilidad Económica: El proyecto se autofinancia mediante recursos autogenerados, garantizando su continuidad y expansión.

Mejoramiento de Condiciones Carcelarias: Proporciona estabilidad emocional a las personas privadas de la libertad PPL, al ocupar su tiempo en actividades productivas, reduciendo el ocio y los conflictos.

Contribución al Sistema Penitenciario: Refuerza las estrategias del INPEC mediante espacios de capacitación y trabajo en el complejo.

Vinculación con el Sector Productivo: Facilita la reinserción laboral de los internos, ayudando a la reducción de la reincidencia delictiva.

### ***Componente Estratégico del Proyecto Productivo de Panadería del COIBA***

#### Misión

La Panadería del COIBA - Ibagué, es un proyecto productivo dedicada a la elaboración de productos de panadería y pastelería en el Establecimiento Carcelario y penitenciario de Ibagué

con altos estándares de calidad; contribuyendo al desarrollo y resignificación de las potencialidades de las personas privadas de la libertad a través de trabajo y calidad, cimentados en el respeto de los derechos humanos, el fomento de la gestión ética y transparente.

#### Visión

La Panadería del COIBA - Ibagué en el 2026, será reconocida como una de las mejores actividades productivas de todos los establecimientos del orden nacional, mediante la aplicación de procedimientos amigables con el medio ambiente, resocialización y rehabilitación de la población reclusa, soportado en una gestión efectiva, innovadora y transparente, integrada por un talento humano competente (PPL) y comprometidos con el país y la sociedad.

#### Principios

- Actitud
- Servicio
- Contribución
- Fomento
- Participación

#### Valores

- Honestidad
- Respeto
- Compromiso
- Diligencia
- Justicia
- Iniciativa
- Adaptación

### Derechos

- Recibir los materiales y los medios para la elaboración y manufactura del producto.
- Recibir la capacitación adecuada para la elaboración del producto
- Tener las instalaciones adecuadas y bajo el cumplimiento de las normas B.P.M

### Deberes

- Obedecer las órdenes dictadas.
- Entregar todos los materiales de cocina antes de salir.
- Realizar las labores de limpieza antes de retirarse de su lugar de trabajo.

### *Distribución de las Panaderías del Proyecto Productivo del COIBA*

En la figura 15, se presenta la ubicación de las panaderías o centro de producción del proyecto productivo de la panadería del COIBA.

### Figura 15

#### *Ubicación Física Centros de Producción del Proyecto Productivo de Panadería del COIBA*



*Nota.* Distribución de las panaderías en el COIBA Picalena, imagen tomada de

<https://www.inpec.gov.co/web/guest/establecimientos-penitenciarios>.

En la actualidad el proyecto productivo industrial de panadería del COIBA es el más destacado al interior del complejo, puesto que brinda una mayor cantidad de oportunidades de trabajo a la PPL, genera ingresos importantes para la caja especial y es una de las estrategias de los programas de tratamiento penitenciario que brinda el apoyo en todos los procesos misionales de resocialización establecidos por el INPEC. Así mismo el proyecto se encuentra integrado por el siguiente personal y centros de producción.

Un funcionario del cuerpo de custodia y vigilancia CCV (teniente) coordinador del área de atención y tratamiento.

Un funcionario del cuerpo de custodia y vigilancia CCV (Dragoneante) responsable de los proyectos productivos.

Un funcionario del cuerpo de custodia y vigilancia CCV (Dragoneante) responsable del proyecto productivo de panadería.

Un profesional (contador) quien realiza actividades de apoyo al proyecto productivo.

Un total de veinte (20) personas privadas de la libertad PPL, asignados dentro del cupo del plan ocupacional para el proyecto productivo.

Cuatro centros de transformación o panaderías, que se ubican así:

- Estructura I (Bloque 7 “población diferencial”).
- Estructura II (Bloque 2 “mediana seguridad” y Bloque 4 reclusión de mujeres RM).
- Estructura III (Bloque 5 “Sindicados y condenados”).

Por otra parte el proyecto productivo de panadería del Complejo Carcelario y Penitenciario con Alta y Media Seguridad de Ibagué Picalaña COIBA, opera con recursos públicos denominados recursos propios de ingresos y de gastos, es decir, que todos los gastos

que han sido aprobados, deben estar soportados por la actividad de ingresos de la panadería, estos recursos son asignados a través de una resolución presupuestal desde la dirección general del INPEC y el proyecto de panadería debe administrarlos de manera eficiente y eficaz para obtener el resultado esperado de la ejecución al 100% de los rubros asignados mediante las ventas y las utilidades, para cumplir con el objetivo básico financiero de maximizar el valor del proyecto productivo para aportar al proceso de resocialización de las personas privadas de la libertad.

Los productos elaborados en los cuatro centros de transformación del proyecto productivo de panadería del COIBA son comercializados a través del proyecto productivo expendio, que es el encargado de vender elementos de primera necesidad, algunos alimentos y materiales para artesanías, para las personas privadas de la libertad que se ubican en todo el Complejo. Por otra parte, se vende el pan para el desayuno y el refrigerio para la empresa encargada de brindar el alimento a las personas privadas de la libertad, según contrato la Unidad de Servicios Penitenciarios y Carcelarios (USPEC), quien es la entidad encargada de la contratación de servicios para el INPEC.

Actualmente, el proyecto productivo de panadería tiene una limitación con respecto a la comercialización de sus productos, ya que únicamente se realizan al interior del establecimiento, puesto que el presupuesto asignado es limitado. Es importante aclarar que este proyecto es una estrategia al proceso misional de resocialización del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC. Otro aspecto importante que cabe resaltar tiene que ver que, al operar con recursos públicos asignados por parte de ministerio de hacienda y crédito público, el tipo de contratación para su operación se encuentran sujetos a la ley 80 de 1993 que regula la contratación estatal.

### ***Procesos de Producción del Proyecto Productivo de Panadería***

La producción para los años 2022, 2023 y 2024 se realizaron únicamente en las panaderías de la estructura I Bloque 7, estructura II bloque 4, estructura III bloque 5, puesto que la panadería del Bloque 2 estructura II, fue cerrada por temas de salubridad por el colapso en el sistema de tuberías para el drenaje de aguas residuales en todo el bloque.

La producción obedece a diferentes factores como son:

1. Demografía de personas privadas de la libertad PPL dentro del COIBA.
2. Variedad y cantidad de productos que se van a elaborar depende del tipo de cliente, es decir para la empresa que suministra los alimentos a la PPL de acuerdo con el menú aprobado para ellos, y por otro lado a las solicitudes de productos por parte de la PPL con respecto a la variedad de productos que deseen adquirir de forma directa.
3. Para iniciar las operaciones, se asigna por parte del grupo de presupuesto de la sede central del INPEC, el 80% del presupuesto para los gastos de inversión y operación. El otro 20% del presupuesto es asignado de acuerdo con la ejecución presupuestal de los rubros presupuestales y al comportamiento de ventas, como soporte en el cumplimiento de las metas del proyecto productivo de panadería del COIBA, esta liberación presupuestal se realiza en el mes de septiembre de cada vigencia.
4. Las oficinas administrativas de los proyectos productivos, se encuentran en la parte semiexterna de las estructuras (bloques) donde se encuentran las PPL, razón por la cual la recepción de los productos como materia prima e insumos y otros elementos para el proyecto de panadería, son transbordados en el vehículo asignado por parte de la dirección del COIBA al proyecto (vehículo tipo furgón) para distribuir a la bodega principal de la panadería que se ubica

en la estructura III (bloque 5) y de allí se distribuyen a las otras panaderías o centros de producción.

A continuación, en la figura 16 se presenta el flujograma del proceso para la adquisición de bienes y servicios, necesarios para la operación y funcionamiento del proyecto productivo del COIBA, con el propósito de cumplir con los lineamientos y normas establecidas dentro de la cadena presupuestal y de contratación pública.

#### Proceso de compras del proyecto productivo de panadería

1. El responsable del proyecto productivo de panadería presenta al comité de compras un oficio (PA-DO-G01-F02) con la descripción de los elementos que se van a adquirir con mínimo tres (3) cotizaciones del mercado de distintos proveedores, con el fin de conocer los precios y la calidad de cada uno.
2. Revisión por parte del comité de compras. Se levanta Acta (PA-DO-G01-F01).
3. Luego el responsable del proyecto de panadería solicita mediante Oficio (PA-DO-G01-F02), al responsable de presupuesto el Certificado de Disponibilidad Presupuestal (CDP) del rubro presupuestal a ejecutar.
4. El responsable del proyecto de panadería elabora los estudios y documentos previos según las leyes y decretos reglamentarios en contratación estatal, para ser presentados a través de Oficio (PA-DO-G01-F02) al responsable de compras del área administrativa y financiera del Complejo.
5. Revisión por parte del responsable de compras, del cumplimiento de los requisitos establecidos.

6. El responsable de compras organiza los documentos para crear el pliego de condiciones seleccionando la modalidad de contratación según la cuantía, para posteriormente publicar el documento final en la plataforma del sistema electrónico para la contratación

7. Revisión por parte del área de compras acerca de la selección del proponente o proveedor, el cual debe cumplir con los requisitos de ley, para el suministro de los elementos contratados para el proyecto productivo de panadería.

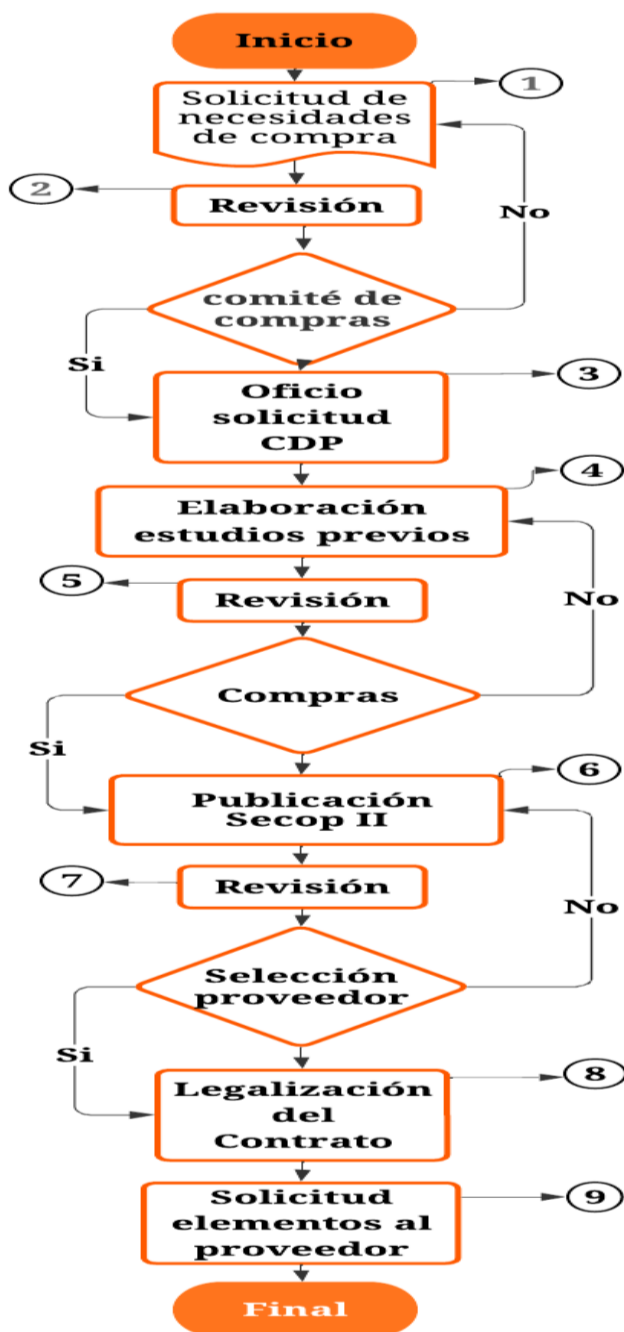
8. Se legaliza el contrato a través del Registro Presupuestal de Compromiso (RPC), el cual es solicitado por el responsable del proyecto mediante Oficio (PA-DO-G01-F02) al encargado de presupuesto, el proveedor expide las pólizas de cumplimiento y Mediante acta de comunicación (PA-TH-P12-F01), se firma por parte del supervisor del contrato (responsable del proyecto productivo) y el proveedor, el acta de inicio al objeto del contrato.

9. Solicitud mediante oficio (PA-DO-G01-F02) al proveedor de los elementos contratados (materia prima e insumos) del proyecto productivo de panadería.

A continuación en la figura 16, se presenta el flujograma del proceso de compras del proyecto productivo de panadería del COIBA, donde se relaciona la adquisición de los productos como materias primas e insumos para la transformación en productos de panadería, pastelería y repostería, como todas aquellas necesidades que requiera.

Figura 16

*Flujograma de Compras del Proyecto Productivo de Panadería*








*Nota.* Proceso adquisición de productos y servicios del proyecto productivo panadería del COIBA.

En la tabla 9, se establece el diagrama de procesos con cada una de las actividades que se llevan a cabo, junto con la simbología que representa cada uno de los procesos de producción.

**Tabla 9**

*Diagrama de Proceso de Producción*









Actividad	Símbolo
Operación	
Inspección	
Combinada	
Espera	
Transporte	
Almacenamiento	

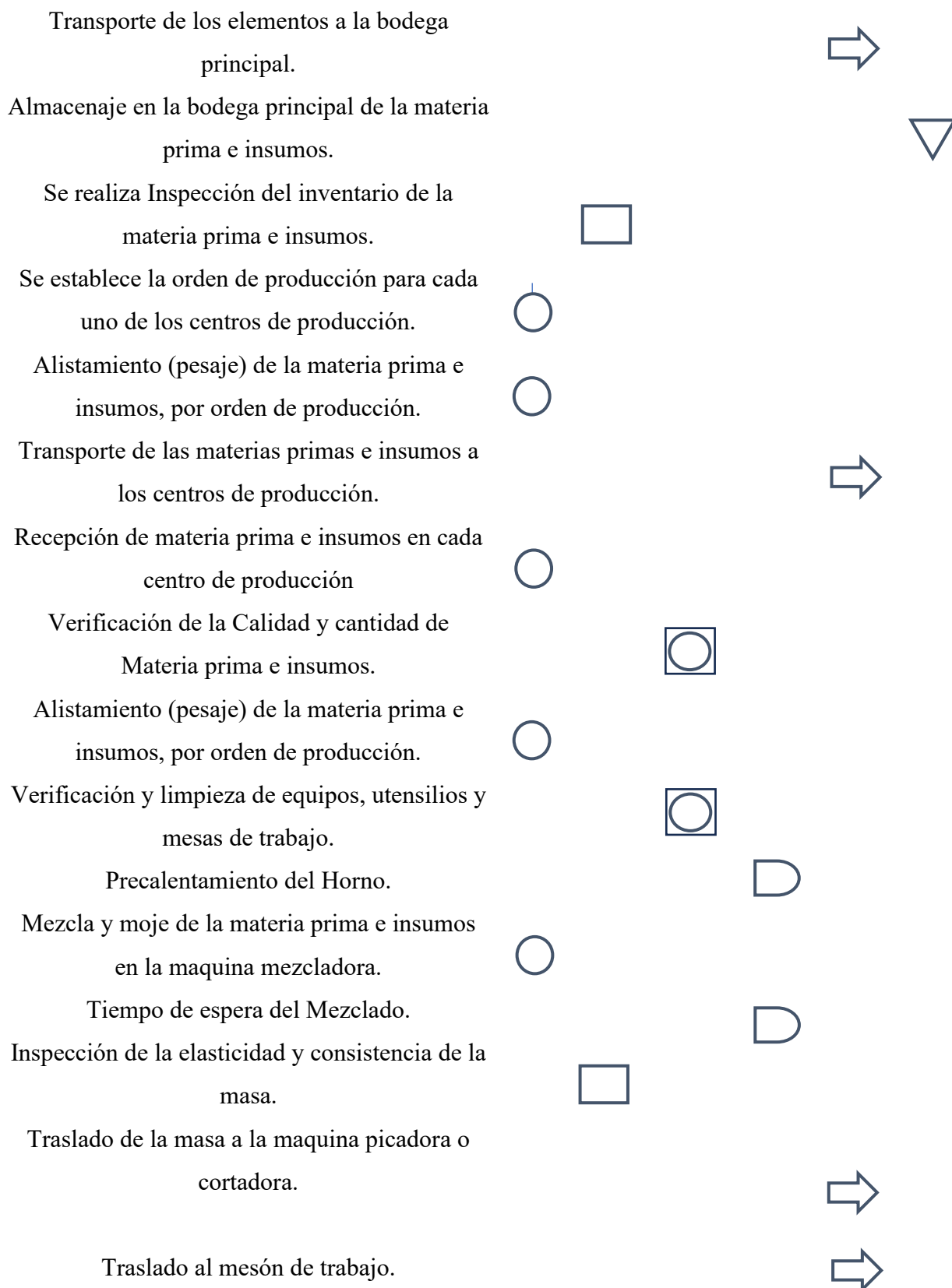
*Nota.* Actividades del diagrama de proceso de producción para el proyecto productivo de panadería del COIBA.

En la tabla 10 se realiza una descripción de las actividades del proceso productivo para la elaboración de los productos de panadería que se llevan a cabo en cada uno de los cuatro centros de producción del proyecto productivo de panadería del COIBA.

**Tabla 10**

*Descripción del Proceso de Producción Proyecto Productivo Panadería de Coiba*

Descripción	Actividad
	     
Recepción de materia prima e insumos a transformar en productos de panadería.	
Verificación de la calidad y cantidad de Materia prima e insumos por el responsable de almacén.	



Se divide y moldea la masa en porciones, y se pesa según el tipo de producto.



Se engrasan las bandejas para colocar los productos.



Se colocan y ordenan las porciones de masa en las bandejas o moldes.



Traslado de las bandejas o moldes a los cuartos de crecimiento de los productos.



Tiempo de Crecimiento.



Se trasladan las bandejas o moldes a los carros escabiladeros para el horno.



Horneado.



Se realiza una revisión de inspección en cuanto al peso y calidad de los productos.



Traslado de las bandejas o moldes a los carros escabiladeros para el área de enfriamiento.



Tiempo de enfriamiento de los productos.



Traslado zona de empaque



Empaque de los productos y se trasladan al área almacenaje.



Almacenamiento de productos terminados.



Traslado de productos a los diferentes puntos de venta del proyecto expendio y a la empresa de alimentos de la PPL en cada bloque del



COIBA.

