

**PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL CENTRO DE SERVICIOS DEL SISTEMA
PENAL ACUSATORIO DEL MUNICIPIO DE PEREIRA, PERIODO 2017 - 2018**

**WILLIAM FERNANDO MÉNDEZ ORTEGÓN
PAULA ANDREA MONSALVE DUQUE**

**UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ESPECIALIZACIÓN EN PLANEACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA
PEREIRA
2018**

**PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL CENTRO DE SERVICIOS DEL SISTEMA
PENAL ACUSATORIO DEL MUNICIPIO DE PEREIRA, PERIODO 2017 - 2018**

**WILLIAM FERNANDO MÉNDEZ ORTEGÓN
PAULA ANDREA MONSALVE DUQUE**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Especialista en Planeación y Gestión Estratégica**

Asesores:

**JHONIER CARDONA SALAZAR
PhD en Economía**

**WALTER IVÁN GARCÍA MORALES
Especialista en Pedagogía Universitaria**

**UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ESPECIALIZACIÓN EN PLANEACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA
PEREIRA
2018**

2018 Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Pereira, 28 de Febrero de 2018

AGRADECIMIENTOS

Expresamos nuestros más sinceros agradecimientos a todos aquellos que aportaron en el desarrollo de este plan de mejoramiento; por su confianza y apoyo agradecemos a la Juez del Centro de Servicios del Sistema Penal Acusatorio, María Fernando Trejos y a su Coordinador Javier Martín López, sin su apoyo e iniciativa de trabajar junto a nosotros, nunca hubiera ocurrido todo esto.

También agradecemos inmensamente al Doctor Jhonier Cardona Salazar y al Doctor Walter García Morales por su apoyo incondicional en todo el proceso de estructuración y formulación de éste proyecto, por todas sus oportunas sugerencias en el desarrollo y formulación del mismo.

A todo el comité por abrirnos sus puertas y brindarnos su confianza durante el proceso de análisis y recolección de información, parte esencial de éste, que nutre aquellas sugerencias que puedan salir del estudio.

A nuestras familias, colegas y amigos que siempre estuvieron atentos en el progreso de éste proyecto y brindándonos apoyo cuando más lo necesitábamos con su confianza, ánimos y afecto fraternal.

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
AGRADECIMIENTOS.....	4
LISTA DE TABLAS.....	7
LISTA DE GRÁFICAS.....	9
LISTA DE FIGURAS.....	11
LISTA DE ANEXOS.....	12
RESUMEN.....	13
ABSTRAC.....	13
INTRODUCCIÓN.....	15
1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	36
1.1 ÁREAS FUNCIONALES.....	38
2. IDENTIFICACIÓN DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS.....	63
2.1 RESULTADOS ENCUESTA DE PERCEPCIÓN.....	64
2.2 MATRIZ DOFA.....	87
2.3 .ANÁLISIS DE DEBILIDADES - CAUSAS - CONSECUENCIAS.....	90
2.4 MATRIZ DE DEBILIDADES - CAUSAS – CONSECUENCIAS.....	91
3. PLAN DE MEJORAMIENTO.....	96
3.1 PLAN DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL CENTRO DE SERVICIOS DEL SISTEMA PENAL ACUSATORIO, SECCIONAL PEREIRA, AÑO 2017-2018.....	96
4. CONCLUSIONES.....	106

5. RECOMENDACIONES.....	109
BIBLIOGRAFÍA.....	111
ANEXOS.....	112

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Atención del servidor público en el centro de servicios del sistema penal acusatorio.	64
Tabla 2. Rapidez del servidor público en el centro de servicios del sistema penal acusatorio.	66
Tabla 3. Satisfacción en las respuestas del servidor público en el centro de servicios del sistema penal acusatorio.	67
Tabla 4. Tiempo de espera de cada petición o solicitud del servidor público en el centro de servicios del sistema penal.	69
Tabla 5. Confiabilidad en las respuestas del servidor público en el centro de servicios del sistema penal acusatorio.	70
Tabla 6. Conocimiento en el tema del servidor público en el centro de servicios del sistema penal acusatorio.	72
Tabla 7. Atención prestada en las quejas y reclamos solicitados al centro de servicios del sistema penal acusatorio.	73
Tabla 8. Gestión documental realizada por el centro de servicios del sistema penal acusatorio.	75
Tabla 9. Infraestructura del centro de servicios del sistema penal acusatorio referente al inmueble.	76
Tabla 10. Infraestructura del centro de servicios del sistema penal acusatorio respecto al recurso tecnológico.	77
Tabla 11. Infraestructura del centro de servicios del sistema penal acusatorio respecto a las salas de audiencia.	79
Tabla 12. Horarios de atención del centro de servicios del sistema penal acusatorio.	80
Tabla 13. Análisis de variables de atención y confiabilidad.	82
Tabla 14. Análisis de variables de rapidez y gestión documental.	83

Tabla 15. Análisis de variables de satisfacción y conocimiento.	84
Tabla 16. Análisis de variables de infraestructura y horarios de atención.	85
Tabla 17. Análisis de variables de recurso tecnológico y salas de audiencia.	86
Tabla 18. Matriz DOFA	87
Tabla 19. Matriz causa - consecuencia.....	91
Tabla 20. Plan de mejoramiento - aspecto de capacitación	97
Tabla 21. Plan de mejoramiento - componente de administración	98
Tabla 22. Plan de mejoramiento - aspecto de recursos	100
Tabla 23. Plan de mejoramiento - aspecto de percepción externa.....	104
Tabla 24. Plan de mejoramiento - aspecto de cultura organizacional	105

LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfica 1. Atención del servidor público en el centro de servicios del sistema penal acusatorio.	65
Gráfica 2. Rapidez del servidor público en el centro de servicios del sistema penal acusatorio.	66
Gráfica 3. Satisfacción en las respuestas del servidor público en el centro de servicios del sistema penal acusatorio.	68
Gráfica 4. Tiempo de espera de cada petición o solicitud del servidor público en el centro de servicios del sistema penal.	69
Gráfica 5. Confiabilidad en las respuestas del servidor público en el centro de servicios del sistema penal acusatorio.	71
Gráfica 6. Conocimiento en el tema del servidor público en el centro de servicios del sistema penal acusatorio.	72
Gráfica 7. Atención prestada en las quejas y reclamos solicitados al centro de servicios del sistema penal acusatorio.	74
Gráfica 8. Gestión documental realizada por el centro de servicios del sistema penal acusatorio.	75
Gráfica 9. Infraestructura del centro de servicios del sistema penal acusatorio referente al inmueble.	77
Gráfica 10. Infraestructura del centro de servicios del sistema penal acusatorio respecto al recurso tecnológico.	78
Gráfica 11. Infraestructura del centro de servicios del sistema penal acusatorio respecto a las salas de audiencia.	80
Gráfica 12. Horarios de atención del centro de servicios del sistema penal acusatorio.	81
Gráfica 13. Análisis de variables de atención y confiabilidad.	83
Gráfica 14. Análisis de variables de rapidez y gestión documental.	84

Gráfica 15. Análisis de variables de satisfacción y conocimiento.....	85
Gráfica 16. Análisis de variables de infraestructura y horarios de atención.....	86
Gráfica 17. Análisis de variables de recurso tecnológico y salas de audiencia.	87

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Solicitud de audiencias virtuales	43
Figura 2. Emisión de órdenes de captura.	47
Figura 3. Administración de procesos.	50
Figura 4. Subproceso - recepción de solicitudes.....	52
Figura 5. Reparto de procesos.....	52
Figura 6. Gestión de procesos por apelación.....	53
Figura 7. Proceso general de escribientes.....	56
Figura 8. Proceso general de notificadores.....	60
Figura 9. Programación de salas de audiencia	62

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Encuesta de percepción.	112
Anexo B. Acuerdo de licencia Bizagi Process Modeler.	114
Anexo C. Formato de captura de información.	120

RESUMEN

El Centro de Servicios Judiciales de la ciudad de Pereira consta de cinco áreas de trabajo: área de notificadores, área de escribientes, programación de salas, manejo de detenidos, y el área de reparto de garantías. Las cuales se encargan de encaminar adecuadamente los procesos judiciales pendientes por parte de la Fiscalía, Procuraduría, Defensoría, Ministerio Público, Juzgados o Usuarios particulares. Este Centro de Servicios actualmente tiene deficiencias en la gestión y planeación de las actividades que ejecuta diariamente; es por ello que surge la necesidad de estandarizar los procesos, actividades y tareas que son desempeñadas en el establecimiento. De tal manera que a través de una investigación exploratoria, se quiso conocer el impacto que va a tener la implementación de la herramienta BPMN en la estructura organizacional y funcional de las actividades realizadas en los procesos del centro, recopilando información documental, realizando entrevistas, modelando los procesos y esquematizando los mismos para analizarlos visualmente en su mejor adaptación a las actividades diarias.

ABSTRACT

The Judicial Services Center of the city of Pereira consists of five areas of work: area of notifiers, area of clerks, room scheduling, handling of detainees, and the area of distribution of guarantees. Which are responsible for adequately channel the pending legal proceedings by the Prosecutor's Office, Procurator's Office, Ombudsman's Office, Public Prosecutor's Office, Courts or particular users. This Service Center currently has deficiencies in the management and planning of the activities that are carried out daily. There was the need to standardize the processes, activities and tasks that are carried out in the establishment in such a way that through an exploratory investigation, the impact for the BPMN tool was to be measured for the organizational and functional structure of the activities, carried

out in the processes of the center, gathering documentary information, conducting interviews, modeling the processes and schematizing them to analyze them visually in its best adaptation to daily activities.

INTRODUCCIÓN

Entre los desarrollos más trascendentales obtenidos en la especialización en Planeación y Gestión Estratégica, están que la administración integral corporativa debe estar coordinada desde tres puntos importantes para cualquier institución: la estrategia organizacional, la estructura organizacional y la cultura organizacional. Teniendo en cuenta los hallazgos realizados en el planteamiento inicial de este proyecto de grado, se decide impactar directamente en la estructura organizacional del Centro de Servicios del Sistema Penal Acusatorio de la ciudad de Pereira, ya que es en este segmento organizacional donde se plasman múltiples parámetros primordiales para la adecuada ejecución de cualquier institución; bien sean instructivos, manual de procedimientos, responsabilidades, entre otros. Adicional a lo anterior, en la estructura organizacional se puede encontrar el mapa de procesos de la compañía, que si bien es un esquema visual de lo que la institución plantea entre sus lineamientos como procesos de apoyo, misionales o corporativos, este permite enfocar los diferentes procesos a intervenir, cómo estos pueden ser mejorados para lograr eficiencia corporativa, su impacto transversal en la organización y el adecuado desarrollo del mismo para un óptimo desempeño.

Para realizar este tipo de actividades es preciso nombrar sus causas, una de ellas es la falta de administración de los diferentes recursos que intervienen dentro de los centros de servicios judiciales. Aspecto importante al momento de contrastar todas los instrumentos que deben utilizados para llevar a cabo los ejes de plan de desarrollo estipulados para los Centros de Servicios Judiciales de la ciudad de Pereira.

La estrategia planteada es la de realizar un diagnóstico inicial de cómo funcionan los procesos actualmente en el Centro de Servicios analizado, teniendo en cuenta diferentes aspectos necesarios para transformar toda esta información en

esquemas visuales, estandarizados bajo los lineamientos BPMN, por sus siglas en inglés de *Business Process Management Notation*, pilar de trabajo para esta investigación.

Luego de realizar la recolección de la información y su respectivo modelamiento, se procede a mejorar el flujo de información de dichos procesos, bien sea desde la perspectiva del manual de procesos, sus objetivos y sus impactos transversales en el Centro de Servicios.

