

DISEÑO DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS QUE PERMITAN UNA MAYOR
EFICIENCIA Y EFICACIA EN EL GRUPO DE TRABAJO DE COMUNICACIONES
DEL CENTRO DE SERVICIOS JUDICIALES PARA LOS JUZGADOS PENALES
DE CALI

MARGARITA ROSA GIL MALDONADO
YADIRA MILE HERRERA PUERTA

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
PROGRAMA DE CONTADURIA PÚBLICA
PALMIRA
2014

DISEÑO DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS QUE PERMITAN UNA MAYOR
EFICIENCIA Y EFICACIA EN EL GRUPO DE TRABAJO DE COMUNICACIONES
DEL CENTRO DE SERVICIOS JUDICIALES PARA LOS JUZGADOS PENALES
DE CALI

MARGARITA ROSA GIL MALDONADO
YADIRA MILE HERRERA PUERTA

Proyecto presentado como requisito para obtener el título de Contador Público

Asesor
ROBINSON HOLGUIN
Contador Público

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE CONTADURIA PÚBLICA
PALMIRA
2014

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Palmira, Diciembre de 2014

DEDICATORIA

Al creador de todas las cosas porque él ha guiado mis pasos siempre por el camino correcto y me ha dado la fortaleza, la constancia y perseverancia necesarias para culminar mi carrera a pesar de todos los impases. Todos mis triunfos proceden de él, existen por él y son para él, por eso con la alegría que invade mi corazón en este momento dedico No sólo este trabajo sino este gran logro de convertirme en una Profesional, en primer lugar a DIOS.

A la persona que siempre me acompaña Mi Madre porque ella con todas sus enseñanzas, valores y principios ha forjado en mi la persona responsable que soy hoy en día, porque siempre ha estado conmigo apoyando con paciencia cada uno de mis proyectos y me ha regalado lo más importante que puede darme su dedicación, empeño, amor y cuidados.

A mi Padre por nunca apartarse de mi vida, por confiar en mí y brindarme su apoyo incondicional.

A mi Hermano por su respeto, cariño y admiración y porque en la distancia Dios nos ha unido de corazón haciéndonos ver que el futuro traerá grandes bendiciones para nuestra familia.

Margarita.

A Dios, por llenarme de bendiciones que me han permitido culminar satisfactoriamente mi carrera.

A mi padre Romel Antonio Herrera, porque gracias a sus enseñanzas y exigencias forjé mi carácter y mi espíritu independiente

A mi madre, por siempre brindarme su amor, apoyo y dedicación, porque a pesar de mis fallas siempre ha confiado en mis capacidades y desde la distancia me alienta a salir adelante y a ser cada día una mejor persona.

A mi hermana Ana Leidy Herrera por siempre creer en mí, tenerme en cuenta en sus decisiones más importantes y por querer siempre lo mejor para nuestra familia.

A mi Hermano Andrés Felipe Herrera por su respeto, por siempre mostrarme una cara diferente de las cosas y sobre todo por motivarme a nunca dejar de luchar por ser un alma libre, así como él lo hace día a día.

A todos aquellos que de una u otra forma han contribuido en mi proceso, me han acompañado y apoyado en este camino...

Yadira

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a la Universidad del Valle Sede Palmira por acogernos todos estos años y permitirnos formarnos como profesionales, con el direccionamiento de docentes idóneos que nos brindaron sus conocimientos a lo largo de su trayectoria académica y sus mejores vivencias del mundo laboral lo que nos ayudó a ampliar nuestra perspectiva del entorno social y profesional haciéndonos cada día seres más integrales que aporten a la sociedad.

Agradecemos al Docente Robinson Holguín por orientarnos a cumplir el objetivo de esta práctica y ayudarnos a enriquecer este trabajo con sus opiniones, sugerencias y correcciones. Gracias por su tiempo de verdad fue muy valioso su aporte.

A nuestra amiga Karla Moreno por aportar sus ideas y por aclarar nuestras dudas con total disposición aún en la distancia.

Al Juez Coordinador del Centro de Servicios, Doctor Julián Andrés Duran Puentes, por permitirnos desarrollar nuestra Práctica Empresarial al interior del Centro de Servicios Judiciales para los Juzgados Penales de Cali confiando en nosotras información confidencial pero importante para el desarrollo de la misma.

A los integrantes del Centro de Servicios por su tiempo, aporte y colaboración en el desarrollo de nuestro informe. Por ser respetuosos con nuestro trabajo y receptivos con nuestras recomendaciones.

A todos y cada una de las personas que a lo largo de nuestra carrera contribuyeron a nuestra formación y compartieron con nosotras cada una de sus experiencias unas veces positivas otras negativas pero siempre enriquecedoras, lo que hizo que hoy en día tengamos el conocimiento necesario para enfrentarnos al mundo laboral de la mejor manera para dejar en alto a nuestra Universidad.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
1. EL PROBLEMA	18
1.1 ANTECEDENTES	18
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
1.3 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	22
1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	27
2. OBJETIVOS	28
2.1 OBJETIVO GENERAL	28
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	28
3. JUSTIFICACIÓN	29
4. MARCO REFERENCIAL	31
4.1 MARCO TEÓRICO	31
4.1.1 Calidad	31
4.1.2 Control Interno	32
4.1.3 Estado	39
4.1.4 Teoría Organizacional	40
4.1.4.1 Teoría de la Burocracia	40
4.1.4.2 Teoría Pos-burocrática	41

4.1.4.3 Nueva Gerencia Pública	42
4.1.5 Teoría General de Sistemas aplicada al ámbito de la Organización	43
4.2 MARCO CONTEXTUAL Y EMPRESARIAL	48
4.3 MARCO CONCEPTUAL	49
4.4 MARCO GEOGRÁFICO	53
4.5 MARCO LEGAL	55
5. DISEÑO METODOLÓGICO	57
6. DISEÑO DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS QUE PERMITAN UNA MAYOR EFICIENCIA Y EFICACIA EN EL GRUPO DE TRABAJO DE COMUNICACIONES DEL CENTRO DE SERVICIOS JUDICIALES PARA LOS JUZGADOS PENALES DE CALI	59
6.1 CAPITULO I	59
6.2 CAPITULO II	66
6.3 CAPITULO III	77
6.4 CAPITULO IV	89
7. CONCLUSIONES	128
8. RECOMENDACIONES	131
9. BIBLIOGRAFIA	133
ANEXOS	135

LISTA DE CUADROS

Pág.

Cuadro 1. Instrumento de diagnóstico del grupo de trabajo Comunicaciones	67
--	----

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Teoría de la Burocracia	41
Figura 2. Teoría Modelo Gerencial	43
Figura 3. Elementos Constitutivos del Sistema Empresa	47
Figura 4. Estructura Modelo Estándar de Control Interno	51
Figura 5. Departamento del Valle del Cauca	53
Figura 6. Santiago de Cali	54
Figura 7. Ubicación del Centro de Servicios Judiciales	54
Figura 8. Organigrama del Centro de Servicios Judiciales	59
Figura 9. Organigrama Propuesto para el Grupo Comunicaciones	90

LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. Equivalencias del modelo COSO con el MECI	38
Tabla 2. Identificación del Riesgo Grupo Comunicaciones	75

LISTA DE ANEXO

	Pág.
Anexo A. Instrumento de diagnóstico del grupo de trabajo Comunicaciones	135
Anexo B. Formato de solicitud de audiencia	136
Anexo C. Esquema de Citación	137
Anexo D. Formato Planilla de Ruta	138
Anexo E. Formato de Planilla de Correo Normal	139
Anexo F. Formato de Ratificación	140
Anexo G. Formato de Planilla Devolución a Juzgado	141
Anexo H. Formato de Despacho Comisorio	142
Anexo I. Formato de Registro en Excel Despacho Comisorio	143

GLOSARIO

ANÁLISIS: Examen detallado de una cosa para conocer sus características o cualidades, o su estado, y extraer conclusiones, que se realiza separando o considerando por separado las partes que la constituyen.

CONTROL: Examen u observación cuidadosa que sirve para hacer una comprobación. El control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador.

CRONOGRAMA: es la interpretación en una gráfica de tiempo la cronología de un hecho o trabajo que se representa en un par de ejes de coordenadas, el eje de abscisas se divide en fracciones de tiempo, por ejemplo, días, semanas, meses, años, y en el eje de coordenadas se describe la tarea a realizar o la tarea realizada marcando el tiempo

DIAGNÓSTICO: Alude, en general, al análisis que se realiza para determinar cualquier situación y cuáles son las tendencias. Esta determinación se realiza sobre la base de datos y hechos recogidos y ordenados sistemáticamente, que permiten juzgar mejor qué es lo que está pasando.

ESTANDARIZAR: Ajustar o adaptar las cosas para que se asemejen a un tipo, modelo o norma común.

EVALUACIÓN: Proceso sistemático, diseñado intencional y técnicamente, de recogida de información, que ha de ser valorada mediante la aplicación de criterios y referencias como base para la posterior toma de decisiones de mejora, tanto del personal como del propio programa

INSTRUMENTO: es cualquier herramienta que se puede utilizar en la realización y desarrollo de una labor, para llegar de forma satisfactoria al resultado deseado en una tarea específica.

LINEAMIENTOS: Se entenderá por lineamientos al conjunto de acciones específicas que determinan la forma, lugar y modo para llevar a cabo una política en materia de obra y servicios relacionados con la misma.

MANUAL: Instrumento administrativo que contiene en forma explícita, ordenada y sistemática información sobre objetivos, políticas, atribuciones, organización y procedimientos de los órganos de una institución; así como las instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para la ejecución del trabajo asignado al personal, teniendo como marco de referencia los objetivos de la institución.

POLÍTICAS: Son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias.

PROCEDIMIENTOS: Es un conjunto de acciones u operaciones que tienen que realizarse de la misma forma, para obtener siempre el mismo resultado bajo las mismas circunstancias.

PROCESOS: Es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que, al interactuar, transforman elementos de entrada y los convierten en resultados.

RIESGO: Es la vulnerabilidad ante un potencial perjuicio o daño para las unidades, personas, organizaciones o entidades.

SISTEMA: Un sistema es un conjunto de partes o elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí para lograr un objetivo. Los sistemas reciben (entrada) datos, energía o materia del ambiente y proveen (salida) información, energía o materia.

RESUMEN

En este trabajo se evidencian las falencias y debilidades del grupo de trabajo Comunicaciones del Centro de Servicios Judiciales a través de un instrumento de diagnóstico.

Esta práctica empresarial le ofrece al Centro de Servicios Judiciales para los Juzgados Penales de Cali, manuales de procedimientos para el grupo de trabajo Comunicaciones, que le permitan a este despacho judicial un mayor nivel de eficiencia y eficacia y por ende mejorar la atención a los usuarios que acuden a esta corporación.

Inicialmente se realiza un diagnóstico de los procesos del grupo de trabajo comunicaciones, a través de instrumentos como encuestas, cuestionarios y métodos de observación; luego de esta descripción se definen las falencias encontradas, adicionalmente se describen algunas técnicas de distribución de puestos y cargas de trabajo y por último se elabora la propuesta de diseño de manuales de procedimientos para el grupo en mención objeto de esta práctica empresarial, teniendo en cuenta que esta área es una de las más representativas y que más incide en la satisfacción de los usuarios.

Finalmente, se dejan las conclusiones del caso y se hacen algunas recomendaciones en busca del mejoramiento continuo de la entidad.

INTRODUCCIÓN

La Administración de Justicia es un bien colectivo al que tienen derecho todos los colombianos y por lo tanto debe ser un servicio de calidad donde se evidencie una adecuada gestión y que brinde satisfacción a los usuarios internos y externos que lo demandan; en la actualidad este objetivo no se está cumpliendo, específicamente en el Centro de Servicios Judiciales para los Juzgados Penales de Cali, se observan grandes falencias en la organización de los procesos y grupos de trabajo, razón por la cual es necesario caracterizar en este caso uno de ellos y construir a partir de dicha información el manual de procedimientos que le permita al grupo de trabajo Comunicaciones prestar un mejor servicio y ser cada vez más eficiente; sirviendo como base para ser aplicado a los otros grupos de trabajo que conforman el Centro de Servicios.

El resultado de todos los vacíos existentes se ve reflejado en la atención que reciben los usuarios al acercarse al Centro de Servicios Judiciales para acceder a este bien colectivo; el tratamiento de algunas situaciones no es eficiente dado que los usuarios no obtienen respuesta veraz y oportuna a sus peticiones, de ahí que se vean envueltos en una tramitomanía que genera insatisfacción.

Es importante determinar qué y cómo se puede lograr que esta situación mejore y de manera progresiva introducir cambios a nivel interno que redunden en eficiencia, eficacia y por ende en satisfacción del usuario

1. EL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES

Es preciso mencionar que en las consultas realizadas no se encontraron otros trabajos o prácticas referentes a este tema, por tanto se tomó como base la situación actual del Centro de Servicios Judiciales para los Juzgados Penales de Cali, basándonos en el acuerdo PSAA05-3232 por medio del cual se creó este despacho judicial.

El Centro de Servicios Judiciales para los Juzgados Penales de Cali atraviesa por una situación poco favorable en términos del cumplimiento de sus objetivos, como lo son: el apoyo a los juzgados penales de Cali y la satisfacción de los usuarios de la administración de justicia, hay diferentes aspectos por los cuales dichos cometidos no se están cumpliendo satisfactoriamente; uno de ellos es la ausencia de manuales de procedimientos, como consecuencia de ello no hay una forma objetiva de medir la gestión y detectar en que procesos se generan los cuellos de botella que entorpecen la labor; tampoco se cuenta con una estructura y ambiente de control que facilite la revisión y evaluación de las actividades.

Gran parte de esta problemática se debe a la indiferencia del talento humano y a su resistencia al cambio, se ha observado que la actitud asumida por los servidores públicos de esta entidad no es la adecuada, pues se resisten a aceptar los cambios en pro del mejoramiento de la calidad del servicio y de la transparencia en los procesos y procedimientos.

El diseño de los manuales de procedimientos, generaran un ambiente de control en el que todos los actores del proceso se verán implicados y abocados a asumir el compromiso que trae consigo la puesta en marcha de nuevos procesos.

La sensibilización de los colaboradores del Centro de Servicios para que acojan de la mejor manera los cambios que se puedan presentar, es pieza fundamental para

mejorar la problemática actual, por esta razón es indispensable que amplíen el espectro y motiven a los servidores judiciales a mejorar su gestión.

Por otro lado, es importante resaltar que la distribución de puestos y cargas laborales también es un factor que afecta considerablemente la productividad del Centro de Servicios, puesto que hay áreas que no cuentan con el personal suficiente para llevar a cabo su labor, razón por la cual se presentan atrasos en la respuesta a las peticiones y por ende insatisfacción por parte de los usuarios; con la escogencia de alguna técnica de distribución de cargas laborales se puede controlar la asignación de las funciones y velar por la equidad que genere un clima organizacional apto para el buen desarrollo de las funciones.

De acuerdo con la problemática observada surge la idea de realizar esta práctica empresarial con la que se pretende proporcionar al Centro de Servicios Judiciales una alternativa que pueda medir y mejorar su gestión, a través del diseño de manuales de procedimientos del grupo de trabajo Comunicaciones, una de las áreas más representativa del Centro de Servicios.

Finalmente, luego de tener la oportunidad de hablar con los empleados que conforman este grupo de trabajo, se decide profundizar y analizar la situación de cada proceso que lo compone.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Colombia es un Estado Social de Derecho, que ofrece bienes y servicios a la comunidad, uno de ellos es la Administración de Justicia manejada por la Rama Judicial.

Hasta el año 2004 los asuntos penales se regulaban por la Ley 600, que por sus características no ofrecía garantías suficientes al ciudadano, estos procesos se dilataban mucho por la cantidad de trámites que se exigían; a partir del 31 de agosto de 2004 se aprobó la Ley 906 que entraría en vigencia en la ciudad de Cali a partir del 1 de enero de 2005, en la que se crea el sistema penal oral acusatorio que tiene fundamento constitucional en los artículos 29 y 250, donde se habla del derecho que todo ciudadano tiene al debido proceso y al control de garantías.

Por otro lado el sistema penal oral acusatorio, elimina la carga judicial de llevar los procesos en expedientes por escrito como se hacía con la ley 600; situación que se revierte en un desgaste económico y en el retraso del registro de actuaciones y mora en el desarrollo del proceso al hacerse dispendioso el estudio y valoración de los diferentes procesos.

La aplicación de esta nueva ley busca resolver el problema de la justicia penal en Colombia y para ello se cambian los papeles de algunas partes de los procesos penales haciendo que el Estado disponga una serie de recursos que permitan la capacitación y adaptación de los funcionarios al nuevo sistema; adicional a ello la provisión de los equipos necesarios para cumplir con el objetivo de la administración de justicia y dar así solución oportuna a los diferentes problemas de los usuarios.

Con la implementación de esta nueva ley y a través del acuerdo PSAA05-3232 de 2005 se creó el Centro de Servicios Judiciales para los Juzgados Penales de Cali, que pretende facilitar el análisis y valoración de los procesos penales a través del registro de actuaciones en el aplicativo Justicia XXI, así mismo descongestionar los despachos judiciales que por el volumen de su trabajo se veían obligados a dejar

vencer términos y en algunos casos a no dar respuesta oportuna a las peticiones de los ciudadanos.

La reducción de costos fue uno de los factores que impulso la implementación de este nuevo sistema, puesto que así sería más productivo, es decir eficiente y efectivo, optimizando al máximo los recursos y facilitando las gestiones para las diferentes partes del proceso.

1.3 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Con la aprobación de la Ley 906 de 2004 con la cual se creó el Sistema Penal Oral Acusatorio en Colombia, se creó también el Centro de Servicios Judiciales para los Juzgados Penales de Cali a través del Acuerdo PSAA05-3232 de 2005

El Centro de Servicios fue creado para el cumplimiento de las funciones administrativas del nuevo sistema penal oral acusatorio; básicamente los juzgados entregaron al centro de servicios las labores de: Administración de Salas de Audiencia, Archivo tecnológico, Atención al usuario, Comunicaciones, Depósitos Judiciales, Ejecución de Penas y Reparto y Asignaciones; estas funciones son realizadas por 80 empleados distribuidos de la siguiente manera:

Un Juez Coordinador del Centro, un Secretario de Juzgado de Circuito, un Oficial Mayor de categoría municipal, diecisiete Citadores de categoría Circuito, dieciocho Citadores de categoría Municipal, veintiún Escribientes de categoría Circuito y trece Escribientes de categoría Municipal.

Así las cosas, en el Centro de Servicios Judiciales de los Juzgados Penales de Cali, quedaron organizado por grupos de trabajo así:

Área de Administración de salas: encargada de verificar los equipos tecnológicos, administrar y asignar las salas compartidas, mantener y preparar los equipos de grabación.

Área de Archivo Tecnológico: encargada de organizar los dispositivos grabados y el archivo, conservar y custodiar los mismos y responder por la producción técnica de los dispositivos grabados.

Área de atención al usuario: encargada de orientar e informar a las partes intervinientes, atender las peticiones del público y publicar la información producida en el Centro de Servicios.

Área de Comunicaciones: encargada de notificar, elaborar y comunicar las citaciones, entregar solicitudes a establecimientos carcelarios, localizar defensores, recepcionar y tramitar la correspondencia.

Área de Depósitos Judiciales: encargada de custodiar, manejar y contabilizar los títulos y depósitos judiciales.

Área de Ejecución de Penas: encargada de diligenciar fichas técnicas y tramitar sentencias ante los juzgados de ejecución de penas y medidas de seguridad.

Área de Reparto y Asignaciones: encargada de repartir los asuntos, asignar jueces a audiencias y elaborar reportes de gestión.

En la actualidad no hay una estructura definida que permita atender de forma oportuna las necesidades del ciudadano, los tiempos de respuesta no están acordes con lo que usuario requiere, envolviéndolo en un sinnúmero de trámites que demandan tiempo no solo para el usuario sino para el proceso judicial que esté llevando.

Estas situaciones no deberían presentarse en entidades de este tipo, puesto que el cometido Estatal radica en una función social donde el principal actor es el ciudadano y es en función de éste que se deben estructurar los procesos y procedimientos de tal forma que faciliten los trámites que ellos requieran.

Se evidencia por ejemplo:

- **Demoras en la búsqueda de información:** esta situación se presenta porque algunos funcionarios prefieren llevar sus archivos de consulta permanente de forma muy artesanal, específicamente en formatos manuales, desaprovechando los recursos informáticos puestos a su disposición para tal fin; obligando al usuario a que deba esperar varios días o incluso semanas, para obtener un documento clave para su proceso.
- **Ausencia de manuales de procesos y procedimientos:** no se cuenta ni de forma física ni digital con manuales de procedimientos que indiquen la secuencia en que debe llevarse a cabo cada proceso, ocasionando confusiones a la hora de ejecutar la labor, situación que no permite la optimización de tiempo y recursos
- **Desconocimiento de la ley general de archivo:** no se aplican las técnicas básicas de archivo y custodia de la información, generando demoras en la ubicación de un oficio, carpeta o proceso penal del cual se requiera un folio o un audio
- **Distribución inequitativa de las funciones:** algunos grupos de trabajo no cuentan con personal suficiente e idóneo para ejecutar la labor, generando cuellos de botella y por ende retrasos en la entrega del trabajo
- **Ausencia de Indicadores de Gestión:** no existen indicadores para medir la gestión de los grupos de trabajo, se presentan informes de labores pero estos no pueden ser comparados con otros periodos puesto que los datos no han sido analizados correctamente ni responden a una meta o a un objetivo
- **Quejas permanentes:** estas quejas son presentadas tanto por usuarios como por funcionarios de los juzgados que pertenecen al sistema penal acusatorio, aduciendo que el Centro de Servicios no responde a las necesidades del despacho y que retrasa el tiempo de respuesta que debe manejarse con el usuario, desencadenando un sinnúmero de

inconformidades que hacen que la población que accede a la justicia pierda toda confianza y credibilidad en la institución

Por otro lado, hay poco compromiso para la prestación de un servicio de calidad, falta empoderamiento en los puestos de trabajo, los funcionarios se limitan a hacer la labor por la cual se les cancela su salario y no agregan valor a su trabajo; esta conducta se evidencia cuando se presentan las inconformidades de los usuarios por no hallar en el centro de servicios la respuesta a sus consultas, que tienen que ver en muchas ocasiones con las garantías de una persona que se encuentra privada de la libertad o también por el levantamiento de una medida cautelar que impide que una persona pueda desempeñar alguna labor en una empresa, incluso también por medidas que impiden que se pueda realizar un negocio con un bien mueble o inmueble.

En el centro de servicios hay una resistencia al cambio muy marcada, puesto que mandos medios han intentado generar conciencia sobre la problemática que se vive actualmente y de cierto modo cambiar el paradigma de que “todo lo del Estado es malo”, pero se ha observado que a los funcionarios no les interesa mejorar esta situación porque piensan que se les sumaría trabajo y que no es por eso por lo que les pagan.

Es preciso mencionar que aunque existe un Modelo Estándar de Control Interno para las entidades del Estado, el Centro de Servicios no le da aplicación y no funciona bajo esa premisa.

Todos estos factores hacen que en el Centro de Servicios Judiciales para los Juzgados Penales de Cali no se de la productividad esperada; no satisface las necesidades de los usuarios que acuden a éste, no hay una buena atención a los usuarios, no se evidencia eficiencia y eficacia en el desempeño de las funciones y por lo tanto se entorpecen las labores de la administración de justicia que es un bien

colectivo al que tienen derecho y acceso todos los ciudadanos; sumado a ello no se optimizan los recursos del Estado.

En este sentido es necesario hacer una propuesta que permita medir la gestión y la calidad de los procesos, por ende mejorar el servicio al usuario y a los funcionarios que intervienen en el proceso, con este estudio se pretende diseñar manuales de procedimientos para uno de los grupos de trabajo, Comunicaciones, que muestren de manera secuencial la forma correcta como deben realizar su labor; y plantear una serie de indicadores que midan la gestión realizada por el grupo de trabajo comunicaciones a través de unos controles establecidos; que finalmente puedan facilitar la toma de decisiones.