---

*Nota.* Detalle de cada actividad con la simbología de cada proceso de producción.

### ***Presentación de las Panaderías***

Las panaderías no se encuentran como unidades de producción aisladas, puesto que, por sus condiciones físicas de espacio, seguridad y PPL, se toma la decisión de asignar los productos que se van a preparar de acuerdo con la capacidad instalada de cada una y las necesidades del proyecto en cuanto a su producción y comercialización.

En cuanto a las áreas de las bodegas de las panaderías o centros de producción presentan una serie de limitaciones que afectan la operatividad y producción diaria del proyecto productivo de panadería del COIBA como son:

- Espacio físico reducido y mal distribuido, lo que dificulta la disposición adecuada de equipos, utensilios, materias primas e insumos, afectando la eficiencia del proceso productivo.
- Amplias distancias entre bloques, que afectan la logística de distribución interna.
- Dimensiones limitadas de bodegas, como en la estructura I - Bloque 7, cuya bodega cuenta únicamente con 7,4 m<sup>2</sup>.
- Ausencia de bodega en la panadería de la reclusión de mujeres, ubicada en la estructura II - Bloque 4, lo que obliga a buscar soluciones improvisadas para el almacenamiento.
- Limitaciones en el transporte, dado que el vehículo tipo furgón asignado es compartido con otros proyectos productivos (expendio y asadero) y con misiones oficiales del complejo, lo que obliga a realizar entregas de insumos mediante carros de carga manual, recorriendo grandes distancias desde las bodegas principales (bloques 5 y 2) hasta los centros de producción.
- En la estructura II - Bloque 2, aunque su bodega es similar en tamaño a la del Bloque 5 (estructura III), las condiciones de inseguridad y la falta de techado tanto en el área de producción como en la bodega impiden su uso pleno. Por tal razón, los productos de

transformación solo se almacenan allí de manera provisional para la producción diaria o para ser distribuidos a las panaderías más cercanas.

Estas limitaciones estructurales y logísticas evidencian la necesidad de una intervención integral que permita mejorar la eficiencia operativa del proyecto productivo de panadería y fortalecer su impacto resocializador dentro del complejo penitenciario.

### ***Distribución del Proyecto Productivo Panadería COIBA por Estructura y Bloques***

En la tabla No. 11 se presenta la manera como se encuentran la distribución del proyecto productivo de panadería en el COIBA, su ubicación, año de creación, espacios en metros cuadrados, las personas privadas de la libertad asignadas por el plan ocupacional (PO) y los horarios que se manejan en cada uno de los centros de producción.

**Tabla 11**

#### *Distribución Física del Proyecto Productivo de Panadería del Coiba*

Estructura	Ubicación		Año	Área M2		PPL	Horario
	Bloque	Descripción		Producción	Bodega		
I	7	Funcionarios públicos - tercera edad y LGBTQ	2004	43,16 M	7,4 M	5	5:00am a 1:00pm
					Corredor en L		
II	2	Mediana Seguridad	2004	43,5 M	16,2 M	5	5:00am a 1:00pm
					93,75 M		
III	4	Reclusión de Mujeres	2004	35,1 M	N/A	4	5:00am a 1:00pm
					23,97 M		
TOTAL	5	Sindicados	2017	78 M	53,24 M	6	5:00am a 1:00pm
					20		

*Nota.* Datos de atención y tratamiento e infraestructura del COIBA.

El Proyecto Productivo de Panadería del COIBA, en funcionamiento desde el año 2004 y ampliado en 2017, se ha consolidado como una estrategia clave para la resocialización de las personas privadas de la libertad (PPL), brindando oportunidades de formación laboral, ocupación productiva y desarrollo de habilidades, está distribuido en tres estructuras que albergan diferentes perfiles de población (funcionarios públicos en retiro, comunidad LGBTQ+, mujeres, sindicatos y personas de mediana seguridad), este proyecto cuenta con una infraestructura total cercana a los 322 m<sup>2</sup> y una asignación de 20 PPL en labores de producción diaria entre las 5:00 a.m. y la 1:00 p.m. su implementación demuestra el potencial de los programas de inclusión productiva en entornos carcelarios, fomentando no solo la formación técnica y ocupacional, sino también la reconstrucción del tejido social a través del trabajo digno.

### ***Maquinaria y Equipo del Proyecto Productivo Panadería COIBA***

Con respecto a la maquinaria, equipos y utensilios de cada centro de producción del proyecto productivo de panadería, estos se encuentran distribuidos de acuerdo con la capacidad física, lo cual define la especialidad de los productos. En la tabla 12 se muestra la distribución de cada uno de los elementos para cada bloque de acuerdo con el área de producción y área de bodega.

**Tabla 12**

*Distribución de Maquinaria, Equipos y Utensilios del Proyecto de Panadería*

Categoría	Estructura I	Estructura II		Estructural Bloque 5 (Sindicados)
	Bloque 7	Bloque 2 (Mínima Seguridad)	Bloque 4 (RM)	
Hornos Rotatorios	1 (18 latas)	1 (18 latas)	1 (12 latas)	1 (18 latas)

	1 (12 latas)	1 (12 latas)		1 (12 latas)
				21 totales
Carros escabiladeros (varios tipos)	16 totales	22 totales	12 totales	(incluye 8 dobles de 24 latas)
Carros y mobiliario inoxidable.	6 grandes 1 transporte	4 grandes 1 transporte	3 grandes	5 grandes 2 transporte
Amasadoras/Mezcladoras	1 (25kg)	1 (25kg)	1 (25kg)	1 (25kg) 1 (50kg)
Tajadora de masa	1	1	1	1
Batidoras industriales	1 (20kg) 1 (25kg)	----	1 (25kg)	1 (25kg)
Empacadora/Laminadora/ Cilindradora	Empacadora Laminadora	Cilindradora	----	Laminadora
Cuartos de crecimiento	2 (12 latas)	2 (12 latas)	1 (16 latas) 2 (12 latas)	3 (12 latas)
Estufas industriales	1(1 puesto)	1(1 puesto)	1 (2 puestos)	1(1 puesto)
Mesas/Mesones/Repisas	Varias acero inoxidable + granito	Varias acero inoxidable	Varias acero inoxidable	Varias acero inoxidable
Latas para horneo	253	222	218	360
Moldes pan y tortas	Amplia Dotación	----	----	----
Pesas/Básculas/Rebanadora	Bascula, Balanza, Rebanadora	Bascula, Balanza	Bascula, Balanza	Bascula, Balanza
Nevecones/Congeladores	Nevecon, 2 congeladores	----	Nevecon	1 congelador
Lavaplatos	1	1	1	1
Ventilación	1 industrial	1 industrial	1 industrial	2 industriales

Otros (Baño, estanterías, estibas)	Baño/Repisas	Baño/Repisas	Repisas/estibas	Repisas
------------------------------------	--------------	--------------	-----------------	---------

*Nota.* Ubicación de los implementos de cada centro de producción del proyecto de panadería.

Con respecto a las características de cada centro de producción o panaderías de cada estructura, se tienen las siguientes:

- La Estructura III (Bloque 5) es la más dotada y con mayor capacidad instalada (más carros, moldes, maquinaria pesada).
- La Estructura II (Bloque 4 – Mujeres) tiene limitaciones: no cuenta con horno de 18 latas, ni batidora de 20 kg, ni carro de transporte.
- La Estructura I destaca por contar con una empacadora y amplia dotación de moldes y utensilios para variedad de productos.
- Existen diferencias significativas en capacidad de almacenamiento, movilidad de insumos y condiciones estructurales

### ***Área de Bodega Proyecto Productivo Panadería COIBA***

En cuanto al almacenamiento de la materia prima, insumos y producto terminado, cada centro de producción del proyecto productivo de panadería, cuenta con ciertos elementos como se da a conocer en la tabla 14, donde se muestra su distribución para cada bloque de acuerdo con el área de producción y área de bodega.

**Tabla 13***Distribución de Bodegas del Proyecto Productivo de Panadería*

Categoría	Estructura I	Estructura II		Estructura I
	Bloque 7	Bloque 2 (Mínima Seguridad)	Bloque 4 (RM)	Bloque 5 (Sindicados)
	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad
Nevecon tipo industrial en acero inoxidable	----	1	----	1
Estantes en acero inoxidable/5 entre paños grandes para la materia prima	7*	18	----	7
Estantes en acero inoxidable/4 entrepaños en acero inoxidable medianos para la materia prima	----	----	----	2
Estibas plásticas para la materia prima	5*	15	----	16
Canecas plásticas para guardar materia prima	----	2	----	4

*Nota.* Elementos que se encuentran en las bodegas de las panaderías.

Así mismo con respecto al área de bodega de cada bloque se presentan los siguientes aspectos relevantes a tener en cuenta.

- El Bloque 2 (Mediana Seguridad) es el más dotado en elementos de almacenamiento (mayor número de estantes y estibas).
- El Bloque 5 (Sindicados) cuenta con buena capacidad de conservación (Nevecon) y estantería diversificada.

- El Bloque 7 (Estructura I) posee dotación básica, con estantería y estibas señaladas con asterisco (\*), posiblemente en condiciones regulares o sujetas a revisión.
- El Bloque 4 (Reclusión de Mujeres) carece totalmente de equipos de almacenamiento y conservación, lo que limita su operatividad.

Cabe anotar que la panadería ubicada en la Estructura I – Bloque 7 está conformada por un grupo de 5 personas privadas de la libertad (PPL), pertenecientes a poblaciones diferenciales como adultos mayores, indígenas y exfuncionarios públicos, según lo establecido en el plan ocupacional, este centro de producción cuenta con equipos y utensilios asignados en el año 2017, los más recientes en comparación con las demás estructuras, y se mantienen en buen estado gracias a la asignación anual de recursos presupuestales para mantenimiento preventivo y correctivo, lo cual garantiza su operatividad y cumplimiento de metas de producción; sin embargo, una de las principales limitaciones de esta panadería es el espacio reducido de su bodega, insuficiente para el volumen de producción que se maneja.

Esta situación genera dificultades logísticas en el almacenamiento y abastecimiento de materias primas e insumos, ya que la producción depende de entregas periódicas que, en ocasiones, se ven afectadas por la limitada disponibilidad de vehículos y personal para el transporte interno dentro del complejo.

### ***Registro Fotográfico del Proyecto Productivo de Panadería***

La panadería o centro de producción de la Estructura I – Bloque 7 “exfuncionarios públicos, enfoque diferencial y adultos mayores”, se presenta en la figura 17 el centro de producción, así mismo en la figura 18 los equipos y utensilios y en la figura 19 el área de bodega.

Área de producción

**Figura 17**

*Centro de Producción Estructura I – Bloque 7*



*Nota.* Distribución área de producción proyecto productivo de panadería.

Equipos y utensilios

**Figura 18**

*Equipos y Utensilios Estructura I Bloque 7*



*Nota.* Distribución de los diferentes equipos y utensilios para la producción.

## Área de bodega

### Figura 19

#### *Área de Bodega Estructura I Bloque 7*



*Nota.* Distribución área de bodega para los insumos, materia prima y productos terminados.

El centro de producción de la Estructura II – Bloque 2 “mediana seguridad”, en la figura 20 se encuentra el área de producción, en la figura 21 los equipos y utensilios y en la figura 22 el área de bodega.

## Área de producción

### Figura 20

#### *Centro de Producción Estructura II – Bloque 2 Mediana Seguridad*



*Nota.* Distribución área de producción proyecto productivo de panadería.

## Equipos y utensilios

**Figura 21***Equipos y Utensilios Estructura II Bloque 2*

*Nota.* Distribución de los diferentes equipos y utensilios para la producción.

Área de bodega

**Figura 22***Área de Bodega Estructura II Bloque 2*

*Nota.* Distribución área de bodega para los insumos, materia prima y productos terminados.

A continuación, se presenta el centro de producción de la Estructura II – Bloque 4 Bloque 4 RM “reclusión de mujeres”, en la figura 23 se encuentra el área de producción y en la figura 24 los equipos y utensilios, este centro de producción no cuenta con área de bodega.

Área de producción

**Figura 23**

*Centro de Producción Estructura II – Bloque 4 Reclusión de Mujeres RM*



*Nota.* Distribución área de producción proyecto productivo de panadería.

Equipos y utensilios

**Figura 24**

*Equipos y Utensilios Estructura II Bloque 4 Reclusión de Mujeres RM*



*Nota.* Distribución de los diferentes equipos y utensilios para la producción.

En el centro de producción de la Estructura III – Bloque 5 “sindicados”, en la figura 25 se encuentra el área de producción, en la figura 26 los equipos y utensilios y en la figura 27 este centro de producción no cuenta con área de bodega.

### Área de producción

#### Figura 25

*Centro de Producción Estructura III – Bloque 5 Sindicados*



*Nota.* Distribución área de producción proyecto productivo de panadería.

### Equipos y utensilios

#### Figura 26

*Equipos y Utensilios Estructura III Bloque 5*



*Nota.* Distribución de los diferentes equipos y utensilios para la producción.

## Área de bodega

### Figura 27

#### *Área de Bodega Estructura III Bloque 5*



*Nota.* Distribución área de bodega para los insumos, materia prima y productos terminados.

Para la recolección de información se utilizó una entrevista semiestructurada con preguntas guiadas, las cuales permitieran conocer las opiniones de las personas involucradas en la gestión administrativa, financiera y operativa del proyecto productivo de panadería del COIBA.

#### ***Desde el Enfoque de los Funcionarios del Área Administrativa y Financiera del COIBA***

Se llevo a cabo una entrevista semiestructurada a seis (6) funcionarios del área administrativa y financiera del COIBA, con el propósito de conocer su perspectiva o punto de vista desde la labor que desarrollan en cuanto a la gestión administrativa y financiera, como aquellos factores internos y externos del proyecto productivo de panadería, y su aporte en el proceso de resocialización de las personas privadas de la libertad PPL.

Responsable del área administrativa y financiera

Funcionario administrativo de carrera – profesional universitario (Asignado en 2024) lleva en el Inpec 9 años. Dentro de las funciones relacionadas con el proyecto productivo de panadería, se encuentran las siguientes:

- Lidera con los responsables de las dependencias del área, la articulación de los diferentes procesos administrativos, financieros y contables para la adecuada gestión del proyecto productivo.
- Es el responsable de liquidar el valor de los servicios públicos (energía, gas, aseo y agua) del proyecto productivo.
- Participa en el comité de compras de los productos o servicios y el Comité de Seguimiento y Control de Actividades Productivas.
- Es responsable de presentar junto con el director y el coordinador del área de atención y tratamiento el anteproyecto de recursos propios y caja especial del complejo.
- Es quien presenta los informes financieros de ejecución presupuestal de ingresos y gastos del proyecto productivo de panadería ante la regional viejo caldas y el grupo de presupuesto de la sede central del INPEC.

Responsable de la dependencia de almacén

Funcionario administrativo de carrera – profesional universitario (Asignado en 2021) lleva en el Inpec 13 años. Dentro de las funciones relacionadas con el proyecto productivo de panadería, se encuentran las siguientes:

- Es responsable de recibir y verificar los elementos adquiridos por el responsable del proyecto productivo.
- Realizar los comprobantes de ingreso y salida de los elementos de consumo y devolutivos del proyecto productivo.
- Realizar el inventario físico de los elementos asignados al proyecto productivo.
- Supervisar y controlar las actividades de almacenamiento de los elementos adquiridos.

Responsable de la dependencia de compras

Funcionario administrativo de carrera – profesional universitario (Asignado abril 2016)

lleva en el Inpec 14 años. Dentro de las funciones relacionadas con el proyecto productivo de panadería, se encuentran las siguientes:

- Participa en la etapa precontractual conforme a lo establecido en las leyes y manuales de contratación estatal.
- Elabora el pliego de condiciones y revisar los estudios previos desde lo jurídico y financiero para la adquisición de productos y servicios del proyecto.
- Es el responsable de publicar en el portal único de contratación de Colombia (Secop II y Tienda Virtual del Estado Colombiano TVEC).
- Es responsable de consolidar el plan anual de adquisiciones del proyecto.
- Capacita y orienta al responsable del proyecto productivo de panadería en cuanto al manejo de la plataforma Secop II para el cargue de facturas e informes.

Responsable de la dependencia de presupuesto

funcionario administrativo de carrera – profesional universitario (Asignado 2023) lleva en el Inpec 9 años. Dentro de las funciones relacionadas con el proyecto productivo de panadería, se encuentran las siguientes:

- Lidera de manera conjunta con el responsable del proyecto productivo de panadería la elaboración del anteproyecto presupuestal de recursos propios.
- Es quien inicia la cadena presupuestal del proyecto productivo.
- Realiza el seguimiento de ejecución presupuestal de acuerdo con el anteproyecto de ingresos y gastos del proyecto productivo.

- Consolida las solicitudes de traslados, modificaciones y adiciones presupuestales de acuerdo con las necesidades del responsable del proyecto de panadería.
- Expide los certificados de disponibilidad presupuestal CDP y registros presupuestales de compromiso RPC, para la ejecución de los valores asignados en los rubros presupuestales.
- Brinda información en tiempo real a través de la plataforma denominada Sistema Integrado de Información Financiera (SIIF) Nación del Ministerio de Hacienda y Crédito Público de Colombia el uso eficiente de los recursos públicos del Presupuesto General de la Nación.

Responsable de la dependencia de contabilidad

Funcionario del Cuerpo de custodia y vigilancia CCV de carrera – profesional universitario (Asignado 2023) lleva en el Inpec 5 años. Dentro de las funciones relacionadas con el proyecto productivo de panadería, se encuentran las siguientes:

- Lleva la contabilidad, registrando y sistematizando las operaciones contables del proyecto.
- Lidera la liquidación de los impuestos por la actividad que realiza.
- Elabora los estados financieros.
- Lidera la realización del inventario mensual de maquinaria, equipos, elementos de consumo (utensilios, materia prima e insumos) etc.
- Brinda los conceptos financieros de impuesto para los estudios previos en cuanto a la adquisición de servicios o prestación de servicios según los rubros presupuestales.