MARCO TEÓRICO

El marco teórico de este trabajo de investigación contempla postulados acerca de la división del trabajo, flujo de información y estandarización de procesos. También se contempla la perspectiva del mejoramiento continuo Kaizen y todo lo relacionado con el modelamiento BPMN 2.0; los anteriores, pilares de estructuración de este plan de mejoramiento.

Matriz DOFA

Tal como lo describe David¹, la matriz DOFA se construye con sus respectivas debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas; y esta se puede configurar en sus diferentes combinaciones: para generar estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). Cada una de las anteriores alternativas permiten usar diferentes factores para estrategias internas/externas, tácticas defensivas/ofensivas o simplemente para determinar su estado actual.

¹ DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica, México. Novena Edición, Capítulo 6, Página 200.

Teoría neoclásica de la división del trabajo

Como bien lo expresa Chiavenato en su libro: "Introducción a la teoría general de la administración":

"El objetivo inmediato y fundamental de cualquier tipo de organización es producir bienes y servicios. Para ser eficiente, la producción debe basarse en la división del trabajo, que consiste en descomponer un proceso complejo en una serie de pequeñas tareas.

La aceptación de la división del trabajo se debió a una serie de factores como:

- *Estandarización y simplificación de las actividades de los obreros y, posteriormente, del personal de nivel más elevado.*
- *Mayor especialización y explicación detallada de las tareas.*
- *Mejor aprovechamiento del trabajo especializado, gracias a la departamentalización.*

A corto plazo las consecuencias de la división del trabajo fueron:

- *Mayor productividad y rendimiento del personal involucrado.*
- *Mayor eficiencia de la organización.*
- *Reducción de los costos de producción, en especial los de materias primas y fuerza laboral"².*

Teoría del flujo de información de Barwise

"Se denomina que hay flujo de información cuando hay estados de cosas que

² CHIAVENATTO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración: Enfoque neoclásico de la administración. Séptima edición. México. Mc Graw Hill. 2007. Pág. 133.

aportan información unos sobre otros”³.

Estandarización De Los Procesos

“La estandarización, es la actividad que inicia desde la observación e investigación de un proceso y busca la mejor forma de desarrollar o llevar a cabo los objetivos ejecutados. Luego de ello, se deben establecer unas reglas o estándares específicos que definan la correcta ejecución de las tareas por todos y cada uno de los miembros interactuantes del ciclo que tiene”⁴.

Mejoramiento continuo Kaizen

Kaizen, significa mejoramiento continuo, y se fundamenta en diferentes valores para sus oportunos resultados tales como: orientación al cliente, justo a tiempo, control total de la calidad, círculos de calidad, automatización, Kanban, mejoramiento de la calidad, cero defectos, entre otros.

Se basa en el círculo de Deming, el cual dinamiza a nivel general las diferentes áreas de las empresas para lograr la satisfacción de los clientes.

Teoría de modelado de Shannon⁵:

“Modelado es el proceso de construcción de un modelo. Un modelo es una representación de un objeto, sistema, o idea. Usualmente, su propósito es ayudar a explicar, entender o mejorar un sistema. Los modelos son útiles para:

³ Ostalé, Julio. Flujo de Información. {En línea}. 2009-11-08. {2017-12-04}. Disponible en: (<http://glossarium.bitrum.unileon.es/Home/flujo-de-informacion>).

⁴ GONZALEZ, Claudia y Tabora Luis. Propuesta para la estandarización de los procesos de producción de la empresa Calzado Giorginna. {en línea}. 2016. {2017-12-04}. Disponible en: (<http://repositorio.ucp.edu.co:8080/jspui/bitstream/10785/4136/1/DDMIIND23.pdf>).

⁵ TARIFA, Enrique. Teoría de modelos y simulación. {En línea}. {2014-06-14}. Disponible en: (<http://glossarium.bitrum.unileon.es/Home/flujo-de-informacion>).

- *El pensamiento: al construir un modelo necesariamente se debe ordenar y completar el conocimiento que del sistema real se posee.*
- *La comunicación: un modelo elimina la ambigüedad del lenguaje para comunicarse con expertos.*
- *El entrenamiento y la instrucción: un modelo puede ser utilizado para entrenar con costo y riesgo casi nulos*
- *La predicción: Un modelo sirve para predecir la conducta del sistema real.*
- *La experimentación: la experimentación con un modelo es bajo costo y seguro. Se emplea frecuentemente en el diseño de un sistema.*

Un modelo debe ser:

- *Fácil de entender por parte del usuario.*
- *Dirigido a metas u objetivos.*
- *Sensato, en cuanto no de respuestas absurdas.*
- *Fácil de manipular y controlar por parte del usuario. es decir, debe ser sencillo comunicarse con el modelo.*
- *Completo, en lo referente a asuntos importantes.*
- *Adaptable, con un sencillo procedimiento para modificar o actualizar el modelo.*
- *Evolutivo, debe ser sencillo al principio y volverse más complejo en el tiempo.”*

Modelamiento con BPMN 2.0

Entre el ámbito del estándar BPMN 2.0, se encuentran aspectos que hay que resaltar y tener en cuenta. Es necesario conocer las capacidades, la historia, y los aspectos propios de éste estándar.

Siglas del inglés *Bussines Process Modeling Notation*, es un estándar de modelamiento, la cual proporciona una metodología para estandarizar y visualizar puntos de mejora entre los procesos modelados. Su interfaz con el usuario es ameno y brinda información efectiva sobre la cual requiera el usuario. El

programa consta de diferentes elementos para especificar el tipo de acción que se está desarrollando y las acciones a tomar para el mismo. Se pueden ver entre sus atributos el proceso en que se encuentran, los diferentes actores dentro del proceso, las actividades que se realizan, subprocessos, aprobaciones corporativas, puntos de decisión y, muchos aspectos más. Es una herramienta muy visual, fácil de entender y asequible para el usuario.

Otra cualidad del BPMN dentro de su modelaje, es estimar el parámetro de tiempo. Se pueden encontrar varios programas disponibles para ejecutar este tipo de modelamientos, entre los cuales están: BIZAGI, Aris PPM, BPM, entre otros. Pero todo entre sus cualidades solo permiten calcular el parámetro tiempo entre sus versiones pagas, es decir que no están incluidos entre las versiones “free” que para efectos de estudio y análisis no se accedió. Solo se realizará o utilizará en caso de implementar esta propuesta formulada.

MARCO CONCEPTUAL

Para el adecuado entendimiento de la normativa BPMN, es necesario comprender los conceptos que encierran cada uno de los componentes utilizado, la manera en que se interrelacionan, y cómo determinan el flujo esperado en cada modelamiento.

Pool o Piscina

Las piscinas en el entorno BPMN, representan el espacio donde se están ejecutando todas las actividades, decisiones y otros en el modelamiento, también contienen unas pequeñas particiones llamadas “Lane”. Estas piscinas tienen la característica de ser independientes unas de otras y solo se pueden comunicar entre ellas mediante flujos de comunicación independientes.

Lane - Carril o subdivisión

Un Lane representa una pequeña división de una piscina, es decir es un pequeño sector de un parámetro más grande que éste; por ejemplo: para un proceso que puede estar representado como una piscina, una división de esta puede ser una actividad que se realice en éste proceso, o un cargo ejercido en el mismo, entre otros.

Tarea

Las tareas son pequeñas ejecuciones que se realizan entre un proceso, se caracterizan por estar relacionadas con otras tareas o acciones, y por determinar puntos clave dentro de la secuencia de información. Su aspecto visual es un rectángulo con esquinas bordeadas, con el nombre de su tarea entre su cuerpo.

Subproceso

Los subprocesos son un conjunto de pequeñas tareas que se realizan dentro de todo un proceso, que realizadas a cabalidad permiten realizar al igual que las tareas, enlaces con otros subprocesos, tareas, decisiones, u otros. Su característica es similar al de la tarea, siendo un rectángulo con esquinas curvadas pero adicional a esto el símbolo “+” en su parte interior.

Evento inicial

Los eventos iniciales permiten darle a conocer al programa que la secuencia de flujo de información ha iniciado, y que desde aquí se realizarán las siguientes acciones con el modelamiento a realizar. Se caracteriza por ser un círculo con color amarillo y su contorno oscuro.

Evento intermedio

Los eventos intermedios se caracterizan por estar en actividades intermedias, es decir no determinan puntos críticos de inicio o final. Al igual que los eventos iniciales y finales, son círculos con su nombre de evento debajo de éste y su color es verde con contorno vacío.

Evento final

Los eventos finales determinan la finalización del flujo de información y de todas las actividades internas de esta piscina, se caracteriza por ser un círculo con color rojo y su contorno oscuro.

Compuerta

Una compuerta es un punto de decisión en la cual, según la respuesta que se tenga de una pregunta específica, toma un rumbo para el flujo de información u otro. Se caracteriza por ser un rombo de color amarillo. Con un punto de entrada y varios de salida o al contrario con muchos puntos de entrada y uno solo de salida, según sea la modelación.

Objeto de información

Un objeto de información representa en el entorno BPMN algún documento, correo, o soporte físico que se requiera entregar en algún punto, se caracteriza por tener forma de una hoja de documento doblada en la parte superior izquierda.

Secuencia de flujo (flecha)

La secuencia de flujo simboliza el origen y destino del flujo de información, su cola

señala el origen y su cabeza el destino, solo tiene uso válido en dicho sentido y ambas partes (cabeza y cola) deben estar conectadas a algún elemento.

Antecedentes del BPMN⁶

En el año 2001, en consorcios con diferentes empresas como IBM se crea el lenguaje BPML (Business Process Modeling Language) o lenguaje de modelamiento para procesos de negocio, la cual indagaba en encontrar una descripción gráfica para realizar procesos en sistemas Workflow.

En el 2004, el BPMI (Business Process Management Initiative) publica bajo la tutela de Stephen A. White de IBM un borrador de BPMN.

En el 2005, como BPMI no es una organización que define y administra estándares, ésta se traslada a la OMG (*Object Management Group*).

En el año 2006, se publica BPMN 1.0 (Business Process Modeling Notation) como un estándar en su primera versión para la OMG.

Para el año 2008, se rediseña la versión 1.0, dando camino a la versión 1.2 contando con pequeñas correcciones.

Para el 2009, se publica el borrador de la versión 2.0 la cual cuenta con grandes cambios respecto a la versión anterior.

En el año 2011, para el mes de enero, se oficializa el BPMN (Business Process Modeling Notation) con su versión estándar 2.0.

⁶ BAYARD. INTRODUCCION A BPMN. {En línea}. {2017-12-04}. Disponible en: (<http://bpmn-bayard.blogspot.com/2011/03/5-historia-del-bpmn.html/2014>).

Bondades del BPMN 2.0

Dentro de las bondades de la herramienta BPMN se encuentran una serie de capacidades que permiten realizar varias actividades corporativas muy útiles, como por ejemplo: diagramación de flujo de procesos, flujo de información, diagramación de estructura organizacional, entre otros. Para los modelamientos realizados en el siguiente trabajo de investigación, se utilizará la herramienta BPMN para realizar modelamiento de las actividades de los procesos y dejar plasmado las mejoras que se consideren necesarias en los mismos.

“El modelamiento con BPMN es catalogado como un estándar internacional de modelado de procesos aceptado por la comunidad, es independiente de cualquier metodología de modelado de procesos, crea un puente estandarizado para disminuir la brecha entre los procesos de negocio y la implementación de estos, y además permite modelar los procesos de una manera unificada y estandarizada permitiendo un entendimiento a todas las personas de una organización”⁷.

Funcionamiento BPMN 2.0

Existen diferentes programas que cumplen con el estándar BPMN 2.0 tales como BIZAGI, BPM, Aris PPM, entre otros. En la realización de este proyecto de investigación se utilizó la llamada BIZAGI, de la compañía con el mismo nombre. Ésta es escogida por su facilidad en el momento de realizar los modelamientos, también la interfaz que brinda esta para sus diferentes herramientas a utilizar; ofreciendo así una manera más cómoda que los otros programas disponibles.