1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Diseño de manuales de procedimientos que permitan una mayor eficiencia y eficacia en el grupo de trabajo de comunicaciones del Centro de Servicios Judiciales para los juzgados penales de Cali

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar manuales de procedimientos que permitan una mayor eficiencia y eficacia en el grupo de trabajo Comunicaciones del Centro de Servicios Judiciales para los juzgados penales de Cali

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Caracterizar los procesos actuales del grupo de trabajo Comunicaciones
- Diagnosticar las falencias de cada proceso que compone el grupo de trabajo comunicaciones, resaltando los riesgos a los que se expone al ciudadano.
- Describir algunas técnicas de análisis de puestos y cargas de trabajo que sirvan como base para una futura distribución equitativa de las funciones en el Centro de Servicios Judiciales
- Diseñar manuales de procedimientos para el grupo de trabajo Comunicaciones que incluyan los controles pertinentes e indicadores que midan la gestión realizada.

3. JUSTIFICACIÓN

El rol del Contador Público no debe basarse únicamente en el análisis de cifras contenidas en los estados financieros sino también en un trabajo de campo que le permita obtener datos más certeros y así poder controlar de forma efectiva las diferentes problemáticas que rodean la organización, sean de tipo financiero u organizacional

Es importante evaluar las funciones de cada uno de los colaboradores del grupo de trabajo Comunicaciones para verificar que estén cumpliendo con los objetivos trazados para cada función y de no ser así implementar planes de mejoramiento orientados al cumplimiento de las metas; por esta razón se está estudiando el problema que tiene el Centro de Servicios de los Juzgados Penales de Cali en este grupo de trabajo específico, con respecto a la ausencia de manuales de procedimientos en los procesos que maneja, se pretende llegar al fondo del asunto y sugerir la forma más adecuada para que la problemática mejore, cumpliendo no solo con los objetivos dispuestos por la Ley, sino también llenando las expectativas de los usuarios y funcionarios que dependen de la labor desempeñada por el área de comunicaciones, en busca de cambiar el paradigma vigente en la sociedad: “La justicia es paquidérmica”.

Con la implementación de manuales de procedimientos en este grupo, no solo se mejora a nivel interno sino también a nivel externo, puesto que se mejora la productividad del área y ello se ve reflejado en la satisfacción de los usuarios.

A nivel personal, el desarrollo de este ejercicio académico nos aporta herramientas básicas para la gestión del talento humano, pieza fundamental dentro de la organización, así como también para la construcción de indicadores que midan la gestión; adicional a ello poner en práctica los diferentes conceptos aportados por la universidad en las diferentes cátedras tendientes a orientar el proceso

administrativo y su manejo, al igual que la aplicación de un modelo de control interno, campo en el que como contadoras públicas podemos desempeñarnos de manera adecuada.

Esta práctica empresarial se realiza como requisito para acceder al título de Contador Público, además será un aporte de utilidad para los futuros estudiantes, adicionalmente se le entregan al Centro de Servicios Judiciales para los Juzgados Penales de Cali resultados reales que puedan mejorar su gestión y se precisan los controles internos para mejorar los procesos y prestar un servicio de calidad a los caleños.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 MARCO TEÓRICO

4.1.1 Calidad

¹El tema de la calidad en los servicios que presta el Estado, está en la mira constante de todos los ciudadanos en torno a los procesos de modernización de éste al mostrarse como una alternativa importante para fortalecer la legitimidad, el acceso y la equidad de los servicios prestados por el Estado a través de la reingeniería de las instituciones, la mejora continua y el énfasis en un mayor rendimiento de los entes estatales.

Su inclusión definitiva, se acompaña de la consolidación del paradigma de la nueva gestión pública, que facilita la difusión de valores institucionales para propiciar una nueva cultura administrativa y generar ventanas de oportunidad para la transformación de los procesos públicos.

Lograr una gestión pública de calidad implica enfocarla como una política transversal que se adopte como premisa fundamental del marco programático institucional, y se contemple en cada una de las etapas de la gestión de servicios y atención de los usuarios, y que en esa medida se traduzca en nuevas pautas de interacción entre la gestión pública y los ciudadanos.

Constituye un reto fundamental superar los ejercicios aislados y pasar a la instrumentación de la calidad como política global, para impulsarla no solamente

¹ MOYADO Estrada Francisco, Gestión pública y calidad : hacia la mejora continua y el rediseño de las instituciones del sector público
. <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043302.pdf>

como estrategia de gestión interna, sino también como instrumento de innovación en la relación con los ciudadanos.

La calidad como principio de gestión en el Sector Público, es todavía muy reciente, por ello vale la pena insistir en su estudio como nueva rama de la Administración Pública; por medio del análisis de sus implicaciones teóricas y la sistematización de las experiencias que hoy existen en diferentes países y al interior de éstos, entre las diversas esferas de gobierno.

Al llamar la atención sobre un nuevo campo de estudio, se avanzará hacia la mayor definición de las especificidades que la calidad adquiere cuando se incorpora dentro de la Gestión Pública.

No puede dejarse de lado que aquí, la calidad no es un fin en sí misma, sino un medio para proyectar un nuevo modelo de abordaje de los asuntos públicos, un cambio en la imagen de las Instituciones, nuevos valores de desempeño de los funcionarios y una relación distinta, fundamentada en la atención y en la eficiencia, entre la administración pública y los ciudadanos.

4.1.2 Control Interno

²José Rodolfo Cordero Paternostro, en su trabajo “IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO EN EL SECTOR PUBLICO” reconoce al control interno como una herramienta para que la dirección de todo tipo de organización, obtenga una seguridad razonable para el cumplimiento de sus objetivos institucionales y esté en capacidad de informar sobre su gestión a las personas interesadas en ella. En la Administración Pública, esa gestión debe regirse por los principios constitucionales

² CORDERO Paternostro José Rodolfo. Importancia Del Control Interno En El Sector Público, (2011, 04)

y legales vigentes; además, la rendición de cuentas correspondientes tiene como destinatario último a la sociedad civil considerada de manera integral, pues las instituciones públicas se crean para satisfacer necesidades generales de la sociedad, la cual tiene el poder supremo en una sociedad democrática. El control interno se perfila como un mecanismo idóneo para apoyar los esfuerzos de las entidades públicas con miras a garantizar razonablemente los principios constitucionales y la adecuada rendición de cuentas. En ese ámbito, el concepto de control interno y su utilidad para guiar las operaciones ha ido integrándose progresivamente en los procesos y en la cultura de las entidades públicas, teniendo en cuenta los cambios institucionales y los avances recientes en las ciencias de la economía y la administración; estableciendo la aplicación de prácticas administrativas modernas, incorporando elementos innovadores para la gestión y la gerencia pública.

Es notorio que los mandatarios y los empleados subordinados han reconocido su responsabilidad por establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno de la entidad pública, así como promover las disposiciones necesarias para garantizar razonablemente una alta eficiencia en su implantación y funcionamiento, con el fin de estimular la eficiencia de las operaciones, mediante la aplicación de instrumentos idóneos de gerencia que fortalezcan el cumplimiento íntegro y oportunamente de su misión. En este proceso ha contribuido la divulgación de herramientas jurídicas sobre el tema, fundamentalmente la Constitución Política de Colombia 1991, que en su artículo 209 establece que la función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones. (...) La administración pública, en todos sus órdenes, tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señale la ley. Asimismo, en su artículo 269, la Carta Magna, preceptúa que las entidades públicas están obligadas a diseñar y aplicar, según la naturaleza de sus funciones, métodos y procedimientos

de control interno, de conformidad con lo que dispusiera la ley, que para efectos de su reglamentación dictara el Gobierno.

Con la reglamentación del control interno en el sector público, se busca sensibilizar a los funcionarios públicos, sobre la importancia del control interno en el ejercicio de sus competencias, proporcionándoles un instrumento adicional para el buen manejo, custodia, control y aplicación de los recursos públicos de las entidades. Asimismo para la consecución de los objetivos institucionales contenidos en su plan de desarrollo, de conformidad con las leyes y demás disposiciones legales aplicables. Contribuye también a fortalecer los principios de transparencia, rendición de cuentas y fiscalización de los recursos públicos.

El control interno, lejos de ser un fin en sí mismo que interfiera con el accionar de las entidades, es un medio más para el logro de sus objetivos. Por lo tanto, debe entenderse como un proceso que, bajo la responsabilidad indelegable de la alta dirección, es ejecutado por ella misma y por todos y cada uno de sus integrantes. Esta responsabilidad es de todos los servidores públicos frente al control interno, por lo que se hace necesario que todos conozcan su marco conceptual, sus componentes, la importancia de su implementación y operatividad. En su libro el control interno en diez módulos en entidades y organismos del Estado, JORGE ALIRIO CHARRY presenta el control interno como un conjunto de normas, métodos y medidas coordinadas que adopta una organización con el propósito de salvaguardar sus recursos, propiciar información de toda clase en forma oportuna, adecuada y segura; promover la eficiencia operativa, el mejoramiento continuo y estimular la adhesión leal a las políticas prescritas por la dirección de la entidad.

Según la ley, se entiende por control interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo

con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.

El ejercicio del control interno debe consultar los principios de igualdad, moralidad, eficiencia, economía, celeridad, imparcialidad, publicidad y valoración de costos ambientales.

En consecuencia, deberá concebirse y organizarse de tal manera que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos existentes en la entidad, y en particular de las asignadas a aquellos que tengan responsabilidad del mando.

El control interno se expresará a través de las políticas aprobadas por los niveles de dirección y administración de las respectivas entidades y se cumplirá en toda la escala de la estructura administrativa, mediante la elaboración y aplicación de técnicas de dirección, verificación y evaluación de regulaciones administrativas, de manuales de funciones y procedimientos, de sistemas de información y de programas de selección, inducción y capacitación de personal.

El sistema de control interno en un sentido amplio, incluye por consiguiente, controles que pueden ser contables o administrativos. El control interno contable es un proceso que adelanta las entidades públicas con el fin de lograr la existencia y efectividad de los procedimientos de control y verificación de las actividades propias del proceso contable, capaces de garantizar razonablemente que la información financiera cumple con las características cualitativas de confiabilidad, relevancia y comprensibilidad de que trata el Régimen de Contabilidad Pública. Mientras que el control interno administrativo, asunto que ocupa la atención de este estudio, es el proceso que no tiene relación directa con la confiabilidad de los registros contables; comprende el plan organizacional y todos los métodos y procedimientos que están relacionados principalmente con la eficiencia de las operaciones, que ayuden a los

gerentes a lograr la eficiencia operacional y el cumplimiento de las políticas de la entidad. La ausencia o ineficiencia de un sistema de control administrativo, es signo de una administración débil e inadecuada.

En síntesis se puede afirmar que el control interno es un proceso integral dinámico que se adapta constantemente a los cambios que enfrenta la entidad, efectuado por la administración y todo su talento humano, y está diseñado para enfrentarse a los riesgos, constituyéndose en un mecanismo para establecer que las cosas se cumplan como fueron planeadas de acuerdo con los objetivos, políticas, metas, etc., fijados para el desarrollo de su misión institucional.

La alta dirección, según sus competencias, deben promover las medidas pertinentes para contar con un sistema de control interno, conformado por un conjunto de actividades diseñadas y ejecutadas por la administración, que provea una seguridad razonable en la obtención de los objetivos misionales. El sistema de control interno tiene como componentes orgánicos a la administración activa y a la oficina de control interno; igualmente, comprende los siguientes componentes funcionales: ambiente de control, valoración del riesgo, actividades de control, información y comunicación; y monitoreo, los cuales se interrelacionan y se integran al proceso de la gestión institucional. Los responsables por el funcionamiento del sistema de control interno deben procurar condiciones idóneas, para que los componentes orgánicos y funcionales del sistema operen de manera organizada, uniforme y consistente.

El control interno en las entidades del sector público debe ser entendido dentro del contexto de las características específicas de estas organizaciones, es decir su enfoque para lograr objetivos sociales o políticos; la utilización de los fondos públicos; la importancia del ciclo presupuestario; la complejidad de su funcionamiento y el gran espectro correspondiente de su responsabilidad pública. Las entidades públicas requieren del cumplimiento de muchas leyes y regulaciones;

en éstas se ordenan la obtención de ingresos y ejecución de gastos con los dineros públicos y la forma de operar. Los ejemplos incluyen la ley de presupuesto, tratados internacionales, ley general de contratación pública, leyes sobre la administración y gestión pública, ley de contabilidad, ley de derechos civiles y protección del medio ambiente, regulaciones sobre el manejo de los impuestos y acciones que eviten el fraude y la corrupción, que tanto mal le ha causado al patrimonio público.

La administración pública colombiana está entrando en el esquema de los sistemas integrados de gestión, tendencia mundial en la cual los modelos de control y de gestión se integran conceptual y operativamente, con una compatibilidad total. Para el caso colombiano, el MECI 1000:2005 de hecho se integra con la norma técnica de calidad NTC-GP 1000, fundamentada en las normas ISO para la gestión de la calidad, siendo de vital importancia su implementación dado que además de incluir los requisitos de la norma ISO 9001 aporta eficiencia y efectividad en todas las actuaciones, mecanismos para comunicar a las partes interesadas sobre el desempeño de los procesos, mapas de riesgos y puntos de control sobre los riesgos, control de la prestación de los servicios, comunicación con el usuario acerca de los mecanismos de participación ciudadana.

Los elementos del MECI 1000:2005 interrelacionados con los del modelo COSO, le apunta al logro de tres grandes objetivos de control: efectividad y eficiencia de las operaciones; la confiabilidad de la información financiera y operacional; y el cumplimiento de las leyes y normatividad aplicables. En la siguiente tabla se puede valorar la equivalencia del modelo COSO con el MECI:

Tabla 1. Equivalencias del modelo COSO con el MECI

No.	COMPONENTES MODELO COSO	SUBSISTEMAS MECI	COMPONENTES MECI	ELEMENTOS MECI
1	Ambiente de Control	Control Estratégico	Ambiente de Control. Direccionamiento Estratégico	Acuerdos, compromisos o <u>protocolos</u> éticos; Desarrollo del Talento Humano; Estilos de Dirección; Planes y Programas; Modelo de Operación por Procesos, <u>Estructura Organizacional</u> .
2	Evaluación de Riesgos	Control Estratégico	Administración del Riesgo	Contexto Estratégico; Identificación, <u>Análisis</u> y Evaluación de Riesgos; Políticas de Administración de Riesgos.
3	Actividades de Control	Control de Gestión	Actividades de Control	Políticas de Operación; Procedimientos; Controles; <u>Indicadores</u> ; <u>Manual de Procedimientos</u> .
4	Información y Comunicación	Control de Gestión	Información Comunicación Pública	Información Primaria; Información Secundaria; Sistemas de Información; <u>Comunicación Organizacional</u> ; Comunicación Informativa; <u>Medios de Comunicación</u> .
5	Monitoreo	Control de Evaluación	Autoevaluación Evaluación Independiente Planes de Mejoramiento	Autoevaluación del Control; Autoevaluación de Gestión; Evaluación Independiente al Sistema de Control Interno; <u>Auditoría Interna</u> ; Planes de Mejoramiento (Institucional, por proceso, Individual).

Fuente: Importancia Del Control Interno En El Sector Público, José Rodolfo Cordero Paternostro

Un sistema de control interno eficiente, no importa cuán bien se haya diseñado y esté operando el sistema de gestión de riesgos del ente público, no puede suministrar a la administración pública una seguridad absoluta respecto al logro de sus objetivos misionales. En lugar de ello, este componente reconoce que solo se puede obtener un nivel de seguridad razonable. Pero el control interno no puede cambiar una administración inherentemente mala por una buena. Además, los

factores externos fuera de control de una entidad, como el factor político, pueden impactar la capacidad de alcanzar estos objetivos. Un eficiente sistema de control interno reduce la probabilidad de no alcanzar los objetivos institucionales.

De cualquier forma, siempre habrá riesgo de que el control interno sea diseñado de manera deficiente o no opere tan eficientemente como se espera que funcione. Dado que el control interno depende del juicio humano, por lo que está sujeto a fallas humanas tales como errores simples o equivocaciones; mala comprensión, descuido, fatiga, distracción, colusión, abuso o excesos. Estas limitaciones impiden a la alta dirección tener una seguridad absoluta de que los objetivos sean alcanzados. Por ello, la alta dirección necesita evaluar y actualizar continuamente los controles, informar de los cambios al personal, y dar ejemplo con la adhesión a estos controles.

4.1.3 Estado

El Estado colombiano se encuentra actualmente en un proceso de modernización al estar introduciendo nuevos modelos de gestión y de control en la administración pública, con lo cual busca aumentar su efectividad y cumplir más eficientemente con los fines esenciales que le fueron definidos en la Constitución Política de Colombia. Este proceso, que en esencia es de naturaleza técnica, sin lugar a dudas tiene entre otros objetivos generar confianza pública frente a la sociedad civil, de una parte, y de otra, mejorar la competitividad de sus mercados al fortalecer la institucionalidad que los regula.

En este contexto es que se ha buscado introducir en el sector público, de forma sistemática, las mejores prácticas de gestión, las cuales han sido probadas en el ámbito mundial, en los sectores público y privado, demostrando sus enormes bondades. Cabe anotar que varias de las mejores prácticas están basadas en el uso y aplicación de estándares internacionales, los cuales han tenido cada vez

mayor acogida por parte de las organizaciones y gobiernos. En la medida en que la globalización se va extendiendo y las economías e instituciones se van haciendo cada vez más interdependientes, con el fin de crear escenarios en donde los mercados sean más estables y predecibles. En donde las reglas del juego sean conocidas y acatadas por todos los actores involucrados y las instituciones, políticas y administrativas tengan una efectiva capacidad de regulación, lo cual se obtiene, entre otras formas, mediante la aplicación de normas que homogenicen la forma de gestionar y controlar a las entidades.

Dicho de otra forma, la globalización ha inducido al Estado a acelerar un proceso de fortalecimiento institucional de su gestión, en los planos técnico y político, el cual se logra en buena medida al incorporar mejores prácticas de gestión que le permitan iniciar una transición de un Estado pre-moderno en muchas de sus técnicas y prácticas, hacia un Estado pos-moderno, eficiente, ágil, con capacidad de adaptación a los cambios y capaz de responder adecuadamente a las demandas sociales.

4.1.4 Teoría Organizacional

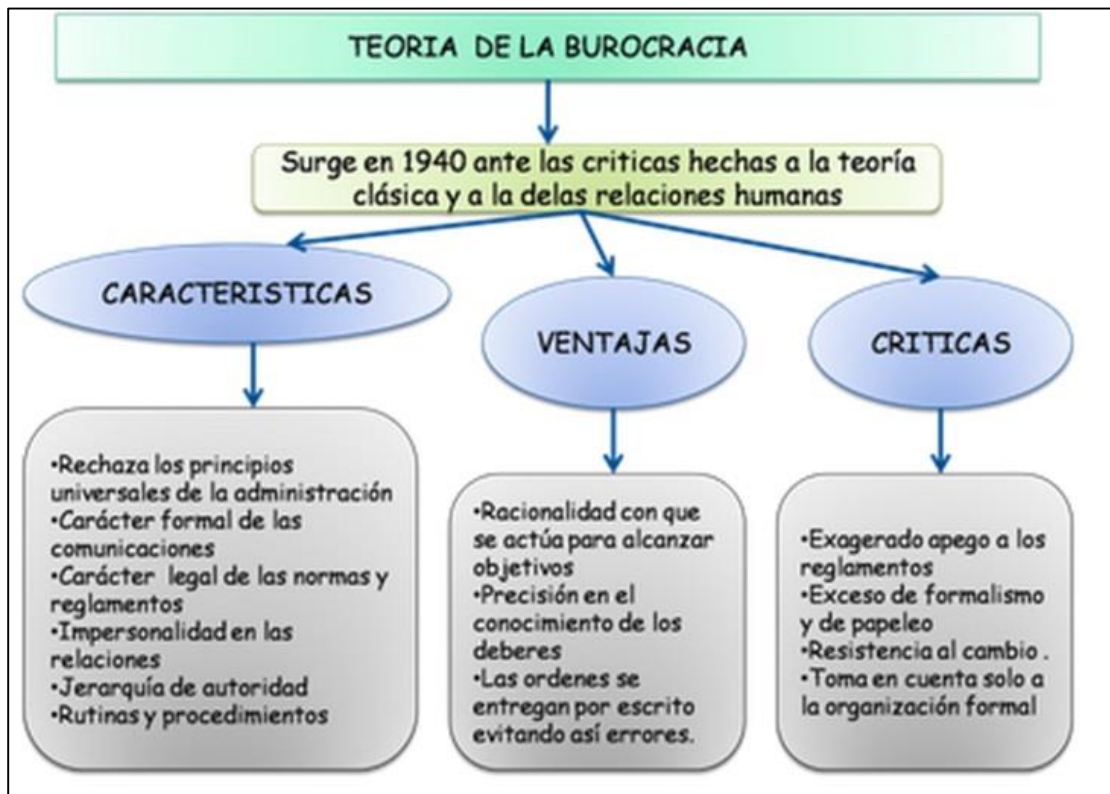
4.1.4.1 Teoría de la Burocracia

³Esta teoría permite ver la necesidad de tener un balance que permita ejecutar las actividades administrativas, de tal manera que todo tenga su lugar y su momento sin llegar a excesos que contrarresten el objetivo primordial de las empresas, los uniformes, las normas, los reglamentos deben ser directrices pero no metas. Las relaciones informales son importantes porque ayudan a que tanto los procedimientos como los manuales y los reglamentos sean flexibles y la atención al

³ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. México. Mc Graw Hill Interamericana, 2006. Séptima edición, Parte VI, Capítulo 11.

cliente o al usuario sea de igual manera y atienda sus necesidades y se logre alcanzar la eficiencia y la eficacia. De esta forma se logra una sinergia y no una previsión al comportamiento humano.

Figura 1. Teoría de la Burocracia



4.1.4.2 Teoría Pos-Burocrática

La teoría pos-burocrática parte del uso común de términos como cliente, calidad, servicio, valor, incentivo, innovación, empoderamiento (empowerment) y flexibilidad. Estos términos están siendo utilizados por quienes, tratando de mejorar las operaciones gubernamentales en Estados Unidos de América, aceptan explícitamente que el paradigma burocrático ya no es la fuente más relevante de las

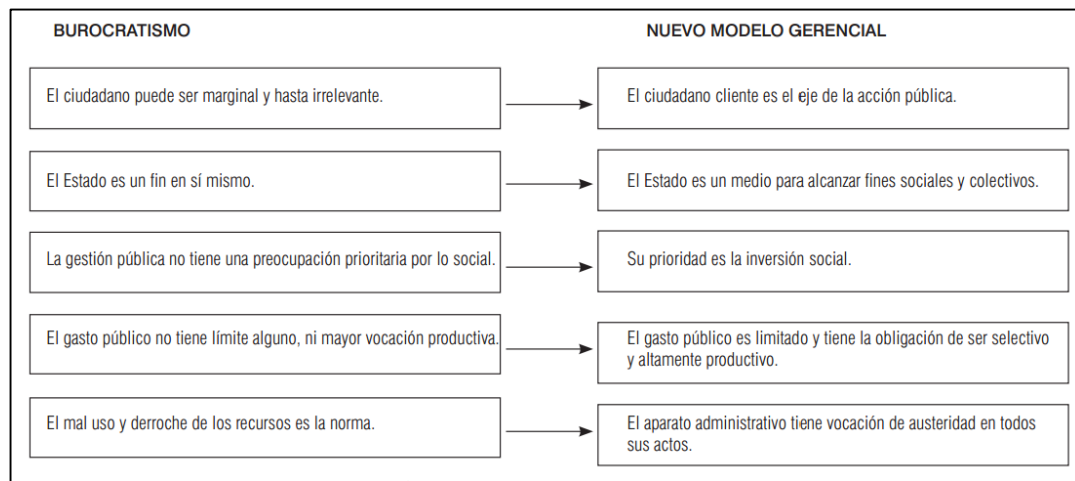
ideas y las argumentaciones acerca de la gestión pública. El término más apropiado para la nueva generación de extensa familia de ideas, acerca de cómo el gobierno hace productivas y responsables sus operaciones, es paradigma pos-burocrático. Este vocablo implica que el modelo pos-burocrático sea tan multifacético como su predecesor, el paradigma formulado por Max Weber varias décadas atrás, al cual paternal rinde tributo, pues se trata de una generación de ideas que evolucionó desde el paradigma burocrático.