Responsable de la dependencia de pagaduría

Funcionaria administrativa de carrera – tecnólogo (Asignado 2024) lleva en el Inpec 9 años. Dentro de las funciones relacionadas con el proyecto productivo de panadería, se encuentran las siguientes:

- Realiza el seguimiento del recaudo (ingresos) de manera articulada con el responsable de presupuesto de acuerdo con el anteproyecto de ingresos del proyecto productivo.
- Es responsable de girar el dinero a la cuenta única nacional (CUN) del INPEC, la cual centraliza los recursos y los asigna para el presupuesto del proyecto productivo de panadería.
- Realiza las órdenes de pago para los proveedores quienes suministran los productos y/o servicios al proyecto productivo.
- Participa en el comité de compras de los productos o servicios.

Con respecto a la información obtenida por parte de los funcionarios mencionados anteriormente, la cual se relaciona desde su rol del área y cada dependencia se puede establecer lo siguiente:

- Los funcionarios del área no conocen si el proyecto productivo de panadería en el Coiba cuenta con algún componente estratégico como misión, visión, principios, valores etc. puesto que nunca ha sido socializado.
- En cuanto a la asignación de los recursos para el proyecto, consideran que existen una limitación desde la sede central de presupuesto del INPEC, sustentada en el histórico de no ejecución presupuestal en vigencias anteriores por parte del proyecto productivo.
- Se presenta alta rotación de personal lo que ha causado situaciones coyunturales en la ejecución eficiente de las actividades programadas.

- El personal que se asignan como responsable de los proyectos productivos, no cuentan con experiencia y conocimiento en cuanto al manejo del proyecto productivo, lo que genera retrasos en su optima gestión.
- Desde el punto de vista de la sostenibilidad y rentabilidad del proyecto, consideran que es un proyecto industrial viable puesto que funciona desde el año 2002, que tiene una demanda fija de aproximadamente 5.000 PPL, cuenta con costos de producción bajos especialmente por la mano de obra y que los ingresos por ventas son significativos puesto que los productos del proyecto son una necesidad básica y vital de alimentación para la PPL.
- Por otro lado, un aspecto relevante en la cual coinciden es que el proyecto productivo se encuentra sujeto a los altos costos en productos como materia prima e insumos y servicios debido a la contratación estatal.
- Así mismo concuerdan en que el proyecto productivo de panadería proporciona a la PPL una oportunidad valiosa de adquisición de conocimientos y trabajo donde reciben una bonificación por su labor, la cual tiene como principal objetivo ser una herramienta y estrategia para la resocialización a través de la ocupación del tiempo libre.

#### ***Desde el Enfoque de los Funcionarios del Proyecto Productivo del COIBA***

Se llevo a cabo una entrevista semiestructurada a tres (3) funcionarios, el responsable de proyectos productivos, el responsable del proyecto productivo de panadería y la persona que brinda el apoyo contable y administrativo al proyecto. Esta entrevista tiene el propósito de conocer su experiencia y perspectiva como actores involucrados directamente con la gestión administrativa, financiera y operativa del proyecto y el aporte en el proceso de resocialización de las personas privadas de la libertad PPL. A continuación, se describen sus apreciaciones.

- El proyecto productivo no cuenta con un flujograma de procesos para cada uno de los productos, por el contrario, se utiliza el formato de Excel PM-TP-P01-F01 “estudio de factibilidad”, el cual se debe presentar en cada vigencia con el objetivo de establecer los diferentes productos que se van a elaborar. Es una herramienta importante para la formulación y evaluación del proyecto donde se registran todos los productos (espacio para los 10 principales) con su unidad de medida, cantidad a utilizar, descripción, valor unitario y la proyección de evaluación para 5 años, estableciendo la susceptibilidad de aprobación a través del valor presente neto VAN y la tasa interna de retorno TIR.

- Con respecto a la elaboración del presupuesto para la adquisición de los productos para el proyecto de panadería, este se realiza de acuerdo con las necesidades de los tipos de clientes, 1. Las PPL (pan de sal, dulce y productos de pastelería y repostería) y 2. La empresa de alimentos (pan desayuno y refrigerio). El presupuesto es elaborado en un trabajo articulado con área administrativa y financiera.

- La asignación del personal encargado tanto de los proyectos productivos como la panadería se realiza por asignación de servicios de la dirección del Coiba y del comando del cuerpo de custodia y vigilancia del CCV, donde se tiene en cuenta su comportamiento más que su experiencia.

- Los funcionarios concuerdan en que el diseño de la infraestructura para el proyecto productivo es muy limitado, puesto que los centros de producción carecen de espacio principalmente para la bodega de materia prima, insumos y producto terminado lo que genera un desgaste logístico de transporte desde la bodega principal. Esta situación establece el tipo de productos que se elaboran en cada centro de producción o panadería.

- Con respecto a la ocupación de la totalidad de PPL asignados para el proyecto productivo, manifiestan que es muy relativo, puesto que algunas PPL salen a libertad porque se adelanta su proceso condenatorio y el proceso de selección por parte del cuerpo colegiado de la JETEE que busca garantizar que la PPL que sean asignadas cumplan con los requisitos mínimos establecidos. Razón por la cual se presenta rotación de la PPL, además, el cumplimiento de la resolución 010383 del 05 de diciembre de 2022 donde establece que con el fin de garantizar el acceso en igualdad de oportunidades a las PPL su permanencia en la actividad debe de ser de 1 año prorrogable por otro año más.

- Con respecto a si la cantidad de PPL asignadas a cada uno de los centros de producción en los diferentes bloques es suficiente, argumentan que depende del espacio, pero algunos centros de producción como los de Bloque II y Bloque 5, se pueden brindar las oportunidades a más PPL, lo que permitirá fortalecer los procesos de resocialización del COIBA. Es materia de estudio y propuesta en los estudios de factibilidad.

- En cuanto a la bonificación para las PPL que hacen parte del proyecto productivo de panadería, se establece de acuerdo con el histórico de lo que se ha ido cancelando más el incremento del índice del precio al consumidor – IPC para cada vigencia. La cantidad de PPL se da de acuerdo con el espacio para cada centro de producción en cada una de las estructuras y bloques respectivos.

- En las últimas tres vigencias (2022-2023-2024), la producción se ha establecido en 3 de 4 de los centros de producción (estructura I bloque 7, estructura II reclusión de mujeres y estructura III bloque 5 sindicados), ya que el centro de la estructura II bloque II se encontraba cerrada debido al colapso del alcantarillado. Hasta el primer trimestre del año 2025 se dio inicio al proceso de selección de la PPL como el alistamiento del espacio para la producción.

- La capacidad instalada de los centros de producción del proyecto productivo de panadería se encuentra supeditada al presupuesto asignado, el espacio, el tipo de maquinaria y equipos, y al personal privado de la libertad.

Estructura I bloque 7: 70% de capacidad instalada.

Estructura II bloque 4: 60% de capacidad instalada.

Estructura II bloque 2: 60% de capacidad instalada proyectada.

Estructura III bloque 5: 80% de capacidad instalada.

- Una de las limitantes que tiene el proyecto productivo de panadería, es la falta de personal (dragoneantes del CCV) como fuerza de ventas asignados al proyecto expendio quienes se encargan de comercializar tanto los productos de ese proyecto productivo como los productos de la panadería. Actualmente se cuentan con 5 funcionarios del CCV para atender aproximadamente 5.000 PPL en las 3 estructuras y 7 bloques respectivos.

- Los altos costos de producción para el proyecto productivo de panadería se dan principalmente en la adquisición de productos (materia prima e insumos) que desde la pandemia a causa del COVID -19 no han tenido la recuperación esperada, lo que incrementa el precio de venta. Por otro lado, la carga impositiva para los productos de panadería como el impuesto al consumo y el impuesto a los Productos Comestibles Ultraprocesados Industrialmente y/o con Alto Contenido de Azúcares Añadidos, Sodio o Grasas Saturadas ICUI.

- Un aspecto relevante en cuanto a la elaboración de los distintos productos de panadería es que se utilizan materias primas e insumos de excelente calidad, además se produce de forma diaria lo que garantiza la satisfacción de los clientes por contar con productos frescos.

- El proyecto productivo cuenta con un componente estratégico (misión, visión, principios, valores entre otros), el cual debe actualizarse y socializarse a través de campañas de difusión a todas las partes interesadas.
- El proyecto productivo cuenta con el convenio SENA – INPEC, el cual permite a través de un programa de capacitaciones para la vigencia, de ofrecer a las PPL todo lo relacionado con cursos para la manipulación de alimentos y la elaboración de diferentes productos en temas de panadería, repostería y pastelería. Este convenio permite además mantener una constante formación especialmente para fortalecer conocimientos y compartir a las nuevas PPL que hacen parte del proyecto.
- Uno de los retos importantes para el proyecto productivo, es aprovechar la oportunidad que dio la resolución No. 1346 del 14 de abril de 2025 del año 2025, por medio de la cual se da apertura al punto de venta externa de la marca registrada por el INPEC denominada libera, la cual permite comercializar aquellos productos elaborados por la PPL y los productos de los proyectos productivos, lo que permitirá abrir puertas para comercializar los productos a nivel externo y poder llevar a cabo convenios interinstitucionales que apoyen el proyecto.
- En cuanto a la sostenibilidad económica del programa y su viabilidad en el tiempo, se puede establecer que el proyecto ha tenido un impacto relevante en el COIBA, puesto que durante el tiempo desde su puesta en funcionamiento se ha brindado espacios de formación y capacitación a las diferentes PPL, convirtiéndose en un proyecto productivo social que impacta muchas vidas y que a través de esta oportunidad se brinda un cambio de pensamiento de la PPL especialmente una vez recobre su libertad.
- El proyecto productivo de panadería como aporte al proceso de resocialización de las PPL, combina distintos factores, como capacitar al privado de la libertad para que adquiera

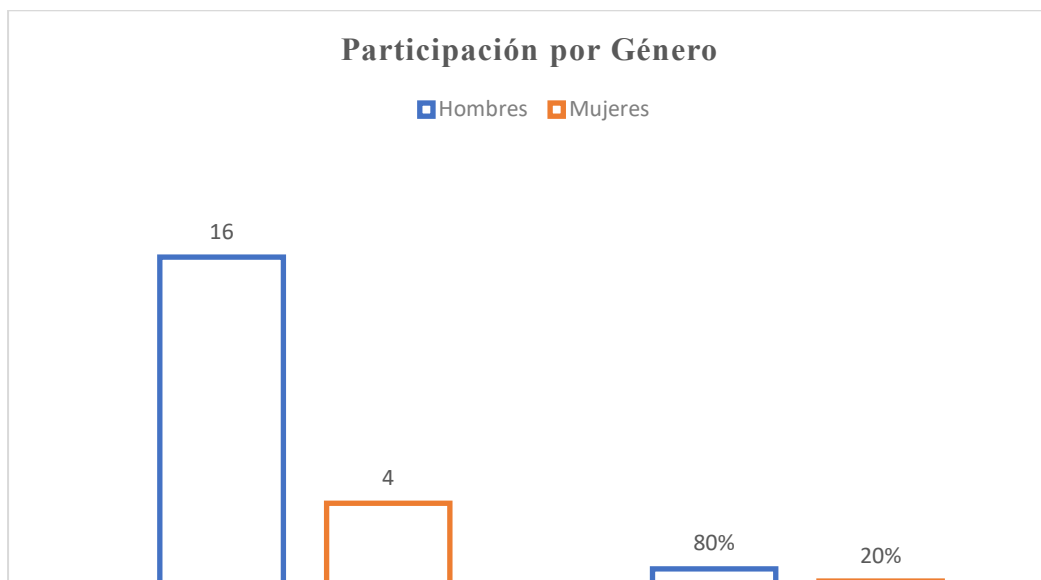
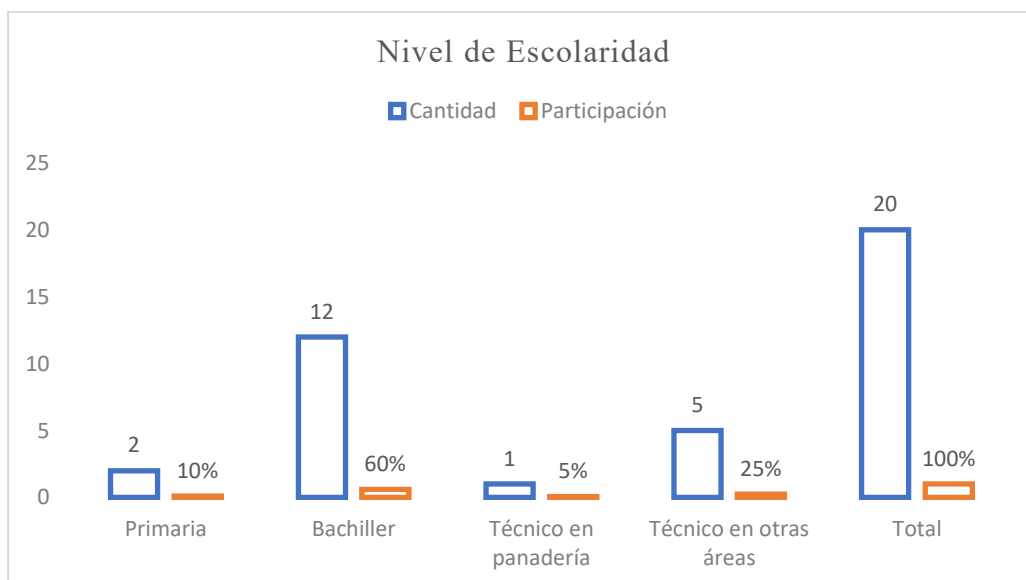
conocimientos necesarios para desarrollar su labor en el proyecto productivo, lo que le servirá como proyecto de vida en su reinserción a la vida civil y laboral, percibir un ingreso económico para aportar a sus gastos y el de sus familias y tener un espacio para redimir su pena. Por otro lado, genera empleo, puesto que permite a través de sus ingresos contratar personal externo de apoyo que permita consolidar los procesos administrativos, financieros y operativos del proyecto productivo.

### ***Desde el Enfoque de las Personas Privadas de la Libertad PPL Asignadas al Proyecto***

#### ***Productivo del COIBA***

Se llevo a cabo una entrevista semiestructurada por grupos a 20 personas privadas de la libertad, asignadas al proyecto productivo de panadería. El siguiente es el perfil sociodemográfico.

En cuanto al género, predominan los hombres con un 80%, ubicados en las estructuras I, II (bloque 2) y III; las mujeres representan el 20% y se ubican en la estructura II, bloque 4 de reclusión de mujeres. El 100% de las PPL es de nacionalidad colombiana y proviene de diferentes regiones del país, con un rango de edad entre los 30 y los 67 años. Respecto al nivel de escolaridad, el 60% es bachiller, el 25% cuenta con formación técnica en áreas distintas a la panadería, el 10% alcanzó la primaria y solo el 5% (una persona) posee certificación técnica en panadería. Adicionalmente, el 55% ha realizado cursos complementarios relacionados con panadería, pastelería y manipulación de alimentos con el SENA, mientras que el 45% ha tomado cursos en otras áreas. Como se muestran en las siguientes figuras 28 y 29:

**Figura 28***Participación de Género en el Proyecto Productivo de Panadería**Nota.* Datos proyecto productivo COIBA.**Figura 29***Nivel de Escolaridad de la PPL del Proyecto de Panadería**Nota.* Datos proyecto productivo COIBA.

### *Percepciones de las PPL Sobre el Proyecto Productivo de Panadería*

La sistematización de las respuestas a las preguntas cerradas del instrumento permite identificar patrones consistentes en las percepciones de las PPL, los cuales se sintetizan en la siguiente tabla.

**Tabla 14**

*Frecuencia de Respuestas de las PPL (n = 20)*

Aspecto evaluado	Respuesta	Cantidad	Participación
Experiencia previa en panadería	No	20	100%
PPL asignadas suficientes para la producción	No	11	55%
PPL asignadas suficientes para la producción	Sí	9	45%
Bonificación bien remunerada	No	20	100%
Nivel de motivación/satisfacción	Alto	15	75%
Nivel de motivación/satisfacción	Regular	5	25%
Ambiente laboral	Alto	14	70%
Ambiente laboral	Regular	6	30%
Percepción de alta rotación de PPL	Sí	20	100%
Conoce el componente estratégico (misión/visión)	Sí	13	65%
Conoce el componente estratégico (misión/visión)	No	7	35%
Aporte a la resocialización	Sí	20	

*Nota.* entrevistas aplicadas a las 20 PPL del proyecto productivo de panadería del COIBA.

Los resultados evidencian hallazgos relevantes para la gestión del proyecto. El 100% de las PPL ingresó sin experiencia previa en panadería, lo que implica que el conocimiento se construye internamente mediante la transferencia de los panaderos mayores o líderes y el acompañamiento del SENA. El 100% considera que la bonificación, que oscila entre \$350.000 y

\$450.000 mensuales, no se encuentra bien remunerada, especialmente para los líderes que asumen mayor responsabilidad, dado que se ubica por debajo del salario mínimo legal vigente que perciben las PPL vinculadas a la empresa de alimentos. El 100% reconoce la existencia de alta rotación de personal, atribuida a cambios en el proceso de condena, traslados de estructura, solicitudes de cambio de actividad, inadaptabilidad o comportamientos inadecuados. En cuanto al componente estratégico, el 65% afirma conocer la misión y visión exhibidas en los centros de producción, aunque reconocen que hace falta una mayor socialización, frente a un 35% que ingresó recientemente y solo conoce sus derechos y deberes. El 100% coincide en que el proyecto aporta de manera significativa a su proceso de resocialización y reinserción a la vida civil y laboral.

#### Capacidad instalada por centro de producción

Respecto al porcentaje de capacidad instalada utilizada en cada centro de producción, las PPL reportan los siguientes niveles: estructura I bloque 7 con un 70%, estructura II bloque 2 con un 60%, estructura II bloque 4 (reclusión de mujeres) con un 60% y estructura III bloque 5 con un 80%, siendo este último el centro con mayor aprovechamiento de su capacidad, asociado a su rol como proveedor de la empresa de alimentos.

Los 20 participantes integran cada uno de los centros de producción de las estructuras I - bloque 7 “sindicados y enfoque diferencial LGTBI” 5 PPL, estructura II - bloque 2 “mediana seguridad” 5 PPL y bloque 4 RM “reclusión de mujeres” 4 PPL y estructura III - bloque 5 “sindicados” 6 PPL. El propósito de la entrevista dentro de su entorno de trabajo consistió en conocer sus percepciones y opiniones acerca del proyecto productivo y su aporte en el proceso de resocialización, la importancia para ellos de esta actividad ocupacional y laboral. En ese orden de ideas se recopilaron los siguientes enfoques desde su perspectiva.