El modelamiento inicia indicando cuales son los diferentes participantes dentro del proceso que se va a modelar, estos participantes se ubican en unos pequeños

⁷ ZAIRD. ¿Por qué es importante modelar con BPMN? {En línea}. {2017-12-04}. Disponible en: (<https://zaird.wordpress.com/2011/09/23/%C2%BFpor-que-es-importante-modelar-con-bpmn/>).

campos llamados “divisiones” las cuales pertenecen a una división mucho más grande llamada “piscina”. Por lo tanto una piscina contiene varias divisiones. Posterior a esto, se procede a dar inicio con las diferentes actividades a realizar mediante una función del programa que se llama “evento inicial” la cual siempre debe estar para darle a conocer al programa que desde este punto inicia el flujo de información seguido de éste, mediante un conector en forma de flecha indicando con su cola el origen del flujo y con su cabeza el destino del mismo, se procede a plasmar las diferentes acciones que quieren que se tomen en la modelación. Al finalizar todo el modelamiento con sus acciones correspondientes, se debe cerrar el flujo de información mediante una acción llamada “evento final” la cual da por terminado el modelamiento.

Casos de éxito del BPMN⁸

SURA Chile, siguiendo su política de innovación constante marcada por el objetivo de ofrecer a sus clientes el mejor servicio, decidió iniciar un proyecto de implantación BPM (Business Process Management) para automatizar sus procesos. En una etapa inicial, SURA Chile buscó la automatización de su proceso de Reserva de Negocios y del proceso de Confección de las correspondientes Cotizaciones. La realización de estas etapas (Reserva y Cotización) se llevaba a cabo de forma manual principalmente, con ayuda de Excel, lo cual provocaba lentitud, errores y no permitía un seguimiento histórico de las actividades realizadas.

La implementación del proceso misional de viabilización de proyectos en la Plataforma de Gestión AuraPortal iBPMS toma mayor importancia en la medida en que es la puerta de entrada para que los procesos de la subdirección funcionen en un futuro en BPM y necesariamente esto influirá el cambio en otras dependencias

⁸ AURA PORTAL. Caso de éxito – SURA Seguros. {En línea}. {2017-12-04}. Disponible en: (<https://www.auraportal.com/es/casos-de-exito/caso-exito-sura/>)

dentro del Ministerio. Por tanto, la orientación es invertir en integración y consolidación, ya que este es un medio poderoso de creación de valor para el desarrollo del país⁹.

MARCO LEGAL Y JURÍDICO

Respecto a los parámetros legales que globalizan este proyecto de grado, se nombran a continuación acuerdos, leyes y documentos jurídicos. Todos estos contextualizados en el marco de la investigación realizada y a las actividades desempeñadas dentro del centro de servicios.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA

“en ejercicio de su poder soberano, representado por sus delegatarios a la Asamblea Nacional Constituyente, invocando la protección de Dios, y con el fin de fortalecer la unidad de la Nación y asegurar a sus integrantes la vida, la convivencia, el trabajo, la justicia, la igualdad, el conocimiento, la libertad y la paz, dentro de un marco jurídico, democrático y participativo que garantice un orden político, económico y social justo, y comprometido a impulsar la integración de la comunidad latinoamericana, decreta, sanciona y promulga la siguiente”.

LEY 270 de 1996

“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,

⁹ AURA PORTAL. Caso de éxito – Ministerio del Interior de Colombia (SIPI). {En Línea}. {2017-12-04}. Disponible en: (<https://www.auraportal.com/es/casos-de-exito/caso-exito-ministerio-interior-colombia-sipi/>)

y que dada la trascendencia de su misión debe generar responsabilidad de quienes están encargados de ejercerla”.

LEY 906 DE 31 DE AGOSTO DE 2004

“Por la cual se expide el código de procedimiento penal”.

ACUERDO 2785 DE 2004

“Por medio del cual se establece el protocolo de salas audiencias en el sistema penal acusatorio”.

ACUERDO 10236 DE 03 DE OCTUBRE DE 2014

“Por medio del cual se crean el comité general los centros de servicios judiciales, para los juzgados penales que hacen parte del sistema penal acusatorio y se dictan otras disposiciones.

ACUERDO 2764 DE 2004

“Por el cual se organizan las funciones del centro de servicios judiciales del sistema penal acusatorio en el distrito judicial de Bogotá y se dictan otras disposiciones”.

ACUERDO 2765 DE 2004

“Por el cual se crea la figura de Juez Coordinador de los jueces penales de Armenia, Pereira, y Manizales que ingresan al sistema penal acusatorio, se establecen sus funciones y se dictan otras disposiciones”.

Acuerdo de licencia BIZAGI

Acuerdo de licencia adquirido junto con la descarga *free* disponible en la página de la empresa Bizagi. Este programa es el seleccionado para realizar los modelamientos de este proyecto de investigación, debido a la libertad de uso de muchos de sus componentes, y por permitir exportar gráficamente los modelamientos de flujos de procesos sin necesidad de realizar un pago oficial por sus componentes “*Pro*”, los cuales no fueron requeridos para los alcances determinados en este proyecto. En el **Anexo B**. “Acuerdo de licencia Bizagi Business Process Modeler”, se puede observar con mayor detalle este acuerdo.

Teniendo en cuenta lo expuesto se realizó una investigación con base en los siguientes objetivos:

OBJETIVO GENERAL

Proponer un plan de mejoramiento requerido para los centros de servicios judiciales en el municipio de Pereira.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar el diagnóstico de la situación actual.
2. Determinar las debilidades, causas y consecuencias.
3. Establecer el plan de mejoramiento requerido.

Para el desarrollo de los objetivos anteriores se tuvo en cuenta la siguiente estrategia metodológica:

Las herramientas utilizadas en esta investigación, muestras tomadas y la población abarcada; provienen desde los hechos reales presentados en el Centro

de Servicios Judiciales de la ciudad de Pereira, estas herramientas fueron diseñadas específicamente para el desarrollo de esta investigación, y se modificaron según las necesidades se fueron presentando en paso ejecutado del proyecto de investigación. En el transcurso de recopilación de información se han utilizado herramientas como entrevistas, encuestas, testimonios, entre otros.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación es exploratoria, ya que se quiere conocer el impacto que va a tener la implementación de la herramienta BPMN en la estructura organizacional y funcional de las actividades realizadas en los procesos del Centro de servicios judiciales. De igual manera, será un preámbulo o un punto de partida para los nuevos investigadores interesados en esta herramienta o sus diferentes efectos ocasionados para formular sus actividades, nuevas metodologías y herramientas.

Hay que tener en cuenta que los antecedentes disponibles para esta investigación en la región son pocos, debido a que la herramienta es nueva entre los profesionales, adicional a esto, los casos de éxito que se han dado a conocer se han desarrollado en empresas de servicios fuera del país, pero con total cabida para el desarrollo de esta investigación.

En el desarrollo de esta investigación, ya que han sido reducidas las oportunidades de ahondar en éste tipo de situaciones, se estarían dando una serie de observaciones y conclusiones que podrían ser valiosos tanto para la compañía, como a otros investigadores; que podrían servir de hincapié para la formulación de nuevas investigaciones sobre el tema. Al carecer de sustento teórico entre los investigadores locales, con esta investigación se busca dejar una recopilación informativa de las mismas características sobre la herramienta, el caso, y sus exploraciones consecuentes.

ALCANCE O DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El alcance de la investigación se encuentra delimitada por el Centro de Servicios Judiciales de la ciudad de Pereira, la cual comprende los siguientes cargos: Director, Oficial mayor, Escribiente, Ingeniero de soporte, y Notificador.

Delimitación temporal

El desarrollo de esta investigación se encuentra enmarcado por el modelamiento de las actividades y procesos desarrollados por el Centro de servicios judiciales de la ciudad de Pereira, en el periodo comprendido del año 2017.

Delimitación espacial

Es objeto de estudio el Centro de servicios judiciales de la ciudad de Pereira, el cual se encuentra ubicado en la capital del departamento de Risaralda, Colombia. Institución pública donde la cual se desarrollan las actividades judiciales de los diferentes entes públicos y personas naturales que requieran de su uso.

El centro de servicios judiciales se encuentra conformado por las siguientes áreas de trabajo: área de notificadores, área de escribientes, programación de salas, manejo de detenidos, y el área de reparto de garantías. Los cargos designados en el Centro de Servicios son: Director de centro de servicios, Oficial mayor, Escribiente, Ingeniero de soporte, y Notificador.

JUSTIFICACIÓN

Uno de los grandes retos que posee la Administración de Justicia para la próxima década, es la creación de procesos articulados entre entidades que componen el sistema judicial, uno de los problemas más visibles que enfrenta es como tener

una justicia, eficiente, efectiva y accesible que garantice los derechos de todos los ciudadanos. Es aquí cuando los modelos gerenciales, ofrecen estrategias que ayudan a utilizar todos los recursos, logrando una mejor organización, y en este caso de estudio la aplicación de ingeniería, la cual ofrece técnicas, tecnología y herramientas que pueden ayudar a mejorar la administración.

Teniendo en cuenta los diferentes aspectos analizados en el plan de mejoramiento en los centros de servicios judiciales, los beneficios que se prevén tienen alcance a diferentes actores en toda la cadena; desde la administración de justicia hasta el sindicado, pasando por los despachos judiciales, procuraduría, fiscalía y centro de servicios. Ayudando así a una adecuada administración de justicia de manera ordenada y eficiente.

DISEÑO ESTADÍSTICO

Toda la información recolectada en la investigación, fue encaminada hacia una población definida por las áreas que componen la división de la empresa, el acceso y la facilidad de la documentación respectiva denota la muestra que se toma, y la herramienta de recolección de información permite localizar información necesaria por parte del personal de la división y orientarla directamente hacia el modelamiento con el estándar BPMN versión 2.0. (Versión actual).

El centro de servicios judiciales cuenta con los siguientes cargos: Director de centro de servicios, Oficial mayor, Escribiente, Ingeniero de soporte, y Notificador. En la totalidad se cuentan con 29 funcionarios disgregados de la siguiente manera: el Director del centro, tres (3) oficiales mayores, 13 escribientes, 11 notificadores, y un Ingeniero de soporte. Durante la recolección de información inicial, se abarcaron todas las áreas, entrevistando a los siguientes integrantes de las áreas de la siguiente manera: Director, los tres (3) oficiales mayores, cuatro (4) escribientes, cuatro (4) notificadores y al Ingeniero de soporte. Las personas

seleccionadas para esta recolección de información fueron determinadas por el Director del centro de servicios, los cuales fueron seleccionados por su conocimiento, experiencia, manejo y destreza para realizar las labores. Los cuales permitirían por medio de su intervención el adecuado registro de las actividades realizadas por cada uno de sus cargos para el bien común del centro.

Definición de la población

Se abarcan todas las áreas del centro de servicios: área de notificadores, área de escribientes, programación de salas, manejo de detenidos, y el área de reparto de garantías; al igual que cada uno de los cargos descritos en el manual de procesos: Director de centro de servicios, Oficial mayor, Escribiente, Ingeniero de soporte, y Notificador. En total, la cantidad de personas que denotan la población son 29 personas.

Definición de la muestra

Las personas seleccionadas como muestra de información fueron determinadas por el Director del centro de servicios, los cuales fueron seleccionados por su conocimiento, experiencia, manejo y destreza para realizar las labores, los cuales permitirían por medio de su intervención el adecuado registro de las actividades realizadas por cada uno de sus cargos para el bien común del centro.

Procedimientos y técnicas para la recolección de la Información (Formato de encuesta).