Debido a que el modelo pos-burocrático supone una etapa progresiva y superior desde el paradigma burocrático, está formado por los siguientes pasos: del interés público a los resultados que aprecian los ciudadanos; de la eficiencia a la calidad y el valor; de la administración a la producción; del control a la consecución de la adhesión a las normas; más allá de las funciones, la autoridad y la estructura; de la imposición de la responsabilidad a la construcción de la rendición de cuentas; de la justificación de costos a la provisión de valor; más allá de las reglas y de los procedimientos, y más allá de los sistemas administrativos en operación.

4.1.4.3 Nueva Gerencia Pública

El New Public Management surge como un paradigma de la administración que se caracteriza por adaptar herramientas de la gestión empresarial al manejo de los asuntos públicos, y que propugna por la prestación de servicios más ajustados a las necesidades de los ciudadanos con un enfoque de eficiencia, competencia y efectividad en la satisfacción de las demandas sociales.

Figura 2. Teoría Modelo Gerencial



4.1.5 Teoría General de Sistemas Aplicada Al Ámbito de la Organización

⁴Abordar la administración de una organización, en las condiciones actuales, representa para el líder la necesidad de ver y sobre todo “comprender” la empresa como un conjunto de elementos y factores que interactúan en pro de alcanzar un propósito u objetivo común. Cada uno de estos elementos tiene una función específica dentro del conjunto, integrada a las diversas funciones particulares que cumple cada elemento, interactuando entre si y “comunicándose” de manera constante y efectiva a través de procesos de alimentación y retroalimentación. Las interacciones entre los elementos internos se ven en alguna medida afectados por factores internos y externos. Es decir, el conjunto se encuentra situado dentro de algo y con lo cual intercambia influencia. Todo lo anterior nos sugiere que una

⁴ BELTRAN, J Jesús Mauricio, Indicadores de Gestión: Herramientas para lograr la competitividad, 3R Editores, Edición 2, Pagina 15

organización tiene todas las características que nos permiten no sólo considerarla sino administrarla como un sistema.

La Teoría General de Sistemas, creada en el año 1954 por Ludwing Von Bertalanfy, y Keneth Boulding, Anatol Rapport y Ralph Gerald, durante la reunión anual de la Asociación Americana para el Avance de las Ciencias. Llama la atención la diversidad de disciplinas que representa cada uno de los creadores: Biología, Biomatemática, Economía y Fisiología. Este hecho explica el propósito de ayudar en la creación y desarrollo de sistemas teóricos aplicables a más de una de las ramas tradicionales de conocimiento.

En ese entonces se fijaron funciones a través de las cuales la Teoría General de Sistemas cumpliría su propósito:

- Promover la unificación de la ciencia ayudando a la comunicación entre especialistas
- Investigar el isomorfismo de conceptos, leyes y modelos en varios campos y colaborar en la útil transferencia de un campo a otro.
- Apoyar el desarrollo de modelos teóricos adecuados en aquellos campos que carecen de ellos.
- Minimizar la duplicación de esfuerzos teóricos en los diferentes campos.

Inicialmente la investigación se basó en el fenómeno de crecimiento y evolución y se esquematizo fuertemente entre biólogos, matemáticos, fisiólogos y economistas. Posteriormente, y en la medida en que se fueron integrando diversas disciplinas del conocimiento y de las ciencias, su campo de aplicación se amplió, y continúa haciéndolo hasta incluir el quehacer administrativo.

Las siguientes son las características distintivas de la Teoría General de Sistemas:

1. Totalidad:

Se trata de analizar el todo con todas sus partes interrelacionadas e interdependientes en acción.

2. Interrelacionalidad:

Busca identificar y comprender la interacción que existe entre los diversos elementos y la interdependencia de sus componentes.

3. Búsqueda de objetivos:

Todas las actividades son orientadas al logro de los objetivos del sistema.

4. Entradas y salidas:

En un sistema cerrado las entradas se suceden una sola vez; en un sistema abierto, las entradas son tomadas del entorno y las salidas entregadas a éste.

5. Transformación:

Todo sistema transforma sus entradas en salidas.

6. Entropía:

Designa el estado de un sistema cerrado en el cual todos los elementos que lo conforman se encuentran en un grado máximo de desorden.

7. Jerarquía:

Los sistemas son, generalmente, un todo complejo compuesto de pequeños subsistemas.

8. Regulación:

Si el sistema consta de un conjunto de elementos que se interrelacionan y son interdependientes, éstas interrelaciones pueden ser reguladas o autorreguladas para alcanzar los objetivos del sistema.

9. Diferenciación:

En sistemas complejos, elementos especializados tienen funciones sistémicas especializadas. La diferencia de funciones por componentes es una característica de todo un sistema.

10. Equifinalidad:

En un sistema abierto, el mismo estado final puede ser alcanzado desde muchos puntos iniciales. Un resultado puede tener diferentes causas.

En general, el sistema empresa, desde el punto de vista productivo, está compuesto de elementos o funciones cuya interacción logra el objetivo de producir, estos elementos son:

Dirección y organización, Servicios de control e información financiera, Mercadeo y ventas, Recursos humanos, Suministros, Medios de producción, Producción, Distribución, Servicio al cliente.

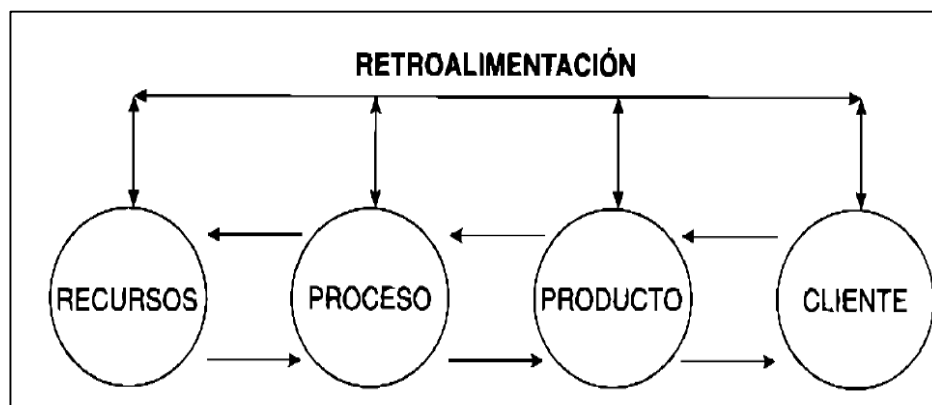
Hoy en día se considera a la empresa como un sistema, a continuación se presentan los elementos que constituyen el sistema empresa que son:

- El cliente: Ha sido incluido desde hace relativamente poco tiempo como componente fundamental del sistema empresa, aunque en realidad se encuentra físicamente fuera de ella. Más bien su presencia dentro del sistema, como elemento constitutivo del mismo, se da a través de sus necesidades y expectativas, las cuales definen las características de los productos (bienes o servicios) que la organización producirá para él.
- El producto: Con base en la transformación de las necesidades del cliente, traducidas a especificaciones, se configuran las características particulares del producto.
- El proceso: Entendido fundamentalmente como la secuencia de etapas que transforman los insumos o materias primas en el producto terminado y teniendo en cuenta que se incluyen los llamados procesos de apoyo o

administrativos. Hoy día, las estrategias administrativas de punta ponen énfasis en los procesos como punta de lanza para el mejoramiento de la efectividad de la organización.

- Los recursos: Es fundamental hoy día garantizar la calidad de lo que se produce desde la fuente, esto es, proveer a la organización de los insumos en la calidad, la cantidad, el momento y la forma óptima para su transformación, incluyendo adicionalmente, como dimensión fundamental, el precio. Mirando un poco más atrás, encontrándonos los proveedores de recursos, los cuales merecen un tratamiento radicalmente diferente del que hasta hace algún tiempo tipificaba las relaciones de éstos con la empresa. Lo anterior se aplica muy bien para los insumos, pero en el elemento recurso se incluyen no solamente los materiales sino también los equipos, el dinero, las instalaciones y, el más importante de todos las personas.

Figura 3. Elementos Constitutivos del Sistema Empresa



Los mencionados elementos interactúan y son interdependientes, cumplen funciones diferentes y particulares, pero su conjunción lleva a la organización al logro de sus objetivos como sistema que es.

4.2 MARCO CONTEXTUAL Y EMPRESARIAL

El Centro de Servicios Judiciales para los Juzgados Penales de Cali fue creado a través del Acuerdo PSAA05-3232 de 2005 con la entrada en vigencia de la ley 906 de 2004 que reguló el Sistema Penal Oral Acusatorio.

Los juzgados que integran este nuevo sistema, entregaron al Centro de Servicios Judiciales las funciones administrativas del nuevo sistema penal oral acusatorio, entre ellas la Administración de Salas de Audiencia, Archivo tecnológico, Atención al usuario, Comunicaciones, Depósitos Judiciales, Ejecución de Penas y Reparto y Asignaciones; estas funciones son realizadas por 80 empleados.

El Centro de Servicios Judiciales para los Juzgados Penales de Cali se encuentra ubicado en la carrera 10 entre calles 12 y 13, Palacio de Justicia Pedro Elías Serrano Abadía, Torre A, Piso 1 en la ciudad de Santiago de Cali.

4.3 MARCO CONCEPTUAL

En el desarrollo del Diseño de los Manuales de Procedimientos del grupo de trabajo Comunicaciones del Centro de Servicios Judiciales para los Juzgados Penales de Cali, se hace uso de una serie de conceptos que permiten la clara definición y desarrollo del mismo. Por lo cual se tienen en cuenta los siguientes conceptos:

⁵MANUALES DE PROCEDIMIENTOS: son un compendio de acciones documentadas que contienen en esencia, la descripción de las actividades que se realizan producto de las funciones de una unidad administrativa, dichas funciones se traducen en lo que se denominan procesos y que entregan como resultado un producto o servicio específico. Dichos manuales incluyen además los puestos o unidades administrativas que intervienen, además incluyen objetos y sistemas, precisando su nivel de participación. También Suelen contener en algunos casos ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios como normativas y políticas particulares de cómo se aplican dichos límites o lineamientos de actuación, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar el correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia.

El manual de procedimientos permite el establecimiento de un marco de actuación que fija límites (políticas) a través de una red de procesos y posibilita por medio de la descripción de procedimientos, dar soporte a la operación en pos de un mejor servicio, generando una abstracción del modelo real que entregará información que

⁵ VILLARROEL M, Patricio. Manuales de Procesos y Procedimientos- Guía Básica. Mayo 2009

<http://ticss.bligoo.com/content/view/511291/Manual-de-Procesos-y-procedimientos-Guia-basica.html>

permitirá saber: “**qué**” es lo que cada ente está facultado y debe realizar; “**cómo**” se concreta una función o proceso con actividades y pasos; “**quién**” es responsable del desarrollo de las actividades; “**dónde**” están los puntos clave de control de cada procedimiento. Para así facilitar su supervisión, control, evaluación y mejora.

PROCESO: Conjunto de actividades que interactúan y se relacionan a través de recursos, transformando entradas en salidas generando un resultado (producto) que satisface una o varias necesidades.

RECURSO: Factor o insumo importado por el proceso que hace posible su ejecución.

Transforma las entradas en salidas mediante recursos que van agregando valor en su desarrollo

Cumple una función y es dinámico en el tiempo, su finalidad o consecución está determinada por su resultado.

PROCEDIMIENTO: Es la aplicación secuenciada de tareas con sus respectivas relaciones y que es específica en su ejecución (estática) el cual debe contar con un nivel de detalle que permita analizar sus posibles mejoras. Se caracterizan por:

- Estar definido en pasos secuenciales a los cuales se le denomina tarea o actividad
- La secuencia de las tareas esta normada y alineada a la estructura de la organización.
- Su característica principal es el nivel de detalle que entrega de las acciones que se llevan a cabo.

MODELO ESTANDAR DE CONTROL INTERNO MECI 1000:2005: El Modelo Estándar de Control Interno que se establece para las entidades del Estado proporciona una estructura para el control a la estrategia, la gestión y la evaluación en las entidades del Estado, cuyo propósito es orientarlas hacia el cumplimiento de sus objetivos institucionales y la contribución de estos a los fines esenciales del Estado.

Este Modelo se ha formulado con el propósito de que las entidades del Estado obligadas puedan mejorar su desempeño institucional mediante el fortalecimiento del control y de los procesos de evaluación que deben llevar a cabo las Oficinas de Control Interno, Unidades de Auditoría Interna o quien haga sus veces.

Para ello, las entidades deberán realizar una evaluación sobre la existencia, nivel de desarrollo o de efectividad de cada uno de los elementos de control definidos, a fin de establecer el diseño, desarrollo o grado de ajuste necesarios para su implantación y mejora.

Figura 4. Estructura Modelo Estándar de Control Interno



MODELO COSO: De acuerdo al marco COSO, el control interno consta de cinco componentes relaciones entre sí; éstos derivarán de la manera en que la Dirección dirija la Unidad y estarán integrados en el proceso de dirección. Los componentes serán los mismos para todas las organizaciones (públicas o privadas) y dependerá del tamaño de la misma la implantación de cada uno de ellos.

El informe como tal es un medio para alcanzar un fin y no un fin per se. No es un evento o circunstancia sino una serie de acciones que permean las actividades de una organización. Es una cadena de acciones extendida a todas las actividades inherentes a la gestión e integradas a los demás procesos básicos de la misma, entre éstos: Planificación, Ejecución y Supervisión.

Los componentes son:

1. Ambiente de Control
2. Evaluación de Riesgos
3. Actividades de Control
4. Información y Comunicación
5. Supervisión y Monitoreo

4.4 MARCO GEOGRÁFICO

El Centro de Servicios Judiciales para los Juzgados Penales de Cali se encuentra ubicado en la ciudad de Santiago de Cali, capital del departamento del Valle del Cauca. La ciudad cuenta con una población total promedio de 2.400.000⁶ habitantes. Santiago de Cali es uno de los principales centros económicos e industriales de Colombia, además de ser el principal centro urbano, cultural, económico, industrial y agrario del suroccidente del país. Como capital departamental, alberga las sedes de la Gobernación del Valle del Cauca, la Asamblea Departamental, el Tribunal Departamental, la Fiscalía General, Instituciones y Organismos del Estado, también es la sede de empresas oficiales como la municipal EMCALI.

Figura 5. Departamento del Valle Del Cauca



⁶ Estimación y proyección de población nacional, departamental y municipal total por área 1985-2020» (XLS). DANE. Consultado el 27 febrero de 2013.

Figura 6. Santiago de Cali

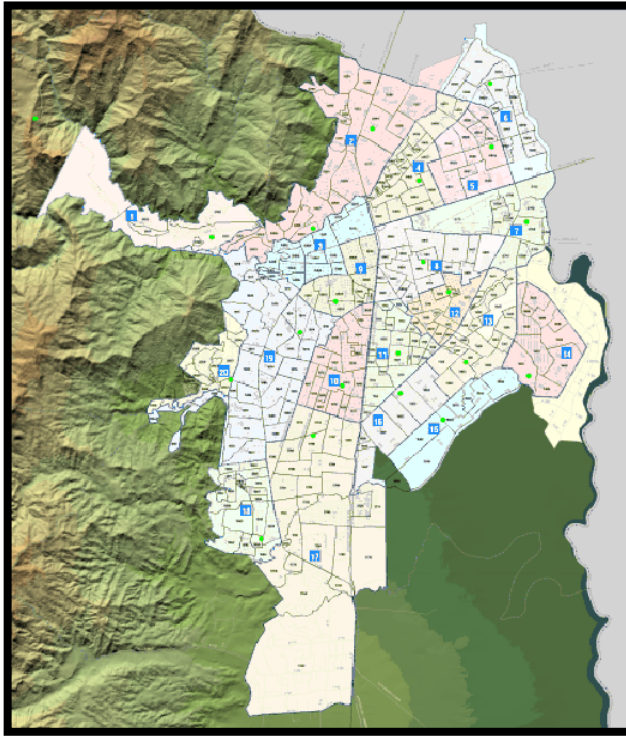
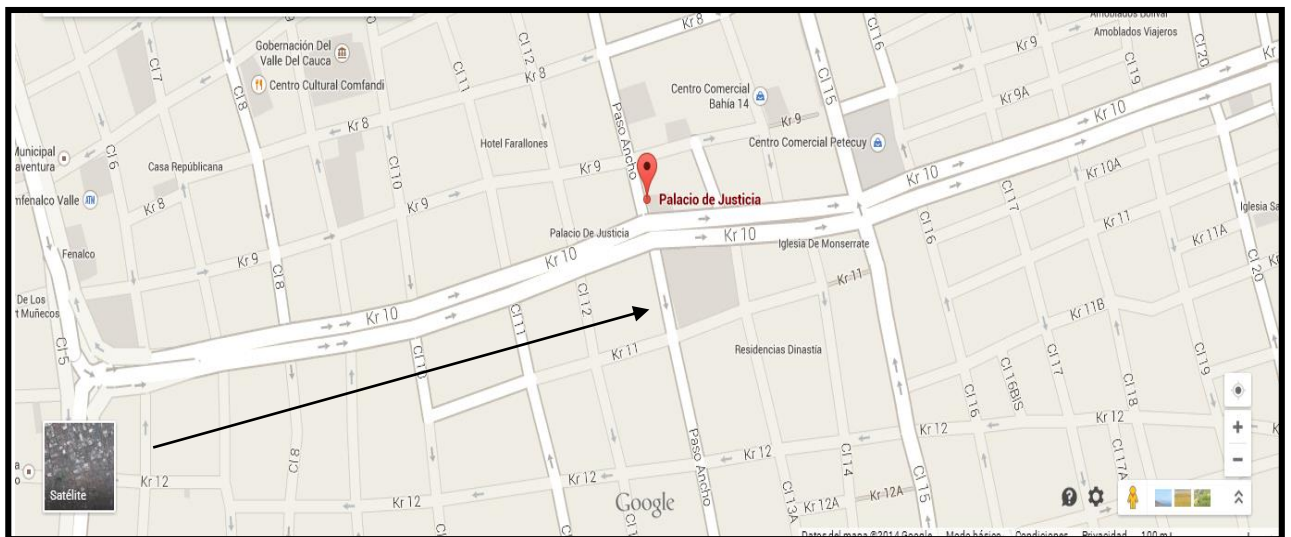


Figura 7. Ubicación del Centro de Servicios Judiciales para los Juzgados Penales de Cali, Palacio de Justicia Pedro Elías Serrano Abadía, carrera 10 entre calles 12 y 13, Torre A, Piso 1



4.5 MARCO LEGAL

El Centro de Servicios Judiciales se encuentra regido por la siguiente normatividad:

Ley 906 de 2004. Por la cual se expide el Código de Procedimiento Penal. (Corregida de conformidad con el Decreto 2770 de 2004)

Ley 270 de 1992. Estatutaria de la Administración de Justicia: Considerando que la justicia es un valor superior consagrado en la Constitución Política que debe guiar la acción del Estado y está llamada a garantizar la efectividad de los derechos fundamentales, dentro del marco del Estado Social y Democrático de Derecho, y a lograr la convivencia pacífica entre los colombianos, y que dada la trascendencia de su misión debe generar responsabilidad de quienes están encargados de ejercerla.

Acuerdo PSAA05-3232 de 2005. Por el cual se crea el Centro de Servicios Judiciales para los Juzgados Penales de Cali y se organizan sus funciones, con ocasión de la implementación del Nuevo Sistema Penal Oral Acusatorio.

Ley 100 de 1993. Por la cual se crea el sistema general de seguridad social en salud y el plan obligatorio de salud (Art. 162. POS). Es la reguladora de la seguridad social en salud (Art. 152) por la cual se reglamenta la total obligatoriedad y la libertad de poder escoger la entidad prestadora de servicios de salud para la atención de los empleados, haciendo directamente responsable al empleador de estar vigilante por la seguridad social de todo el recurso humano que hace posible el desarrollo productivo de la empresa en su giro ordinario.

Otras disposiciones de la Ley 100 del 1993 establecen que, en su Art.153.

Fundamentos de Seguridad Social Basados en Constitución Política; Art. 156

Características Básicas del Sistema de Seguridad Social en Salud; en su Art. 157

Tipos de Participantes en el Sistema General de Seguridad Social en Salud; en su Art. 10

El Objeto del Sistema General de Pensiones; Art. 249

Accidentes de Trabajo y Enfermedad Profesional (Riesgos Profesionales); Art. 166

Atención Materno infantil; y el Art. 163 de la Cobertura Familiar.

Artículo 2 de la Ley 872 de 2003: Por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios del Estado, para ello se crea la certificación NTC-GP1000 que le permite a las entidades del Estado, evaluar y dirigir el desempeño institucional en términos de calidad y de satisfacción social, de manera sistemática y transparente.

5 DISEÑO METODOLÓGICO

El diseño metodológico hace referencia a las herramientas y modelos que se utilizaron para dar respuesta a los interrogantes planteados en el desarrollo de ésta práctica empresarial.

Para el desarrollo de este trabajo se emplea el estudio descriptivo, dado que se tiene como propósito delimitar los hechos que forman parte del problema de la investigación, mediante este método se pueden establecer características de conducta y actitud de las personas que hacen parte de la población investigada.

La investigación se realiza por medio de la información obtenida de las personas que intervienen en el funcionamiento del Centro de Servicios, se usan como instrumento de recolección de información la observación, entrevistas y encuestas, examinando de esta manera las funciones administrativas que se realizan en este despacho judicial; lo anterior debido a que con la investigación se pretende diseñar manuales de procedimientos para el grupo de trabajo comunicaciones y dejar bases para la construcción de indicadores que midan la gestión.

Para el desarrollo de esta práctica empresarial se usó el método Deductivo.

- **Método Deductivo:** razonamiento que lleva de lo general a lo particular, de lo complejo a lo simple. Muestra como un principio general (ley), descansa en un grupo de hechos que son los que lo constituyen como un todo. Considera que las conclusiones son una consecuencia necesaria de las premisas. Logra inferir algo observado a partir de una ley general.

Para la elaboración de la investigación se recurre al uso de fuentes de información primaria y secundaria:

- **Fuentes de Información Primaria:** Es la fuente documental que se considera material de primera mano relativo a un fenómeno que se desea

investigar o relatar; es decir materia prima que se tiene para realizar un determinado trabajo. Puede ser fuente primaria un trabajo creado por algún testigo presencial o protagonista de un evento histórico en el que éstos son descritos, pero también pueden incluirse objetos físicos, artículos periodísticos, cartas o diarios personales. También pueden ser, sin embargo, casi cualquier tipo de información. Se utilizaron como fuentes de información primaria, técnicas de observación, cuestionarios y entrevistas

- **Fuentes de Información Secundaria:** Las fuentes secundarias son textos basados en hechos reales. Una fuente secundaria contrasta con una primaria, que es una forma de información que puede ser considerada como un vestigio de su tiempo, una fuente secundaria es normalmente un comentario o análisis de una fuente primaria. Lo que distingue una fuente primaria de una fuente secundaria es más el cómo se ha usado que el contenido. Se utilizaron como fuentes de información secundaria, libros, artículos y páginas web.

Finalmente, de esta práctica empresarial también se espera que se valore la importancia de una adecuada distribución de cargas y puestos de trabajo en pro del mejoramiento del centro de servicios y su productividad.