- Al preguntarles acerca de la motivación para la vinculación al proyecto productivo de panadería, argumentan diversas razones como son:

Es una oportunidad de aprovechar el tiempo, contrario a permanecer todo el tiempo en una celda o un patio.

Adquirir nuevos conocimientos.

Se puede percibir una remuneración económica estable para sus gastos y el apoyo a sus familias.

Se visualiza como una experiencia y oportunidad al momento de recobrar la libertad, puesto que tienen un conocimiento para trabajar en una panadería o por cuenta propia.

- Al preguntarles acerca de su experiencia anterior en elaboración de productos de panadería, el 100% de los entrevistados no contaban con ningún tipo de experiencia ni conocimiento al ingresar al proyecto productivo. El conocimiento se fue adquiriendo a través de los panaderos mayores o líderes, que son personas a quienes se les han ido transfiriendo dicho conocimiento por parte de otras PPL acerca de la forma en que se elabora cada uno de los productos de la panadería, ya que es una experiencia viva de conocimiento demasiado importante para continuar aprendiendo.

- En cuanto a temas de capacitaciones, al ingresar al proyecto productivo el responsable del proyecto brinda una inducción acerca de los derechos y deberes, como las actividades que se van a realizar al interior del centro de producción. Por otro lado, el acompañamiento del SENA ha sido importante puesto que ha brindado diferentes cursos de formación y capacitación de manera constante en diferentes áreas complementarias, lo que permite adquirir conocimientos y fortalecer la actividad que desarrollan al interior del centro de producción como equipo de trabajo.

- En cuanto al nivel de motivación y satisfacción con el proyecto productivo, el 75% de las PPL entrevistadas lo califica como alto, al considerar que el proyecto representa un espacio diferente al patio, donde adquieren conocimientos y se mantienen ocupadas; mientras que el 25% lo califica como regular, debido a que los panaderos mayores y auxiliares líderes asumen una mayor carga laboral y de responsabilidad, pero perciben la misma bonificación que el resto de las PPL.
- En cuanto a la bonificación que reciben por su labor, consideran que se debe analizar por parte de las directivas, puesto que el rango se encuentra entre los \$350.000 y \$450.000, y la labor que se lleva a cabo es extenuante, además se tiene el referente de algunas PPL que han trabajado en los ranchos de la empresa de alimentos donde se les cancelan el salario mínimo.
- Aunque en cada centro de producción se encuentra plasmada la misión y visión, hace falta mayor socialización especialmente para las PPL que ingresan al proyecto productivo, lo cual genera un mayor sentido de pertenencia con respecto a la importancia que tiene el proyecto en la transformación de vidas.
- Las mayores dificultades que afrontan algunos centros de producción, es relacionado con la infraestructura puesto que algunos como el caso de bloque 7 la bodega es muy pequeña, el bloque 4 no tiene bodega, entonces se encuentran sujetas a demoras por la distribución y entrega de la materia prima e insumos necesarios para cumplir con la producción diaria.
- Una de las estrategias que se ha implementado al interior de los centros de producción es la rotación de la elaboración de productos de panadería, pastelería y repostería, lo que ha generado un intercambio de conocimientos y experiencias significativas en cuanto a la

variedad de productos, lo que permite que las PPL se sientan motivadas a elaborar otro tipo de productos especialmente para las visitas como sus familias y allegados. El mostrarles a ellos lo que han logrado con sus manos es importante para su proceso de resocialización.

- Ante la pregunta si consideran que el proyecto productivo de panadería le aporta a su proceso de resocialización y en qué forma lo hace; el 100% de las PPL entrevistadas argumentan que esta actividad laboral y ocupacional les ha cambiado la vida, puesto que encontraron una oportunidad de trabajo en equipo, de adquirir conocimientos no solo en productos de panadería, sino en temas empresariales y de planeación dentro de la cadena de producción, comprender que este tipo de actividad se puede convertir en un proyecto de vida al momento de la reinserción a la vida civil y laboral.

#### ***Matriz DOFA Proyecto Productivo Panadería COIBA***

La matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) es una herramienta ampliamente utilizada en la formulación, análisis y evaluación de proyectos productivos, ya que permite diagnosticar tanto factores internos como externos que influyen en su viabilidad. Weihrich (1982) fue uno de los primeros en sistematizar su uso estratégico al desarrollar la matriz TOWS, la cual cruza los elementos del análisis DOFA para formular estrategias orientadas a maximizar fortalezas y oportunidades, y reducir debilidades y amenazas. Aaker (1995) y Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998) también han destacado la utilidad de esta matriz como parte fundamental de la planeación estratégica, aplicable tanto a empresas como a organizaciones sociales o proyectos comunitarios. Por su parte, Kotler y Keller (2020) reconocen su valor como base para el desarrollo de estrategias de marketing y posicionamiento en proyectos productivos. En el contexto colombiano, entidades como el SENA (2017) han adoptado la

DOFA como herramienta clave en la formulación de iniciativas productivas rurales y penitenciarias, permitiendo tomar decisiones con base en el entorno y los recursos disponibles.

Por lo anterior y con el apoyo de las partes interesadas en el proyecto productivo de panadería del COIBA, se pudo conocer aquellos factores internos y externos desde una perspectiva de cada uno de los actores que hacen parte de este proyecto, lo que permite consolidar información relevante para tener en cuenta para la presentación de estrategias que conlleven a fortalecer los diferentes procesos en pro del fortalecimiento integral del mismo.

Factores externos.

En la tabla 15 se presentan factores externos que influyen en el desarrollo del proyecto productivo de panadería del COIBA, como las oportunidades que pueden ser favorables para el crecimiento y consolidación del proyecto, y en cuanto a las amenazas se determinaron aquellas que se deben mitigar para contrarrestar su efecto adverso al proyecto.

**Tabla 15**

*Factores Externos Proyecto Productivo Panadería del COIBA*

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Diversificación del portafolio de productos.	A1. Rotación frecuente de personal directivo, administrativo y operativo.
O2. Registro INVIMA y certificados de calidad.	A2. Aumento de precios en insumos y materias primas.
O3. Apertura del punto de venta externo “Libera”. el día 14 de abril de 2025 mediante la resolución 1346.	A3. Demoras en el suministro por parte de proveedores o logística interna.
O4. Ampliación de mercado con instituciones públicas y privadas.	A4. Fallas en servicios públicos (gas, agua, energía).

O5. Generación de empleo para PPL y personal externo.	A5. Demoras contractuales por falta de personal.
O6. Posible incremento presupuestal por buena ejecución.	A6. Motines u operativos internos que interrumpen la venta.
O7. Ausencia de competencia directa.	A7. Riesgo de cierre por no cumplir normas sanitarias.
O8. Alta demanda diaria de productos.	A8. Posibles recortes presupuestales.
O9. Personal capacitado en todas las áreas.	A9. Riesgo de cierre por baja rentabilidad.
O10. Aporte claro a la resocialización de PPL.	A10. Mal uso del presupuesto asignado.
O11. Bajo costo de mano de obra (PPL).	A11. Paros camioneros, protestas
O12. Uso de redes sociales como canal de promoción.	A12. Falta de inversión en infraestructura por parte de USPEC.
O13. Posibilidad de inversión en equipos tecnológicos.	A13. Riesgos de seguridad: hurtos internos de insumos o equipos.

---

*Nota.* Identificación de las oportunidades y amenazas del proyecto productivo de panadería del COIBA.

#### Factores Internos.

En la tabla 16 se presentan factores internos del proyecto productivo de panadería del COIBA, con el propósito de establecer aquellos aspectos que ofrecen un panorama más profundo del comportamiento integral del mismo.

**Tabla 16***Factores Internos del Proyecto Productivo de Panadería*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Convenio SENA–INPEC para formación y resocialización.	D1. Falta de personal en puntos de venta.
F2. Exclusividad de clientes intramurales (4.900 a 5.150 PPL).	D2. Limitación presupuestal por baja ejecución anterior.
F3. Variedad de productos (empresa de alimentos y venta directa).	D3. Altos costos de insumos postpandemia.
F4. Capacidad instalada en 4 centros de producción.	D4. Limitación de clientes (solo PPL, sin cafetería o externos).
F5. Puntos de venta en los pabellones del COIBA.	D5. Rotación de personal del Cuerpo de Custodia y Vigilancia PPL.
F6. Exención del IVA en compras y ventas.	D6. Desconocimiento de procesos SUBDA.
F7. Se utiliza materia prima e insumos de la mejor calidad	D7. Falta de plan financiero y proyección de ventas.
F8. Uso de insumos de alta calidad.	D8. Personal sin experiencia en administración y contratación.
F9. Precios asequibles y competitivos.	D9. Dependencia de USPEC para adecuaciones físicas.
F10. Contratos que obligan a la empresa de alimentos a comprar los productos del proyecto.	D10. Bodegas inadecuadas o insuficientes en algunos bloques.
F11. Planeación estratégica establecida.	D11. Altos costos de servicios públicos.
F12. Maquinaria en buen estado con mantenimiento regular.	D12. Empaque deficiente y poca diversificación de productos.
F13. Alta motivación de las PPL por participar en el proyecto.	D13. Limitado poder adquisitivo de la PPL.

D14. Disponibilidad limitada del vehículo de transporte.

*Nota.* Identificación de las fortalezas y debilidades del proyecto productivo de panadería del COIBA.

***Matriz DOFA Cruzada Proyecto Productivo Panadería COIBA***

A continuación, en la tabla 17 se presenta la matriz DOFA cruzada, con el propósito de establecer las relaciones entre aquellos factores internos y externos del proyecto productivo de panadería del COIBA, con el fin de formular estrategias que permitan mitigar los impactos que se pueden producir por sus amenazas y debilidades y se aprovechen las fortalezas y oportunidades para consolidar el proyecto productivo.

**Tabla 17**

*Matriz DOFA Cruzada del Proyecto Productivo de Panadería*

Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades)	Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades)
FO1. Aprovechar el convenio SENA-INPEC (F1) para certificar nuevos productos y acceder al registro INVIMA (O2).	DO1. Gestionar inversión en equipos tecnológicos (O13) para estandarizar procesos de producción y suplir la falta de flujogramas (D6).
FO2. Usar la capacidad instalada (F4) para diversificar productos (O1) y fortalecer la marca institucional “Libera” (O3).	DO2. Ampliar puntos de venta internos y externos (O3, O4) para superar la limitación de clientes (D4) y baja rotación de productos.
FO3. Fortalecer la comercialización con instituciones externas (O4) aprovechando que no hay competidores directos (O7) y precios competitivos (F8).	DO3. Implementar un plan financiero (D7) que aproveche el posible incremento presupuestal (O6) y permita proyectar ventas y punto de equilibrio.

FO4. Impulsar campañas en redes sociales (O12) para mejorar la visibilidad del proyecto y aumentar demanda (O8), destacando la calidad de insumos (F7) y maquinaria en buen estado (F11).

FO5. Utilizar la motivación de las PPL (F12) y el apoyo del contrato con la empresa de alimentos (F9) para generar nuevas líneas de productos con alta rotación y aceptación.

---

Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas)

---

DA1. Establecer un plan de contingencia ante rotación de personal (A1, D5) mediante capacitación cruzada y manuales de funciones.

DA2. Mejorar las bodegas de almacenamiento (D10) con recursos propios y gestión ante USPEC, para evitar demoras y afectaciones en la producción (A3, A12).

DA3. Corregir el problema de etiquetado y empaque (D12) para cumplir con normativas sanitarias (A7) y evitar riesgos de sanciones.

DA4. Elaborar protocolos de seguridad interna y rendición de cuentas para prevenir la destinación inapropiada del presupuesto (A10, D9).

DA5. Buscar alternativas de transporte (D15) para no depender del vehículo oficial en misiones nacionales, lo que puede afectar entregas e insumos (A3, A4).

DO4. Fortalecer la capacitación del personal administrativo (D8) mediante el acompañamiento del SENA y SUBDA (O5, O13).

DO5. Gestionar convenios con entidades públicas (O4) para asegurar canales de distribución que compensen la limitada capacidad de compra de las PPL (D13).

---

Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas)

---

FA1. Aprovechar la planeación estratégica (F10) para mitigar impactos de paros, motines y fallas en servicios públicos (A4, A6, A11).

FA2. Usar el respaldo institucional (F1, F9) para gestionar mejoras de infraestructura y evitar el cierre por condiciones sanitarias (A7, A12).

FA3. Optimizar el uso de maquinaria y centros de producción (F4, F11) para reducir tiempos en caso de demoras con proveedores (A3) o alza de costos (A2).

FA4. Implementar mecanismos de control con apoyo del Cuerpo de Custodia para evitar hurtos y pérdidas por inseguridad (A13).

FA5. Utilizar la ventaja del rango de PPL (F2) para garantizar la sostenibilidad interna en caso de pérdida de mercados externos o presupuesto (A8, A9).

---

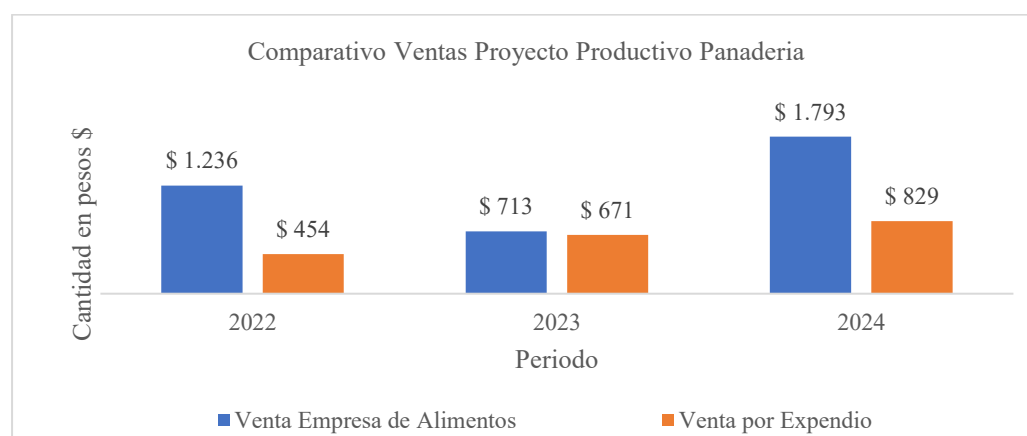
*Nota.* Matriz DOFA cruzada de las debilidades y oportunidades frente a las fortalezas y debilidades del proyecto productivo de panadería del COIBA.

### ***Análisis Financiero al Proyecto Productivo de Panadería del COIBA***

Con base en los datos de los estados financieros (PYG), en la figura 30 se presenta el comportamiento de ventas por cliente y en la figura 31 la utilidad neta en millones (\$) con la participación (%) para cada una de las siguientes vigencias.

#### **Figura 30**

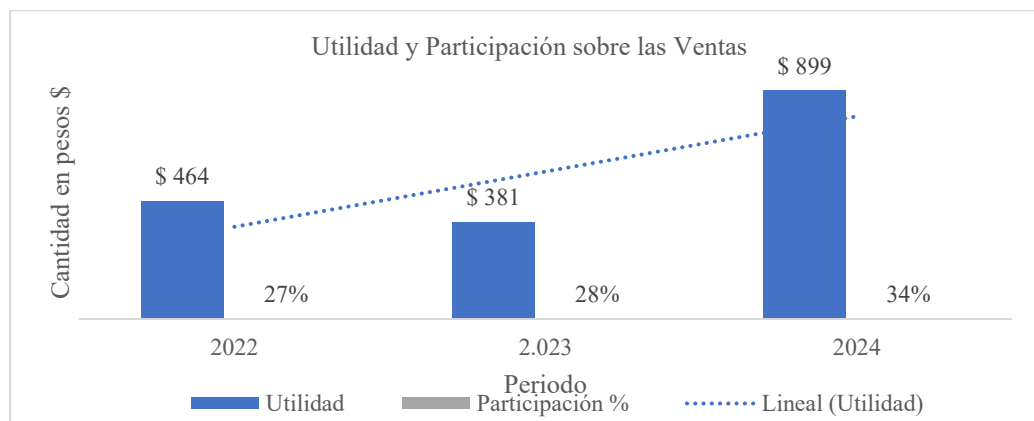
##### *Comportamiento Ventas Proyecto Productivo Panadería del Coiba 2022-2024*



*Nota.* Cifras en millones, datos PYG proyecto productivo panadería.

**Figura 31**

*Utilidad de Ventas del Proyecto Productivo Panadería del Coiba 2022-2024*

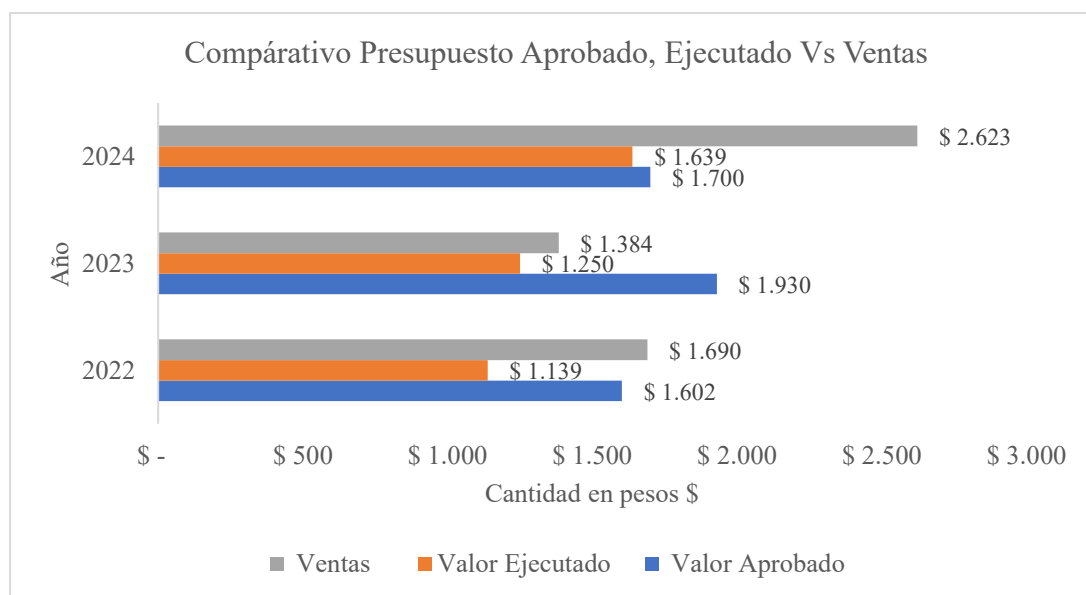


*Nota.* Cifras en millones, datos PYG proyecto productivo panadería.