Entre los diferentes mecanismos y herramientas utilizadas para la recolección de información, modelamientos, y cuantificación de datos; se encuentran varios que son de relevante importancia para el adecuado desarrollo de esta investigación. Dentro de los cuales se tienen encuestas cerradas, de única respuesta, entre

otros.

Encuesta de actividades ejecutadas por cargos

Para la información recopilada, acerca de las actividades realizadas por cada uno de los colaboradores del Centro de servicios, se realiza una encuesta de tipo descriptiva, en donde se pretende conocer el estado actual de los procedimientos realizados, la secuencia laboral que se ejecuta al realizar la tarea y los actores o funcionarios que intervienen en toda la secuencia de la actividad. La encuesta se les realiza a las personas que ejecutan las labores y cargos en el Centro de servicios, estas personas en el momento de la extracción de información se seleccionan según criterio del Director del centro.

Inicialmente se le pregunta al encuestado cuántas y cuáles actividades desarrolla dentro de su labor cotidiana; al tener presente cada una de estas, se procede a preguntarle al funcionario la secuencia lógica que realiza para cada una de estas actividades, siempre preguntándole en dónde empieza la gestión, qué tareas o acciones se toman en cada paso, a quién le recibe la información o la tarea, en dónde se transforma o se ejecuta la labor, y a quién le entrega o finaliza la gestión. Teniendo en cuenta esta secuencia lógica de preguntas, se obtiene al final de la encuesta, un relato por parte del funcionario que permite conocer *grosso modo* la gestión general de cada una de las actividades, su inicio, sus intervenciones, los actores o entidades que intervienen en ellas, y dónde finaliza la actividad.

La anterior fuente de información y su secuencia de extracción se diligencia en el formato de captura de información **Ver Anexo C: Formato de Captura de Información**. La anterior permite registrar adecuadamente los procesos a modelar en el estándar BPMN 2.0, al igual que permite conocer la secuencia lógica de cada una de las actividades desarrolladas dentro de las instalaciones.

Encuesta de percepción (Encuesta externa).

La encuesta de percepción se realiza a los actores que hacen uso de los recursos suministrados por parte del Centro de servicios, los cuales se encuentran segmentados en cinco (5) instituciones públicas, con un total de 85 funcionarios que interactúan directamente con el Centro de servicios. Dichas entidades públicas se encuentran disgregadas de la siguiente manera, según la cantidad de funcionarios en mención:

Fiscalías: 40 funcionarios.

Procuradurías: 3 funcionarios.

Ministerio Público: 1 funcionario.

Juzgados penales: 21 funcionarios.

Defensores públicos: 20 funcionarios.

De la totalidad de funcionarios encuestados, solo a uno de ellos no se le logró recolectar su encuesta (funcionario de la fiscalía), debido a que no se encontraba en la región durante la recolección de la información, de resto, la cantidad de funcionarios descritos anteriormente fueron cuantificados según fuente propia de los funcionarios del Centro de servicios.

A las personas anteriormente especificadas, se les realiza la encuesta de percepción, el cual consta de 10 preguntas segmentadas en cuatro (4) aspectos relevantes para el funcionamiento del centro: atención, servicio, aspectos locativos y horarios de atención. La encuesta es de carácter confidencial y solo se pretende conocer la oficina o despacho desde donde se ha generado la percepción recopilada. La encuesta usa en cada una de sus preguntas una escala Likert en donde se abarca una serie de enunciados positivos, neutros y negativos respecto a la consideración o pregunta realizada; los enunciados cuantificados respectivamente con una escala de uno (1) a (5), siendo uno (1) la percepción

más negativa y (5) la más positiva. Los enunciados son: Muy bueno, Bueno, Regular, Malo, y Muy malo. En cada una de las preguntas o consideraciones, se anexan tres renglones en donde el funcionario puede justificar su respuesta en caso de ser necesario y así lucrar la retroalimentación realizada al Centro de servicios. **Ver Anexo A: Encuesta de Percepción.**

Limitantes

Para desarrollo de la Encuesta, se evidenció que la información no fue suministrada de manera amplia, aunque se indicó que era un estudio netamente académico. La información para ciertas entidades, a las cuales se tuvo contacto, es un recurso que no debe ser tomado a la ligera, y por ende no debe ser suministrado a todo usuario o investigador como fue el caso. En algunas ocasiones no se pudo entrevistar al funcionario en cuestión, pues su agenda no coincidió con el cronograma de realización de las entrevistas, en algunos casos los funcionarios estaban en su vacancia.

1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El Centro de Servicios del Sistema Penal Acusatorio, se caracteriza por tener múltiples cargos que se enfocan en dinamizar toda la estructura de los procesos judiciales que se tramitan en sus instalaciones, si bien entre sus responsables se encuentran diferentes ramas profesionales, todas estas áreas se encuentran enfocadas a mejorar el flujo de recursos de los que dispone el centro de servicios que se encuentra a disposición de la comunidad y de los entes que interceden en los mismos para llevar a cabo todos estos procesos.

A nivel macro, en el centro de servicios se hallaron diferentes áreas administrativas, tales como: áreas de notificadores, área de escribientes, programación de salas, manejo de detenidos, y el área de reparto de garantías.

Los cargos que se encontraron en el centro de servicios son:

- Director
- Oficial Mayor
- Escribiente
- Ingeniero de Soporte
- Notificador

A los notificadores se les comparten todas las citas de las personas que necesitan una audiencia determinada, estos notificadores se desplazan en toda la ciudad y cada uno de ellos tiene un área o sector de trabajo específico.

Los escribientes reciben la solicitud del juez para programar una audiencia específica, y con esta solicitud realizan toda la notificación necesaria para que los notificadores realicen al usuario respectivo.

Adicional a lo anterior, se cuenta con un recurso específico para la reservación de

las salas de audiencia, el cual con hora y fecha descritas, administra el debido uso de las mismas y verifica que las condiciones necesarias se cumplan para ser ejercida la audiencia.

Por otro lado, hay un recurso que se encarga del manejo de los detenidos y es el único que interactúa con los establecimientos carcelarios, para así verificar en qué establecimiento se encuentra el detenido.

En el reparto de garantías, existen varias personas que colaboran en dicho procedimiento, este reparto se realiza en tres fases según su tiempo de espera respecto a la audiencia a ser realizada:

- Audiencias que no pueden dar espera: por lo general son audiencias para detenidos.
- Audiencias con espera de programación: pueden ser audiencias con detenidos, pero dan espera de programación.
- De conocimiento.

Apoyando todos los procesos del Centro de Servicios, se encuentra el área de sistemas, el cual realiza un soporte informático en todos los procesos, desde salvaguardado de los CD's generados internamente, como la resolución de problemas cotidianos en las salas de audiencias, hasta el soporte técnico en la adecuada ejecución de audiencias virtuales.

Entorno institucional

- Fiscalía.
- Procuraduría.
- Defensoría.
- Ministerio Público.

- Juzgados.
- Usuario particular.

1.1 ÁREAS FUNCIONALES

El centro de Servicios cuenta con cuatro áreas funcionales que permiten desarrollar adecuadamente sus labores, los cuales son: Gestión Documental, Reparto, Notificación y Comunicación, y Salas de Audiencias. Los diferentes cargos denominados a nivel general en el Centro de Servicios coexisten entre estas diferentes áreas, al igual que todas tienen en común la misión de mantener en óptimo funcionamiento toda la dinámica estipulada por los diferentes acuerdos que acoge esta institución, al igual que los múltiples lineamientos que se deben velar por cumplir.

A continuación se especifican las funciones determinadas para cada cargo del Centro de Servicios, las cuales han sido extraídas desde el manual de funciones proporcionado por la dirección del establecimiento.

DIRECTOR DEL CENTRO DE SERVICIOS¹⁰

- Realizar las funciones administrativas que les sean asignadas.
- Dar permanencia a una figura de autoridad al interior del Centro que ejerce como jefe de los empleados.
- Dotarla de un perfil administrativo.
- Velar por la certificación del Centro y destacarlo por su buen desempeño.

¹⁰ CENTRO DE SERVICIOS JUDICIALES DE PEREIRA. Manual de Funciones. Primera edición. Pereira – Risaralda. 2016. Página 2.

- Trasladar a los jueces del sistema penal acusatorio las distintas peticiones que llegan y que son de su resorte.
- Velar por el trámite adecuado de las citaciones y notificaciones que ordenen los jueces de conocimiento del sistema penal acusatorio, desde su correcta elaboración hasta su entrega en debida forma.
- Velar que los empleados del Centro de Servicios se encarguen de revisar con anticipación las carpetas de las audiencias que van a tener lugar en las fechas más próximas, para determinar que todo el trámite está en orden y, de no ser así, se subsanen a tiempo los inconvenientes relacionados con citas y remisiones para que de ese modo pueda garantizar el éxito de las mismas.
- Servir de canal de comunicación entre los usuarios del sistema penal acusatorio (particulares, defensores, fiscales, ministerio público e incluso los señores Jueces) cuando el Juez coordinador no dispone de tiempo para prestar a ellos atención personal.
- Supervisar y controlar el trabajo realizado por el personal de la secretaría, procurando igualmente el cumplimiento estricto de los horarios de trabajo.
- Asesorar el personal del Centro de Servicios cuando se presenten dificultades en el desarrollo de las actividades que les son propias y de las funciones adicionales que les sean asignadas.
- Garantizar, en coordinación con los Jueces que ejercen la función de control de garantías, la publicidad en las audiencias, salvo las expresamente sometidas a reserva según la ley.
- Presentar informes estadísticos de la gestión del centro de servicios judiciales

y de los Jueces que hacen parte del sistema penal acusatorio.

- Tramitar las citaciones que ordenen los jueces que ejercen la función de control de garantías conforme al contenido de los artículos 171 y 172 del código de procedimiento penal, así como las comunicaciones que a ellos se dirijan.
- Las demás funciones que sean necesarias para el cumplimiento oportuno de los términos judiciales, la prestación eficiente del servicio de justicia, la organización, custodia, conservación y presentación de los elementos de trabajo.

Tiene asignadas las funciones del grupo de reparto y asignaciones:

- Colaborar en las asignaciones de las diligencias preliminares a los jueces que ejercen funciones de control de garantías de acuerdo a unos criterios de urgencia y velando por que haya equidad en esa asignación.
- Colaborar en el reparto diario, equitativo y eficiente de las solicitudes de preclusión y escritos de acusación con destino a los Jueces de conocimiento del sistema.
- Colaborar en el reparto diario, equitativo y eficiente, de los trámites que llegan para trámite de segunda instancia.

GESTIÓN DOCUMENTAL

Técnico en sistemas informáticos¹¹

- Atención al público en general.

¹¹ Ibídem. Página 4.

- Rotular, de acuerdo con los parámetros que le han sido indicados para el efecto, los dispositivos grabados tanto de audio como de video o similares.
- Archivar, conservar y custodiar en debida forma los dispositivos de grabación.
- Elaborar y actualizar el inventario de la localización de los dispositivos grabados para facilitar su ubicación y utilizar por parte de los jueces y empleados de su sede, de las partes e intervinientes en el proceso penal y demás interesados.
- Administrar y custodiar los registros y los archivos físicos y tecnológicos de las actuaciones y diligencias que deban reposar en los juzgados que cumplen la función de control de garantías.
- Administrar y custodiar los registros y los archivos físicos y tecnológicos de las actuaciones y diligencias que deban reposar en los juzgados que cumplen la función de control de garantías.
- Realizar la producción técnica de los dispositivos grabados o de partes de ellos, cuando se requiera por parte de los jueces y empleados de la sede, partes e intervinientes del proceso penal y demás interesados.
- Atender en forma oportuna los requerimientos de los jueces de la sede en materia de archivo, custodia, rotulación y reproducción de todos los archivos tecnológico.
- Mantener en buen estado los equipos de archivo tecnológico.
- Resolver, en la medida de sus posibilidades, todos los problemas técnicos que se presenten antes o durante el curso de la audiencia.