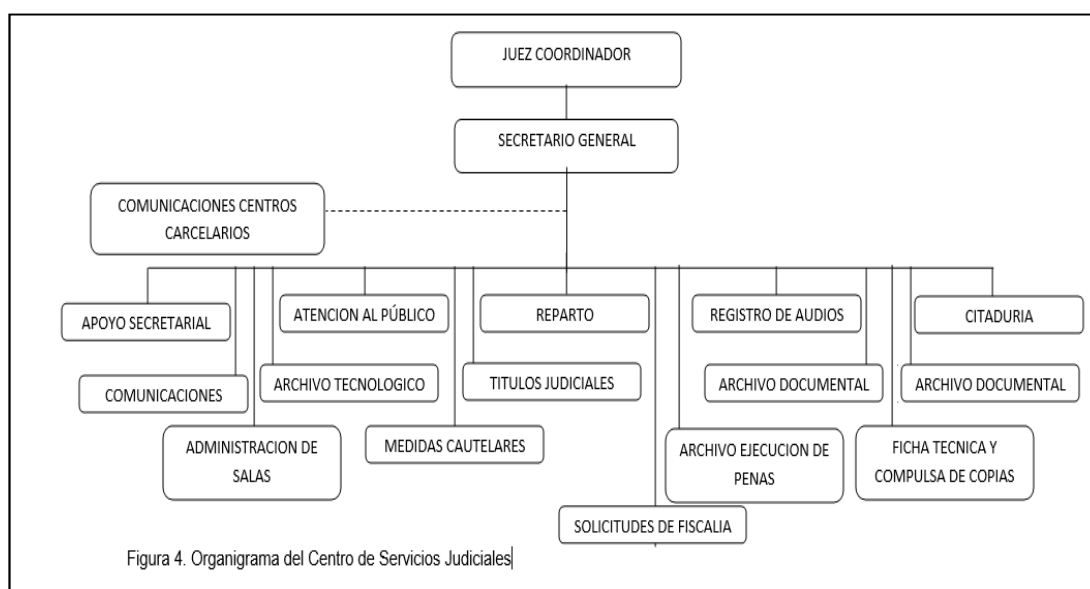
6 DISEÑO DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS QUE PERMITAN UNA MAYOR EFICIENCIA Y EFICACIA EN EL GRUPO DE TRABAJO DE COMUNICACIONES DEL CENTRO DE SERVICIOS JUDICIALES PARA LOS JUZGADOS PENALES DE CALI

6.1CAPITULO I

Caracterización De Los Procesos Que Componen El Grupo De Trabajo Comunicaciones

Para la Caracterización del grupo de trabajo Comunicaciones, es necesario revisar en primera instancia el organigrama donde se encuentran los niveles de autoridad y decisión de esta oficina judicial. La estructura organizacional muestra al Juez Coordinador como la cabeza visible de la entidad y de él depende un secretario y de este a su vez los 80 empleados de cada grupo de trabajo. Lo anterior se aprecia en el siguiente organigrama.

Figura 8. Organigrama del Centro de Servicios: este esquema fue elaborado por una empleada del Centro de Servicios, basada en la división actual de las labores en esta oficina judicial.



Teniendo en cuenta que el grupo de trabajo Comunicaciones se compone de 6 subprocesos para llevar a cabo su tarea, se ha planteado como objetivo principal de éste capítulo exponer de forma individual el paso a paso de las funciones que cada uno ejecuta en el día a día al interior del Centro de Servicios Judiciales, las cuales se encuentran relacionadas entre sí como se señala a continuación:

- Registro y elaboración de comunicaciones
- Recepción, distribución de rutas y elaboración de planillas para 16 citadores
- Despacho de comunicaciones por correo
- Notificación
- Descarga, digitalización y devolución de comunicaciones
- Recepción, registro, elaboración y devolución de Despachos Comisorios

Se hace énfasis en la función que desempeñan en la actualidad los integrantes de cada subproceso.

Registro y elaboración de comunicaciones

Todas las solicitudes de audiencia que provienen de los Juzgados de Cali, ingresan por el área de atención al público que es el lugar en donde se reciben por primera vez y son entregadas al Coordinador de Comunicaciones (Escribiente de Categoría Circuito), éste a su vez verifica que la información que está contenida en la planilla corresponda a todas las solicitudes de audiencia que está recibiendo y firma un documento como constancia de que la documentación está completa, posteriormente ingresa al aplicativo Justicia XXI todas las solicitudes de audiencia recibidas con el apoyo de un Escribiente de Categoría Municipal. Cabe destacar que entre los dos hacen el ingreso de las solicitudes de audiencia que realizan todos los juzgados al centro de servicios.

En este subproceso se tiene una meta establecida de 36 planillas diarias por cada escribiente, que contienen cada una 6 citaciones, son en total son 6 funcionarios que se dedican exclusivamente a elaborar las comunicaciones requeridas.

Una vez se ha realizado el ingreso de las planillas en el aplicativo Justicia XXI, estas se reparten de forma equitativa a los 6 escribientes, ésta tarea se hace a través de una planilla de Excel donde se relacionan datos como el radicado, el tipo de audiencia que se solicita, y a quien fue asignada para su elaboración.

Posteriormente cada uno de ellos ingresa al aplicativo Justicia XXI y descarga con el número de radicado uno a uno los datos de la solicitud asignada, dentro de los cuales se encuentran: direcciones, nombres y apellidos de las personas a citar, fecha de la audiencia, sala, juzgado, tipo de audiencia, entre otros. Se asignan los consecutivos de correspondencia y se realiza una combinación de correspondencia, posteriormente se imprimen dos ejemplares de cada comunicación y se organizan en cada planilla, finalmente estas comunicaciones son entregadas al área de Recepción, distribución de rutas y elaboración de planillas para 16 citadores.

Una vez el área de recepción, distribución de rutas y elaboración de planillas le devuelve a cada escribiente las planillas debidamente recibidas, estas se archivan en un folder AZ.

Recepción, Distribución de rutas y elaboración de planillas para 16 citadores:

Una vez las áreas de registro y elaboración de comunicaciones y atención al público entregan todas las comunicaciones y oficios que han ingresado, se procede a recibir cada oficio, verificando que todo lo relacionado coincida con lo que este en físico. Una vez recibida toda la correspondencia esta es clasificada y distribuida en 16 rutas que previamente se han organizado con el grupo de citadores, se procede a digitar e imprimir cada una de las rutas; las rutas contienen los datos del citador que llevara las comunicaciones allí relacionadas, la fecha y la hora. Las rutas son repartidas dos veces al día para que sean recogidas por cada citador en dos

horarios, uno a las 8:00 am y otro a la 1:00 pm; cada citador revisa su ruta y firma la planilla como recibido y deposita este formato en una caja de cartón, que es organizado una vez al mes, o cuando a la funcionaria le quede espacio para realizar dicha labor; el archivo de estas planillas se realiza por citador y en orden cronológico.

Despacho de comunicaciones por correo:

El área de recepción, distribución de rutas y elaboración de planillas entrega a la persona encargada de despachar la correspondencia por correo, todas aquellas comunicaciones que van para destinatarios ubicados en otras ciudades del país, posteriormente se clasifican estas comunicaciones en dos grupos: las que solo aportan dirección y las que aportan dirección y teléfono; cuando la comunicación solo aporta dirección se procede a colocar el sello con la palabra “correo” y la fecha en uno de los folios y se pasa a digitalización para ser escaneado y el otro se dobla para luego ser relacionado en la planilla de correo; los que aportan dirección y teléfono se pasa un folio a la persona encargada de hacer notificaciones por teléfono y el otro se dobla para luego ser relacionado en la planilla de correo

Una vez clasificados y doblados todos los oficios que serán despachados, se procede a relacionar cada uno de ellos en la planilla de correo que la oficina de correo certificado 4-72 ha destinado para tal fin y en la cual se pueden relacionar máximo 25 oficios; la planilla debe contener los siguientes datos:

- Fecha de elaboración de planilla
- Número de planilla
- Nombres y apellidos del destinatario
- Dirección del destinatario
- Departamento y ciudad de destino

- Numero de oficio o proceso
- Nombre y firma de quien elabora

Las planillas de correo son guardadas en el computador con el nombre “Planilla de Correo seguida de la fecha de elaboración de la planilla”, se imprimen 5 ejemplares, uno que es archivado de forma inmediata y 4 que se dejan a disposición de la oficina de correo, de los cuales uno es sellado por el funcionario de 4-72 con fecha y hora de recepción de la planilla y queda archivado en un AZ destinada para ese fin; los otros 3 folios son para control de la oficina de correo certificado.

Notificación:

Una vez distribuidas las 16 rutas, cada citador recoge la que le corresponde, revisa que todos los oficios relacionados estén físicamente y que correspondan a su ruta y firma la planilla como recibida colocando su nombre y fecha en la que recibe la ruta.

Las rutas se recogen dos veces al día, una vez a las 8:00 am y otra a la 1:00 pm.

Una vez efectuadas las citaciones, los citadores clasifican las comunicaciones en dos grupos: uno con los oficios elaborados directamente por el centro de servicios y otro con los oficios que han sido elaborados directamente por el juzgado; los del primer grupo son depositados en una caja para ser archivados posteriormente y los del segundo grupo son entregados a la persona encargada de devolver la correspondencia a los juzgados.

Cuando una citación no se pudo llevar a cabo, se rinde un informe en la parte inferior del oficio, indicando nombre del citador y fecha del informe.

Devolución y archivo de comunicaciones:

Una vez los citadores devuelven las citaciones que han elaborado o en su defecto ratificado se procede a la devolución de las que fueron elaborados por los juzgados

a cada despacho, esta devolución se realiza a través de una planilla de Excel donde se registran de forma individual las comunicaciones para cada juzgado, indicando el número de oficio y el destinatario; se imprimen dos ejemplares de la planilla, una para el juzgado y otra para el centro de servicios debidamente firmada por el funcionario del juzgado que recibió; estas planillas son archivadas por la persona encargada de despacharlas para su posterior consulta.

Las comunicaciones elaboradas directamente por el centro de servicios que están depositadas en la caja destinada para tal fin, se organizan en orden consecutivo y se archivan en AZ en grupos de 500 oficios; este archivo se realiza diariamente por dos personas que a su vez se encargan de buscarlos en caso de que sean requeridos por un juzgado o un usuario.

Recepción, registro, elaboración y devolución de Despachos Comisorios

Los despachos comisorios son solicitudes que realizan juzgados de otras jurisdicciones que están ubicados en otras ciudades del país, la persona que ha sido designada para llevar a cabo esta tarea recibe estas solicitudes vía fax o por correo certificado, estas comisiones son registradas en un libro de actas y allí se consignan datos como: consecutivo, despacho de origen, tipo de diligencia, fecha y hora, radicado del proceso y personas a citar; el centro de servicios ha diseñado un formato para la elaboración de despachos comisorios de tal manera que en él se consignen los datos necesarios para que el destinatario tenga claridad de la diligencia a la que está siendo citado; una vez elaborado el despacho comisorio se imprimen 4 ejemplares, dos para el citador, uno que se adjunta a la comisión y otro que es archivado por el empleado que realiza esta labor.

Una vez tramitado el despacho comisorio por el citador, éste debe ser devuelto al juzgado de origen vía correo certificado para lo cual se deja un registro en el libro de actas donde inicialmente se le hizo el ingreso y se le coloca la palabra “Cancelado, Devuelto al lugar de origen y la fecha de devolución”.

La información contenida en este capítulo fue tomada de las entrevistas realizadas a los empleados que realizan cada labor, ellos indicaron con detalle cada una de las tareas que realizan en cada subgrupo.

En el próximo capítulo se mencionan las falencias observadas en cada subgrupo, mismas que sirven de base para la propuesta de manuales de procedimientos objeto de esta práctica empresarial.

6.2CAPITULO II

DIAGNÓSTICO DE LAS FALENCIAS DEL GRUPO DE TRABAJO COMUNICACIONES

El interés de esta práctica empresarial es diseñar los manuales de procedimientos para los procesos que conforman el grupo de trabajo Comunicaciones del Centro de Servicios Judiciales para los Juzgados Penales de Cali. Para tal fin es necesario diagnosticar cada subgrupo que lo conforma y detectar las falencias existentes en cada proceso, para lo cual fue necesario aplicar un instrumento de evaluación, el cual se presenta a continuación:

Grupo de Trabajo: Comunicaciones

De la gestión que realiza el grupo de trabajo denominado Comunicaciones podemos concluir al respecto que; no se tienen establecidos formalmente los procedimientos correspondientes para cada labor ejecutada, aunque existen algunas funciones contenidas en el acuerdo PSAA05-3232 de 2005, no existe un documento que permita evidenciar en forma secuencial como deben ser desarrolladas las tareas del área tal como se puede observar en la siguiente tabla.⁷

⁷ Resultados presentados a partir de la aplicación del instrumento de diagnóstico del grupo de trabajo Comunicaciones del Centro de Servicios Judiciales para los Juzgados Penales de Cali, Abril de 2014

Cuadro 1. Instrumento de diagnóstico del grupo de trabajo Comunicaciones

PREGUNTA	PROCESO	SI	NO	OBSERVACIONES
COMUNICACIONES				
¿Tiene el grupo de trabajo de comunicaciones un manual de procedimientos?	COMUNICACIONES		X	
¿Tiene el grupo de trabajo de comunicaciones unas metas de rendimiento establecidas?	COMUNICACIONES	X		
Si las tiene, ¿Existe el instrumento que permite medir esas metas?	COMUNICACIONES		X	No se miden, no hay un indicador de cumplimiento
¿Tienen los empleados el perfil adecuado para desempeñar la labor?	COMUNICACIONES		X	No están definidos los perfiles
¿Son adecuados los canales de comunicación entre el área de comunicaciones y las otras dependencias que intervienen en el proceso?	COMUNICACIONES		X	
¿Existe algún tipo de control para la entrega de las comunicaciones a los notificadores?	COMUNICACIONES	X		
¿La respuesta a las peticiones de los usuarios de las comunicaciones se da en forma oportuna?	COMUNICACIONES		X	Hay demoras en la localización de la documentación, en ocasiones no se puede dar respuesta

Cuadro 1. (Continuación)

¿Se hace uso de herramientas informáticas para desempeñar las tareas del grupo de trabajo Comunicaciones?	COMUNICACIONES		X	Hay mucha información que solo puede consultarse en papel y genera demoras en la búsqueda
¿Las comunicaciones son archivadas con las técnicas de archivo adecuadas?	COMUNICACIONES		X	

Fuente: Elaboración propia para esta práctica empresarial

De acuerdo con lo observado y las entrevistas realizadas a los integrantes de este grupo de trabajo se evidencia lo siguiente:

El grupo de trabajo se ha dividido en 6 subgrupos que aunque trabajan de forma independiente están conectados entre sí para el cumplimiento de los objetivos del centro de servicios judiciales. A continuación se enumeran cada uno de los subgrupos así:

- Registro y elaboración de comunicaciones
- Recepción, distribución de rutas y elaboración de planillas para 16 citadores
- Despacho de comunicaciones por correo
- Notificación
- Descarga, digitalización y devolución de comunicaciones
- Recepción, registro, elaboración y devolución de Despachos Comisorios

Luego de evidenciar que el grupo Comunicaciones se ha dividido en subgrupos, es necesario puntualizar las falencias de cada uno, no sin antes mencionar que existen

algunas que le son aplicables como tal al proceso en general, como se refiere a continuación:

- No existe por medio escrito ningún manual de procedimientos que de forma secuencial indique la forma correcta para realizar las funciones del grupo de trabajo; los empleados de acuerdo con su criterio han definido la forma para evacuar el mayor volumen de trabajo posible.
- No se cuenta con perfiles de cargos definidos al interior del grupo Comunicaciones, incluso al interior del centro de servicios judiciales, los empleados son asignados de acuerdo a la necesidad que se presenta en un momento determinado, sin verificar que los mismos cuenten con las aptitudes y actitudes necesarias para cada labor. Es importante resaltar que existen unos requisitos básicos que cada empleado debe cumplir para pertenecer a la planta de la Rama Judicial, pero con ello no se garantiza la competencia del empleado para ejercer cualquier oficio.
- La mayor falencia de este grupo de trabajo es la marcada resistencia al cambio por parte de los empleados, pues se observa que aunque son conscientes de las fallas y de las soluciones que se presentan, no hacen nada para cambiarlo porque consideran que se vería reflejado en un incremento de trabajo, sumado a ello la indiferencia de los coordinadores que han pasado por el Centro de Servicios que han dejado que estas prácticas tomen fuerza.
- Se observa que las peticiones que hacen los usuarios de la información de este grupo de trabajo, no son resueltas de forma oportuna dado que no son archivadas empleando técnicas de archivo que faciliten su búsqueda, incluso en algunas ocasiones simplemente no se encuentra el documento buscado y por tanto no es posible dar respuesta a la solicitud.

- Se evidencia que se utilizan poco las herramientas informáticas que la administración judicial ha puesto a disposición de los funcionarios, se observa que se utilizan registros en libros de actas que dificultan su consulta, no se utilizan herramientas como la combinación de correspondencia y los archivos se conservan en cajas sin ningún criterio de búsqueda.

Falencias encontradas en cada subgrupo de trabajo:

1. Registro y Elaboración de Comunicaciones

Han establecido para el subgrupo de registro y elaboración de comunicaciones una meta de 36 planillas diarias por empleado⁸, ésta meta no se cumple pues se encontraron planillas represadas, adicionalmente las 6 personas designadas para dar trámite a ésta tarea tienen formas diferentes para desarrollar su labor, generando situaciones de retraso en la ejecución del trabajo.

Al preguntarle a cada uno de los integrantes de este subgrupo por la forma como realizan su trabajo se obtuvo como respuesta que dos de ellos elaboran 16 planillas en la jornada de la mañana y 16 planillas en la jornada de la tarde, sin embargo algunos sólo se limitan a cumplir con aquellas planillas que presenten fecha más urgente y acumulando las restantes, sin tener en cuenta el tipo de diligencia judicial o de cualquier otra índole que se está afectando con esta “clasificación”.

De aquellas que se elaboran no se lleva ninguna revisión previa antes de ser remitida al proceso de distribución, es decir que se cometen errores tanto en ortografía, como en redacción y en el número consecutivo de cada comunicado de manera frecuente.

⁸ Cifra que obedece a un estudio que realizó el departamento de sistemas de la Administración Judicial, donde se detectó que una persona está en capacidad de elaborar el mencionado número de planillas diariamente.

No se cuenta con un indicador que permita medir el cumplimiento de la meta de rendimiento establecida para este subgrupo, el rendimiento diario depende de las solicitudes de audiencias que presenten los juzgados, evidenciándose entonces que así como hay días que sobrepasan la capacidad de trabajo del Centro de Servicios, hay otros en los que la capacidad es copada solamente en un 50%⁹.

Los canales de comunicación entre los subgrupos no son efectivos, especialmente entre el subgrupo de registro y elaboración de comunicaciones y el de recepción, distribución de rutas y elaboración de planillas para 16 citadores, pues se comprobó que la forma de realizar el trabajo de los empleados que elaboran las comunicaciones genera tardanzas, es decir las comunicaciones no se elaboran con la prontitud requerida y se pasan tarde al subgrupo que distribuye las mismas, sin importar que éste último llamado notificador tiene un término para su entrega. Todo esto ha generado un retraso en el proceso de entre uno y dos meses.¹⁰

2. Recepción, Distribución de Rutas y Elaboración de Planillas Para 16 Citadores

Este subgrupo ha dividido la ciudad en 16 zonas, las cuales a su vez son abarcadas por 16 citadores a quienes se les entrega su ruta debidamente organizada en una planilla de Excel, donde cada citador firma ésta como constancia de recibido; se observa que no se cuenta con un control que permita verificar la fecha en la que los citadores devuelven su trabajo, razón

⁹ Dato tomado de la relación diaria de solicitudes de audiencia elaborada por el grupo de trabajo de Atención al Usuario encargado de recepcionar las solicitudes para este subgrupo

¹⁰ Dato tomado de la trazabilidad realizada a una solicitud de audiencia, desde la fecha en que se recibió hasta la fecha en que se archivó

Por la cual se han encontrado oficios entregados a un citador en una fecha y tramitados una semana o incluso un mes después.

La función de la digitación de las planillas se encuentra a cargo de una sola persona, ésta maneja un volumen de planillas que alcanza los 3.000 oficios diarios y por ende comete muchos errores de digitación sin que exista un control para el mismo.

Por lo anterior las planillas que diligencia esta persona no se digitan de manera correcta y completa puesto que en ocasiones y por falta de tiempo sólo se alcanza a colocar el nombre del citado.

Se detectó que existen oficios que por la premura del caso no se alcanzan a diligenciar en las planillas que se entregan al citador lo que ocasiona que se pierda la trazabilidad de la gestión realizada a la comunicación y se dificulte su archivo.

Debido a esta situación se requiere de una persona que apoye ésta labor dado que la persona encargada se ha visto en la obligación de emplear tiempo extra para desempeñar sus funciones.

3. Despacho de Comunicaciones Por Correo

Se encontró que no hay una adecuada utilización de las herramientas informáticas, los archivos son guardados con nombres demasiado largos lo que dificulta al final su búsqueda. Las condiciones del archivo de las planillas de correo no es el más adecuado pues no se lleva un orden consecutivo y cuando se requiere una planilla de correo su búsqueda puede tardar mucho tiempo.

4. Notificación

No existen políticas que regulen el tiempo y la forma de entrega de las comunicaciones. Los notificadores no tienen establecidos controles efectivos que regulen sus funciones, prácticamente se realizan a su libre albedrío.

Los colaboradores informaron que nunca han recibido una capacitación o sensibilización de la importancia que tiene la labor que realizan y las consecuencias de ejecutar una inadecuada conducta en el ejercicio de sus funciones.

Existe un formato denominado “Formato de ratificación” en el cual los notificadores deben informar las razones por las cuales no fue posible realizar la entrega de la comunicación, dicho formato no está siendo utilizado por todos los citadores, tampoco se diligencia de manera correcta pues en la actualidad el notificador tiene la libertad de elegir entre entregar el documento de manera personal, vía fax, vía telefónica o de devolverlo al centro de servicios cuando lo considere pertinente.

5. Devolución y archivo de Comunicaciones

La mayor falencia de este subgrupo radica en el archivo de las comunicaciones que elabora en centro de servicios dado que no se cuenta con un criterio definido de archivo, no se emplean técnicas de archivo que faciliten el almacenamiento y la posterior búsqueda de las comunicaciones solicitadas, es necesario que se implemente un mecanismo más efectivo para el archivo y búsqueda, de tal manera que no haya lugar a que se extravíen comunicaciones.

6. Recepción, Registro y Elaboración de Despachos Comisorios

La mayor falencia de éste subgrupo se ve reflejada en el poco uso que el empleado ha dado a las herramientas informáticas que la administración

judicial ha puesto a su disposición, pudimos observar que aún lleva registros manuales lo que dificulta la búsqueda.

Existe desperdicio de papelería al imprimir copias que no prestan ninguna utilidad y que sólo aumentan el archivo inactivo. Cabe resaltar que se le han hecho varias sugerencias al empleado encargado sin tener eco alguno a la fecha.