Con base en los datos de los estados financieros (PYG), en la figura 32 se presenta el presupuesto de ingresos aprobado y las ventas con la diferencia en millones (M) y la participación (%) para cada una de las siguientes vigencias.

**Figura 32**

*Comparativo Presupuesto Aprobado, Ejecutado Vs Ventas del Proyecto Productivo*



*Nota.* Cifras en millones (M), datos dependencia de presupuesto COIBA.

En la tabla 18 se presenta el análisis del comportamiento del estado de pérdidas y ganancias (PYG) del proyecto productivo de panadería del COIBA para las vigencias 2022-2023-2024.

**Tabla 18**

*Comportamiento del PYG del Proyecto Productivo de Panadería (Cifras en Millones de Pesos)*

Año	Total Ventas	Costo de Ventas	% Costo/Ventas	Utilidad Bruta	% Bruta/Ventas	Utilidad Neta	% Participación
2022	1.690	1.143	67,60%	548	32,40%	464	27,43%
2023	1.384	887	64,06%	497	35,94%	381	27,50%
2024	2.623	1.566	59,71%	1.057	40,29%	899	34,28%

*Nota.* Análisis estados de resultados PYG del proyecto productivo de panadería.

Por otro lado, en la tabla 20, se da a conocer el comportamiento a través de los indicadores financieros basados en los datos de los Estados de Resultados PYG para las 3 vigencias (2022-2023-2024).

- En cuanto a las ventas, se evidencia que la empresa de alimentos ha contado con el mayor porcentaje de participación durante los últimos tres años, para el año 2022 con el 73%, año 2023 con el 52% y el año 2024 con el 68%, convirtiéndose en un aliado estratégico para los ingresos y fortalecimiento del proyecto productivo.

- Las ventas para el año 2022 se tenía aprobado un valor \$1.603M y se recaudaron \$1.691M, presentando una diferencia positiva de \$88M con un 5%, superando la meta establecida, mostrando una adecuada gestión de ingresos para el proyecto productivo como las cajas especiales.

- Para el año 2023 se aprobó un presupuesto de ingreso mayor en \$327M que en 2022; es decir que para el año 2023 en presupuesto de ingresos aprobado correspondió a \$1.930M y tan solo se recaudó un valor de \$1.384M con una diferencia de -\$546M con un -28% entre lo aprobado vs lo ejecutado, situación atípica al comportamiento del año 2022, demostrando así una falta de control y gestión administrativa y financiera de las partes interesadas. Situación que afectó de forma directa el ingreso de reinversión al proyecto productivo como el aporte a la caja especial para los programas de atención y tratamiento en pro de la resocialización de las PPL.

Para el año 2024 el presupuesto aprobado tuvo una reducción de \$230M, frente al año 2023 para un total de \$1.700M y se recaudaron un valor de \$2.623M, presentando una recuperación positiva de \$923M con un 54%, superando la situación adversa del año 2023 y mostrando de esta manera una adecuada gestión administrativa y financiera de ingresos para el proyecto productivo como para las cajas especiales. Lo anterior se dio por decisiones asertivas como el cambio de gobierno y personal encargado del proyecto productivo.

- Comparando los años 2022–2023, la utilidad neta disminuyó en 83 millones (-17,8%), aunque la participación dentro del total se incrementó levemente (+1 p.p.), esto sugiere un esfuerzo de control en otros costos que permitió sostener el margen.

- El año 2023 fue un año débil, principalmente por la caída en ventas a la Empresa de Alimentos (-42%), en el año 2024 muestra una recuperación total con Empresa de Alimentos alcanzando un nivel más alto que en el año 2023, a través del proyecto comercial expendio se presenta un crecimiento de forma sostenida y consistente, el canal de expendio gana participación, siendo más estable y con mejor crecimiento relativo.

- Respecto a los años 2023–2024, se evidenció un crecimiento significativo, con un aumento de 518 millones en utilidad (+135%), la participación también creció a 34%, reflejando una mayor eficiencia financiera.

- El proyecto productivo de panadería para el año 2024 presentó un incremento exponencial del 89% respecto al año 2023 en cuanto a ventas (\$1.238M), esto sugiere un crecimiento o expansión del proyecto (mayor producción, más clientes o precios más altos).

**Tabla 19***Indicadores de Eficiencia Operativa*

Indicador	Fórmula	2022	2023	2024
Costo sobre Ventas (%)	$(\text{Costo} / \text{Ventas}) \times 100$	67,60%	64,06%	59,71%
Incremento de Ventas (%)	$((\text{Ventas actual} - \text{anterior}) / \text{anterior}) \times 100$	-	-18,13%	89,55%
Incremento de Utilidad Neta (%)	$((\text{Utilidad actual} - \text{anterior}) / \text{anterior}) \times 100$	-	-17,88%	136,18%
Relación Utilidad Bruta / Costo	Utilidad Bruta / Costo de Ventas	0,561	0,561	0,675

*Nota.* análisis de participación del estado de resultados PYG del proyecto productivo de panadería.

- En el año 2023, las ventas disminuyeron considerablemente respecto a 2022, lo cual puede estar relacionado con, lo que sugiere problemas de operación o suministro, se comercializaron 14 productos menos que los dos años a comparar, adicional los gastos en servicios públicos significativos por valor de \$64M, lo que genero la baja en la utilidad; sin embargo, en 2024 se registra un crecimiento excepcional del 89,5%, lo cual sugiere reactivación exitosa de ventas, incremento de producción e inclusión de nuevos productos.

- El incremento en la utilidad neta 2023, -17,88% y en 2024, más 136,18%, lo que sugiere una dinámica parecida a las ventas con una caída en el 2023 cae un 18% y en el 2024 se duplica, lo que implica que se vendió más y se pudo retener una porción considerable como ganancia, esto debido a mejores precios en materias primas, reducción de gastos operativos y optimización en la administración del proyecto.

En el caso de la rentabilidad bruta, en el 2022, 0,479, 2023, 0,561 y 2024, 0,675, este indicador muestra cuánta utilidad bruta se genera por cada peso invertido en costos, el crecimiento constante de este valor indica que la panadería está produciendo más ganancia bruta con la misma unidad de inversión, lo que sugiere que se está sacando mayor provecho del gasto en producción, reflejando una excelente gestión en términos de productividad y rendimiento operativo.

- Entre 2022 y 2024, el proyecto ha evolucionado hacia un modelo más eficiente, rentable y productivo, con mejoras notables en todos los indicadores operativos, a pesar de la caída en 2023, el año 2024 consolida una recuperación sólida y estructural, reflejada tanto en ventas como en márgenes, lo que valida la sostenibilidad y el impacto positivo del proyecto productivo.

En la tabla 20 se presenta la ejecución presupuestal de gastos aprobados en comparación con los gastos ejecutados para las 3 vigencias (2022-2023-2024).

**Tabla 20**

*Ejecución Presupuestal de Gastos (2022–2024)*

Año	Valor Aprobado (100%)	Valor Asignado (80%)	Presupuesto Ejecutado	Análisis sobre 80%	% sobre 80%	Análisis sobre 100%	% sobre 100%
2022	\$1.603 M	\$1.282 M	\$1.138 M	-\$144 M	-11%	-\$465 M	-29%

2023	\$1.930 M	\$1.544 M	\$1.250 M	-\$294 M	-19%	-\$680 M	-35%
2024	\$1.700 M	\$1.360 M	\$1.639 M	+\$279 M	21%	-\$61 M	-4%

*Nota.* Cifras suministradas por la dependencia de presupuesto del área administrativa y financiera del COIBA.

- En el año 2022, el presupuesto ejecutado (\$1.138M), no alcanzó al 80% de lo asignado, la diferencia contra el 100% aprobado es de -\$465M, sólo se ejecutó el 71% del total, lo que puede dejar ver falencias en la ejecución presupuestal.
- En el año 2023, la situación empeora ya se ejecuta aún menos presupuesto de lo asignado es decir el -\$680M con un porcentaje del 65%, y la diferencia contra el 80% asignado de -\$294M, se usó solo el 85% asignado.
- En el año 2024, el presupuesto ejecutado (\$1.639 M) supera en un 21% el valor asignado inicialmente (80%), se logra ejecutar el 96% del total aprobado, lo cual representa una mejora muy significativa, esto indica mejora en la planificación y gestión de recursos, posibles decisiones anticipadas sobre la liberación del 20% de presupuesto para el proyecto.
- En la comparación de los años 2022–2023, se evidencia un patrón de subejecución presupuestal, lo que puede haber limitado el cumplimiento de metas y actividades del proyecto y en el 2024, se observa una recuperación destacable, con ejecución cercana al 100%, lo que refleja avances en la eficiencia financiera y administrativa del proyecto, este comportamiento sugiere que el equipo responsable ha aprendido de los años anteriores y ha ajustado sus procesos para lograr una mayor capacidad de absorción presupuestal.

### ***Análisis ROI (Return on Investment o Retorno Sobre la Inversión)***

Según Brigham y Ehrhardt (2017), el ROI se constituye como un indicador para evaluar la eficiencia en el uso de los recursos invertidos y la capacidad de generar rentabilidad, no

obstante, en proyectos productivos de carácter institucional y social, como los desarrollados en contextos penitenciarios, el análisis del ROI financiero debe complementarse con una valoración del impacto social, dado que su finalidad trasciende la maximización del beneficio económico.

Para el proyecto productivo de panadería, al tratarse de un proyecto de carácter social, se calculó el ROI institucional, el cual no busca la maximización de las utilidades sino la eficiencia en el uso de los recursos públicos asignados, de acuerdo con el planteamiento de Nicholls et al. (2012) sobre la reconceptualización del retorno en iniciativas sociales.

En el ámbito de las empresas sociales, el concepto de retorno sobre la inversión debe replantearse, superando la idea de maximizar ganancias e incorporando la generación de valor social. Así, el énfasis deja de centrarse únicamente en los beneficios económicos y se orienta hacia el uso eficiente de los recursos para cumplir objetivos de impacto social, Nicholls (2012) plantean que la medición del retorno en iniciativas sociales debe incorporar el valor social generado en relación con la inversión realizada, ampliando así el enfoque tradicional del ROI.

Según Nicholls et al., (2012), p.68 la Ecuación: SROI es igual a Valor Social Generado/Inversión Total.

Por lo anterior podemos decir que no cambia la estructura de la ecuación, lo que cambia es que se considera el retorno incluyendo impacto social.

En la tabla 21 se presenta la estimación del retorno sobre la inversión (ROI) de acuerdo con el comportamiento de la inversión y los ingresos generados para las 3 vigencias (2022-2023-2024).

**Tabla 21***Análisis del ROI (Return On Investment o Retorno Sobre la Inversión)*

Concepto	2022	2023	2024
Inversión Total	1.603	1.930	1.700
Ingresos Generados	1.690	1.384	2.623
Beneficio Neto (Ingresos - Inversión)	87	-546	923
ROI (%)	5,4	-28,2	54,2

*Nota.* Datos información de ingresos y costos proyecto COIBA. (Cifras expresadas en miles de pesos colombianos).

Según los datos del ROI, significa que en 2022 cada peso invertido se recuperó y se obtuvo un retorno adicional del **5,43%**, sin embargo, en el año 2023, el ROI es negativo, la inversión no solo no se recuperó, sino que se perdió cerca del **28%** de lo invertido, para el año el año 2024, el ROI fue muy positivo se recuperó la inversión y se obtuvo un retorno del **54%**, la operación del proyecto Productivo fue altamente rentable.

- Dado que el ROI es positivo y elevado, se puede invertir más en aumentar la capacidad productiva (maquinaria, procesos más tecnificados) para responder a la demanda sin disparar los costos, evaluar abrir nuevos canales de distribución (tiendas locales, convenios con cafeterías, supermercados pequeños) para aprovechar la rentabilidad.
- Los productos de alta utilidad unitaria, pero bajo volumen (ej. Torta Fría, Croissant, Mega Mojicón) pueden expandirse en nichos más rentables, la estrategia sería invertir en marketing y empaques diferenciados para captar un mercado de mayor valor agregado.
- Con un ROI alto, hay margen para ajustar precios estratégicamente en productos de bajo margen (ej. Pan Aliñado 60g, Pan Dieta Integral), de modo que no pierdan competitividad, pero contribuyan más a la rentabilidad.

- El ROI 2024 muestra que el proyecto sí es rentable y sostenible si se mantiene la disciplina financiera, la decisión clave es invertir en expansión controlada (más producción + nuevos mercados), reforzando los productos de mayor margen y ajustando los de bajo rendimiento.

### ***Punto de Equilibrio Proyecto Productivo Panadería***

#### Pasos

- $\text{Unidades vendidas estimadas} = \text{Ventas} / \text{Precio unitario promedio.}$
- $\text{Costo variable unitario} = \text{Costos variables} / \text{Unidades vendidas.}$
- $\text{Margen de contribución (\%)} = 1 - (\text{Costos variables} / \text{Ventas}).$
- $\text{Punto de equilibrio en unidades} = \text{Costos fijos} / (\text{Precio unitario} - \text{Costo variable unitario}).$
- $\text{Punto de equilibrio en pesos} = \text{Costos fijos} / \text{Margen de contribución.}$

En la tabla 22 se presenta el Punto de Equilibrio del proyecto productivo panadería para las 3 vigencias (2022-2023-2024).

**Tabla 22**

### ***Punto de Equilibrio del Proyecto Productivo Panadería***

Año	Ventas	Costos Variables	Costos Fijos	Precio Unitario	Unidades Vendidas	CV unitario	Margen Contribución	PE Uds.	PE \$
2022	1.690	948	97	6.345	266.397	3.559	43,91%	34.871	221
2023	1.384	963	194	10.736	128.911	7.472	30,40%	59.536	639
2024	2.623	1.261	226	10.736	210.175	5.998	51,93%	34.916	436

*Nota.* Datos información de ingresos y costos proyecto COIBA. (Cifras expresadas en miles de pesos colombianos).

### ***Cuantificación del Impacto Financiero de las Debilidades Identificadas***

A partir de la triangulación entre los hallazgos cualitativos de las entrevistas y el análisis financiero del proyecto, se identifica una cadena causal con efecto directo sobre los costos operativos. La bonificación percibida por debajo del salario mínimo, considerada insuficiente por el 100% de las PPL entrevistadas, incide en que el 25% reporte un nivel de motivación regular, situación que se relaciona con la alta rotación de personal reconocida por el 100% de los entrevistados. Esta rotación, sumada al hecho de que el 100% de las PPL ingresa sin experiencia previa en panadería, genera un costo recurrente asociado a la curva de aprendizaje de cada nuevo integrante, reflejado principalmente en un mayor desperdicio de materia prima durante sus primeras semanas de vinculación. A ello se suman las debilidades en el control de costos y de inventarios, así como las limitaciones de infraestructura en las bodegas de los bloques 7 y 4.

Con el propósito de dimensionar el efecto económico de estas debilidades, en la tabla 23 se presenta una estimación referencial del impacto financiero anual, calculada con base en las cifras financieras de la vigencia 2024 (costo de ventas de \$1.566 millones) y en supuestos técnicos razonables.

**Tabla 23**

#### *Estimación del Impacto Financiero Anual de las Debilidades Identificadas*

Debilidad identificada	Mecanismo de impacto	Base de cálculo	Impacto anual estimado
Alta rotación de PPL sin experiencia	Desperdicio de materia prima durante la curva de aprendizaje	6 PPL nuevas/año × 1 mes × 15% sobre el costo de insumos por PPL	Aproximado \$5,9 millones

Ausencia de sistema de control de costos	Desviaciones no detectadas en el uso de materia prima	2% sobre el costo de ventas	Aproximado \$31 millones
Débil control de inventarios	Mermas, vencimientos y faltantes	3% sobre el costo de ventas	Aproximado \$47 millones
Subtotal cuantificable			Aproximado \$84 millones/año

---

*Nota.* Datos con base en la vigencia del 2022-2024.

La estimación indica que las debilidades de gestión cuantificables representan un costo aproximado de \$84 millones anuales, equivalente al 5,4% del costo de ventas de 2024, recursos que podrían reorientarse hacia la reinversión en el proyecto o el fortalecimiento de los programas de tratamiento penitenciario. De este total, el control de inventarios y el control de costos concentran el mayor impacto, lo que confirma la pertinencia de las recomendaciones orientadas a implementar un sistema básico de costeo y un registro periódico de inventarios.

De manera complementaria, además de las debilidades anteriores, el proyecto presenta una vulnerabilidad financiera asociada a la concentración de sus ingresos. Durante la vigencia 2024, el 68% de las ventas dependió de un solo cliente, la empresa de alimentos contratada por la USPEC, lo que equivale a aproximadamente \$1.784 millones de ingresos expuestos ante una eventual pérdida o disminución de dicho contrato. La caída del 28% en los ingresos durante 2023 evidencia el riesgo real que implica esta dependencia, y sustenta la recomendación de diversificar los canales de comercialización, especialmente a través de la apertura del punto de venta externo "Libera".

***Recomendaciones para el Fortalecimiento de la Gestión Administrativa y Financiera para el Proyecto Productivo del COIBA***

González (2003) argumenta que la economía no debe fundamentarse exclusivamente en criterios de eficiencia de mercado, sino en principios éticos orientados a la equidad y la justicia social, desde esta perspectiva, los proyectos productivos deben integrar sostenibilidad financiera con responsabilidad social, garantizando que su impacto contribuya al bienestar colectivo.

En la tabla 24 se presentan aquellas debilidades que fueron identificadas y que impactan de forma directa a la gestión administrativa y financiera del proyecto productivo de panadería del COIBA. Razón por la cual, se establecen recomendaciones con responsables y tiempos para obtener los resultados esperados por las partes interesadas.