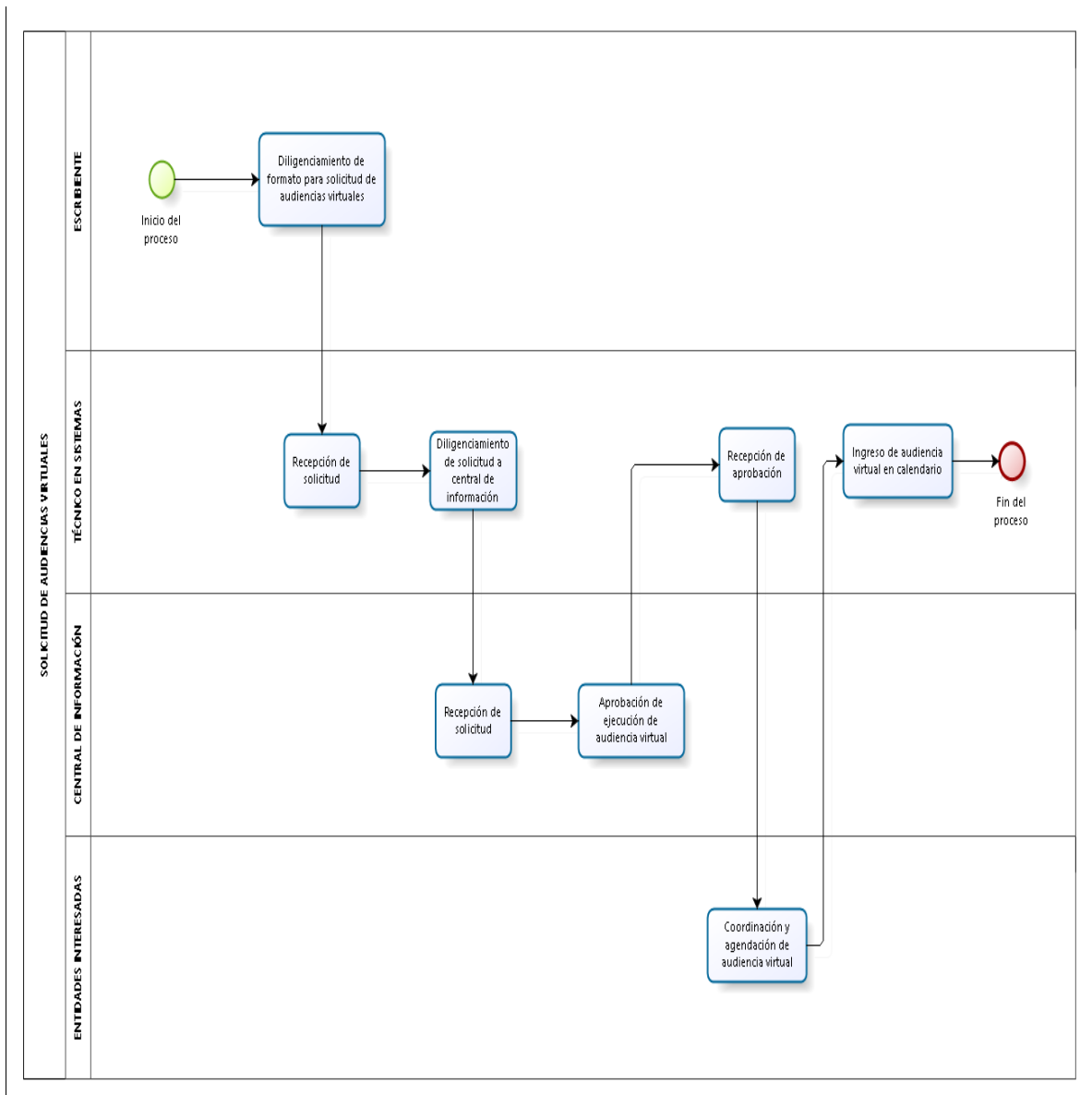
- Desempeñar las labores específicas y urgentes que le señalen el Director del Centro o el Juez Coordinador.

La función básica del técnico en sistemas es dar soporte técnico a toda la institución penal (juzgado, tribunal, sala penal y salas de audiencia). Las principales responsabilidades se enfocan en tener en óptimas condiciones las salas de audiencia (condiciones técnicas informáticas). En estas salas las cuales son los lugares donde se desarrollan los procesos de audiencias, se realizan actividades para salvaguardar la información generada por lo tanto es de vital importancia realizar copias de seguridad de manera periódica (mensualmente se realiza esta actividad), para evitar la pérdida de la información que generalmente se guardan en discos compactos (CD's) en las carpetas de cada caso.

Solicitud de audiencias virtuales

Adicional a lo anterior, el técnico de sistemas realiza la programación de audiencias virtuales, la cual consiste en reunir a los escribientes relacionados con dicha audiencia, esta solicitud es recibida por diferentes medios (correo electrónico, de manera personal con el técnico de sistemas, entre otras), siempre diligenciando el formato de solicitud para esta actividad. Luego de esto, se envía una solicitud de audiencia virtual a la central de Bogotá, para así coordinar con las cárceles o los demás centros de servicios del país, para luego ser agendados en un calendario de audiencias virtuales.

Figura 1. Solicitud de audiencias virtuales



Oficial Mayor (2)¹²

- Atención al público en general.
- Recepción de documentos en general allegados por los usuarios del centro de

¹² *Ibidem*. Página 6.

servicios judiciales y distribución de ellos para que los conozca el empleado encargado de resolver al respecto.

- Auxiliar los despachos comisorios enviados por los despachos judiciales de otro municipio y devolverlos a las oficinas de origen una vez estén diligenciados.
- Auxiliar exhortos sobre antecedentes judiciales pedidos por las autoridades o los interesados.
- Recibir de los distintos despachos judiciales que integran el sistema penal acusatorio las copias de actas de audiencia, revisar su contenido para determinar el paso a seguir según las constancias dejadas en ellas, ubicar una de ellas en la carpeta de proceso respectivo y entregar una a la fiscalía del caso.
- Archivar las carpetas correspondientes a los trámites en los cuales se profirió decisión que ponga fin al proceso, una vez ella se encuentre ejecutoriada; bien sea cuando se dicta sentencia de preclusión, condenatorio o absolutoria.
- Realizar los trámites relacionados con detenidos procesados: notificaciones en las cárceles, hacer que suscriban actas de diligencias compromisorias, elaborar ordenes de remisión para actuaciones judiciales, estar pendiente que los traslados de detenidos para audiencias se hagan efectivos y al tiempo, avisar oportunamente a las cárceles sobre la cancelación de audiencias con detenidos, verificar que se encuentren internos en la cárcel donde inicialmente fueron enviados y tener pendientes los traslados a otras ciudades para el éxito de los trámites que se adelanten.
- Elaborar y tramitar, oportunamente, boletas de detención, de cambio y de libertad, de los detenidos que se encuentren por cuenta del centro de servicios judiciales.

- Contestar oportunamente las peticiones de solicitud de traslado de detenidos.
- Elaborar comunicaciones a las cárceles sobre permisos que se otorgan a los detenidos o modificaciones relacionadas con una situación particular de ellos.
- Trasladar al Juez Coordinador las peticiones enviadas por los internos en centro de reclusión o en su lugar de residencia, para que el disponga el curso que deben tener o las responda en tiempo oportuno.
- Estar pendiente de la papelería e implementos de trabajo del centro de servicios judiciales y de los juzgados que cumplen funciones de control de garantías.
- Radicar los procesos que son remitidos desde los municipios a la sala penal de tribunal superior, elaborar las carpetas para ellos y una vez se encuentre en firme la decisión tomada por la corporación, regresarlos al juzgado de origen.
- Radicar las órdenes de captura, estar pendiente de su vigencia y realizar su cancelación, previa orden del juez que así lo decrete o del juez coordinador cuando vence el término de vigencia.
- Elaborar los permisos que autorizan la entrada de las personas interesadas en visitar los detenidos en establecimientos carcelarios que se encuentren por cuenta del centro de servicios judiciales.
- Desempeñar las labores específicas y urgentes que le señalen el secretario del centro o el juez coordinador.

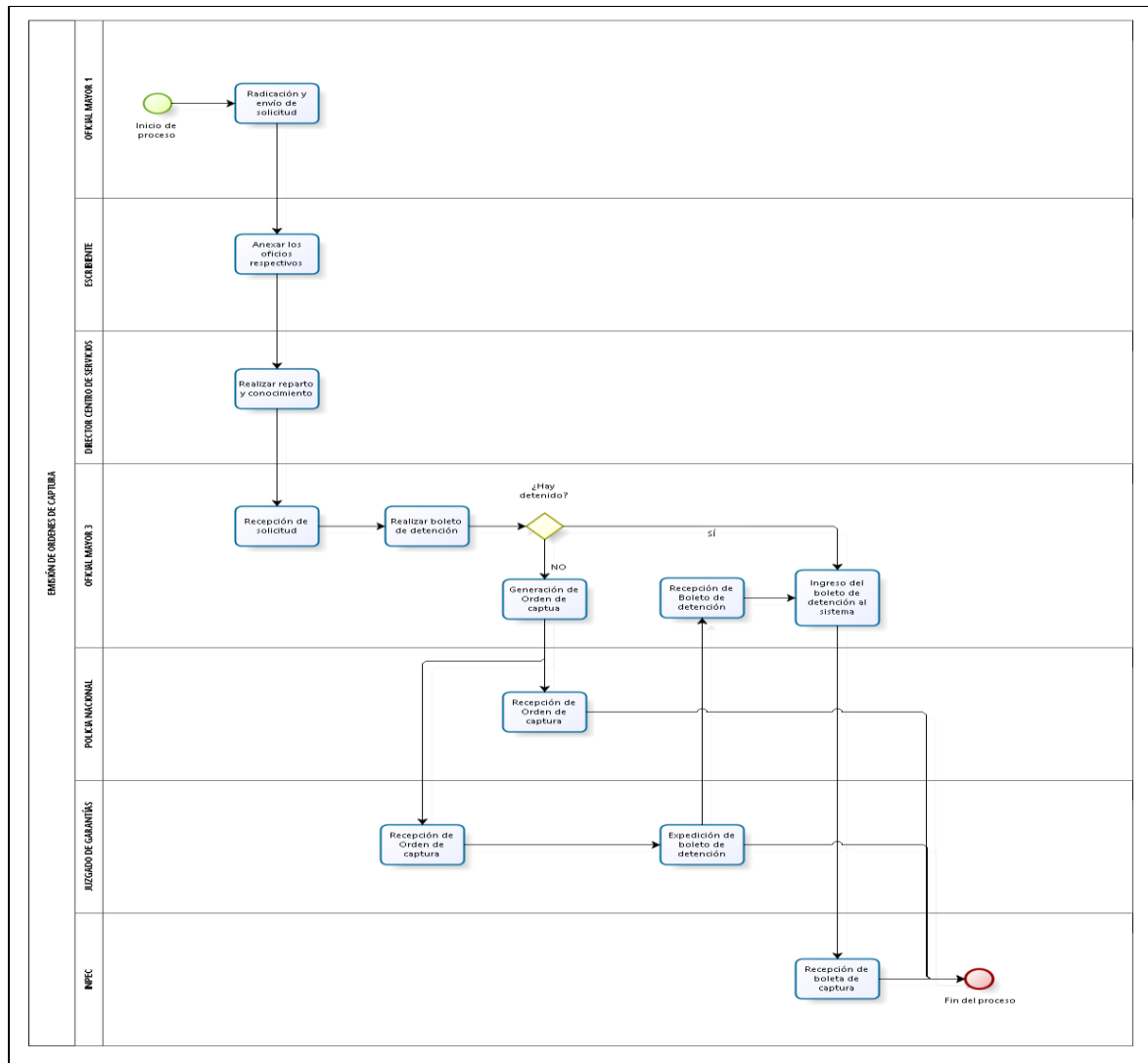
El oficial mayor, es uno de los actores dentro del centro de servicios que mayor responsabilidad atañe a su cargo, ya que realiza múltiples actividades que se

encuentran enfocadas bien sea hacia el interior del centro como hacia instituciones externas a nivel local o regional, pero en gran medida de todos aquellos procesos relacionados con los internos o detenidos en las cárceles del INPEC. Dentro de las diferentes actividades se encontraron derechos de petición, solicitudes de despachos, remisiones, resolución de nombramientos, actas de posesión, vacaciones, traslados, comisiones de servicios, permisos, legalización de enfermedades, resolución por muerte de un pariente, boletas de detención, boletas de cambio, requerimientos, rupturas, boletas de libertad, despachos comisorios, acciones realizadas los fines de semana por parte de los promiscuos que deban ser diligenciadas hacia los diferentes municipios, y todo lo relacionado con papelería.