A continuación se detalla a través de una tabla los riesgos a los que se expone al ciudadano producto de todas las falencias encontradas en el presente diagnóstico:

Tabla 2. Identificación del Riesgo Grupo Comunicaciones

Identificación del Riesgo Grupo Comunicaciones



#	Riesgo	Factor de Riesgo	Consecuencia en la Ciudadanía	Frecuencia	Impacto	Control Actual	Control Sugerido
1	Operacional	Notificación de citaciones extemporáneas	El ciudadano no puede comparecer a la diligencia dado que fue notificado con poco tiempo de anticipación y por la premura no puede acceder al debido proceso	Continuo	Grave	Ninguno	El tiempo de entrega de cada oficio será de máximo 2 días.
2	Operacional	Demoras en la notificación de tutelas	El Ciudadano no puede acceder a los recursos como la apelación o impugnación	Esporádica	Grave	Ninguno	El tiempo de entrega de cada oficio será de máximo 2 días.
3	Operacional	Ratificación con información errada	El ciudadano podría incurrir en multas y sanciones por no haber recibido la información	Esporádica	Grave	Ninguno	Muestra aleatoria para verificación de ratificaciones
4	Operacional	Errores de digitación en las citaciones	Se le retrasa el proceso al ciudadano incurriendo en una reprogramación y alargamiento del proceso	Esporádica	Moderado	Ninguno	Revisión de comunicación vs planilla
5	Operacional	Notificaciones incompletas	No se le entrega toda la información al ciudadano viéndose éste en la necesidad de trasladarse hasta el despacho a complementar la información	Esporádica	Moderado	Ninguno	Inclusión de numero de folios en el oficio
6	Operacional	Cancelación de medidas cautelares extemporáneas	Privación de la libertad del ciudadano, prohibiciones para enajenar bienes muebles e inmuebles	Continuo	Grave	Ninguno	El tiempo de entrega de cada oficio será de máximo 2 días.
7	Operacional	Demoras en la búsqueda de oficios archivados	No se proporciona respuesta rápida y oportuna a las peticiones efectuadas de manera verbal y escrita por los usuarios	Continuo	Moderado	Ninguno	Digitalización de todos los oficios elaborados para facilitar su búsqueda
8	Operacional	Asignación duplicada de consecutivos	Demoras en la respuesta al ciudadano	Continuo	Moderado	Ninguno	Modulo que genere de forma automática el número consecutivo para cada comunicación que se libre.

9	Operacional	No se tiene evidencia de la gestión de los oficios remitidos por correo certificado	No se puede dar respuesta inmediata al usuario sobre el estado de su comunicación por lo que éste debe esperar hasta que la empresa de correos responda por escrito	Continuo	Moderado	Ninguno	Plataforma en línea con la empresa de correo 4-72 para consultar en tiempo real el estado de las comunicaciones enviadas por este medio. -Relación de correspondencia que debe enviarse por correo certificado
10	Operacional	Las ratificaciones de los oficios no son informadas al juzgado de origen	No se llevan a cabo las audiencias y están deben ser reprogramadas lo que le alarga el proceso al ciudadano	Continuo	Moderado	Ninguno	Informe clasificado por juzgado de oficios ratificados a fin de que cada juzgado se entere de las razones por las cuales no se llevó a cabo la notificación

6.3CAPITULO III

Descripción de técnicas de análisis de puestos y cargas de trabajo, para la futura distribución equitativa de las funciones en el Centro de Servicios Judiciales

El motivo fundamental de este Capítulo es revelar la importancia que reside en el análisis de los cargos al interior de una organización, la reestructuración de los mismos dando un perfil apropiado a cada uno, entendiendo la adecuada pero equitativa distribución de funciones e impulsando el desarrollo de las competencias de los empleados a través de un Sistema de Competencias Laborales.

En la actualidad se ha evidenciado que en una buena proporción la eficiencia en el desarrollo de las operaciones, la calidad incluso de la información que se maneja al interior de una empresa reside en una clara definición de funciones partiendo incluso desde la adecuada descripción de los cargos y los componentes que lo integran. Gran parte del éxito de las organización se manifiesta por la adecuada gestión que realizan cada uno de sus colaboradores y la buena coordinación de todas sus funciones, ya que el personal sabe qué hacer y cómo hacerlo, tiene claro el objetivo principal de la labor que desempeña, a quienes beneficia, cuál es su rol al interior de cada proceso, los tiempos en que debe ejecutar cada tarea e incluso hasta los riesgos de ejecutar una inoportuna práctica de sus tareas.

Todo al interior de la organización es más fácil cuando un colaborador conoce sus funciones de manera clara y detallada, pues puede contribuir al logro de las metas deseadas por la organización a corto o largo plazo, se trabaja en un ambiente de mejora continua y la productividad se incrementa en mayor proporción lo que se deriva en beneficios no sólo gerenciales sino a título personal pues es cuando se generan los reconocimientos particulares. Y es que es de vital importancia que el trabajador se desempeñe de manera óptima en el desarrollo de sus funciones pues

esto facilita no sólo su desarrollo personal sino profesional al interior de la corporación.

Con todo lo que aquí se ha expuesto se resalta que es indispensable realizar el análisis de cada uno de los puestos de trabajo del grupo de trabajo comunicaciones del Centro de Servicios Judiciales objeto de esta práctica empresarial, puesto que existe una marcada falencia en este aspecto, grande es la resistencia por parte de los funcionarios de realizar una implementación de procedimientos que permitan tener claridad de la función que se realiza, de ahí que la distribución de las funciones se haya dado de manera ordinaria, común y en algunos casos se elaboren trabajos más de manera artesanal por decirlo de alguna manera, pues no se tienen ni las herramientas ni todo el personal está capacitado para desarrollar una adecuada gestión al interior de este centro de servicios.

Es importante establecer la descripción y especificación de cada puesto pues tal y como se ha demostrado el análisis de puestos, es una herramienta eficaz, con la cual deben contar todas las empresas de cualquier índole pública, privada, y algunos casos de carácter mixta, si se quiere tener una buena organización y coordinación de todas sus funciones; vale la pena aclarar que el centro de servicios es un bien colectivo al que tienen derecho todos los colombianos y desempeña una función muy importante e indispensable para la oportuna gestión de los juzgados penales de Cali, por tanto, es de vital importancia que de él se derive una excelente gestión administrativa que cumpla con las expectativas no sólo de los juzgados penales de Cali y quienes lo conformen sino del público en general, principal beneficiario de las tareas que allí se desarrollan las cuales se han mencionado ampliamente en el desarrollo de la práctica empresarial.

Con todos los beneficios que traería la caracterización de estos puestos de trabajo, es importante saber cuáles serán los beneficios que pueden esperarse al realizar una exacta definición de los mismos.

Tomando como base el texto de Alberto Núñez Mendoza¹¹, Recomendación sobre el desarrollo de los Recursos Humanos, en el cual se establece que uno de los retos más importantes a los que se enfrenta el directivo de cualquier entidad, sea pública o privada, es determinar cuáles serán las funciones y actividades que se deben asignar a cada puesto de trabajo, ya que de una acertada distribución de éstas dependerá el grado de eficiencia del mismo. La herramienta administrativa que permite hacerlo de manera relativamente sencilla es la técnica conocida con el nombre de "**Análisis del Puestos**", la cual además identifica la importancia relativa de cada puesto en la organización y las características físicas y psicológicas que deben poseer las personas que los ocupen.

Beneficios Para los Directivos

- Mayor objetividad y equidad al evaluar el desempeño del personal;
- Un mayor perfeccionamiento de los métodos para reclutar, seleccionar, contratar y capacitar el factor humano de la empresa;
- Un mejoramiento de las actividades de planeación de la institución, al insertarlas como parte de los manuales de políticas, de organización y procedimientos de la corporación
- Adicionalmente, ayudan a la dirección a cumplir con una necesidad legal para dirimir los conflictos de trabajo que pudieran surgir.

El Centro de Servicios se puede beneficiar de esta herramienta, midiendo la gestión realizada por cada integrante y evaluar mediante indicadores, si se han cumplido o no las metas propuestas, en cuanto a solicitudes de los juzgados y la satisfacción del usuario de la administración de justicia, situación que hoy no puede definirse puesto que no existe la base para realizar dichos informes, como lo son la descripción de las funciones y el producto final de las mismas. Esta medición sería muy oportuna para el Centro de Servicios, pues se cumpliría con la finalidad para la

¹¹ NÚÑEZ Mendoza Alberto, [Recomendación sobre el desarrollo de los recursos humanos](#). Ginebra. 2004.

cual fue creado, descongestionar los despachos judiciales pertenecientes al sistema penal oral acusatorio y centralizar las funciones operativas para con ello lograr la eficiencia que requiere el sistema.

Ahora bien, es necesario especificar cuáles serán los beneficios que traerá una adecuada distribución de funciones para el empleado del centro de servicios y que lo debe motivar a cambiar su percepción frente a los cambios administrativos que debe adoptar dicha oficina judicial.

Beneficios Para el Empleado de la Empresa

- Le ayuda a conocer de antemano las expectativas que deberá cubrir para ocupar de manera productiva su puesto de trabajo;
- Le ayuda a diseñar de mejor manera su trabajo, proporcionándole una mayor posibilidad de realización personal y profesional, reduciendo las causas que le producen ansiedad, monotonía o que simplemente le disgustan, facilitándole la conjugación de sus intereses con los de la corporación.

De otra parte, es preciso definir algunos términos que comúnmente se utilizan en el estudio del análisis de los puestos, entre los cuáles se tienen las siguientes descripciones:

- **La descripción del puesto y el catálogo de los puestos:** Regularmente la descripción de los puestos se maneja en una carpeta o folder con hojas o tarjetas rotuladas que puedan desprenderse, conteniendo la información particular de cada puesto. Dicho folder es manejado por la unidad a cargo de la administración del personal. A este folder que contiene el conjunto de descripciones de todos los puestos de la empresa se le da el nombre de "Catálogo de Puestos de la Empresa". En cada descripción de puestos se señala el puesto al que reporta, los puestos que le reportan, su ubicación física en las instalaciones de la institución, las funciones que deben cubrirse y el perfil que debe llenar la persona que lo ocupe.

- Categoría del puesto: Representa la jerarquía o nivel que corresponde al puesto dentro de la estructura orgánica de la institución.
- Requerimientos del puesto: Se refiere a las características o requisitos físicos, psicológicos, socioeconómicos o de algún otro tipo que deberá satisfacer la persona que ocupe el puesto.
- Denominación del Puesto: Es el término o nombre con el que se conoce cada puesto o cargo en la empresa. Es recomendable que el nombre sea de corta extensión y exprese la responsabilidad principal o alguna característica esencial del mismo.
- Familia Ocupacional: Se conoce con este nombre a grupos de puestos que por su naturaleza son semejantes entre sí.

Finalmente, los puestos de trabajo se pueden clasificar de distintas maneras, de acuerdo a:

- La naturaleza de sus funciones: directivos, oficinistas, operarios, etc.;
- Su jerarquía en la estructura de la empresa: directores, gerentes, jefes de departamento, jefes de sección, etc.;
- Las características jurídicas: puestos de planta, puestos temporales.

Teniendo suficientes argumentos para validar la importancia de este trabajo, es apropiado identificar cual será la metodología para llevar a cabo del análisis de los puestos al interior del centro de servicios judiciales, para lo cual se ha tomado como

apoyo el texto ¹²Análisis de Puesto de Agustín Reyes Ponce, en el que se describe una metodología para llevar a cabo el análisis de puestos.

Paso 1.- Diseñar el Cuestionario que se utilizará: Siempre vale la pena realizar algunas pruebas previas con puestos en diferentes niveles antes que los directivos lo autoricen, para corregir fallas o situaciones que no se hubieran previsto en un principio.

Las partes de las que consta el formato de Análisis de Puestos son:

- Información General del Puesto: Donde se incluye la denominación del puesto, su ubicación jerárquica y física, jornada de trabajo y horas de descanso.

- Descripción Genérica o General del Puesto: En esta parte se indica la función general del puesto (planea, organiza, opera, supervisa, reporta) y el producto o servicio que en él se genera

- Descripción analítica del Puesto: En ella se incluye un listado de todas y cada una de las actividades que es necesario realizar en el puesto para cumplir con su función. Preferiblemente, éstas deberán identificarse de acuerdo a la periodicidad con la que se presentan, ya sean permanentes o diarias, periódicas o eventuales y al tiempo estimado para su realización.

- Los requerimientos o especificaciones del Puesto: Para determinar las características, requerimientos o especificaciones del puesto, es necesario obtener información objetiva sobre los siguientes aspectos:

A continuación se especificaran algunos aspectos relevantes en el análisis de los puestos de trabajo, tales como habilidades que requiere el puesto, el tipo de esfuerzo que demanda, tipo de responsabilidad y las condiciones en las que se

¹² REYES Ponce, Agustín. Análisis de Puesto. Quinta Edición. Texas: Limusa; año 2007.

realiza el trabajo, lo anterior permitirá tener una clara visión de cómo ejecutar esta descripción y la pertinencia de la información que se requiere recolectar.

HABILIDADES QUE REQUIERE EL PUESTO:

- Conocimientos especiales necesarios en el puesto, tales como el dominio de un idioma o el manejo de algún tipo de equipo, software, maquinaria, herramienta, etc.
- La experiencia en el puesto. La cuál puede ir desde ninguna, hasta de 1 mes, 6 meses, 1 año ó más.
- Capacitación requerida para poder desempeñar el puesto en los niveles deseables. Íntimamente relacionada con los aspectos de escolaridad, conocimientos especiales necesarios y experiencia, y que puede ir desde unas cuantas horas, hasta 1 mes, 3 meses, 1 año ó más
- Iniciativa para asumir compromisos o tomar decisiones. Entendida como la capacidad del empleado de comprometerse con los resultados de su puesto y de seguir ordenes, la cual puede ir desde disposición para resolver problemas muy sencillos en base a las políticas y procedimientos, hasta el resolver problemas difíciles, complejos y de gran trascendencia para la empresa.

TIPO DE ESFUERZO QUE EL PUESTO DEMANDA

Mental y/o visual: Algunos puestos demandan de sus ocupantes una atención, por decirlo de alguna manera "normal" durante toda la jornada, mientras que otros, requieren una atención intensa durante períodos cortos, tales como al cobrar dinero, recibir instrucciones, Etc. Algunos más requieren de una atención intensa durante períodos regulares, tales como los puestos de supervisión al verificar cantidades, medidas, etc. Finalmente, se encuentran los puestos que requieren de una atención intensa durante largos períodos por la delicadeza de los asuntos o por la

trascendencia de los errores que se pudieran cometer, tal es el caso de algunos puestos directivos y de atención a clientes.

Físico: Para ciertos puestos se requiere que el ocupante realice un esfuerzo normal al realizar su trabajo, levantando pesos mínimos y recorriendo distancias cortas para trasladarse dentro de las instalaciones, tal sería el caso de la mayoría de los puestos de oficina. Sin embargo, también se pueden encontrar puestos donde se requiere realizar grandes esfuerzos físicos durante períodos largos, levantando pesos mayores a 15 Kg. o recorriendo grandes distancias al aire libre, expuestos a temperaturas extremas de frío o calor

TIPO DE RESPONSABILIDAD QUE LLEVA EL PUESTO

Los cuatro tipos de responsabilidad que pueden encontrarse en un puesto son:

- En la dirección y bienestar de personas bajo su mando
- En la realización exitosa de trámites y procesos
- En el resguardo o custodia de ciertos tipos de valores y/o equipos
- Una combinación de las tres con diferentes grados de intensidad

En este punto es de suma importancia tener una buena supervisión de personal por parte de un jefe, un cuidado especial por el material, las herramientas o el equipo con el que se está trabajando, no apropiarse de dinero, títulos o documentos propiedad de la empresa o no transmitir información confidencial de la misma.

Paso 2.- Seleccionar los Analistas

Se puede hacer uso de empleados de la propia empresa o bien de personas de fuera de la organización contratadas ex-profeso para el estudio. En caso de optar por esta última alternativa, es recomendable reclutar estudiantes del tercer y cuarto semestres de las carreras de administración, sicología, ingeniería industrial o trabajo social, ya que en sus planes de estudios se contempla esta materia, están familiarizados con el método a seguir y representan un bajo costo de inversión para

la empresa. De cualquier manera, el directivo siempre deberá considerar la necesidad de capacitar a los analistas previamente en el uso de su cuestionario, buscando obtener la mayor objetividad posible.

Paso 3.- Levantar la Información

En este paso es importante recordar los papeles que pueden adoptar los analistas para recabar información, estos son:

- Solo como observador
- Como observador-participante

Ahora bien, la información se puede recabar:

- A través de Entrevista
- Escrita, en base a un cuestionario.
- Oral.
- De forma libre o no dirigida.
- Dirigida

Para llevar a cabo este paso, el directivo tiene a su disposición una extensa gama de técnicas de recolección, dependiendo del tipo de información que se desea obtener, sin embargo para los propósitos de este tema, se recomiendan lo siguiente:

Con objeto de dar una mayor rapidez al proceso, antes de proceder a realizar la entrevista con cada ocupante de los puestos, el analista deberá haber llenado previamente en cada formato la parte correspondiente a los datos generales del puesto y la descripción general del mismo, en base a información proporcionada de manera verbal o escrita por parte del directivo; dicha información deberá compartirse con cada ocupante del puesto al inicio de la entrevista solo para corroborar que ellos tengan la misma información.

Para el llenado de la sección relativa a la descripción específica del puesto, el analista deberá actuar como observador-participante, aclarando a través de ejemplos sencillos, si es posible, el sentido de las preguntas que se formulan al ocupante del puesto.

Por último, en el llenado de la parte correspondiente a las especificaciones del puesto, el analista deberá asumir un papel solo de observador, evaluando todos los conceptos de acuerdo al cúmulo de información sobre el puesto que ya ha logrado recabar.

Paso 4.- Evaluar la Información

Este paso consiste en proporcionar a cada supervisor los formatos de los puestos de sus subordinados, para que revisen la información obtenida, hagan sus comentarios y, en su caso, se realicen las correcciones necesarias.

Paso 5.- Presentar el Estudio

Es necesario que al hacerlo se acompañen con las recomendaciones que sean convenientes para una mejor marcha de la empresa.

En este capítulo es de vital importancia tocar el tema de **Cargas de Trabajo**, tal como se hace a continuación:

El concepto de cargas de trabajo tiene sus orígenes en las teorías científicas, donde su principal exponente es Frederick W. Taylor, quien fue el primero en referirse a la “Gestión científica” y a mejorar los estándares de las actividades realizadas por los empleados, por medio del uso de técnicas que permitieron la medición de los tiempos de ejecución de las tareas en los cargos, utilizando herramientas como el cronometro para medir las cargas. Lo anterior generó un gran aporte e innovación para el sistema productivo de las organizaciones, principalmente en Estados Unidos e Inglaterra, al masificarse su uso, las criticas empezaron a surgir, debido a que se enfocaba a medir los tiempos improductivos del personal, sin tener en cuenta las

variables externas que los ocasionaban, generando gran resistencia por parte de los colaboradores dado que se veía directamente afectada su remuneración.

Por su importante contribución en la optimización de métodos de trabajo e incremento de la productividad, la medición de cargas se ha visto en la necesidad de evolucionar conceptual y metodológicamente para convertirse en un elemento de análisis complementario a otros estudios, como la gestión por procesos, la definición de procedimientos o el análisis y valoración de cargos; los cuales son modelos que buscan la eficacia, efectividad y calidad en el desarrollo del proceso productivo.

Teniendo como elemento clave la participación de los trabajadores y de sus representantes, para conseguir de esta manera el éxito en este tipo de estudios.

El análisis de cargas se puede asumir como: el conjunto de técnicas que pueden aplicarse para la medición de trabajos administrativos o tiempos en oficinas, y determina la cantidad de personal necesario para la eficiente realización de las tareas derivadas de las funciones asignadas a cada institución; medición obviamente se generaliza para todo tipo de labor, independiente de su carácter, ya sea de producción en la industria o en organismos de servicio como lo constituyen la gran mayoría de los entes del Estado¹³.

Para realizar la medición se debe identificar con claridad y anticipación, los procedimientos, trámites y tareas que requiere la organización en el proceso o unidad que será objeto de revisión y valoración.

Esta metodología tiene dentro de sus propósitos la evaluación del desempeño, planeación de las necesidades de recurso humano, determinación de la capacidad

¹³ GOMEZ Franco, Luis Iván. Medición de Cargas de Trabajo: Guía Metodológica para el Sector

Público. Departamento Administrativo de la Función Pública. Bogotá; 2002. Pág. 8

disponible del proceso, comparación de los métodos utilizados por personas que realizan la misma labor, facilitación de la programación de operaciones y establecimiento de escalas salariales; lo cual obliga a tener un especial cuidado y detalle por parte de la persona que realiza el estudio, así como también se hace necesario el compromiso y sinceridad de las personas que desempeñan los cargos estudiados.

Existen diferentes técnicas de medición de cargas de trabajo, las cuales pueden ser aplicadas de acuerdo a las necesidades del estudio, el tipo de organización y los costos asociados a esta medición.

Métodos cuantitativos: fueron creados principalmente para condiciones estables de trabajo, pero se pueden adaptar a condiciones variables para proporcionar información válida, cuyos resultados deben ser analizados e interpretados con un alto nivel de criterio.

Métodos cualitativos: estas técnicas son lo suficientemente flexibles como para permitir tener en cuenta cualquier variable que se considere relevante para estimar las necesidades futuras de personal. Sin embargo, los juicios subjetivos pueden ser menos precisos o pueden llevar a estimaciones menos exactas que las obtenidas con métodos cuantitativos.

A partir de esta descripción se espera que la información planteada sea tomada en cuenta para una futura distribución de cargas de trabajo, pues según lo observado a lo largo de esta práctica empresarial es indispensable que el Centro de Servicios Judiciales elija una técnica que se acomode a sus necesidades y así lograr equidad en la distribución de las cargas laborales y un análisis adecuado de los puestos de trabajo.

6.4CAPITULO IV

Diseño de Manuales de Procedimientos para el grupo de trabajo Comunicaciones del Centro de Servicios Judiciales

El objetivo de este capítulo es presentar una propuesta de manuales de procedimientos para el grupo de trabajo Comunicaciones, a fin de que las labores realizadas por ellos estén documentadas y les permita ser más eficientes; así mismo proponer una serie de controles e indicadores que midan la gestión realizada por el grupo de trabajo

GRUPO DE TRABAJO COMUNICACIONES

Este grupo de trabajo se encuentra dividido en cinco subgrupos:

- Registro y elaboración de comunicaciones
- Recepción, distribución de rutas y elaboración de planillas para 16 citadores
- Despacho de comunicaciones por correo
- Notificación
- Descarga, digitalización y devolución de comunicaciones
- Recepción, registro, elaboración y devolución de Despachos Comisorios

A continuación se muestra el organigrama propuesto en esta práctica empresarial para este grupo de trabajo:

Figura 9. Organigrama Propuesto para el Grupo de Trabajo Comunicaciones



PROCEDIMIENTO PRD-REG-COM-01	
Proceso: Comunicaciones	Subproceso: Registro y Elaboración de Comunicaciones.
Procedimiento: Registro y Elaboración de Comunicaciones.	
Cód.: PRD-REG-COM-01	
Responsable: Coordinador de Comunicaciones	Fecha de actualización: 26-10- 2014 Versión: 1



**Consejo Superior
de la Judicatura**
Centro de Servicios Judiciales
Juzgados Penales de Cali

OBJETIVO Y ALCANCE DEL PROCEDIMIENTO: Establecer y documentar el procedimiento para el registro y elaboración de comunicaciones, de manera que exista por medio escrito la forma adecuada para realizar la labor. Inicia con el registro de las solicitudes de audiencias en el sistema Justicia XXI y termina con la elaboración de las citaciones solicitadas por los juzgados.

DEFINICIONES

- ☑ **SOLICITUD DE AUDIENCIA:** Formato elaborado por cada juzgado, en el que le solicita al Centro de Servicios la citación de las diferentes partes que intervienen en un proceso judicial.
- ☑ **REPARTO DE SOLICITUDES DE AUDIENCIAS:** Procedimiento que realiza el coordinador del área de comunicaciones, en el cual de forma equitativa distribuye las solicitudes de audiencia entre los seis escribientes que realizan dicha labor
- ☑ **CITACIÓN:** Documento por medio del cual se cita a una diligencia judicial a una de las partes del proceso, por ejemplo: indiciado, fiscal, víctima, ministerio público

- ☑ **JUSTICIA XXI:** Aplicativo a través del cual se registran las actuaciones derivadas de un proceso ocurrido a partir de la entrada en vigencia del sistema penal oral acusatorio
- ☑ **AUDIENCIA:** Acto judicial en el que los litigantes tienen ocasión de exponer sus argumentos ante un juzgado o tribunal
- ☑ **RADICADO:** Número único de identificación de noticia criminal, este número permite realizar la búsqueda en el aplicativo Justicia XXI

RESPONSABLES

- ☑ COORDINADOR DE COMUNICACIONES (Escribiente categoría circuito-Ingreso de Solicitudes de Audiencia)
- ☑ ESCRIBIENTE CATEGORIA MUNICIPAL (Apoyo Registro de Solicitudes de Audiencia)
- ☑ 6 ESCRIBIENTES CATEGORIA MUNICIPAL (Elaboración de Comunicaciones)

GENERALIDADES

Con el fin de que el grupo de trabajo de comunicaciones preste un servicio oportuno y eficiente a sus usuarios se hace necesario organizar un procedimiento que facilite el registro y elaboración de las comunicaciones que solicitan los juzgados pertenecientes al sistema penal oral acusatorio.