**Tabla 24**

*Análisis y Recomendaciones Proyecto Productivo de Panadería del COIBA*

Objetivo específico	Técnica aplicada	Evidencia recolectada	Hallazgos	Recomendaciones	Resultado esperado
Caracterizar la estructura organizativa, los procesos administrativos y los roles de los actores participantes en el proyecto productivo de panadería del COIBA, identificando su	Revisión documental, observación directa y entrevistas semiestructuradas.	Manuales de funciones, documentos institucionales, registros operativos, observaciones de campo y entrevistas a funcionarios responsables.	Ausencia de planeación estratégica formal, escasos indicadores de gestión y limitaciones en la comunicación entre los actores involucrados	Diseñar e implementar un plan estratégico; establecer indicadores de gestión; fortalecer los mecanismos de comunicación y coordinación institucional.	Mayor articulación organizacional, seguimiento de resultados y eficiencia en la gestión operativa.

incidencia en la gestión operativa del proyecto.			en el proyecto.		
Examinar la planificación, ejecución presupuestal y control de costos e ingresos del proyecto durante 2022, 2023 y 2024, identificando las fuentes de financiamiento, la administración de los recursos y los procesos de control.	Revisión documental y análisis financiero.	Presupuestos, informes financieros, registros de ingresos y gastos, reportes contables e información de inventarios.	Debilidades en el control de costos, ausencia de análisis del punto de equilibrio, control limitado de inventarios y dependencia de un único canal de comercialización.	Implementar un sistema de costos y análisis del punto de equilibrio; fortalecer el control de inventarios; diversificar los canales de comercialización.	Mejor control financiero, reducción de desperdicios, incremento de ingresos y sostenibilidad económica del proyecto.

*Nota.* Datos del proyecto Productivo de panadería del COIBA.

Se recomienda gestionar apoyo y acompañamiento técnico con el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), con el fin de fortalecer las competencias administrativas, financieras y productivas del proyecto. Este acompañamiento puede materializarse a través de procesos de formación, asesorías técnicas, prácticas académicas y apoyo en formulación y evaluación de proyectos, contribuyendo así a su

sostenibilidad y consolidación a largo plazo. En la tabla 25 se presenta el siguiente cuadro comparativo de las ventas de los productos y la utilidad generada.

**Tabla 25**

*Cuadro Comparativo de Productos con Mayor Venta-Utilidad*

Producto	Venta s 2022	Utilida d 2022	Venta s 2023	Utilida d 2023	Venta s 2024	Utilida d 2024	Ventas Acum.	Utilidad Acum.
Pan aliñado 60 gr.	86	29	35	13	20	9	149	51
Pan blandito 60 gr.	200	68	257	100	551	258	1.008	426
Pan integral de 60 gr	126	48	147	55	155	74	428	177
Pan mantequilla 60 gr	23	12	56	21	315	147	395	180
Pan mojiçón 60 gr	75	30	19	7	26	12	121	48
Pan queso expendio	34	16	30	11	3	1	67	28
ponqué expendio sábado	15	7	29	13	11	5	55	25
Torta fría de 1 lb domingo	9	4	5	2	7	3	21	9
Totales	569	214	578	221	1.088	509	2.243	944

*Nota.* Información suministrada del proyecto productivo COIBA.

Basados en el análisis comparativo de los productos con mayor volumen de ventas y mayor utilidad acumulada, se presentan en las tablas del 26 a la 29 una propuesta de estructura de costos para dos productos seleccionados estratégicamente, considerando su rotación, rentabilidad y contribución financiera al proyecto productivo.

**Tabla 26***Propuesta de Costos Variables por Unidad (2026), Valores Estimados*

Concepto	Pan	Pan
	blandito 60 g	mantequilla 60 g
Harina	\$ 350	\$ 350
Azúcar	\$ 80	\$ 120
Levadura	\$ 70	\$ 70
Margarina	\$ 150	\$ 250
Energía/Gas/Horno	\$ 120	\$ 120
Empaque	\$ 80	\$ 80
Costo de Transformación Mano de obra (PPL)	\$ 200	\$ 220
Costo Variable Total Unitario	\$ 1.050	\$ 1.210
Precio Sugerido (2026)	\$ 1.600	\$ 1.900
Margen de contribución Unitario	\$ 550	\$ 690

*Nota.* Información suministrada del proyecto productivo COIBA.**Tabla 27***Costos Fijos Pan Blandito 60g - Pan Mantequilla 60g*

Concepto	Valor Unitario (COP)
Supervisor/Instructor	\$ 2.000.000
Servicios Fijos	\$ 800.000
Mantenimiento Equipos	\$ 600.000
Depreciación	\$ 600.000
Administración	\$ 1.000.000
Total Costos Fijos	\$ 5.000.000

*Nota.* Análisis de los costos fijos del proyecto productivo COIBA.

**Tabla 28***Costo Estimado por Cierta Cantidad de PPL del Proyecto Productivo de Panadería del COIBA*

Concepto	Valor Unitario (COP)
10 PPL vinculadas al Proyecto Productivo de Pendería	
Costos de transformación * PPL promedio	\$ 200
Producción Mensual (1.200.000 und * PPL)	\$ 12.000
Total producción Mensual	\$ 2.400.000
Costo Por PPL Mensual (2.400.000/10)	\$ 240.000

*Nota.* Análisis del punto de equilibrio del proyecto productivo COIBA.**Tabla 29***Punto de Equilibrio Productos Seleccionados del Proyecto Productivo de Panadería del COIBA*

Concepto	Pan blandito 60 g	Pan mantequilla 60 g
Punto de Equilibrio: Costos/Margen de Contribución	9.091	7.246

*Nota.* Análisis del punto de equilibrio del proyecto productivo COIBA.

La información correspondiente a los costos variables (harina, mantequilla, azúcar, levadura, servicios públicos asociados a producción) y costos fijos (arrendamiento estimado del espacio productivo, mantenimiento de equipos, servicios públicos administrativos y gastos operativos) fue obtenida mediante, indagación directa en una panadería de barrio ubicada en la ciudad de Bogotá.

Dado que el proyecto se desarrolla en un contexto institucional y no responde a una lógica estrictamente comercial, los valores empleados tienen carácter referencial y fueron utilizados para efectos de simulación financiera.

Es importante señalar que los costos estimados no constituyen valores contractuales ni cotizaciones formales, sino supuestos técnicos razonables que permiten evaluar la sostenibilidad financiera del proyecto bajo condiciones promedio de mercado

Se proyectó una producción mensual estimada de 12.000 unidades para el año 2026. con base en el comportamiento histórico de ventas, se identificó que el Pan Blandito presenta mayor volumen de comercialización, razón por la cual se le asigna una participación del 70% dentro de la producción total.

Por su parte, el Pan Mantequilla, aunque registra un menor volumen de ventas, evidencia un mayor margen de ganancia por unidad; en consecuencia, se estima una participación del 30% en la producción, buscando equilibrar volumen y rentabilidad dentro de la estructura financiera del proyecto.

**Tabla 30**

*Resumen Consolidado del Comportamiento de los Productos Seleccionados*

Producto	Prod. Anual	Costo Variable Unita rio	Costo Variable Total Año	Precio de venta sugerido	Margen en Unita rio	Margen de contribución Anual	Costos Fijos	Utilidad Operación Estimada	Ventas Totales Anuales
Pan blandito 60g (70%)	100.800	1.050	105.840.000	1.600	550	55.440.000	60.000.000	85.248.000	161.280.000
Pan mantequilla 60g (30%)	43.200	1.210	52.272.000	1.900	690	29.808.000			82.080.000

*Nota.* Proyección productos del proyecto de panadería del Coiba.

### Utilidad Operacional

- Margen de Contribución Porcentual: \$85.248.000
- Costos Fijos Anuales: \$60.000.000
- Utilidad Operacional Estimada: \$25.248.000

### Margen de contribución Porcentual

- Margen Total/ Ventas Totales
- $\$85.248.000 / 243.360.000 = 35\%$

El proyecto presenta un margen de contribución del 35%, lo que significa que por cada \$100 vendidos, \$35 están disponibles para cubrir costos fijos y generar utilidad.

### Punto de Equilibrio: Costos Fijos/ Margen de Contribución

- Costos Fijos: \$60.000.000
- Margen de Contribución: 35%
- $\$60.000.000 / 35\% = 171.428.571$

Eso significa que el proyecto sí cubre sus costos y genera utilidad, porque vende más de lo mínimo necesario.

### Punto de Equilibrio en Unidades del proyecto

- Ventas totales/ unidades producidas por año
- Punto de Equilibrio en unidades:  $243.360.000 / 144.000 = 1.690$

### Punto de Equilibrio del Proyecto

- Costos fijos-Margen de Contribución / promedio Unidades
- $171.428.571 / 1.690 = 101.437$

El proyecto necesita vender aproximadamente 101.437 unidades al año para cubrir todos sus costos (variables + fijos) y quedar en cero; a partir de la unidad 101.438, el proyecto empieza a generar utilidad.

#### Margen Operativo Institucional

- Margen Operativo: Utilidad operacional/Ventas Totales
- Margen Operativo:  $25.248.000/243.360.000 = 0.1037$  es decir 10,37%

El proyecto genera aproximadamente \$10,37 de utilidad por cada \$100 vendidos, después de cubrir costos variables y costos fijos.

Es un margen positivo y aceptable para un proyecto productivo institucional, aunque no es alto. Esto indica, sostenibilidad condicionada al volumen, sensibilidad ante aumentos de costos, dependencia operativa del nivel de producción.

## Análisis de Sensibilidad

### Primer Escenario

Incremento del costo variable unitario por aumento en el precio de la harina 15%

Se plantea un escenario en el cual la harina, como principal materia prima, presenta un incremento del 15% en su valor, este aumento impacta directamente el costo variable unitario de los productos analizados.

En el caso del Pan Blandito, el costo variable unitario pasaría de \$1.050 a aproximadamente \$1.207; como consecuencia, el margen de contribución unitario se reduciría de \$550 a \$393 por unidad.

Para el Pan Mantequilla, el costo variable unitario aumentaría de \$1.210 a aproximadamente \$1.390, lo que disminuiría el margen de contribución unitario de \$690 a \$509 por unidad.

Bajo este escenario, el margen de contribución porcentual del proyecto descendería a aproximadamente 25%, reduciendo significativamente la capacidad de absorción de los costos fijos; la utilidad proyectada anual se estimaría en \$1.603.200, si bien el resultado continúa siendo positivo, el margen de rentabilidad se vuelve estrecho, lo que incrementa el riesgo financiero y compromete la sostenibilidad del proyecto ante nuevas variaciones en costos o disminuciones en el volumen de ventas.

### Segundo Escenario

Disminución de la producción en un 25%

Se plantea un escenario en el cual la producción anual disminuye en un 25%, pasando de 144.000 a 108.000 unidades, como consecuencia de la reducción del personal vinculado al proyecto, quedando únicamente cuatro personas privadas de la libertad en el proceso productivo.

Bajo esta condición, el margen de contribución total anual se estimaría en \$47.455.200, sin embargo, los costos fijos anuales se mantienen en \$60.000.000, dado que estos no dependen directamente del volumen de producción.

Como resultado, el proyecto presentaría una utilidad operacional negativa de - \$12.544.800, evidenciando que el margen generado no es suficiente para cubrir los costos estructurales, este escenario refleja una situación de inviabilidad financiera, en la cual la disminución de la capacidad productiva incrementa el costo fijo unitario y compromete la sostenibilidad económica del proyecto.

En términos institucionales, esta situación demuestra la alta dependencia del modelo frente al volumen de producción y al número de personas privadas de la libertad vinculadas, lo que resalta la necesidad de mantener una estructura operativa estable para garantizar la viabilidad financiera y el impacto social del proyecto.

### **Limitaciones de la Investigación**

El presente trabajo de grado, orientado al análisis financiero del proyecto productivo de panadería del COIBA, presenta una serie de limitaciones propias del contexto institucional, normativo y operativo en el cual se desarrolla, las cuales deben ser consideradas para una adecuada interpretación de los resultados.

Si bien el proyecto limita su alcance a la población privada de la libertad, esta focalización permite consolidar una propuesta sostenible y con alto impacto social, orientada al fortalecimiento de competencias y a la promoción de procesos de resocialización en el sistema penitenciario.

En primer lugar, existen limitaciones de acceso a la información financiera, debido a la confidencialidad de los datos administrativos y presupuestales del establecimiento penitenciario, así como a las restricciones impuestas por el Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario (INPEC), esto dificulta la obtención de estados financieros históricos completos y la verificación detallada de costos reales de operación.

Asimismo, el estudio se ve condicionado por la dependencia de recursos públicos limitados, lo cual restringe la inversión inicial, la adquisición de activos productivos y la capacidad de escalamiento del proyecto, esta situación afecta la proyección de flujos de caja y la estimación de indicadores financieros como el Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), los cuales se construyen a partir de supuestos conservadores.

Por otra parte, la inestabilidad operativa del entorno penitenciario, derivada de cambios en la población privada de la libertad, traslados, libertades y eventuales suspensiones de actividades por razones de seguridad, limita la continuidad del proceso productivo y dificulta la medición del desempeño financiero en el mediano y largo plazo.

En cuanto al marco legal, el proyecto se encuentra sujeto a la normativa penitenciaria vigente en Colombia, especialmente a las disposiciones relacionadas con el trabajo penitenciario, la remuneración de los internos y la comercialización de bienes producidos al interior de los establecimientos, lo cual limita la flexibilidad en la estructura de costos y en los esquemas de ingresos.

## Conclusiones

Aunque el proyecto presenta elementos que favorecen su sostenibilidad, especialmente en su impacto social y potencial productivo, aún depende de apoyo institucional y de una gestión administrativa y financiera fortalecida para asegurar su permanencia y crecimiento a largo plazo.

No se logra evidenciar de manera objetiva el impacto social del proyecto productivo de panadería, debido a la ausencia de indicadores, registros y mecanismos de seguimiento que permitan medir sus resultados en términos de transformación, resocialización o generación de capacidades.

La evaluación y proyección del proyecto presenta un nivel de complejidad significativo, debido a que corresponde a una iniciativa gubernamental financiada y regulada por disposiciones normativas y acuerdos institucionales; en este sentido, la asignación y destinación de los recursos no depende exclusivamente de la gestión interna del proyecto, sino de lineamientos legales que condicionan su operación y sostenibilidad.

La sostenibilidad del proyecto productivo podría verse afectada ante una eventual disminución de la población privada de la libertad, especialmente en lo relacionado con la capacidad operativa y el impacto social, por ello, se hace necesario diseñar estrategias de adaptación que permitan mantener su viabilidad financiera y administrativa independientemente de variaciones en la población beneficiaria.

El Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC tiene como misión principal la resocialización del personal privado de la libertad PPL, el cual es entregado en custodia y es por esta razón que las actividades productivas en este caso la panadería del COIBA aporta a este proceso en el cual ellos adquieren conocimientos, habilidades y destrezas, para su reinserción a la vida civil y laboral. Por esta razón es tan importante la sostenibilidad y rentabilidad de los

proyectos productivos para los diferentes proyectos y programas de las personas privadas de la libertad PPL.

El proyecto productivo de panadería del COIBA, corresponde a una proyecto productivo que dinamiza la economía de forma interna y externa, la cual se encuentra en la capacidad de llevar a cabo procesos productivos que permitan ingresos más representativos con una buena participación de utilidades, siempre y cuando se realice una eficiente gestión administrativa y financiera de los recursos públicos asignados, lo que muestra que debe fortalecerse desde la dirección del complejo y de aquellas partes interesadas la estandarización de los procesos para cumplir con la sostenibilidad y rentabilidad del proyecto productivo como un de las estrategias visibles al proceso de resocialización de las personas privadas de la libertad PPL.

Se enfatiza la necesidad de estructurar de manera formal el direccionamiento estratégico del proyecto de pan, articulándolo con su labor social y con su sostenibilidad financiera y administrativa, de igual forma, es fundamental fortalecer la comunicación efectiva entre los diferentes actores involucrados, garantizando una adecuada socialización del enfoque estratégico, de manera que todos comprendan el impacto que tienen la planeación y la toma de decisiones en los resultados, la sostenibilidad y el alcance social del proyecto.

A través de esta investigación, se logró establecer en la relación de ejecución presupuestal de ingresos y gastos para las vigencias 2022, 2023 y 2024, en el que se demostró las situaciones atípicas de comportamiento presupuestal que presento el proyecto productivo de panadería del COIBA, en el cual se deben establecer estrategias de acompañamiento, control y seguimiento permanente, las cuales permitan fortalecer la gestión directiva, administrativa, operativa y de gestión de los recursos públicos que son asignados al proyecto productivo, con miras al cumplimiento del objetivo misional para el cual fue creado el proyecto productivo.

Un análisis desde lo estratégico como financiero permite establecer escenarios que mitiguen aquellos riesgos, identificando aquellos factores internos y externos que ayuden a predecir condiciones poco favorables en lo administrativo, operacional y financiero, para que a través de la creación de estrategias permitan fortalecer el proyecto de panadería del COIBA.

El comportamiento del año 2023 dejó un aprendizaje de lecciones aprendidas para el año 2024, donde se demostró que las decisiones de cambio de personal (dirección y responsables del proyecto productivo) influyeron de manera asertiva, puesto que al contar con el apoyo de la nueva dirección, la voluntad y el compromiso de los responsables del proyecto productivo de panadería se puede cumplir con una mejor gestión administrativa y financiera, demostrando un desempeño más eficiente en cuanto al manejo de los recursos públicos destinados a los fines de tratamiento penitenciario y los programas encaminados a los procesos de resocialización de las PPL. Razón por la cual se debe estandarizar una planeación y organización financiera más rigurosa, que permita consolidar los procesos de gestión del proyecto productivo.

El acercamiento a los diferentes actores que intervienen en el proyecto productivo de panadería del COIBA, abre un camino a visibilizar desde diferentes aristas o perspectivas, la forma en que el proyecto hace parte de un componente vital especialmente para las personas privadas de la libertad que se encuentran asignadas al proyecto, es importante resaltar que el trabajo de una adecuada gestión administrativa y financiera permite generar estabilidad y sostenibilidad tanto económica como social, razón por la cual la razón de ser de este proyecto termina afectando de forma positiva a estas personas, puesto que encuentran una oportunidad diferente y única para un proyecto de vida integral, donde adquieren conocimientos personales y laborales que en últimas tendrán un impacto en su forma de ver la vida puesto que adquieren herramientas diferentes una vez se encuentren en libertad.

El proyecto productivo de panadería no responde a un modelo financiero clásico orientado exclusivamente a la maximización de utilidades, sino que se enmarca en una lógica institucional y social propia del sistema penitenciario, su finalidad principal no es la acumulación de rentabilidad, sino la generación de oportunidades de formación, ocupación productiva y fortalecimiento de competencias laborales para las personas privadas de la libertad.