Emisión de órdenes de captura

Dentro del centro de servicios, la solicitud nace desde el Oficial Mayor, en donde se radica y se envía la solicitud a los escribientes que realizan los anexos a los oficios respectivos y a su vez el Director del centro de servicios realiza un reparto y conocimiento del proceso. Por otro lado, el conexo Oficial Mayor receptiona la solicitud y realiza el boleto de detención respectivo. Cuando ya hay detenido, el proceso a llevar es sencillo, ya que solamente el Oficial Mayor que emite el boleto de detención, ingresa este boleto al sistema y se le envía este documento al INPEC para seguir con el proceso administrativo con el interno; cuando no hay detenido, el proceso a realizar es un poco más largo, ya que después de realizar el boleto de detención por parte del Oficial Mayor, se genera una orden de captura, esta orden se emite para la Policía Nacional al igual que se envía al Juzgado de Garantías, en donde es receptionada y se expide un boleto de detención para el Oficial Mayor en el centro de servicios, el cual deberá ingresar al sistema, y enviado al INPEC.

Figura 2. Emisión de órdenes de captura



REPARTO

Oficial mayor (1)

Las responsabilidades descritas en el manual de funciones para el Oficial mayor del Centro de servicios son las siguientes¹³:

¹³ *Ibidem*. Página 5.

- Atención al público en general.
- Recepción de documentos en general allegados por los usuarios del centro de servicio judiciales y distribución de ellos para que los conozca el empleado encargado de resolver al respecto.
- Registrar en el sistema las fechas y hora de las audiencias señaladas por los jueces de conocimiento, verificando que todos los intervinientes tengan disponibilidad para asistir en el momento señalado.
- Hacer la asignación de las salas de audiencias, teniendo en cuenta para ello la clase de diligencia a realizar, el número de intervinientes y el tiempo aproximado de duración de la audiencia.
- Informar en forma inmediata a los señores Jueces Penales de conocimiento, de las dificultades que se presenten para realizar las audiencias según la programación indicada por ellos, señalándoles los motivos.
- Trasladar a los señores jueces integrados al sistema, todas las novedades que puedan generar la variación de las fechas y horas de audiencias, para que ellos las señalen de nuevo.
- Informar a los jueces de su sede, partes e intervinientes del proceso penal y público en general, la programación de las audiencias con los datos relevantes del proceso.
- Propender porque todos los citados a una audiencia, incluido los señores Jueces que van a dirigirla, sean enterados en forma oportuna de su cancelación o de la variación de fecha y hora para celebrarla.

- Dar a conocer a los señores jueces penales de conocimiento y empleados del centro de servicios judiciales, las comunicaciones enviadas por fiscales, abogados y representantes del ministerio público, donde indica con anticipación las fechas en las cuales no están en condiciones de asistir a audiencias, para que estos datos sean tenidos en cuenta por ellos al momento de programarla.
- Establecer contacto con la defensoría del pueblo para la asignación de defensores a aquellos indicados que no tienen uno de confianza y dejar el registro correspondiente en las carpetas, para el momento en que van a librarse citas y comunicaciones para asistir a audiencias.
- Velar, en coordinación con los secretarios de los juzgados de su sede, por la correcta celebración de las audiencias, del ingreso del público y los medios de comunicación y contribuir a garantizar el orden dentro de las mismas.
- Publicar en sitios de acceso fácil al público toda la información producida por el centro que sea necesaria comunicar.
- Velar porque los espacios destinados a información al público brinden información actualizada y pertinente.
- Velar por que las quejas y observaciones sobre el desempeño del centro o de los despachos de su sede sean canalizadas e informadas a tiempo a quienes cumplen la función específica que se cuestiona, al secretario del centro y Juez coordinador.
- Las demás que, en ejercicio de sus atribuciones, le sean asignadas por el Director del Centro o Juez Coordinador.

De manera generalizada, el Oficial mayor del Centro de Servicios realiza tres (3)

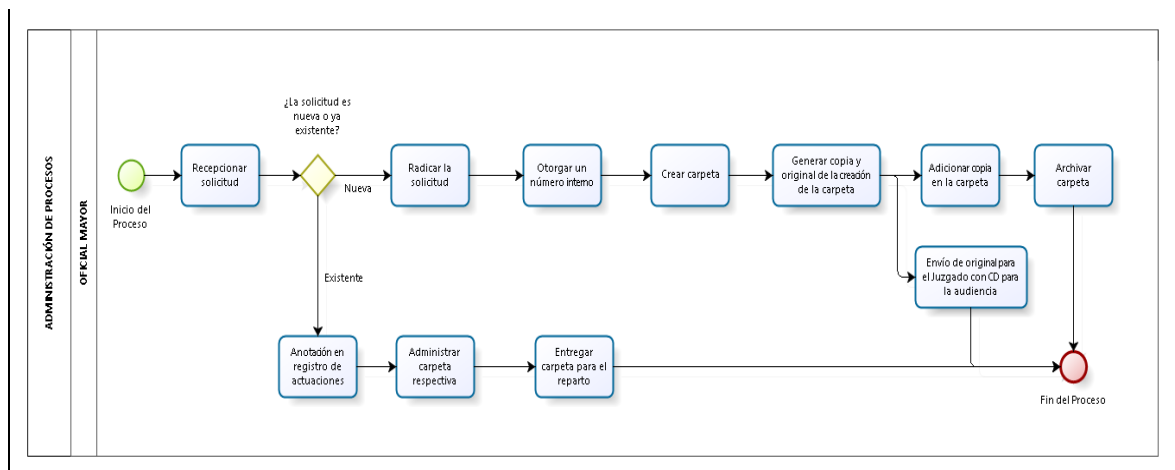
actividades primarias, en las cuales se condensan la mayoría de las tareas descritas en el manual de funciones; estas actividades son: Administración de procesos, Reparto de procesos y Gestión de procesos por apelación.

Administración de procesos

La administración de procesos la realiza netamente el Oficial mayor, en esta actividad se recepciona la solicitud del proceso y dependiendo si es una solicitud nueva o existente se realizan una serie de pasos administrativos. Si la solicitud es nueva, inicialmente se debe radicar la solicitud en el sistema local, luego de esto se le otorga un número interno, al igual que se le crea una carpeta física, de esta creación de carpeta se generan dos registros (uno original y una copia), en la carpeta física se adiciona la copia de esta creación y luego se archiva dicha carpeta. El registro original de esta creación se envía al juzgado respectivo con un Compact Disc (CD) para la audiencia.

En el caso de que la solicitud del proceso ya es existente se realiza una anotación en el registro de actuación con el número interno, luego se administra la carpeta respectiva y se entrega para el reparto respectivo.

Figura 3. Administración de procesos



Reparto de procesos

En el reparto de procesos, a pesar de ser responsabilidad del Oficial mayor, actúan cinco (5) partes diferentes: Coordinador de centro de servicios, Administración de Procesos de garantías, Secretaría de coordinación, Oficial mayor y Encargado de juzgado.

Para realizar esta actividad, hay que conocer la naturaleza de la solicitud de la misma, ya que pueden ser programadas o inmediatas; y cada una de ellas se administra de manera diferente.

Entre las solicitudes programadas se tienen: solicitudes de libertad, revocatorias de medida, principio de oportunidad, imputaciones, preclusiones, acusaciones, preacuerdos, cambios de domicilio, y sustitución de medida. Entre las solicitudes inmediatas están: URI, entregas provisionales de vehículo, controles posteriores, órdenes de captura, y legalización de allanamientos.

Para las solicitudes programadas inicialmente se realiza un envío de la misma a secretaría de coordinación, en donde será recepcionada y dependiendo si es de conocimiento o de garantías se enviará a dos destinos diferentes. Para los casos de conocimiento, se envía dicha solicitud al coordinador de centro de servicios en donde será recepcionada y se le realizará el reparto de audiencias respectivo. En los casos de garantías se envía directamente a la administración de procesos de garantías, donde será recepcionada la solicitud y se realizará el proceso de garantías respectivo.

Ahora en el caso de las solicitudes inmediatas, el Oficial mayor clasificará dicha solicitud, la ordena según su prioridad y luego la programa, para luego entregarla al encargado del juzgado respectivo en donde será recepcionada y agendada.