Para realizar el control de las solicitudes de audiencia que ingresan al centro de servicios se utiliza el aplicativo Justicia XXI, éste permite registrar la información que posteriormente será descargada por cada responsable del proceso para finalmente elaborar las comunicaciones.

No	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	EJECUCIÓN	DOCUMENTOS
1	Recepción de Solicitudes de Audiencia e Ingreso al Aplicativo	El coordinador de este subgrupo chequea la relación de solicitudes de audiencia entregada por el área de atención al público a fin de constatar que todo lo relacionado coincida con los documentos físicos recibidos; procede a firmar el recibido con fecha y hora. Posteriormente ingresa en el aplicativo Justicia XXI los datos de cada proceso referenciado en cada solicitud como son: Radicado, Sujetos procesales y Juzgado de origen.	Coordinador de Comunicaciones Escribiente apoyo registro de solicitudes de audiencias	Solicitud de Audiencia
2	Reparto de Solicitudes de Audiencias	Una vez registradas todas las solicitudes de audiencia en el aplicativo Justicia XXI, se distribuyen de forma equitativa entre los 6 escribientes encargados de llevar a cabo esta labor; teniendo en cuenta que la capacidad máxima de cada escribiente es de 36 solicitudes de audiencia al día, los cuales contienen 6 citaciones. Esta distribución se	Coordinador de Comunicaciones Escribiente apoyo de registro de solicitudes de audiencia	N/A

		hace 2 veces al día, 18 planillas en la mañana y 18 planillas en la tarde.		
3	Entrega de Solicitudes de Audiencia	Los dos empleados asignados para ingresar las solicitudes al aplicativo relacionan en un archivo de Excel cada una de las solicitudes y proceden a entregarlas a cada escribiente. La entrega se realiza dos veces al día y cada uno firma el recibido de cada planilla.	Coordinador de Comunicaciones Escribiente apoyo de registro de solicitudes de audiencia	Planilla con relación de solicitudes para cada Escribiente
4	Asignación de Consecutivos	Cada escribiente debe asignar un número consecutivo de oficio para cada citación, remisión, exhorto o despacho comisorio que vaya a realizar y así mismo debe señalar estos números asignados para que no sean usados por otra persona, se facilite la búsqueda y el archivo de los mismos.	Escribientes Categoría Municipal (Elaboración de Comunicaciones)	N/A
	Elaboración de Comunicaciones	Una vez asignados los consecutivos, cada escribiente ingresa al aplicativo Justicia XXI con el radicado de cada planilla, este arroja el proceso de la referencia y se registran datos como: Fecha, hora, tipo de audiencia y juzgado a que	Escribientes Categoría Municipal (Elaboración de Comunicaciones)	Solicitud de Audiencia

5		corresponde. Posteriormente se verifica que la información de los sujetos procesales esté correcta por ejemplo: Nombres y apellidos, dirección y teléfono. Por último y una vez analizados estos datos se realiza la combinación de correspondencia que arrojará las comunicaciones requeridas en las 36 planillas; finalmente se imprimen dos copias de cada comunicado y se pasan al área de recepción y distribución de rutas para que sean asignadas a cada citador.		
6	Archivo de Solicitudes de Audiencia Elaboradas	Cada escribiente deberá realizar a diario las 36 planillas asignadas y al finalizar el día entregarlas al Coordinador del subgrupo para que sean archivadas en la AZ que se ha designado para cada escribiente, a fin de verificar que cada uno de ellos da cumplimiento a la consigna y no se acumulen planillas que puedan retrasar la labor.	Escribientes Categoría Municipal (Elaboración de Comunicaciones) Coordinador Grupo	Solicitudes de Audiencia

USUARIOS INTERNOS Y EXTERNOS EN EL PROCEDIMIENTO

- ☒ Usuarios Internos: Colaboradores del Centro de Servicios Judiciales
- ☒ Usuarios Externos: Juzgados y Público en general

DOCUMENTOS

- ☒ Citaciones o Comunicaciones
- ☒ Relación de Solicitudes para cada Escribiente
- ☒ Solicitudes de Audiencia

ANEXOS

- ☒ Formato de solicitud de audiencia
- ☒ Esquema de citación

CONTROLES E INDICADORES

- Modulo que genere de forma automática el número consecutivo para cada comunicación que se libre, en el aplicativo Justicia XXI.

Indicador por cada escribiente

Cumplimiento: Planillas realizados en el mes/ Planillas asignadas en el mes

META: 720 planillas x mes

36 planillas diarias

Elaboró: Margarita Rosa Maldonado Gil Yadira Mile Herrera Puerta	Revisó:	Aprobó:
---	---------	---------

PROCEDIMIENTO PRD-REC-RUT-01	
Proceso: Comunicaciones	Subproceso: Recepción, distribución de rutas para 16 citadores
Procedimiento: Recepción, distribución de rutas para 16 citadores	
Cód.: PRD-REC-RUT-01	
Responsable: Citadora Grado 3	Fecha de actualización: 26-10- 2014 Versión: 1



*Consejo Superior
de la Judicatura*
Centro de Servicios Judiciales
Juzgados Penales de Cali

OBJETIVO Y ALCANCE DEL PROCEDIMIENTO: Establecer y documentar el procedimiento de Recepción, distribución de rutas y elaboración de planillas para 16 citadores, con el fin de que toda la correspondencia que es entregada a los 16 citadores quede registrada en un archivo de Excel que permita realizar una búsqueda rápida y efectiva de cuando, a qué hora y a quien le fueron entregadas las comunicaciones elaboradas por el Centro de Servicios y las tutelas elaboradas por cada juzgado. Inicia con el chequeo de cada relación de correspondencia y termina con la entrega de las planillas con su respectiva ruta para los 16 citadores encargados de llevar la correspondencia a las diferentes zonas de la ciudad.

DEFINICIONES

- ☑ **RUTA:** Conjunto de direcciones que componen la zona de acción de cada citador, son 16 que fueron distribuidas de forma equitativa.
- ☑ **PLANILLA:** Formato elaborado en Excel en el cual se registran los oficios que serán entregados a cada citador. Contiene datos como: Nombre del citador, fecha y hora de entrega y los oficios discriminados por juzgado y con su respectivo número consecutivo

- ☒ **RELACION DE CORRESPONDENCIA:** Planilla en donde cada Juzgado relaciona la correspondencia que entrega al Centro de Servicios
- ☒ **RATIFICACIÓN:** Formato que realizan los citadores o notificadores cuando un oficio o tutela no puede entregarse, a fin de que el juzgado conozca detalladamente las razones por las cuales la entrega no se llevó a cabo, se firma bajo la gravedad de juramento.
- ☒ **DEVOLUCIÓN:** Registro que queda cuando un citador encuentra en su ruta un oficio que no le corresponde y requiere ser asignado a otro citador.

RESPONSABLES

- ☒ Citadora- Encargada de recibir, distribuir y elaborar planillas para citadores (12)
- ☒ Citadora- Apoyo de elaboración de planillas para citadores (4)
- ☒ Escribiente-Apoyo recepción de correspondencia y archivo de planillas

GENERALIDADES

Con el fin de que exista un control efectivo sobre la correspondencia que entra y sale del centro de servicios, se hace necesario implementar un procedimiento que facilite la recepción y distribución de la misma, de tal forma que quede un registro que pueda ser consultado con prontitud y que ofrezca información veraz.

Para tal fin se ha dividido la ciudad de Cali en 16 rutas, distribuidas entre los 16 citadores quienes se encargan de notificar a cada destinatario los oficios que corresponden a la zona de la ciudad asignada previamente. Se han asignado para cada zona de la ciudad una cantidad de citadores así:

Norte:	4	Sur:	4
Oeste:	1	Oriente:	2
Centro:	4		

No	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	EJECUCIÓN	DOCUMENTOS
1	Recepción de Correspondencia	El área de comunicaciones y atención al usuario realiza 2 entregas de correspondencia a ésta dependencia en el horario de la mañana a las 08:00 a.m. y otra en la tarde a la 01:00 p.m.; todos y cada uno de los oficios deben revisarse y posteriormente firmarse una planilla como constancia de recibido. Los oficios recibidos por parte de atención al público, corresponden a tutelas y otros oficios elaborados directamente por los Juzgados.	Citadora encargada de recibir la correspondencia	N/A
2	Distribución de Correspondencia	Toda la correspondencia recibida se clasifica en 16 rutas, que luego son entregadas a los 16 citadores que ejercen la labor de notificación en el Centro de Servicios. Las rutas se distribuyen dos veces al día, la primera entrega se realiza a las 8:00 am y la segunda a la 1:00 pm	Citadora encargada de recibir la correspondencia	N/A

3	Transcripción de Rutas	Una vez organizadas las rutas, se procede a la transcripción de las mismas en un libro de Excel asignando una hoja de manera organizada a cada citador. Las rutas se deben digitar dos veces al día e digitan las rutas dos veces al día y deben contener los siguientes datos: -Nombre completo del citador -Fecha y hora de ruta -Nombres y apellidos del destinatario -Número de oficio -Juzgado de origen -Radicado si se tratara de una Tutela Observación: Ningún oficio será entregado para distribución sin que antes sea relacionado en una ruta.	Citadora encargada de digitar 12 rutas Citadora encargada de digitar 4 rutas	Ruta Impresa
---	------------------------	---	--	--------------

4	Entrega de Rutas	Diariamente los 16 citadores recogen sus rutas a las 08:00 a.m. y a la 01:00 p.m. Se imprimen dos ejemplares, uno para que revisen que todo lo relacionado coincida con lo físico y sea firmado como constancia de recibido, y otro que conservan para llevar el control de lo que tramitan y lo que tienen pendiente. En caso de encontrar un oficio que no pertenezca a la ruta, el citador procede con la devolución para que se corrija el error y se direcciona a la ruta correcta, dejando como constancia en la planilla con la palabra Devuelve.	16 Citadores	Ruta Impresa
5	Archivo de Planillas	Una vez las rutas son recibidas por los citadores o notificadores, se organizan en orden cronológico y por ruta, se archivan por meses en cajas de archivo. Todo con el fin de poder identificar en el futuro a quién se le entregó determinado oficio que sea objeto de consulta.	Escribiente apoyo recepción de correspondencia y archivo de planillas	Planillas y Rutas Firmadas

USUARIOS INTERNOS Y EXTERNOS EN EL PROCEDIMIENTO

- ☒ Usuarios Internos: Colaboradores del Centro de Servicios Judiciales
- ☒ Usuarios Externos: Juzgados Sistema Penal Oral Acusatorio – Tribunal Superior de Cali

DOCUMENTOS

- ☒ Planillas registro de rutas

ANEXOS

- ☒ Formato planillas de rutas

CONTROLES E INDICADORES

Formato de devolución de documentos que no pertenecen a la ruta

Indicador: No aplica porque las planillas contienen un numero variable de citaciones y es difícil precisar la cantidad

Elaboró: Margarita Rosa Maldonado Gil Yadira Mile Herrera Puerta	Revisó:	Aprobó:
---	---------	---------

PROCEDIMIENTO PRD-DES-COM-01	
Proceso: Comunicaciones	Subproceso: Despacho de comunicaciones por correo
Procedimiento: Despacho de comunicaciones por correo	
Cód.: PRD-DES-COM-01	
Responsable: Citador Grado 3	Fecha de actualización: 26-10-2014 Versión: 1



**Consejo Superior
de la Judicatura**
Centro de Servicios Judiciales
Juzgados Penales de Cali

OBJETIVO Y ALCANCE DEL PROCEDIMIENTO: Establecer y documentar el procedimiento para el envío de comunicaciones por correo certificado, de manera que exista por medio escrito la forma adecuada de realizar la labor y se pueda buscar de manera ágil y efectiva cualquier registro solicitado. Inicia con la recepción y clasificación de la correspondencia que será despachada y termina con la impresión de la planilla en la que se registraron los oficios que fueron llevados a la oficina de correo.

DEFINICIONES

- ☒ **PLANILLA NORMAL:** Planilla en la cual se registran un máximo de 25 oficios. La planilla normal sólo contiene entre 1 y 20 folios.
- ☒ **LICENCIA DE CRÉDITO:** Planilla en la cual se registran los procesos judiciales que van en una carpeta o caja y los oficios que contengan más de 20 folios. Se hace una planilla para cada uno.

RESPONSABLES

- ☒ Citador- Encargado de hacer todos los despachos por correo.

GENERALIDADES

Con el fin de que se pueda llevar a cabo la trazabilidad de los oficios y procesos enviados por correo certificado por el Centro de Servicios se hace necesario organizar un procedimiento que facilite el registro, archivo y posterior búsqueda de los oficios que sean recibidos por cualquier Juzgado o parte interviniente en un proceso judicial.

Se pretende guardar de forma funcional los archivos digitales de las planillas de correo para facilitar su búsqueda y optimizar los recursos y tiempo de operación.

No	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	EJECUCIÓN	DOCUMENTOS
1	Recepción de Correspondencia	El citador encargado recibe la correspondencia que previamente ha sido clasificada por estar dirigida a otras ciudades del país.	Citador encargado de despachar la correspondencia por correo.	N/A
2	Clasificación de Correspondencia	Una vez recibida toda la correspondencia se procede a clasificar todos los oficios que aparte de la dirección también tienen un número telefónico o un fax con el fin de enviar un folio por correo certificado y asignar el otro a la persona que realiza las notificaciones telefónicas para agostar el trámite de notificación. Todos los oficios que serán enviados por correo se presentan en original y una copia la cual se distribuye de la siguiente manera:	Citador encargado de despachar la correspondencia por correo.	N/A

		El oficio original que es enviado por correo certificado y la copia que sirve para realizar la llamada de notificación si tiene número telefónico y si no se le coloca un sello indicando la fecha de envío. Estas copias se envían al área de digitalización de oficios para dejar constancia del trámite efectuado.		
3	Elaboración de Planillas	Una vez clasificada la correspondencia se procede a elaborar la respectiva planilla para lo cual la empresa de correo certificado 472 ha designado un formato único para este fin. Se lleva un consecutivo de planillas para que facilite el archivo y posterior búsqueda de las mismas. Por lo que se deben registrar datos como: -Nombres y apellidos y/o razón social del destinatario -Dirección -Número de oficio -Juzgado de origen -Fecha de envío -Nombre y firma de quien elabora	Citador encargado de despachar a correspondencia por correo.	Planilla de Correo

		Una vez terminada la planilla, ésta será almacenada en el equipo de cómputo con el numero consecutivo en una carpeta llamada Planillas Correo y en una subcarpeta correspondiente al mes vigente. Se imprimen 4 copias de la planilla, 1 para el archivo del Centro de Servicios y 3 para la oficina del correo 472.		
4	Archivo de Planillas	Una vez impresas las planillas se deben acumular hasta que el funcionario de la oficina de correo se presente a recogerlas. Teniendo en cuenta que se recogen planillas dos veces al día. La planilla sellada que corresponde al Centro de Servicios se archiva en una AZ por mes y en orden consecutivo.	Citador encargado de despachar a correspondencia por correo	Planilla de Correo

USUARIOS INTERNOS Y EXTERNOS EN EL PROCEDIMIENTO

- ☒ Usuarios Internos: Colaboradores del Centro de Servicios Judiciales
- ☒ Usuarios Externos: Juzgados Sistema Penal Oral Acusatorio – Tribunal Superior de Cali

DOCUMENTOS

- ☒ Planillas de correo

ANEXOS

- ☒ Planillas de correo normal
☒ Licencia de crédito

CONTROLES E INDICADORES

- Plataforma en línea con la empresa de correo 4-72 para consultar en tiempo real el estado de las comunicaciones enviadas por este medio.

-Relación de correspondencia que debe enviarse por correo certificado

Indicador:

Eficiencia:
$$\frac{\text{Total oficios despachados por correo certificado}}{\text{Total de oficios que requieren envío por correo certificado}}$$

Elaboró: Margarita Rosa Maldonado Gil Yadira Mile Herrera Puerta	Revisó:	Aprobó:
---	---------	---------

PROCEDIMIENTO PRD-NOT-COM-01	
Proceso: Comunicaciones	Subproceso: Notificación
Procedimiento: Notificación	
Cód.: PRD-NOT-COM-01	
Responsable: 16 Citadores	Fecha de actualización: 26-10-2014 Versión: 1



**Consejo Superior
de la Judicatura**
Centro de Servicios Judiciales
Juzgados Penales de Cali

OBJETIVO Y ALCANCE DEL PROCEDIMIENTO: Establecer y documentar el procedimiento para la notificación de las diligencias y demás actos procesales que se den en los Juzgados Penales pertenecientes al Sistema Penal Oral Acusatorio. Inicia con la recepción de la ruta por parte de cada citador o notificador y termina con la devolución de los oficios debidamente tramitados o ratificados.

DEFINICIONES

- ☑ **RATIFICACIÓN:** Formato que realizan los citadores o notificadores cuando un oficio o tutela no puede entregarse, a fin de que el juzgado conozca detalladamente las razones por las cuales la entrega no se llevó a cabo, se firma bajo la gravedad de juramento.
- ☑ **DEVOLUCIÓN:** Es el registro que queda cuando un citador encuentra que en su ruta hay un oficio que no le corresponde y requiere ser asignado a otro citador
- ☑ **DEVOLUCIÓN DE RUTA:** Corresponde a la entrega de la ruta debidamente tramitada por parte del citador.

RESPONSABLES

- ☒ 16 Citadores encargados de notificar

GENERALIDADES: Con el fin de controlar la labor de notificación, se hace necesario implementar un procedimiento que permita llevar un registro de las comunicaciones que son entregadas a cada citador, un registro de la fecha en que estas son devueltas al Centro de Servicios y a su vez las condiciones en que fueron devueltas con su respectivo motivo. Finalmente dejar claro la forma como se deben ratificar las comunicaciones que de alguna y otra forma no puedan ser entregadas.

No	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	EJECUCIÓN	DOCUMENTOS
1	Recepción de la Ruta	Diariamente cada citador debe recoger su ruta en dos horarios: -En la mañana a las 8:00 a.m. -En la tarde a la 1:00 p.m. Una vez tenga en su poder la ruta correspondiente debe verificar que todo lo relacionado se encuentre físicamente y de ser así procede a firmar como recibido.	16 Citadores	Rutas
	Revisión de Ruta	Se revisar que todos los oficios que le han sido entregados correspondan a la ruta que con anterioridad le ha sido asignada, esto es en cuanto a zona establecida para ejecutar	16 Citadores	Rutas

2		su función. En caso de encontrar algún oficio perteneciente a una zona diferente ésta debe devolverse para que se reasigne a la ruta perteneciente, dejando previamente la palabra “Devuelve” al lado del oficio objeto de devolución.		
3	Ejecución de la Ruta	Cada oficio debe ser llevado a la dirección aportada en el mismo y debe recogerse la respectiva firma y/o sella de recibido además, debe contener la fecha y hora en que se está surtiendo la notificación. En caso de que la dirección no exista y si el oficio aporta el número de fijo o móvil deberá cada citador realizar la notificación por teléfono; una vez se hayan agotado las instancias para la entrega de manera personal y telefónica sin ningún efecto deberá rendir el respectivo informe en el formato de ratificación que se ha diseñado para tal fin tal y como se describe más adelante	16 Citadores	Rutas
	Ratificación de Oficios	En caso de no llevarse a cabo la notificación de un oficio como	16 Citadores	Formato Ratificación

4		se especificó en la actividad anterior se debe rendir un informe bajo la gravedad de juramento, en el cual se deben consignar todos los detalles sin omisión que permitan dejar claras las razones por las cuales no se efectuó la notificación. El formato de ratificación se diligencia de manera clara y legible bien sea en letra imprenta o en computador, con la respectiva firma del citador quien presenta el informe respectivo.		
5	Devolución de Ruta	Una vez tramitada la ruta, ésta deberá ser organizada a fin de que el citador tenga certeza de que lo que está devolviendo está completo y no le quede por el contrario ningún pendiente. Toda devolución debe realizarse a diario para así mismo comunicar al Juzgado el resultado de las notificaciones solicitadas.	16 Citadores	

USUARIOS INTERNOS Y EXTERNOS EN EL PROCEDIMIENTO

- ☒ Usuarios Internos: Colaboradores del Centro de Servicios Judiciales
- ☒ Usuarios Externos: Juzgados Sistema Penal Oral Acusatorio – Público en general

DOCUMENTOS

- ☒ Formato ratificación
- ☒ Rutas

ANEXOS

- ☒ Ratificación

CONTROLES E INDICADORES

Informe clasificado por juzgado de oficios ratificados a fin de que cada juzgado se entere de las razones por las cuales no se llevó a cabo la notificación

El tiempo de entrega de cada oficio será de máximo 2 días.

Indicador por citador

Oportunidad en la entrega de oficios

Numero de oficios entregados en el tiempo máximo de entrega
Número total de oficios asignados

Elaboró: Margarita Rosa Maldonado Gil Yadira Mile Herrera Puerta	Revisó:	Aprobó:
---	---------	---------

PROCEDIMIENTO PRD-DESC-COM-01	
Proceso: Comunicaciones	Subproceso: Descarga, digitalización y devolución de comunicaciones
Procedimiento: Descarga, digitalización y devolución de comunicaciones	
Cód.: PRD-DESC-COM-01	
Responsable: Citadora Grado 3- Escribiente Municipal- Escribiente Circuito	Fecha de actualización: 26-10-2014 Versión: 1



**Consejo Superior
de la Judicatura**
Centro de Servicios Judiciales
Juzgados Penales de Cali

OBJETIVO Y ALCANCE DEL PROCEDIMIENTO: Establecer y documentar el procedimiento para descargar, digitalizar y efectuar la devolución de las comunicaciones, de tal manera que exista un registro de la correspondencia tramitada por los citadores o notificadores, la misma que es escaneada y posteriormente archivada si fue elaborada por el centro de servicios o devuelta al juzgado si en cambio se tratara de oficios elaborados por los Juzgados. Inicia con la descarga en un libro de Excel de las comunicaciones que ya fueron tramitadas y termina con el archivo o devolución de las mismas según el caso.

DEFINICIONES

- ☑ **DESCARGA:** registro mediante el cual se da de baja un oficio de la ruta de un citador, se registra la fecha en la que el oficio regresa al Centro de Servicios debidamente tramitado o en su defecto ratificado
- ☑ **DEVOLUCIÓN A JUZGADO:** Proceso mediante el cual se realiza una planilla en Excel con la que se hace la devolución a cada juzgado de los oficios que previamente fueron tramitados por los citadores

- ☒ **DIGITALIZACIÓN:** es el escaneo de todos los oficios que ingresan al Centro de Servicios, se guardan en el computador por fecha y ruta de modo que se facilite su búsqueda

RESPONSABLES

- ☒ Citadora- Encargada de Descargar
- ☒ Escribiente De Circuito – Encargado de Digitalizar
- ☒ Escribiente Municipal – Encargado de despachar la Correspondencia a Juzgados

GENERALIDADES

Con el fin de dar respuesta veraz y oportuna a los Juzgados y al público en general con respecto a la gestión de las comunicaciones y tutelas despachadas por el Centro de Servicios, se hace necesario implementar un procedimiento que permita aprovechar los recursos tecnológicos para la búsqueda de la correspondencia y la conservación en medios digitales de la misma.

Para llevar este control se implementó un mecanismo que consiste en llevar un registro en un libro de Excel de la fecha en que los citadores devuelven al Centro de Servicios los oficios que les fueron entregados, debidamente tramitados o ratificados, posteriormente se digitalizan todos los oficios y se archivan o devuelven al juzgado de origen.