Si bien el análisis financiero demuestra que el proyecto puede alcanzar sostenibilidad económica bajo condiciones estables de producción y costos, su estructura presenta particularidades que lo diferencian de una empresa tradicional: dependencia del recurso humano vinculado, rotación constante, limitaciones normativas, costos fijos institucionales y objetivos sociales que prevalecen sobre el lucro.

## Glosario

*Análisis Administrativo:* Estudio sistemático de la estructura, procesos y funcionamiento de una organización para mejorar su eficiencia.

*Análisis Financiero:* Evaluación de la situación económica de una entidad mediante el estudio de sus estados financieros.

*Asignación de Presupuesto:* Acto de decidir cómo se distribuirán los recursos financieros dentro de una organización o proyecto, considerando las necesidades y objetivos de cada área o actividad, y asegurando el control sobre los gastos.

*Centros de reclusión:* Espacios para las personas privadas de su libertad condenadas.

*Comercialización:* Proceso de venta y distribución de los productos elaborados en el proyecto productivo

*Control Interno:* Sistema de medidas y actividades que una organización pone en marcha para asegurar que se logren sus objetivos, prevenir fraudes, optimizar recursos y mantener la calidad de los procesos.

*Enfoque Mixto:* Método que integra la recolección y análisis de datos numéricos y descriptivos en un mismo estudio, aprovechando las fortalezas de ambos enfoques para lograr mayor profundidad en la investigación.

*Estructura Organizativa:* Esquema interno que define cómo se agrupan las tareas, quién toma decisiones, quién reporta a quién y cómo fluye la información dentro de una entidad.

*Estados Financieros:* Documentos contables que muestran la situación económica y financiera de una entidad, como el balance general, estado de resultados y flujo de caja.

*Gestión Administrativa:* Conjunto de procesos que permiten la organización, planificación, dirección y control de recursos en una entidad.

*Indicadores Financieros:* Métricas utilizadas para evaluar el desempeño económico de un proyecto.

*Privados de la Libertad:* Personas que se encuentran en centros penitenciarios o instituciones correccionales, como resultado de una condena judicial, orden de detención o durante un proceso penal.

*Productividad:* Relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos en un proceso productivo.

*Proyecto Productivo Penitenciario:* Iniciativa que busca la participación de personas privadas de la libertad en actividades laborales como mecanismo de rehabilitación y autosostenibilidad.

*Rehabilitación Social:* Proceso orientado a la transformación personal de los internos, con el fin de facilitar su reinserción responsable y positiva en la sociedad.

*Rentabilidad:* Relación entre los ingresos generados y los costos asociados a un proyecto; permite determinar su viabilidad económica, capacidad de una empresa para generar utilidades frente a sus ingresos o inversiones.

*Sistema Penitenciario:* Conjunto de normas, instituciones y procedimientos que regulan la reclusión de personas condenadas o procesadas, así como su custodia y tratamiento.

*Sostenibilidad Financiera:* Equilibrio entre ingresos y egresos, acompañado de una planificación adecuada que permite que un proyecto sea viable a largo plazo, incluso en condiciones adversas.

*Resocialización:* Es el proceso mediante el cual una persona que ha infringido la ley recupera habilidades, valores y comportamientos socialmente aceptados, con el objetivo de facilitar su reintegración a la sociedad de manera responsable y constructiva.

### Lista de Siglas, Acrónimos y Abreviaturas

*ASI*: Atención Social Integral

*AYT*: Atención y Tratamiento

*CCV*: Cuerpo de Custodia y Vigilancia

*CET*: Consejo de Evaluación y Tratamiento

*CLEI*: Ciclos Lectivos Integrados

*COIBA*: Complejo Carcelario y Penitenciario de Ibagué

*COSAL*: Comité de Seguimiento al suministro de Alimentación

*EC*: Establecimiento Carcelario

*ECI*: Estado de Cosas Inconstitucional

*EP*: Establecimiento Penitenciario

*EPAMS*: Establecimiento Penitenciario de Alta y Mediana Seguridad

*EPAMSCAS*: Establecimiento Penitenciario de Alta y Mediana Seguridad y Carcelario de Alta Seguridad

*EPC*: Establecimiento Penitenciario y Carcelario

*EPMS*: Establecimiento Penitenciario de Mediana Seguridad

*EPMSC*: Establecimiento Penitenciario de Mediana Seguridad y Carcelario

*EPN*: Escuela Penitenciaria Nacional

*ER*: Establecimiento de reclusión

*ERE*: Establecimiento de Reclusión Especial

*ERON*: Establecimiento de Reclusión del Orden Nacional

*EXPENDIO*: Punto de venta a los internos, dentro de los patios o pabellones

*INPEC*: Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario

*IVIC*: Instrumento para la Valoración Integral de Condenados

*JAPC*: Junta de Asignación de Patios y Distribución de Celdas

*JETEE*: Junta de Evaluación de Trabajo, Estudio y Enseñanza

*MECI*: Modelo Estándar de Control Interno

*MINHACIENDA*: Ministerio de Hacienda y Crédito Público

*MINJUSTICIA*: Ministerio de Justicia y del Derecho.

*NUI*: Número Único de Identificación.

*PA*: Plan de Acción

*PASO*: Plan de acción y sistema de oportunidades.

*PCT*: (Propiedad, Planta y Equipo) Software contratado por el INPEC para el manejo de inventarios

*PDE*: Plan de Direccionamiento Estratégico

*PGN*: Presupuesto General de la Nación

*PND*: Plan Nacional de Desarrollo

*POAI*: Plan Operativo Anual de Inversiones

*PPL*: Población privada de la libertad.

*RM*: Reclusión de Mujeres

*SCI*: Sistema de Control Interno

*SIIF*: Sistema Integrado de Información Financiera

*SISIPEC*: Sistematización Integral del Sistema Penitenciario y Carcelario

*SPC*: Sistema Penitenciario y Carcelario

*TD*: Número que identifica al interno(a) en el establecimiento

*TEE*: Programas de Trabajo, Estudio y Enseñanza

### Referencias Bibliográficas

- Aaker, D. A. (1995). *Desarrollo de estrategias de marketing*. Prentice Hall.
- Bastidas Ponce, Á. V. (2017). *Diseño de un plan de buenas prácticas de manufactura para la panadería del establecimiento penitenciario y carcelario de mediana seguridad de la ciudad de Cali* [Trabajo de grado, Universidad Autónoma de Occidente].
- Bernal Vergara, J. M., & Corzo Torres, L. P. (2008). *Proyecto de potencialización productiva de la panadería como proyecto productivo del establecimiento penitenciario y carcelario Bucaramanga “La Modelo”*. Universidad Pontificia Bolivariana.
- Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2013). *Financial management: Theory & practice* (14th ed.). Cengage Learning.
- Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2017). *Financial management: Theory & practice* (15th ed.). Cengage Learning.
- Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2017). *Financial management: Theory & practice* (15<sup>a</sup> ed.). Cengage Learning.
- Cámara de Representantes. (2023). *Política pública de cárceles productivas*.  
<https://www.camara.gov.co/carceles-productivas>
- Cavanna, H. (2019). *Modelo de empresa social al interior de centros penitenciarios: productividad y bienestar*.
- Chiavenato, I. (2020). *Introducción a la teoría general de la administración* (10<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Congreso de la República de Colombia. (2025). *Ley 2446 de 2025*. Diario Oficial No. 53.027.
- Duquet, M. (2022). *Informe de pasantía: Proyecto productivo en el Centro Penitenciario Las Heliconias*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD.

- Durán Capella, R. C. (2020). *Propuesta para la optimización del manejo de inventario del área de panadería del establecimiento penitenciario de Santa Marta* [Trabajo de grado, Universidad del Magdalena].  
<https://repositorio.unimagdalena.edu.co/handle/123456789/5089>
- Echeverry Conde, R. A., & Suárez Díaz, M. M. (2021). Plan financiero para la sostenibilidad del proyecto productivo panadería en Cúcuta. *Revista Criminalidad*.
- Fayol, H. (1916). *Administración industrial y general*. Dunod.
- Fayol, H. (1916). *Administración industrial y general*. Dunod.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2015). *Principles of managerial finance* (14th ed.). Pearson.
- González, J. I. (2003). *No hay falacia neoliberal que resista tres argumentos éticos*. Universidad Nacional de Colombia.
- González, J., & Correa, A. (2019). *Sistemas de costos por procesos en unidades de producción penitenciaria*. [Editorial/revista por verificar].
- Goodstein, L. D., Nolan, T. M., & Pfeiffer, J. W. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5.ª ed.). McGraw-Hill.
- Herrera, M., & Salcedo, J. (2019). Reinserción social y trabajo penitenciario. *Revista Criminalidad*, 61(1), 115–132.
- Jaimes Lora, J. J. (2018). *Implementación del plan de saneamiento en el proyecto productivo de panadería del EPMSC Pamplona* [Trabajo de grado, Universidad de Pamplona].
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2020). *Dirección de marketing* (16.ª ed.). Pearson.
- Ley 1709 de 2014. Reforma del Código Penitenciario y Carcelario.

Ley 599 de 2000. Código Penal Colombiano.

Ley 65 de 1993. Código Penitenciario y Carcelario.

López-Roldán, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*.

Universitat Autònoma de Barcelona. <https://ddd.uab.cat/record/129382>

Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Harper & Row.

Mintzberg, H. (2018). *La estructuración de las organizaciones*. Ariel.

Nicholls, J., Lawlor, E., Neitzert, E., & Goodspeed, T. (2012). *A guide to social return on*

*investment*. The SROI Network. [https://new-](https://new-economicsf.files.svdcdn.com/production/files/aff3779953c5b88d53_cpm6v3v71.pdf)

[economicsf.files.svdcdn.com/production/files/aff3779953c5b88d53\\_cpm6v3v71.pdf](https://new-economicsf.files.svdcdn.com/production/files/aff3779953c5b88d53_cpm6v3v71.pdf)

Nicholls, J., Lawlor, E., Neitzert, E., & Goodspeed, T. (2012). *A guide to social return on*

*investment*. The SROI Network. [\[economicsf.files.svdcdn.com/production/files/aff3779953c5b88d53\\\_cpm6v3v71.pdf\]\(https://new-economicsf.files.svdcdn.com/production/files/aff3779953c5b88d53\_cpm6v3v71.pdf\)](https://new-</a></p>
</div>
<div data-bbox=)

Otero, H. (2007). *Investigación social: Estrategias y métodos*. Editorial Kinesis.

Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo. *International Journal of Morphology*,

35(1), 227–232. <https://doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>

Petersilia, J. (2018). *When prisoners come home: Parole and prisoner reentry*. Oxford University Press.

PNUD. (2010). *Informe sobre desarrollo humano 2010*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Popper, K. R. (1980). *La lógica de la investigación científica*. Tecnos. (Obra original publicada en 1934)

Prado Morales, J. C. (2013). *Propuesta de implementación de un proyecto productivo en La Modelo de Bogotá*. Universidad Militar Nueva Granada.

- Prado Morales, J. C. (2013). *Propuesta de implementación de un proyecto productivo en La Modelo de Bogotá*. Universidad Militar Nueva Granada.
- Prado Morales, L. (2013). *Trabajo productivo y resocialización en centros penitenciarios colombianos*. Editorial Académica Colombiana.
- Reglas mínimas de las Naciones Unidas para el tratamiento de los reclusos (Reglas Nelson Mandela).
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2022). *Administración* (14<sup>a</sup> ed.). Pearson.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. (2013). *Corporate finance* (10th ed.). McGraw-Hill.
- Sabogal Herrera, M. E. (2023). *Estudio de factibilidad del proyecto productivo de panadería de Acacias* [Trabajo de grado, Universidad Cooperativa de Colombia].
- Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Oxford University Press.
- SENA. (2017). *Guía para la formulación de proyectos productivos*.
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (2009). *Administración* (12.<sup>a</sup> ed.). Pearson.
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (2009). *Administración* (12<sup>a</sup> ed.). Pearson.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa*. Universidad de Antioquia.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada* (2<sup>a</sup> ed.). Editorial Universidad de Antioquia.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada* (2<sup>a</sup> ed.). Editorial Universidad de Antioquia.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.

- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.
- Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge*. Yale University Press.
- Universidad Cooperativa de Colombia. (2021). *Diseño de propuesta para proyectos productivos en Bellavista*.
- Universidad Cooperativa de Colombia. (2021). *Lineamientos para la sostenibilidad de proyectos productivos penitenciarios*.
- Universidad Tecnológica de Pereira. (s.f.). *Modelo de gestión administrativa y de costos para panadería* [Trabajo de grado]. <https://repositorio.utp.edu.co/items/d2940ff5-d0b4-42b5-8e7e-99598f24825b>
- Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix. *Long Range Planning*, 15(2), 54–66.  
[https://doi.org/10.1016/0024-6301\(82\)90120-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0)
- Zaffaroni, E. R., Alagia, A., & Slokar, A. (2002). *Derecho penal: Parte general* (2.<sup>a</sup> ed.).

## Apéndices

Para la recolección de datos se diseñaron tres (3) tipos de instrumentos con preguntas guiadas, que permitieran conocer los distintos enfoques desde el área administrativa y financiera, el área de atención y tratamiento y el proyecto productivo de panadería, y de las Personas Privadas de la Libertad - PPL.

### Apéndice A

#### *Cuestionario de Entrevista Semiestructurada Área Administrativa y Financiera del COIBA*

El primer instrumento que se utilizó se encuentra integrado por 10 preguntas, con el propósito de recopilar información desde la perspectiva del personal del área administrativa y financiera que interviene en el proyecto productivo de panadería del COIBA.

Fecha de diligenciamiento: \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_

La presente entrevista tiene un propósito académico como candidatos de la maestría en gestión financiera con la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, la cual busca a través del desarrollo de un proyecto de investigación aplicado, recopilar y analizar la información de la gestión administrativa y financiera del proyecto productivo de panadería del complejo carcelario y penitenciario con alta y media seguridad de Ibagué Picaleña COIBA en los últimos tres años.

Actualmente la panadería cuenta con cuatro (4) centros de producción al interior del COIBA, los cuales se encuentran ubicados en las estructuras I-II-III. Razón por la cual, durante la entrevista, se estarán abordando preguntas semi estructuradas y abiertas, que permiten realizar un acercamiento del funcionamiento y comportamiento del proyecto de panadería del COIBA. Por ello, se requiere de su autorización para el manejo de información personal, disposición en tiempo y participación, la cual es completamente voluntaria y únicamente con fines académicos para

conocer sus opiniones, conocimientos y experiencias, que permitan brindar información de su participación en la gestión de los diferentes procesos del proyecto productivo de panadería.

Nombres y apellidos: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Género: Hombre \_\_\_ Mujer \_\_\_ Otro, cual \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Nivel de escolaridad. \_\_\_\_\_

Otros estudios. \_\_\_\_\_

Fecha de ingreso al INPEC \_\_ / \_\_ / \_\_ Tiempo en el cargo: \_\_\_\_\_

Tipo de contrato \_\_\_\_\_

1. ¿Sabe en qué año fue creado el proyecto productivo de panadería en el COIBA?

Sí \_\_\_ No \_\_\_ ¿Año? \_\_\_\_\_

2. ¿En qué consiste el proyecto productivo de panadería del COIBA?

3. ¿En qué tipo de procesos usted interviene con respecto al proyecto de panadería?

¿Cuál es su responsabilidad?

4. ¿Conoce si el proyecto de panadería cuenta con el componente estratégico

(misión, visión, valores, principios, políticas) como marco de su filosofía organizacional? Sí \_\_\_

No \_\_\_ en caso afirmativo describa la manera en que lo conoce.

5. ¿Cuáles considera que han sido las mayores dificultades o inconvenientes que ha presentado el proyecto de panadería en el Complejo?

6. ¿Conoce si el presupuesto asignado a la panadería fue ejecutado en su totalidad en las tres últimas vigencias (2022-2023-2024)? Sí \_\_\_ No \_\_\_ Explique

7. ¿Cree usted que los recursos presupuestales asignados al proyecto productivo son suficientes para atender la demanda de productos de las PPL en el COIBA? Sí \_\_\_ No \_\_\_ ¿Por qué?

8. ¿Considera que el proyecto productivo de panadería es rentable y auto sostenible? Sí \_\_\_ No \_\_\_ ¿Por qué?

9. ¿Cuáles considera usted que son las Fortalezas/Oportunidades/Debilidades/Amenazas que tiene el proyecto productivo de panadería del COIBA?

10. ¿Considera que el proyecto productivo de panadería aporta al proceso de resocialización y reinserción a la vida civil y laboral de las personas privadas de la libertad? Sí \_\_\_ No \_\_\_ ¿De qué manera?

## Apéndice B

### *Cuestionario de Entrevista Semiestructurada Área Proyectos Productivos del COIBA*

El segundo instrumento que se utilizó se encuentra integrado por 31 preguntas desde la perspectiva del responsable de los proyectos productivos, el responsable del proyecto productivo de panadería y la persona que brinda el apoyo contable y administrativo al proyecto.

Fecha de diligenciamiento: \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_

La presente entrevista tiene un propósito académico como candidatos de la maestría en gestión financiera con la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, la cual busca a través del desarrollo de un proyecto de investigación aplicado, recopilar y analizar la información de la gestión administrativa y financiera del proyecto productivo de panadería del complejo carcelario y penitenciario con alta y media seguridad de Ibagué Picaleña COIBA en los últimos tres años.

Actualmente la panadería cuenta con cuatro (4) centros de producción al interior del COIBA, los cuales se encuentran ubicados en las estructuras I-II-III. Razón por la cual, durante la entrevista, se estarán abordando preguntas semi estructuradas y abiertas, que permiten realizar un acercamiento del funcionamiento y comportamiento del proyecto de panadería del COIBA. Por ello, se requiere de su autorización para el manejo de información personal, disposición en tiempo y participación, la cual es completamente voluntaria y únicamente con fines académicos para conocer sus opiniones, conocimientos y experiencias, que permitan brindar información de su participación en la gestión de los diferentes procesos del proyecto productivo de panadería.

Nombres y apellidos: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Género: Hombre \_\_\_ Mujer \_\_\_ Otro, cual \_\_\_\_\_

Nivel de escolaridad \_\_\_\_\_

Fecha de ingreso al INPEC \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_ Tiempo en el cargo: \_\_\_\_\_

1. ¿Sabe en qué año fue creado el proyecto productivo de panadería en el COIBA?

Sí \_\_\_ No \_\_\_ ¿Año? \_\_\_\_\_

2. ¿En qué consiste el proyecto productivo de panadería en el COIBA?