Figura 4. Subproceso - recepción de solicitudes

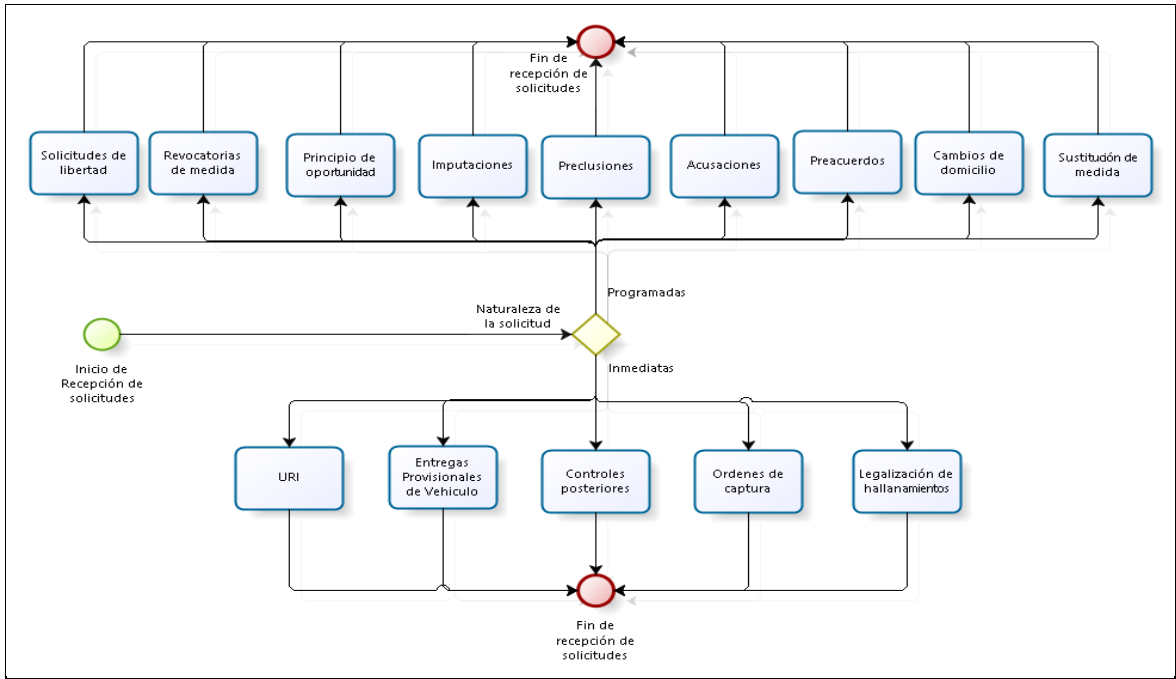
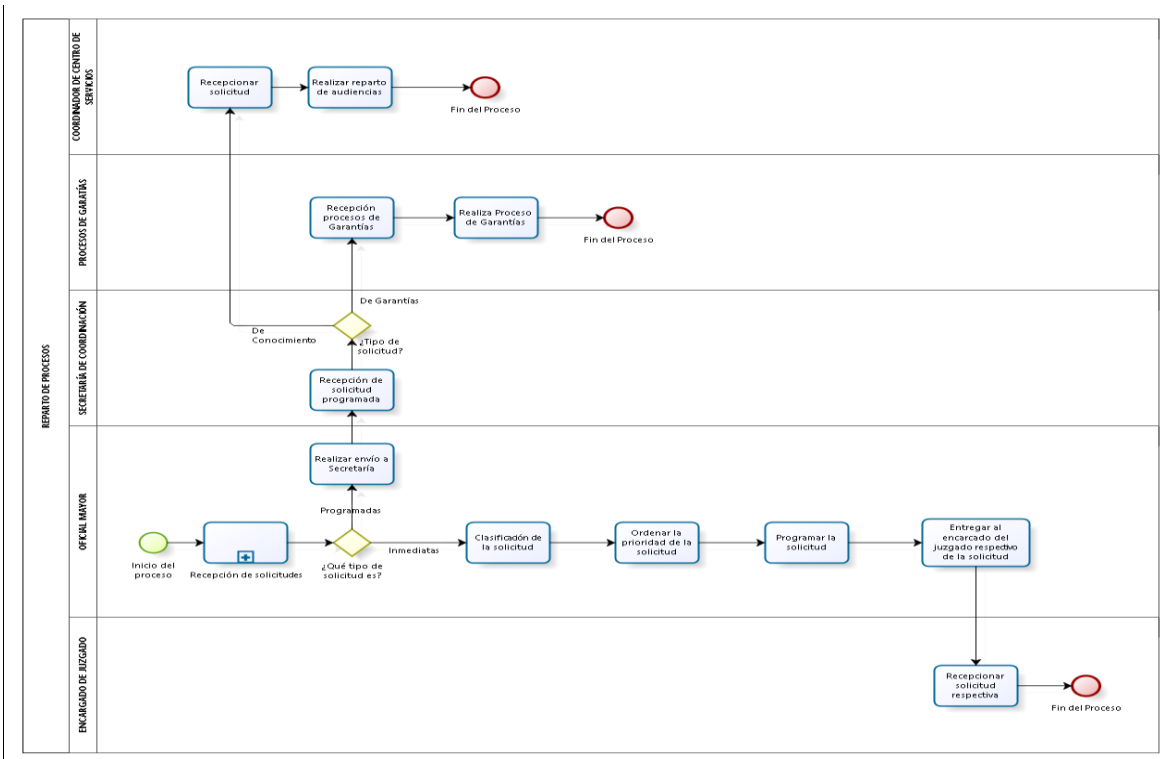


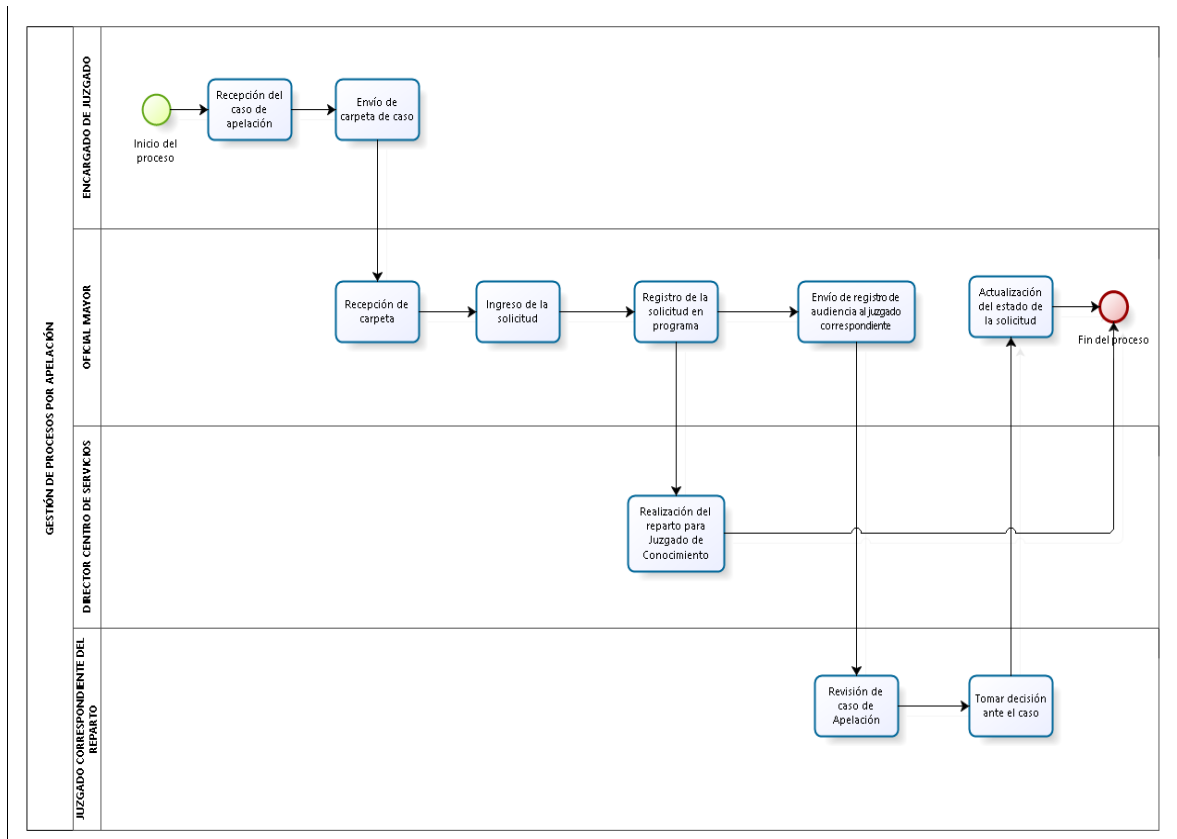
Figura 5. Reparto de procesos



Gestión de procesos por apelación

En esta actividad, adicional al Oficial mayor intervienen el encargado del juzgado, el Director del centro de servicios y el juzgado correspondiente del reparto. Aquí el encargado del juzgado recepciona el caso de apelación y envía la carpeta respectiva del caso al oficial mayor, donde este ingresa la solicitud en el sistema y genera un registro de la solicitud en el programa manejado para estos casos. Luego de esto se envía el registro de la audiencia al juzgado correspondiente donde revisarán el caso de apelación y tomarán decisión ante el mismo, en paralelo donde el Director del centro de servicios realizará el reparto para juzgado de conocimiento; luego de esta decisión por parte del juzgado, se actualizará el estado de la solicitud en el sistema por parte del oficial mayor.

Figura 6. Gestión de procesos por apelación



NOTIFICACIÓN Y COMUNICACIÓN

ESCRIBIENTE¹⁴

- Informar y orientar a las partes e intervinientes del proceso penal y público en general, sobre toda la información relacionada con la gestión propia del centro.
- Recibir documentos y solicitudes entregados por usuarios y autoridades y trasladarlos al empleado encargado de darles curso dentro del centro o ponerlos en conocimiento del Director o la Juez Coordinador.
- Atender al público en general y darle información relacionada con las funciones administrativas del centro.
- Realizar de manera oportuna y eficiente el procedimiento de las notificaciones que no se surtan en audiencia conforme a la ley procesal y los acuerdos expedidos para el efecto.
- Digitar y tramitar internamente las notificaciones, citaciones y solicitudes de remisión de detenidos, que se requieran para el adecuado curso de los procesos.
- Digitar y tramitar internamente la correspondencia resultante de la actividad de los jueces, a la parte, víctimas, intervinientes y terceros.
- Digitar y tramitar internamente y citaciones destinadas a entidades tales como Defensoría del Pueblo, Procuraduría General de la Nación, Fiscalía General.
- Digitar y tramitar internamente la correspondencia general que deba enviarse

¹⁴ *Ibíd.* Página 8.

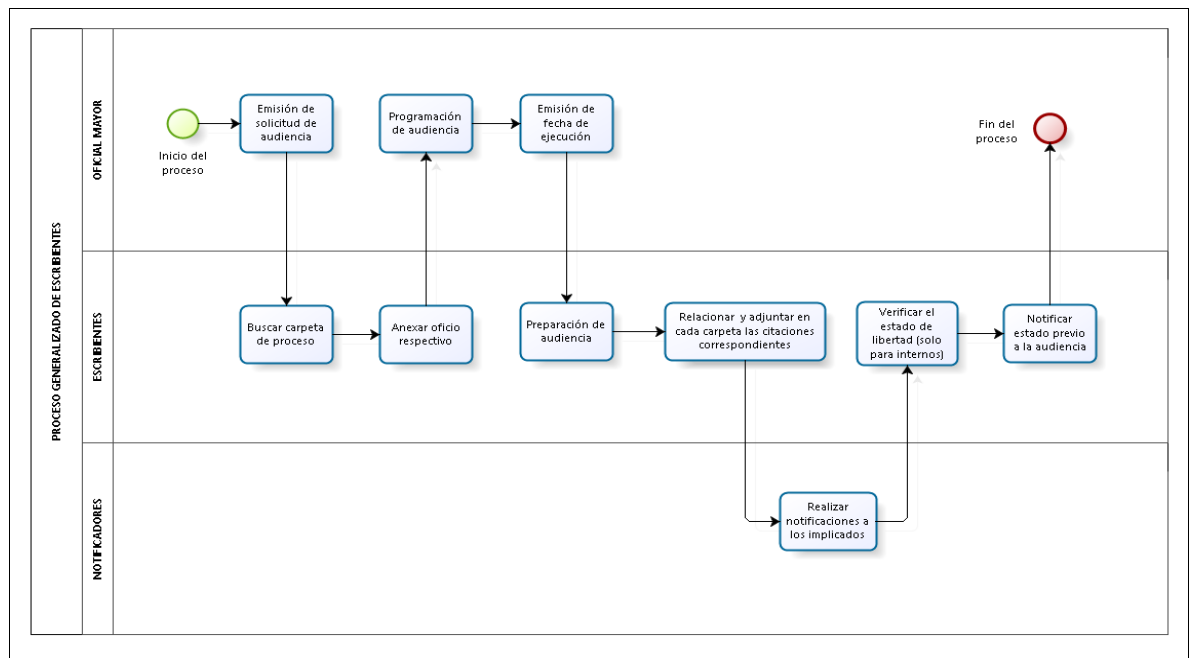
para la gestión adecuada del centro.

- Realizar notificaciones, citaciones y comunicaciones por el medio más expedito (telefónica, vía fax o correo electrónico) y dejar las constancias del envío correspondiente o del resultado de esa labor.
- Procurar la consecución oportuna y aviso de audiencias a los defensores públicos, cuando se trata de aquellas de trámite inmediato.
- Velar por la custodia y buen manejo de todos los documentos que se emanen del cumplimiento de sus funciones.
- Revisar la carpeta del caso para verificar que todos los intervinientes fueron citados y que se hicieron las solicitudes de remisión a las cárceles en los casos con detenidos.
- Archivar documentos y correspondencia.
- Informar al director de las novedades que se presenten en desarrollo de su labor y trasladar las peticiones que se hagan a través suyo.
- Registrar por escrito, en formato pre impreso, los datos generales de cada audiencia que asista y asentar en libros radicadores de la información sucinta de lo ocurrido en ella.
- Desempeñar las labores específicas y urgentes que le señalen el director del centro o el Juez coordinador.