No	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	EJECUCIÓN	DOCUMENTOS
1	Descarga de Oficios	Una vez cada citador devuelva su ruta debidamente tramitada, se procede a verificar en la planilla que todo esté completo y se firma como recibido, indicando la fecha y la hora en la que el citador ha	Citadora encargada de descargar	N/A

		realizado la devolución de su trabajo. Se procede a archivar cada planilla en una AZ en la pestaña correspondiente a cada ruta, a fin de que cuando sea solicitado un oficio se pueda indicar si ya fue devuelto al centro de servicios y en qué fecha.		
2	Clasificación de Oficios Devueltos	Una vez realizada cada ruta se separan los oficios elaborados por el Centro de Servicios de los que elaboró directamente el juzgado y se pasan a la persona encargados de digitalizar debidamente marcados con el nombre del citador	Citadora encargada de descargar	N/A
3	Escaneo de Oficios	Una vez recibidas las rutas debidamente clasificadas, se procede a extraer los ganchos de cosedora de cada oficio, se escanean y el archivo se guarda por fecha y ruta para facilitar su búsqueda.	Escribiente encargada de digitalizar	N/A

4	Clasificación de Oficios Escaneados	Una vez escaneadas todas las rutas, se organizan los oficios que previamente fueron separados por ser elaborados por el Centro de Servicios o por pertenecer a un Juzgado y se pasan a la persona encargada de devolverlos al Juzgado. Los demás se archivan por ruta los cuales posteriormente son guardados en cajas de archivo para su eventual consulta.	Escribiente de Circuito encargado de digitalizar	N/A
5	Devolución de Oficios a Juzgados	Una vez separados los oficios del Centro de Servicios de aquellos que fueron elaborados por los Juzgados se procede a clasificarlos en dos grupos: -Perteneientes a Juzgados Penales Municipales -Perteneientes a Juzgados Penales del Circuito Se procede a realizar una relación de los oficios en un libro de Excel para cada Juzgado, se imprimen 2 copias, una para el respectivo Juzgado y otra que se firma como recibido y se archiva en el Centro de Servicios en orden cronológico y por Juzgado.	Escribiente Municipal encargado de devolver a los Juzgados	N/A

USUARIOS INTERNOS Y EXTERNOS EN EL PROCEDIMIENTO

- ☒ Usuarios Internos: Colaboradores del Centro de Servicios Judiciales
- ☒ Usuarios Externos: Juzgados Sistema Penal Oral Acusatorio – Público en general

DOCUMENTOS

- ☒ Archivos del Sistema
- ☒ Planillas Rutas de cada Citador
- ☒ Relación para Juzgados

ANEXOS

- ☒ Formato de planillas devolución a Juzgados

CONTROLES E INDICADORES

Digitalización de todos los oficios elaborados para facilitar su búsqueda

Archivo en medio magnético de todos los oficios por fecha y por ruta

Indicador: No aplica porque se mide con el indicador del citador

Elaboró: Margarita Rosa Maldonado Gil Yadira Mile Herrera Puerta	Revisó:	Aprobó:
---	---------	---------

PROCEDIMIENTO PRD-REC-DESP-01	
Proceso: Comunicaciones	Subproceso: Recepción, Registro y Elaboración de Despachos Comisorios
Procedimiento: Recepción, Registro y Elaboración de Despachos Comisorios	
Cód.: PRD-DESC-COM-01	
Responsable: Citador Grado 3	Fecha de actualización: 26-10-2014 Versión: 1



**Consejo Superior
de la Judicatura**
Centro de Servicios Judiciales
Juzgados Penales de Cali

OBJETIVO Y ALCANCE DEL PROCEDIMIENTO: Establecer y documentar el procedimiento para el registro y elaboración de despachos comisorios, de manera que exista por medio escrito la forma adecuada para realizar esta labor cuyo principal objetivo son las comisiones que son solicitadas por otros despachos, ubicados en otras ciudades del país. Inicia con el registro del despacho comisorio en un libro de Excel y termina con el despacho por correo certificado al juzgado de origen.

DEFINICIONES

- ☑ **DESPACHOS COMISORIOS:** Es una solicitud que hace un juzgado de una jurisdicción a otra comisionándola para que elabore y notifique las citaciones necesarias para llevar a cabo una diligencia judicial.
- ☑ **CANCELACIÓN DE DESPACHO COMISORIO:** Proceso mediante el cual se deja constancia de que el despacho comisorio ya fue tramitado y devuelto al juzgado de origen.
- ☑ **REGISTRO DE DESPACHO COMISORIO:** Proceso mediante el cual se registra la solicitud de despacho comisorio en un libro de Excel con un número de consecutivo que facilite su posterior búsqueda y cancelación.

RESPONSABLES

- ☒ Citadora- Encargado de registrar, elaborar y despachar las comisiones.

GENERALIDADES

Con el fin de dar respuesta veraz y oportuna a las solicitudes realizadas por otras jurisdicciones penales se hace necesario organizar un procedimiento que facilite el registro, elaboración y devolución de despachos comisorios. Razón por la cual se hace necesario llevar un registro digital de las comisiones y un control de despachos comisorios tramitados y en estado pendiente, así como también un registro de los que ya han sido devueltos a su lugar de origen.

No	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	EJECUCIÓN	DOCUMENTOS
1	Recepción y Registro de Despachos Comisorios	El área de atención al usuario recibe vía fax o correo certificado los despachos comisorios que son entregados de forma inmediata a la persona encargada de dar trámite a estas solicitudes. Una vez recibidas las comisiones se registran en un libro de Excel los datos de la solicitud como: Despacho de origen, Tipo de diligencia, Lugar, fecha y hora, Radicado, Sujetos procesales, Consecutivo de correspondencia del despacho comisorio. Los despachos comisorios se registran llevando un número	Citador Grado 3	Despacho Comisorio

		consecutivo que posteriormente facilite su búsqueda.		
2	Elaboración de Despachos Comisorios	Usando la plantilla que previamente ha sido diseñada por el Centro de Servicios se elaboran los despachos comisorios, se transcriben todos los datos necesarios para llevar a cabo la notificación de la comisión, datos del citado, dirección, teléfono, fecha, lugar y hora de la diligencia, tipo de diligencia, radicado, datos del despacho de origen. Se debe asignar un número consecutivo de correspondencia del centro de servicios y luego especificar el número de despacho comisorio que ha sido aportado previamente por el despacho de origen. Una vez consignados todos los datos se imprimen un original y una copia y se pasan al área de distribución de ruta para que sean registrados al notificador correspondiente.	Citador Grado 3	
3	Devolución de Despachos Comisorios	Una vez son tramitados los despachos comisorios se procede a dejar registro en el libro de Excel de la fecha en la que regresan al Centro de Servicios, se clasifican por juzgado y se pasan al área de despachos por	Citador Grado 3	

		correo certificado para que sean enviados al juzgado de origen.		
--	--	---	--	--

USUARIOS INTERNOS Y EXTERNOS EN EL PROCEDIMIENTO

- ☒ Usuarios Internos: Colaboradores del Centro de Servicios Judiciales
- ☒ Usuarios Externos: Juzgados de otras jurisdicciones y Público en general

DOCUMENTOS

- ☒ Despachos Comisorios
- ☒ Registros del Sistema

ANEXOS

- ☒ Formato de despacho comisorio
- ☒ Formato registro de despachos comisorios en Excel

CONTROLES E INDICADORES

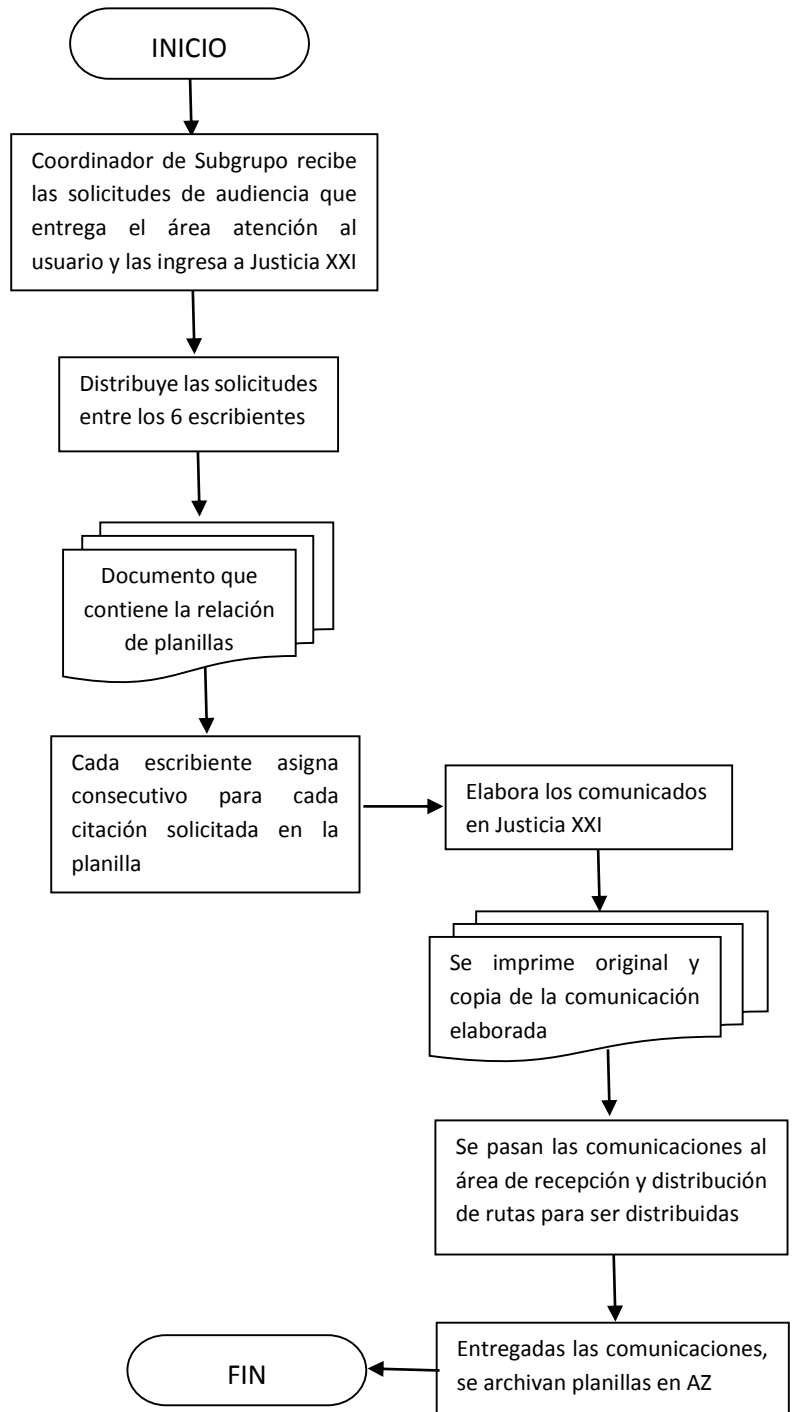
Formato registro de despachos comisorios en Excel

Indicador Cumplimento:
$$\frac{\text{Total de despachos comisorios elaborados}}{\text{Total de despachos comisorios recibidos}}$$

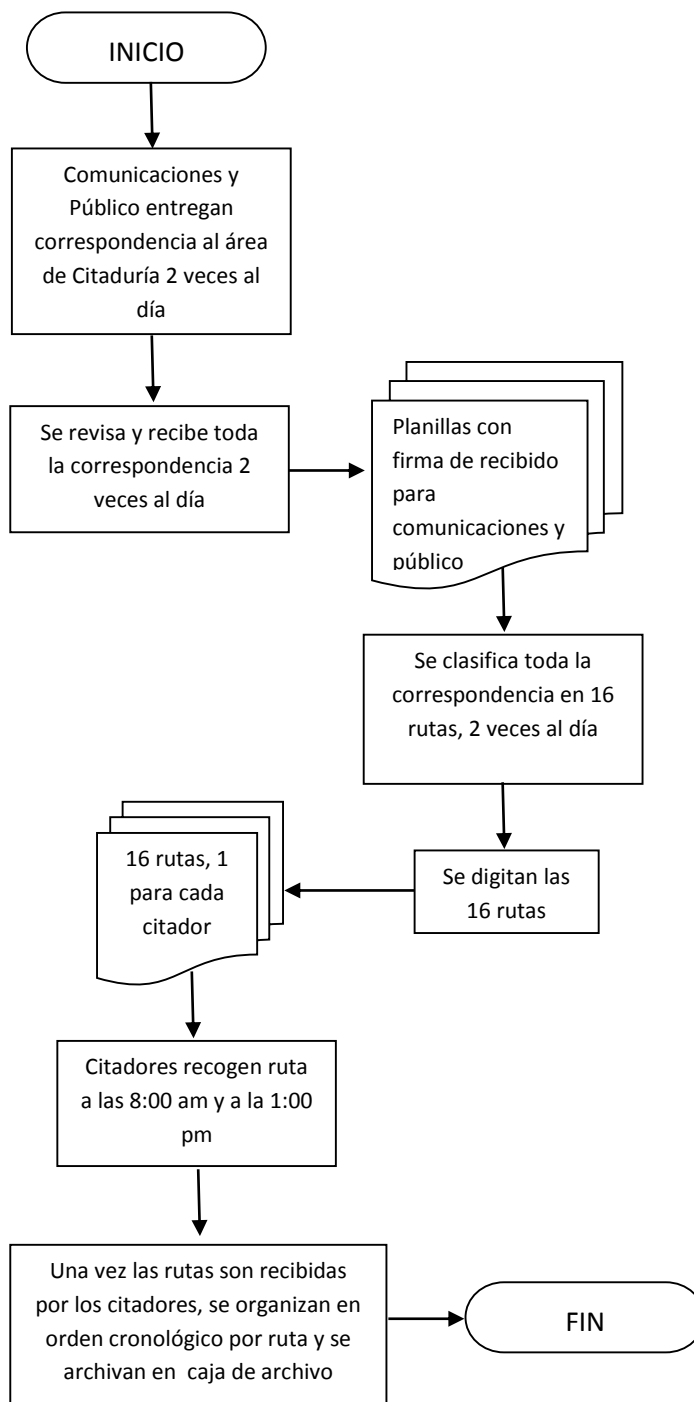
Elaboró: Margarita Rosa Maldonado Gil Yadira Mile Herrera Puerta	Revisó:	Aprobó:
---	---------	---------

FLUJOGRAMAS DE PROCESO

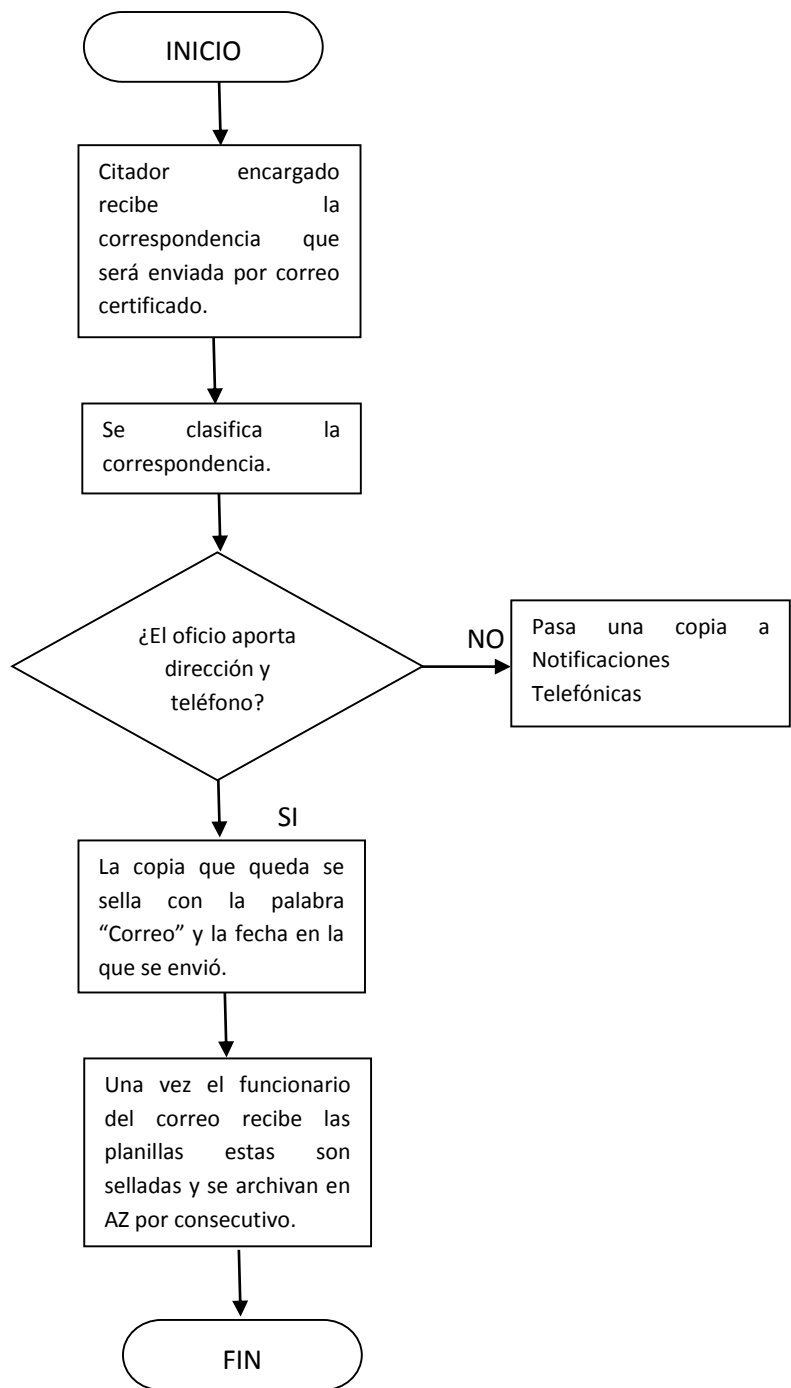
REGISTRO Y ELABORACIÓN DE COMUNICACIONES