3. ¿En qué tipo de procesos usted interviene con respecto al proyecto de panadería?

¿Cuál es su responsabilidad?

4. ¿Cuántos cupos de PPL tiene el plan ocupacional del proyecto de panadería?

¿Considera que son suficientes para los procesos de producción del proyecto?

5. ¿Cuál es el proceso y los requisitos para que las PPL puedan acceder a esta actividad de trabajo?

6. ¿Cómo se establece el valor de bonificación de las PPL del proyecto productivo de panadería?

7. ¿Considera que la bonificación que perciben las personas privadas de la libertad se encuentra bien remunerada? Sí \_\_\_ No \_\_\_ ¿Por qué?

8. ¿Cuál es el horario de trabajo de cada uno de los centros de producción de la panadería?

9. ¿En el proyecto productivo de panadería, se presenta alta rotación de las personas privadas de la libertad? Sí \_\_\_ No \_\_\_ ¿Por qué?

10. ¿Cuánto es el tiempo de permanencia de las PPL en el proyecto de la panadería?

11. ¿Cómo se establecen los tipos de productos y cantidades que se van a producir? y ¿Cómo se distribuyen en los centros producción del proyecto que productivo de panadería?

12. ¿Cómo se establece el precio de cada producto del proyecto de panadería? ¿Quién aprueba este valor?

13. ¿Considera que los centros de producción destinados para el proyecto productivo son suficientes? Sí \_\_\_ No \_\_\_ ¿Por qué?
14. ¿Las instalaciones de los centros de producción, se encuentran acondicionadas y cumplen con la norma higiénico-sanitaria en su totalidad para su funcionamiento? Sí \_\_\_ No \_\_\_ ¿Por qué?
15. ¿Conoce usted cual es el porcentaje de la capacidad instalada (máquinas y equipos) de cada centro de producción del proyecto de panadería?
16. ¿Cuáles son los tipos de clientes de los productos del proyecto de panadería?
17. ¿Cuál es la competencia directa que tiene al proyecto productivo de panadería?
18. ¿El proyecto de panadería, cuenta con puntos de venta para la comercialización de sus productos?
19. ¿Cuántos funcionarios se encuentran asignados para las ventas de los productos del proyecto de panadería?
20. ¿Conoce si existe alguna marca institucional que identifique los productos elaborados por parte del proyecto de panadería, para ser comercializados? Sí \_\_\_ No \_\_\_ ¿Cuál?
21. ¿Cómo se establecen las proyecciones de ventas o ingresos de los productos del proyecto productivo de panadería?
22. ¿Describa cómo se elabora y se asigna el presupuesto de ingresos y gastos para el proyecto de panadería?
23. ¿Cuáles son los tipos de impuesto que tienen los productos del proyecto productivo de panadería?
24. ¿Cómo se lleva a cabo la ejecución del presupuesto de gastos para el funcionamiento del proyecto de panadería?

25. ¿Conoce si el presupuesto asignado a la panadería fue ejecutado en su totalidad en las tres últimas vigencias (2022-2023-2024)?

26. ¿Cree usted que los recursos presupuestales asignados al proyecto productivo son suficientes para atender la demanda de productos de las PPL en el COIBA? Sí \_\_\_ No \_\_\_ ¿Por qué?

27. ¿Considera que el proyecto productivo de panadería es rentable y auto sostenible? Sí \_\_\_ No \_\_\_ ¿Por qué?

28. ¿El proyecto productivo de panadería cuenta con disponibilidad de servicios públicos de forma constante? ¿Su valor favorece o afecta la operatividad de proyecto?

29. ¿El proyecto panadería cuenta con un componente estratégico (misión, visión, valores, principios, políticas)? Sí \_\_\_ No \_\_\_ Si la respuesta es afirmativa ¿De qué manera se socializa con las partes interesadas?

30. ¿Cuáles considera usted que son las Fortalezas/Oportunidades/Debilidades/Amenazas que tiene el proyecto productivo de panadería del COIBA?

31. ¿Considera que el proyecto productivo de panadería aporta al proceso de resocialización y reinserción a la vida civil y laboral de las personas privadas de la libertad? Sí \_\_\_ No \_\_\_ ¿De qué manera?

## **Apéndice C**

### *Cuestionario de Entrevista Semiestructurada a las Personas Privadas de la Libertad del Proyecto Productivo de Panadería*

El tercer y último instrumento que se utilizó se encuentra integrado por 15 preguntas estos, fueron desde la perspectiva de las Personas Privadas de la Libertad – PPL adscritas al proyecto productivo de Panadería del COIBA.

Fecha de diligenciamiento: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

La presente entrevista es con un propósito académico como candidatos de la maestría en gestión financiera con la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, la cual busca a través del desarrollo de un proyecto de investigación aplicado, recopilar y analizar la información de la gestión administrativa y financiera del proyecto productivo de panadería y su aporte al proceso de resocialización, rehabilitación y reinserción a la vida civil y laboral de las personas privadas de la libertad PPL del complejo carcelario y penitenciario con alta y media seguridad de Ibagué Picalaña COIBA en los últimos tres años.

Actualmente la panadería cuenta con cuatro (4) centros de producción al interior del COIBA, los cuales se encuentran ubicados en las estructuras I-II-III. Razón por la cual, durante la entrevista, se estarán abordando preguntas semi estructuradas y abiertas bajo la metodología de focus group (grupo focal), que permiten realizar un acercamiento del funcionamiento y comportamiento del proyecto de panadería del COIBA. Por ello, se requiere de su autorización para el manejo de información personal, disposición en tiempo y participación, la cual es completamente voluntaria y únicamente con fines académicos para conocer sus opiniones, conocimientos y experiencias, que permitan brindar información de su participación en la gestión de los diferentes procesos del proyecto productivo de panadería.

Nombres y apellidos: \_\_\_\_\_

Ubicación de la panadería: Estructura \_\_\_\_ Bloque \_\_\_\_\_

Género: Hombre \_\_ Mujer \_\_ Otro, cual \_\_\_\_\_

Edad \_\_\_\_\_ Nacionalidad \_\_\_\_\_ Lugar nacimiento: \_\_\_\_\_

Nivel de escolaridad, Bachiller \_\_ Técnico \_\_ Tecnólogo \_\_ Profesional: En \_\_\_\_\_

Estudios complementarios (cursos/diplomados/certificados de asistencia) \_\_\_\_\_

Fecha de ingreso a la panadería \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_ Tiempo para cumplir pena: \_\_\_\_\_

Horario y días en la semana en la panadería \_\_\_\_\_

Actividad que desempeña \_\_\_\_\_

1. ¿Cuáles fueron sus motivos para hacer parte del proyecto productivo de panadería?
2. ¿Antes de ingresar a este proyecto, ustedes contaban con experiencia en panadería?
3. **¿Describan el proceso de las actividades que desarrollan al interior del centro de producción del proyecto de panadería?**
4. ¿Desde su permanencia en el proyecto productivo de panadería, que tipo de entrenamiento o capacitaciones han recibido? ¿en qué temas y quién las ha realizado?
5. **¿Consideran que las PPL asignadas son suficientes para el desarrollo de las actividades de producción?**
6. ¿Consideran que la bonificación que percibe por su labor se encuentra bien remunerada?
7. ¿Su nivel de motivación o satisfacción en la actividad que realiza en la panadería?

Es

8. ¿Cómo definirían el ambiente laboral como equipos de trabajo?
9. **¿Consideran que al interior del proyecto de panadería se presenta alta rotación de personas privadas de la libertad?**
10. ¿Cuáles han sido los mayores problemas o dificultades que ha enfrentado o enfrenta el proyecto de panadería?
11. **¿Qué tipo de productos y cantidades se elaboran en la panadería? ¿Cómo se organiza y divide el trabajo para la producción y cumplir con los pedidos?**
12. **¿Cuál es el porcentaje de capacidad de producción de las instalaciones (máquinas y equipos) que opera el centro de producción del proyecto de panadería?**
13. ¿Conocen ustedes la misión, visión, valores, principios, políticas del proyecto de panadería? ¿De qué manera?
14. ¿Qué recomendaciones harían con el propósito de fortalecer el proyecto productivo de panadería?
15. ¿Consideran que el proyecto productivo de panadería aporta al proceso de resocialización y reinserción a la vida civil y laboral como persona privada de la libertad? ¿De qué manera?

**Nota:** Las preguntas resaltadas en **negrilla**, serán utilizadas con el panadero Mayor o líder de panadería, sin limitar el interés de respuesta por parte de los entrevistados.

**Apéndice D***Información Acerca de Tabulación de Entrevistas Semi Estructuradas a PPL*

Ítem	Participante	Ubicación de la panadería			Género		Otro, cual
		Estructura	Bloque	Nivel	Hombre	Mujer	
				Funcionarios			
1	PTL -01	III	1	públicos - tercera edad y LGBTQ	X		
				Funcionarios			
2	PTL -01	III	1	públicos - tercera edad y LGBTQ	X		
				Funcionarios			
3	PTL -01	III	1	públicos - tercera edad y LGBTQ	X		
				Funcionarios			
4	PTL -01	III	1	públicos - tercera edad y LGBTQ	X		
				Funcionarios			
5	PTL -01	III	1	públicos - tercera edad y LGBTQ	X		
6	MS-01	II	2	Mediana Seguridad	X		
7	MS-01	II	2	Mediana Seguridad	X		
8	MS-01	II	2	Mediana Seguridad	X		
9	MS-01	II	2	Mediana Seguridad	X		
10	MS-01	II	2	Mediana Seguridad	X		
				Reclusión de Mujeres			
11	RM-01	II	4			X	
				Reclusión de Mujeres			
12	RM-01	II	4			X	

13	RM-01	II	4	Reclusión de Mujeres	X		
14	RM-01	II	4	Reclusión de Mujeres	X		
15	SMS-01	III	5	Sindicados - mínima Seguridad	X		
16	SMS-01	III	5	Sindicados - mínima Seguridad	X		
17	SMS-01	III	5	Sindicados - mínima Seguridad	X		
18	SMS-01	III	5	Sindicados - mínima Seguridad	X		
19	SMS-01	III	5	Sindicados - mínima Seguridad	X		
20	SMS-01	III	5	Sindicados - mínima Seguridad	X		
Total					16	4	0

Género	Cantidad	Participación	Observaciones
Hombres	16	80%	El 80% de las PPL entrevistadas se encuentra integrado por hombres, los cuales se ubican en las estructuras I bloque 1, II Bloque 2 y III Bloque 5.
Mujeres	4	20%	El 20% de las PPL entrevistadas corresponde a mujeres las cuales se ubican en la estructura II bloque 4 “Reclusión de mujeres”.
Otro	0	0%	El 0% de las PPL se identifica con otro genero
Total	20	100%	

Ubicación	Rango Edad	Observaciones
Estructura III - Bloque 1 Servidores públicos - indígenas y LGTBI	43 - 67	En esta estructura se encuentran las PPL que son ubicadas por la edad, delito y la comunidad a la que pertenecen.
Estructura II - Bloque 2 Mediana Seguridad	31 - 42	Condenas más altas/población más joven
Estructura II - Bloque 4 Reclusión de Mujeres	33 - 50	Se ubican mujeres en ciertas edades de acuerdo con el tipo de trabajo y el cumplimiento de ciertos requisitos
Estructura III - Bloque 5 Mínima seguridad	30 - 58	Son PPL sindicados y de mínima seguridad con edades específicas para el desarrollo del tipo de trabajo para el proyecto productivo de panadería

Nacionalidad	Cantidad	Participación	Observaciones
Colombiano	20	100%	El 100% de la PPL entrevistada y que hace parte del proyecto productivo de panadería es colombiano y de diferentes regiones del país.
Extranjero	0	0%	
Total	20	100%	

Nivel de escolaridad	Cantidad	Participación	Observaciones
Primaria	2	10%	El 10% del total de PPL entrevistados tiene hasta 5° de primaria.
Bachiller	12	60%	El 60% del total de PPL entrevistados es bachiller.

Técnico en panadería	1	5%	Solo el 5%, es decir un PPL cuenta con un Certificado relacionado con panadería
Técnico en otras áreas	5	25%	El 10% del total de PPL entrevistados tiene hasta 5° de primaria.
Tecnólogo	0	0%	El 0% de las PPL que se encuentran en el proyecto de panadería es tecnólogo o profesional.
Profesional	0	0%	
Total	20	100%	

Estudios complementarios	Cantidad	Participación	Observaciones
Cursos de panadería	11	55%	El 55% de las PPL entrevistadas cuentan con cursos relacionados con Panadería, pastelería y repostería, así como también con el curso de manipulación de alimentos con el SENA
Otros cursos	9	45%	El 45% de la PPL cuenta con otros cursos que no tienen ningún tipo de relación con temas de panadería, todos estos cursos los han realizado con el SENA.
Total	20		100%

Estructura	Año	Descripción
Estructura III - Bloque 1 Servidores públicos -	2018 - 2025	De las 5 PPL según el plan ocupacional aprobado para este bloque, desde el 2018 se encuentra el panadero que lleva 7 años en la panadería, es decir el que lleva más tiempo y tiene la experiencia y el conocimiento, razón por la cual es el

Indígenas y LGTBI		encargado de la transferencia de conocimiento a las PPL nuevas de esta panadería como de las otras tres panaderías. Tres PPL han ingresado entre los 2 y 4 años y solo 1 PPL ingreso para el primer trimestre de la vigencia 2025.
Estructura II - Bloque 2 Mediana Seguridad	2020 - 2025	En esta panadería solo se encuentra una PPL, quien trabajo en la panadería desde el año 2020 hasta su cierre en el año 2024 debido al colapso del alcantarillado. Para el segundo trimestre del año 2025 se dio inicio al proceso de selección de 3 PPL nuevas según el plan ocupacional.
Estructura II - Bloque 4 Reclusión de Mujeres	2024 - 2025	De las 4 PPL según el plan ocupacional para este bloque, 3 PPL se encuentran en la panadería hace 1 año (2024) y una la 4ta se vinculó para el segundo trimestre de la vigencia 2025.
Estructura III - Bloque 5 Mínima seguridad	2022 - 2025	De las 6 PPL asignadas por el plan ocupacional, 4 de ellas llevan entre 1 y 3 años y las otras 2 fueron asignadas para el primer trimestre de la vigencia 2025.

Tiempo para cumplir pena	Rango Tiempo	Observaciones
Estructura III - Bloque 1 Servidores públicos - indígenas y LGTBI	6 meses a 4 años	Del total de 5 PPL asignados por el plan ocupacional, solo 1 PPL le faltan 6 meses, el resto de PPL entre 1 y 4 años
Estructura II - Bloque 2 Mediana Seguridad	1 a 8 años	Para el total de las 5 PPL asignados por el plan ocupacional a este bloque, solo 1 PPL le falta 1 año y 5 meses, el resto de PPL tiene una condena entre 5 y 8 años
Estructura II - Bloque 4	1 a 4 años	El total de PPL asignados para este bloque, son mujeres cuyo tiempo para redimir pena es más de 1 año hasta los 4 años, lo que garantiza que se lleven a cabo los procesos de producción.

Reclusión de Mujeres	Horario	Observaciones
Estructura III - Bloque 5 Mínima seguridad	3 a 7 años	De la cantidad total de 6 PPL asignados por el plan ocupacional, 4 de ellas se encuentran a un tiempo de 3 a 7 años para cumplir su condena, 2 PPL se encuentran entre los 8 meses y los 2 años. Situación que puede garantizar la estabilidad en la producción.
Estructura y Bloque Estructura III - Bloque 1 Servidores públicos - indígenas y LGTBI	4am - 12pm	Las PPL laboran 8 horas diarias de lunes a domingo, pero con 1 día de descanso entre semana de lunes a viernes, según el acuerdo con el Dragoneante encargado de panadería.
Estructura II - Bloque 2 Mediana Seguridad	5am - 12pm	Las PPL laboran 8 horas diarias de lunes a sábado y descansan el domingo
Estructura II - Bloque 4 Reclusión de Mujeres	5am - 12pm	Las PPL laboran 8 horas diarias de lunes a sábado y descansan el domingo
Estructura III - Bloque 5 Mínima seguridad	4am - 12pm	Las PPL laboran 8 horas diarias de lunes a domingo, pero con 1 día de descanso entre semana según el acuerdo con el Dragoneante encargado.

## Apéndice E

*Certificación Aval Institucional del COIBA, para el Desarrollo del Proyecto de Investigación*



### CERTIFICACIÓN DE AVAL

Señores Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD.

Cordial saludo,

El Complejo Carcelario y Penitenciario con Alta y Media Seguridad de Ibagué Picalaña COIBA, en el marco de los procesos de Atención y Tratamiento y el fortalecimiento de proyectos productivos institucionales, se permite otorgar aval institucional a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD, en particular al programa de Maestría en Gestión Financiera, para el desarrollo del proyecto de investigación denominado:

“Análisis de la gestión administrativa y financiera del proyecto productivo de panadería del Complejo Carcelario y Penitenciario con Alta y Media Seguridad de Ibagué Picalaña COIBA”.

Este proyecto será desarrollado por los estudiantes:

Jann Rodríguez Jiménez, identificado con cédula de ciudadanía No. 93.298.336 del Líbano, Tolima.

Manuela Santos Ruiz Sierra, identificada con cédula de ciudadanía No. 24.081.309 de Soatá, Boyacá.

En este sentido, se brinda el acompañamiento en la realización de actividades propias del proceso investigativo, incluyendo la recolección de información documental y la aplicación de entrevistas a personas privadas de la libertad (PPL) vinculadas al proyecto productivo, así como a funcionarios que participan en su ejecución, garantizando en todo momento la participación voluntaria de los mismos.

La presente certificación se expide para los fines académicos e investigativos pertinentes y se firma en la ciudad de Ibagué, Tolima, a los veinticinco (25) días del mes de abril de 2025

Cordialmente;

**TENIENTE ARIAS PERDOMO LUIS ENRIQUE**

C.C 11.313.747 de Girardot Cundinamarca

Coordinador Atención y Tratamiento

Complejo Carcelario y Penitenciario con Alta y Media Seguridad de Ibagué Picalaña COIBA.

---

**INSTITUTO NACIONAL PENITENCIARIO Y CARCELARIO - INPEC**

Dirección: Carrera 45 Sur No. 134-95 Barrio Picalaña

Conmutador: 2347474 Ext. 63914 - 1082

tratamiento.epcpicalena@inpec.gov.co

Página 1

Código: PA-DO-G01