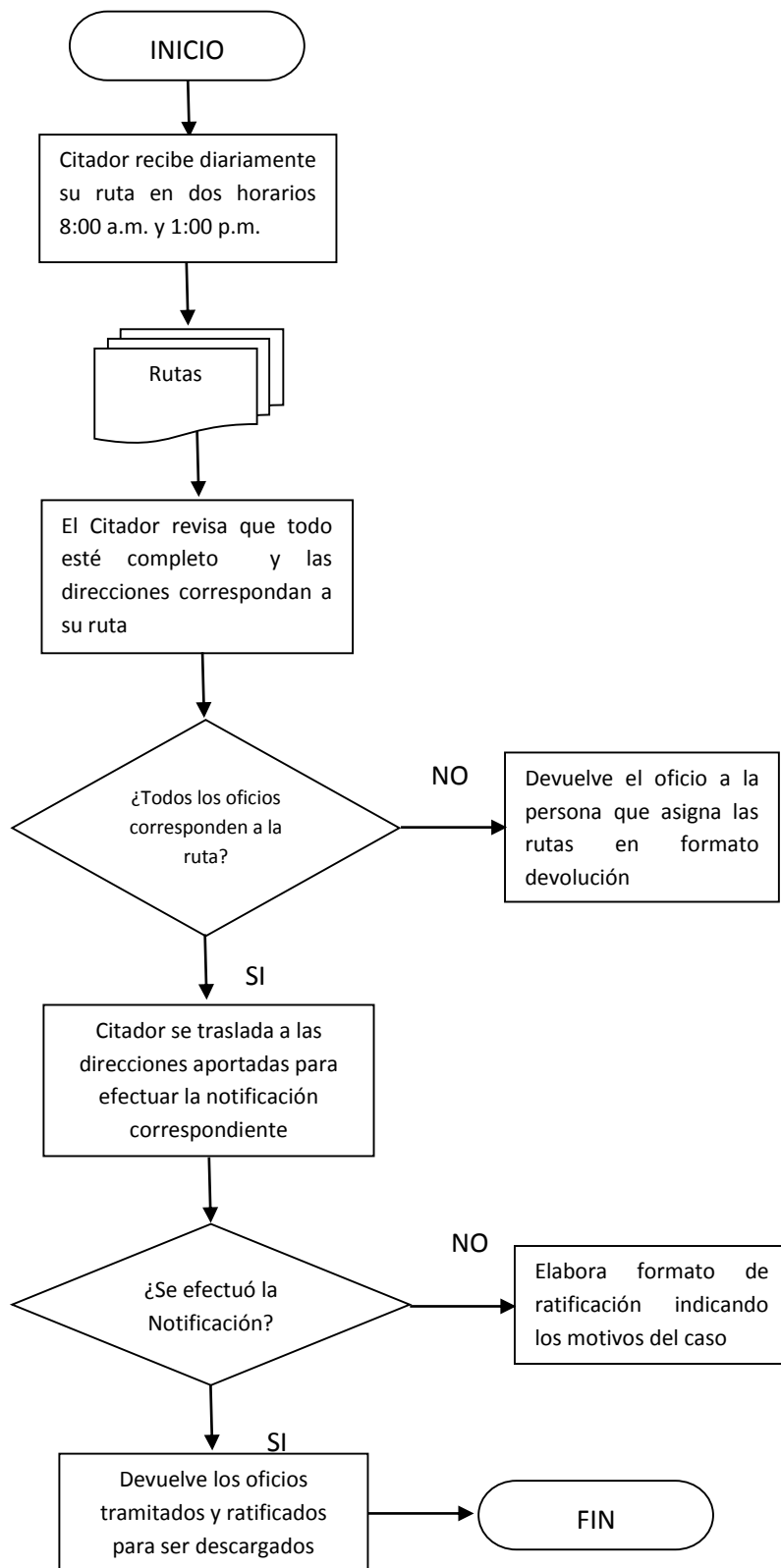
RECEPCION, DISTRIBUCION DE RUTAS PARA 16 CITADORES



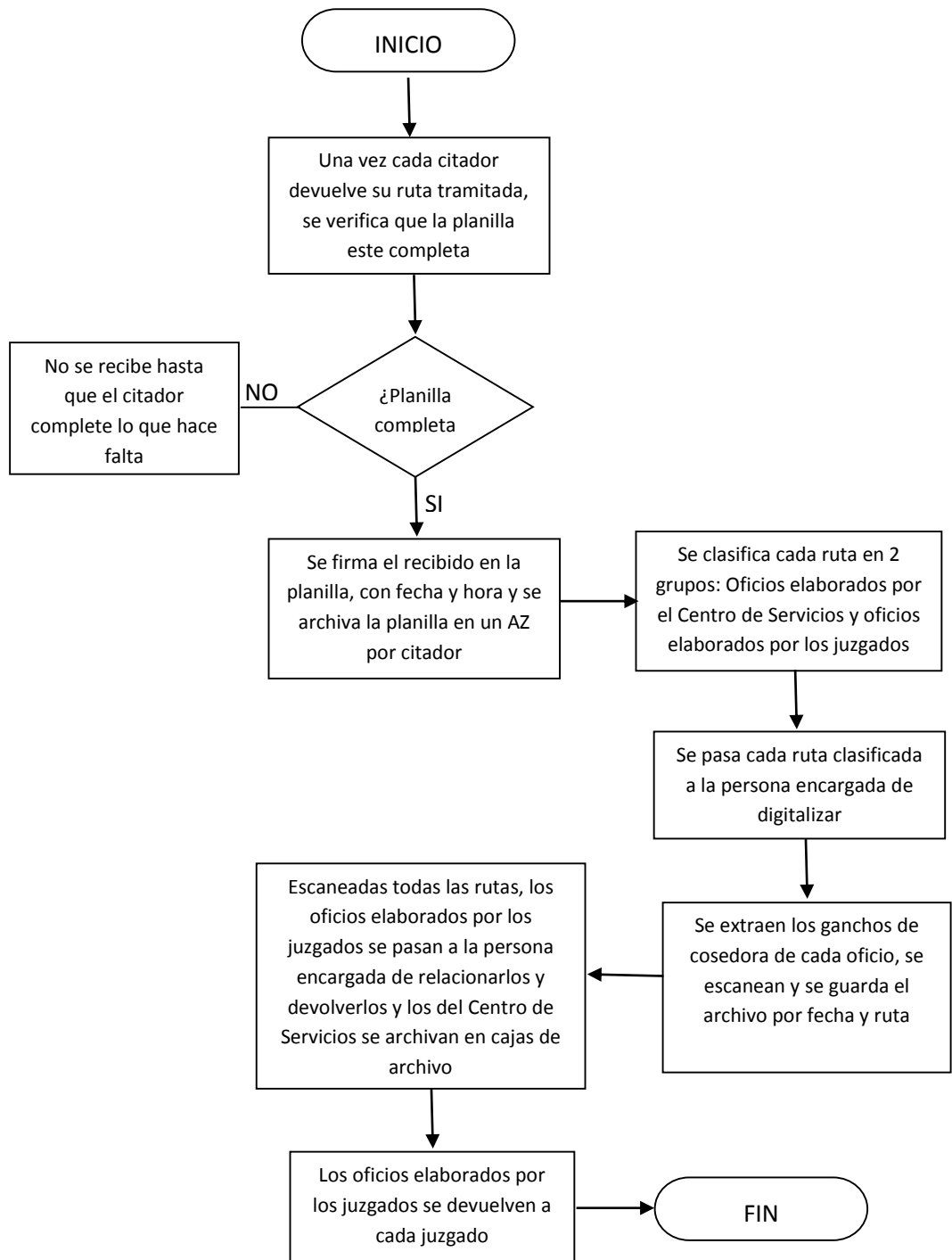
DESPACHO DE COMUNICACIONES POR CORREO



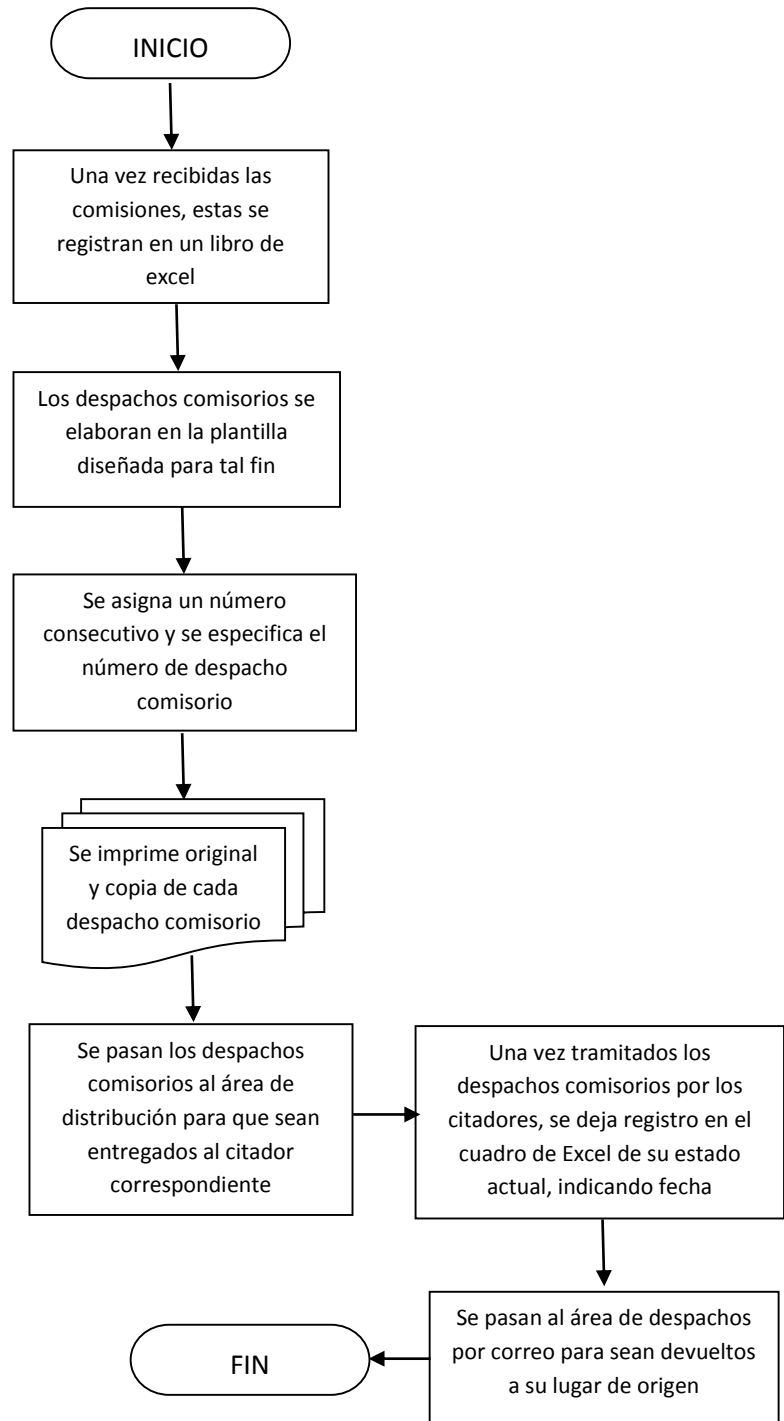
NOTIFICACIÓN



DESCARGA, DIGITALICACION Y DEVOLUCION DE COMUNICACIONES



RECEPCION, REGISTRO Y ELABORACION DE DESPACHOS COMISORIOS



7 CONCLUSIONES

En la actualidad el Centro de Servicios Judiciales para los Juzgados Penales de Cali, no cuenta con una caracterización de los procesos que conforman sus grupos de trabajo, en este caso específico para el grupo de trabajo comunicaciones, objeto de esta práctica empresarial; cada empleado realiza su función de acuerdo a su leal saber y entender, lo cual no garantiza funcionalidad en la realización de las labores, generando niveles de eficiencia y eficacia mínimos.

No se cuenta con una distribución equitativa de las cargas laborales, hay áreas que cuentan con más funcionarios que otras, generando cuellos de botella que retrasan el curso normal de los procesos.

La asignación de las funciones está dada por las circunstancias que se van presentando y no por las necesidades reales del Centro de Servicios y usuarios que acuden a éste, evidenciándose que no se ha definido un perfil para cada cargo.

Las decisiones se toman guiadas más por intereses personales que por los requerimientos de este despacho y los usuarios, haciendo que los principios de rapidez, eficiencia y economía desaparezcan en la realización de los procesos.

La selección y aplicación de una técnica de distribución de puestos de trabajo facilitará cumplir con los objetivos de esta oficina judicial, ampliar la visión administrativa frente al manejo del talento humano y a la toma de decisiones y minimizar el margen de error.

Se evidencia que hay una marcada resistencia al cambio por parte de los funcionarios del grupo de trabajo Comunicaciones, no reciben con agrado las sugerencias que se realizan para el mejoramiento de su labor, consideran que los cambios no son adecuados y que solo aumentan sus funciones.

No existe un ambiente de control adecuado que genere confianza sobre la función que realizan y no se puede hacer trazabilidad al proceso por no contar con registros que faciliten esta labor

Se evidencia que este despacho no se apoya adecuadamente con los recursos tecnológicos necesarios para el buen desempeño de sus operaciones básicas, lo que hace que no se pueda sistematizar completamente la información y hacerle posterior seguimiento.

Todas las falencias existentes en el proceso finalmente afectan al usuario final de la administración de justicia, generando desconfianza en lo público e inconformidad por la gestión del servidor público

En general se pueden calificar los controles del Centro de Servicios deficientes y poco efectivos, debido a que no existe adecuada distribución de funciones, lineamientos sobre los procesos o manuales de procedimientos que permita a los funcionarios conocer la forma adecuada de desempeñar su labor.

Los indicadores propuestos pueden facilitar la medición de la gestión del proceso y así ejercer control sobre el mismo.

Se propone una estructura de proceso en organigrama, teniendo en cuenta que la anterior no refleja los niveles existentes en el grupo de trabajo

Los riesgos a los que se enfrenta esta oficina judicial son de un impacto alto, lo cual puede generar acciones constitucionales e incluso procesos disciplinarios, que pueden evitarse estructurando de forma funcional los procesos.

La medición de indicadores puede facilitar el seguimiento de funcionarios que no cumplan con su función, entorpeciendo el cometido de la función pública.

Finalmente el documento elaborado le deja al Centro de Servicios el diseño de los manuales de procedimientos que pueden aplicarse a los 6 procesos que conforman el grupo de trabajo de comunicaciones y a su vez la posible implementación en los demás grupos de trabajo.

8 RECOMENDACIONES

Es necesario implementar la segregación de funciones, que garantice el adecuado funcionamiento del grupo de trabajo comunicaciones en sus diversos componentes administrativos.

Se debe aprobar e implementar un manual de procedimientos para los 6 procesos del grupo de trabajo, donde se indiquen las tareas, funciones y responsabilidades de cada colaborador, lo que asegurará el correcto desempeño de cada empleado que está a su servicio, iniciando con un proceso de sensibilización e inducción necesarias para unificar criterios y procedimientos.

Se debe dar mejor uso a las herramientas tecnológicas que la administración judicial ha puesto a disposición de los empleados para llevar a cabo su labor, este redundará en mayor productividad, eficiencia y eficacia

Se debe sensibilizar a los empleados del grupo de trabajo con respecto a la esencia de la función pública que desempeñan, a fin de mitigar la resistencia al cambio que muestran al proponerse reformas que buscan descongestionar este despacho y que las labores se realicen de forma eficiente.

Se deben programar una serie de capacitaciones en pro de sensibilizar al grupo sobre la importancia y las ventajas de utilizar adecuadamente técnicas y herramientas informáticas que la administración judicial proporciona para el cumplimiento

Implementar y monitorear los procedimientos para asegurar la planificación, operación y control de los procesos

Medir los indicadores propuestos a fin de que con base a ellos puedan aplicarse los correctivos necesarios

Hacer uso adecuado de los controles implementados con el fin de que la información obtenida sea lo más certera posible

Estructurar metodología para hacer trazabilidad de los procesos con los registros en medio físico y magnético.

Revisar la efectividad del aplicativo Justicia XXI, para evaluar posibles mejoras

Establecer un método eficaz que asegure que cuando un funcionario se ausenta de su puesto de trabajo por determinado periodo de tiempo, se continúen ejecutando todas las actividades de los procesos en los que participa, de acuerdo a lo definido en los procedimientos y esto no afecte el curso normal de las tareas.

9. BIBLIOGRAFÍA

- MONTILLA GALVIS, Omar de Jesús; MEJIA SOTO, Eutimio; MONTES SALAZAR, Carlos Alberto. Control Interno en el Sector Público
- ACUERDO PSAA05-3232, Actos Administrativos Rama Judicial del Poder Público
- MOYADO ESTRADO, Francisco. Gestión Pública y Calidad: Hacia la mejora continua y el rediseño de las instituciones del sector público. Ensayo
- CORDERO PATERNOSTRO, José Rodolfo. Importancia del Control Interno en el Sector Publico. Ensayo
- GOMEZ Franco, Luis Iván. Medición de Cargas de Trabajo: Guía Metodológica para el Sector Público. Departamento Administrativo de la Función Pública. Bogotá; 2002. Pág. 8
- REYES Ponce, Agustín. Análisis de Puesto. Quinta Edición. Texas: Limusa; año 2007
- NÚÑEZ Mendoza Alberto. _Recomendación sobre el desarrollo de los recursos humanos. Ginebra. 2004
- ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PÚBLICA, ESAP. Cartilla de Administración Publica: Compilación de conceptos frente a la importancia del Modelo Estándar de Control Interno MECI en el Estado Colombiano.
- MINISTERIO DE TECNOLOGIAS, INFORMACION Y COMUNICACIÓN, Calidad en los Servicios del Estado

[Http://www.mintic.gov.co](http://www.mintic.gov.co). Abril de 2007

- VILLARROEL M, Patricio. Manuales de Procesos y Procedimientos- Guía Básica. Mayo 2009

<http://ticss.bligoo.com/content/view/511291/Manual-de-Procesos-y-procedimientos-Guia-basica.html>

- BELTRAN, J Jesús Mauricio, Indicadores de Gestión: Herramientas para lograr la competitividad, 3R Editores, Edición 2, Página 15
- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. México. Mc Graw Hill Interamericana, 2006. Séptima edición, Parte VI, Capítulo 11.

ANEXOS

Anexo A. Instrumento de Diagnostico del grupo de trabajo Comunicaciones

PREGUNTA	PROCESO	SI	NO	OBSERVACIONES
COMUNICACIONES				
¿Tiene el grupo de trabajo de comunicaciones un manual de procedimientos?	COMUNICACIONES		X	
¿Tiene el grupo de trabajo de comunicaciones unas metas de rendimiento establecidas?	COMUNICACIONES	X		
Si las tiene, ¿Existe el instrumento que permite medir esas metas?	COMUNICACIONES		X	No se miden, no hay un indicador de cumplimiento
¿Tienen los empleados el perfil adecuado para desempeñar la labor?	COMUNICACIONES		X	No están definidos los perfiles
¿Son adecuados los canales de comunicación entre el área de comunicaciones y las otras dependencias que intervienen en el proceso?	COMUNICACIONES		X	
¿Existe algún tipo de control para la entrega de las comunicaciones a los notificadores?	COMUNICACIONES	X		
¿La respuesta a las peticiones de los usuarios de las comunicaciones se da en forma oportuna?	COMUNICACIONES		X	Hay demoras en la localización de la documentación, en ocasiones no se puede dar respuesta
¿Se hace uso de herramientas informáticas para desempeñar las tareas del grupo de trabajo Comunicaciones?	COMUNICACIONES		X	Hay mucha información que solo puede consultarse en papel y genera demoras en la búsqueda
¿Las comunicaciones son archivadas con las técnicas de archivo adecuadas?	COMUNICACIONES		X	

Anexo B. Formato de solicitud de Audiencia

RAMA JUDICIAL DEL PODER PUBLICO CONSEJO SUPERIOR DE LA JUDICATURA DIRECCION SECCIONAL DE ADMINISTRACION JUDICIAL CALI - VALLE DEL CAUCA CENTRO DE SERVICIOS JUDICIALES - SISTEMA PENAL ACUSATORIO FORMATO UNICO PARA SOLICITUD DE AUDIENCIAS			
DESPACHO SOLICITANTE			
FECHA SOLICITUD	14 DE OCTUBRE DE 2014		
DESPACHO SOLICITANTE	JUZGADO 24 PENAL MUNICIPAL CON FUNCIONES DE CONTROL DE GARANTIAS		
TELEFONO	CONMUTADOR 898 68 68 EXTENSION 6242		
DATOS DEL PROCESO			
RADICACION	11001-6000-098-2010-00338		
DELITO	CONCIERTO PARA DELINQUIR		
CLASE DE AUDIENCIA	SOLICITUD DE LIBERTAD POR VENCIMIENTO DE TERMINOS		
FECHA PROGRAMADA	JUEVES, TREINTA (30) DE OCTUBRE DE 2014		
HORA	DIEZ Y TREINTA DE LA MAÑANA (10:30 AM)		
LUGAR	PALACIO DE JUSTICIA DE CALI, PISO 16, PRESENTARSE 25 MINUTOS ANTES DE LA HORA INDICADA		
PARTES DEL PROCESO			
INDICIADO O IMPUTADO		DEFENSOR	
NOMBRE	MANUEL SANTIAGO MEDINA CIFUENTES	NOMBRE	JAIME ANDRES VILLOTA GONZALEZ
IDENTIFICACION		IDENTIFICACION	14 885 672 BUGA
DIRECCION	CARCEL DE VILLAHERMOSA CALI	TARJETA PROFESIONAL	169 744 C.S.J.
TELEFONO		TELEFONO	300-6112544
DETENIDO	SI ☒ NO ☐	DIRECCION	CRA 9 No. 11-50 EDIFICIO CALI 2000
CENTRO DE RECLUSION	VILLAHERMOSA CALI	CIUDAD	CALI
FISCALIA GENERAL DE LA NACION		MINISTERIO PUBLICO	
DESPACHO DEL FISCAL	FISCAL 38 ESPECIALIZADO DE BOGOTA	NOMBRE	NO FUE SUMINISTRADO
UNIDAD		IDENTIFICACION	
DIRECCION	BOGOTA FISCALIA GENERAL DE LA NACION - SE DESOCNOCEN MAS DATOS.	DIRECCION	
TELEFONO		TELEFONO	
OTRAS PARTES DEL PROCESO			
TIPO DE PARTE		TIPO DE PARTE	
NOMBRE		NOMBRE	
IDENTIFICACION		IDENTIFICACION	
DIRECCION		DIRECCION	
TELEFONO		TELEFONO	
OBSERVACIONES:	SOLICITAR AL INPEC LA REMISION DEL PROCESADO PRIVADO DE LA LIBERTAD Y CITAR A LAS PARTES E INTERVINIENTES		
FIRMA DEL DESPACHO			

22 OCT 2014

L. Gana Alvarado

Fecha: 10-22/14

Anexo C. Esquema de Citación

REPUBLICA DE COLOMBIA
RAMA JUDICIAL DEL PODER PÚBLICO



CENTRO DE SERVICIOS JUDICIALES JUZGADOS PENALES
DE CALI

OFICIO No 187666
CALI, VEINTINUEVE (29) de OCTUBRE de DOS MIL CATORCE (2014)

DOCTOR (A)
JULIAN GARCIA BUITRAGO
CALLE 21 # 15-26 OFIC: 202
Tel. 3154437076, 7440725-7440739
ARMENIA (QUINDIO)

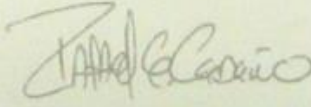
Comendidamente le solicito a usted comparecer el día, jueves, 06 de noviembre de 2014, a las 2.00 PM con el fin de realizar diligencia de PREPARATORIA DEL JUICIO, EN LA SALA ASIGNADA POR LA COORDINACIÓN DE SALAS DEL SEGUNDO PISO, DEL PALACIO DE JUSTICIA UBICADO EN LA CARRERA 10 CON CALLE 13 TORRE B; Dentro de las diligencias que adelanta el Juzgado 14 PCC, de esta Ciudad.

DELITO: TRAFICO FABRICACION O PORTE DE
ESTUPEFACIENTES ART. 376 C.P.

INDICIADO: ORLANDO LOPEZ GARZON, ELVIA VANESSA
CANTUNI, MARIA ADELID CANTUNI CASTAÑO

RADICACION: 76001-60-00-194-2013-00748-00

Atentamente,



RAFAEL EDUARDO CEDEÑO VILLOTA

Deliberación por
31 oct 114

Anexo D. Formato Planilla de Ruta

☐

Anexo E. Formato de Planilla de Correo Normal y Licencia de Crédito

CORREO CERTIFICADO-FRANQUICIA POSTAL		Entregando lo mejor de los colombianos			
RAZON SOCIAL					
CORPORACION - UNIDAD- O JUZGADO					
Nº DE COMUNICACIÓN O PROCESO					
DIRECCION REMITENTE					
FECHA DE IMPOSICION					
CIUDAD DE IMPOSICION					
ORD	NOMBRE DE DESTINATARIO	DIRECCION	CUIDAD	DEPARTAMENTO	Nº PROCESO
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
NOMBRE Y SELLO IMPOSITOR		NOMBRE DEL TRANSPORTISTA		FECHA Y HORA	FECHA Y HORA
				PERSONA DE	
		ORDEN DE SERVICIO N°			

Anexo F. Formato de Ratificación



**CENTRO DE SERVICIOS JUDICIALES
SISTEMA PENAL ACUSATORIO**

INFORME DE NOTIFICACION

El día 15 del mes de Septiembre del año 2014, en virtud de mi función de notificador, me traslade a la dirección Cra 7 con Calle 106 Ubicada en el barrio --- teléfono No. --- con el fin de realizar la diligencia de notificar el siguiente auto:

TIPO Y NUMERO DE DOCUMENTO

RADICACION No. 76001 60 00 193 2007 80285 ACTA ---
 DESPACHO COMISORIO 158149 PROVIDENCIA --- OFICIO No. ---
 FECHA DE AUDIENCIA Nov 24, 25 y 26/14 OTROS ---
 DESPACHO JUDICIAL Juz 19 PCC de Cali - Valle

MOTIVOS DE DEVOLUCIÓN

Dirección errada _____
 No se encuentra la persona _____
 Los datos no coinciden _____
 No existe la entidad _____
 Se niega a notificarse _____
 Cambio de domicilio _____
 Otros X

ASUNTO: (Sirvase hacer un relato detallado del motivo por el cual no pudo efectuar la notificación, indicando nombre y teléfono para verificar dicha información):

Una vez ubicado en la dirección de la referencia, fui informado que: "en las instalaciones del Cantón Militar Norte no existe Establecimientos de reclusión".

En vista de lo anterior, no se logró realizar la misión encomendada.

Lo anterior para otre constancia dentro de la diligencia, y para los fines pertinentes.

El anterior informe lo realizo bajo la gravedad del juramento.

Nombre de notificador: Ervin Caicedo González Inf. No. 080

Firma del notificador: [Firma]

CONTROL DE VERIFICACIÓN

Nombre de quien recibe y verifica _____

Fecha y hora _____

Ruta: _____

Anexo G. Formato Planilla Devolución a Juzgado

RAMA JUDICIAL DEL PODER PÚBLICO		
		
CENTRO DE SERVICIOS JUDICIALES JUZGADOS PENALES		
CALI VALLE		
JUZGADO 6 PENAL MUNICIPAL		
ITEM	OFICIO No.	DESTINATARIO
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
19		
20		
21		
22		
23		
24		
25		
26		
27		
28		
29		
30		
31		
32		
33		
34		

SANTIAGO DE CALI 3 DE SEPTIEMBRE DE 2014

Anexo H. Formato de Despacho Comisorio

REPÚBLICA DE COLOMBIA RAMA JUDICIAL DEL PODER PÚBLICO	
	
CENTRO DE SERVICIOS JUDICIALES JUZGADOS PENALES CALI VALLE	
Oficio No. 38489-A Santiago de Cali, Marzo 14 de 2.012 NOTIFICACION	
URGENTE	
COMISORIO No. 0043	
Señor DORIAN GABRIEL JIMENEZ ALVAREZ Calle 4 A No. 12-04, Barrio San Cayetano Tel 3188898304 - 3156322567 Cali - Valle	
SIRVASE COMPARECER EL DIA 30 DE MARZO DE 2.012, A LAS 10:00AM, ANTE ESTE CENTRO DE SERVICIOS JUDICIALES, UBICADO EN LA CALLE 8 No 1-16, EDIFICIO ENTRECEIBAS, OFICINA 202, TELEFONO 8832512, PARA ADELANTAR LA DILIGENCIA DE AUDIENCIA VIRTUAL DE FORMULACIÓN DE IMPUTACIÓN.	
DEBERÁ COMPARECER OBLIGATORIAMENTE EN LA FECHA Y HORA ANUNCIADA ANTERIORMENTE EN LA CIUDAD DE CALI - VALLE.	
RADICACION	68001-6000-160-2009-11733
IMPUTADO	Dorian Gabriel Jiménez Álvarez
DELITO	Inasistencia Alimentaria
HARVY A. ZUÑIGA CASTRO Comunicaciones	
	
RECIBI: CEDULA DE CIUDADANIA: PARENTESCO DE QUIEN RECIBE: FECHA DE RECIBIDO:	
CENTRO DE SERVICIOS JUDICIALES JUZGADOS PENALES DE CALI Calle 8ª No. 1-16 Edificio Entreceibas - Oficina 201-202 Teléfono 8832512 - Cali Valle	

Anexo I. Formato de Registro en Excel Despacho Comisorio

RELACION DE DESPACHOS COMISORIOS TRAMITADOS POR									
EL CENTRO DE SERVICIOS JUDICIALES JUZGADOS PENALES DE CALI									
FECHA DE INGRESO	CONSECUTIVO	NUM. DESPACHO COMISORIO	ORIGEN	REQUERIDOS	FECHA CITACION	HORA	TIPO DE AUDIENCIA	RADICADO	FECHA DE DEVOLUCION