El cargo de escribiente realiza múltiples actividades en su labor, en general es el encargado de recepcionar, preparar y salvaguardar toda la información de las

audiencias, al igual que generar todos los controles necesarios para mantener en el adecuado curso, los diferentes documentos, carpetas y notificaciones hacia los diferentes involucrados en los procesos que se están atendiendo.

Figura 7. Proceso general de escribientes



Recepción de oficios o actas con programación de audiencias

Al escribiente le envían la solicitud de la audiencia por parte de los Oficiales Mayores, por lo cual deberá buscar la carpeta correspondiente, y de igual manera anexar el oficio; la programación de la audiencia es realizada por parte del oficial mayor con su fecha respectiva, la cual es registrada en una base de datos personal del escribiente.

Esta base de datos se organiza desde las audiencias más antiguas hasta las más recientes, al igual que aquellas que se tienen para el día. Todo lo anterior cubriendo de manera adecuada las audiencias que se realizan en las salas de manera presencial como virtual.

Preparación de audiencias programadas

Esta preparación de audiencias no se realiza de manera cronológica, sino dependiendo de las solicitudes que salgan para el día. El archivo se guarda bajo ninguna condición, es decir que a cada quién lo realiza de una manera diferente. Cada vez que las carpetas no aparecen se tienen que buscar entre los diferentes entes (Juzgado, Centro de servicios, Siglo XXI, entre otros). Luego de esto se debe informar a todas las partes que se va a ejecutar la audiencia, cualquier información que se realice desde el despacho se debe informar a todos los involucrados.

De manera generalizada, se destaca que esta actividad cada quién lo realiza a su libre albedrío. También se resalta el adecuado manejo de herramientas ofimáticas en la labor (manejo de oficios, programaciones, manejo básico de bases de datos, entre otros).

Relacionar y adjuntar en cada carpeta las citaciones que han de anexarse en cada caso

En esta actividad se resalta una falta de sincronización institucional, debido a que cada institución maneja de manera diferente las notificaciones de traslado y el estado de los internos, en el momento de notificar a cada uno de ellos es necesario buscar entre todas las diferentes instituciones para saber en qué lugar se encuentra al involucrado para programar la audiencia.

Adicional a lo anterior el escribiente realiza otras actividades, como por ejemplo:

- Verificar el estado de libertad de los internos para emisión de boleta.
- Emisión de boleta de remisión.
- Salvaguardar información de procesos.

- Programar controles posteriores.

NOTIFICADOR¹⁵

- Realizar de manera oportuna y eficiente las notificaciones que no se surtan en audiencia conforme a la ley procesal y los acuerdos expedidos para el efecto.
- Efectuar las notificaciones y citaciones que se ordenen por los juzgados que forman parte del nuevo sistema penal acusatorio.
- Enviar correspondencia por el medio más expedito posible y dejar constancia del envío, (fax, correo electrónico, internet, demás medios de comunicación).
- Despachar la correspondencia del centro de servicios judiciales y verificar las correspondientes plantillas de envío.
- Despachar la correspondencia de todos los despachos judiciales del nuevo sistema penal acusatorio.
- Efectuar la entrega de correspondencia resultante de las actividades de los jueces a las partes, víctimas, intervinientes, terceros y en las oficinas públicas y privadas cuando se decretan medidas que afectan bienes.
- Efectuar la entrega de toda la correspondencia y citaciones destinadas a las entidades como el INPEC, Defensoría del Pueblo, Procuraduría General de la Nación, Personería Municipal, Cuerpo Técnico de Investigación, Policía Nacional, Instituto de Medicina Legal y Fiscalía General de la Nación.

¹⁵ Ibídem. Página 10.

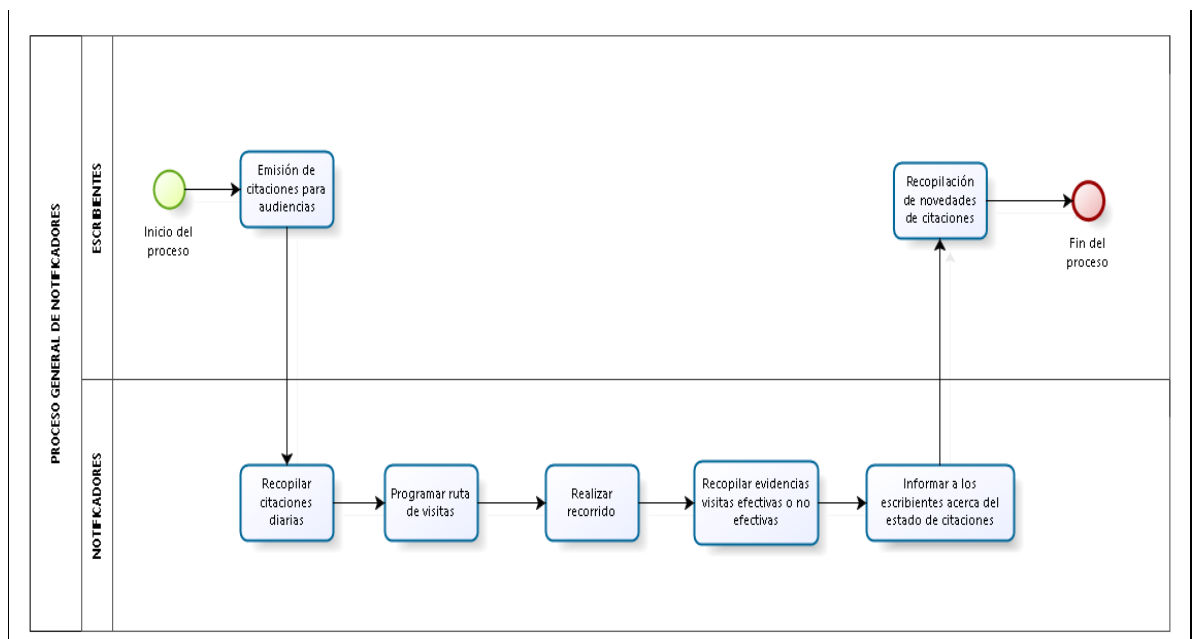
- Llevar comunicaciones a los detenidos y solicitudes de remisión a las cárceles.
- Entregar correspondencia y efectuar todas las notificaciones y citaciones que se originen en acciones de tutela y habeas corpus.
- Entregar oportunamente las cancelaciones de las órdenes de captura en los distintos organismos de policía judicial.
- Velar por la custodia y buen manejo de todos los documentos que estén a su cargo en el cumplimiento de sus funciones.
- Prestar el servicio de fotocopiado y de fax en los asuntos de carácter oficial.
- Elaborar informes escritos cuando hay resultados negativos de las situaciones y notificaciones a su cargo.
- Recibir documentos y solicitudes entregados por usuarios y autoridades y trasladarlos al empleado encargado de darles curso dentro del centro o ponerlos en conocimiento del Director o el juez coordinador.
- Organizar las copias de la correspondencia entregada de modo que quede disponible para el archivo o ubicación de las carpetas de cada proceso.
- Realizar notificaciones, citaciones y comunicaciones por el medio más expedito (telefónicas, vía fax o correo electrónico), cuando la urgencia del caso lo exija o no exista dirección exacta registrada, dejar la constancia del envío correspondiente o del resultado de esa labor.
- Las demás que se le asignen por el Director del centro o el juez coordinador, para el buen funcionamiento de la oficina.

El proceso inicia con un escribiente, el cual les provee la ruta a cada notificador. En el proceso se realizan notificaciones, actualizaciones, tutelas, entre otros.

Los notificadores realizan generalmente las rutas bajo su propio criterio. Por ejemplo en Dosquebradas utilizan 3 rutas para optimizar los recorridos, y cada uno lo realiza de una manera diferente. Se notifica a todos los implicados de los procesos, judiciales, abogados y entes. Los tiempos de entrega son generalmente de cinco días, pero se realizan a la medida requerida del proceso, adicional de los inconvenientes que se puedan presentar en la búsqueda de las partes.

El acceso a zonas de la ciudad en muchas ocasiones es peligroso, debido a la problemática social del que se encuentra rodeado el lugar, personas involucradas con grupos delincuenciales, entre otros. En ocasiones, el contacto con las partes involucradas no puede ser realizada, debido a que no coinciden con el lugar, por el no acceso a la zona, las personas se han trasladado de lugar, o simplemente la dirección no existe.

Figura 8. Proceso general de notificadores



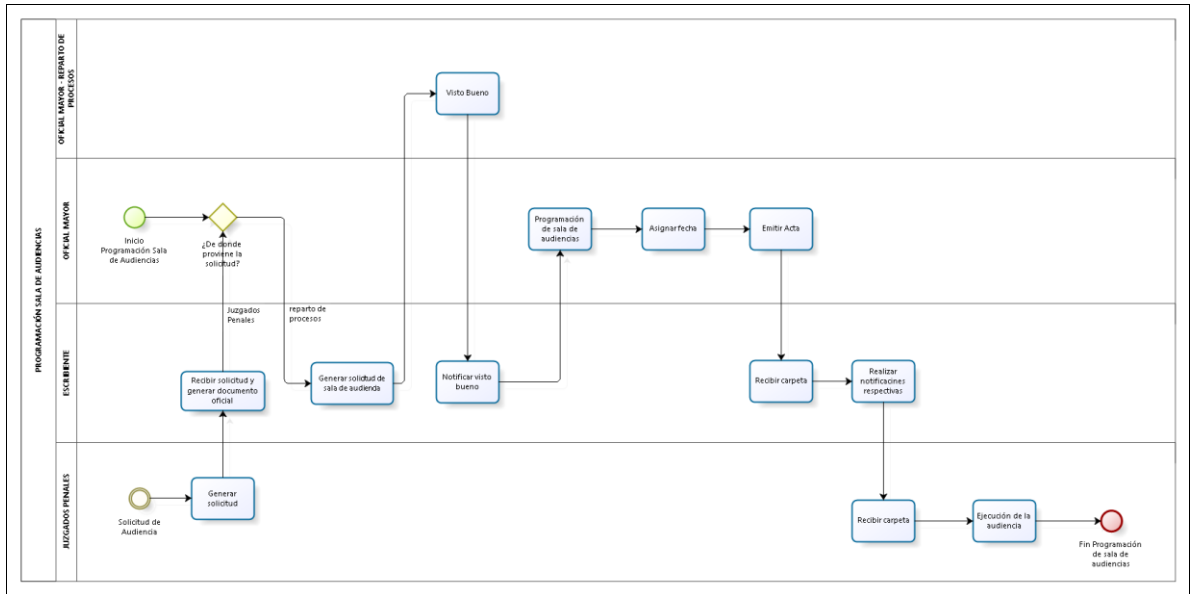
SALAS DE AUDIENCIAS

Las salas de audiencias no son solo un espacio designado para ejecutar los procesos judiciales presenciales o virtuales, programados en el centro de servicios, también son el resultado de toda la gestión realizada por todas las anteriores áreas y el resultado de la correcta ejecución de las actividades de los funcionarios dentro del centro de servicios. Lo anterior se nombra debido a que una sala de audiencias en funcionamiento denota una correcta gestión de personal, funcionarios, sistemas tecnológicos, aprobaciones y programaciones respectivas de las salas.

Programación de salas de audiencia

La programación de salas de audiencia requiere de la intervención de todas las áreas, analizando inicialmente de donde proviene el requerimiento, en el caso de que la solicitud provenga de los juzgados penales, se notifica previamente por medio del escribiente, quien recibe la solicitud y genera el documento oficial de programación de sala de audiencia. Si la solicitud proviene por medio del reparto de procesos, el escribiente genera la solicitud de sala de audiencia, que tiene que ser aprobado por parte del Oficial Mayor encargado del reparto de procesos, luego de esto el escribiente notifica este visto bueno nuevamente al Oficial Mayor para realizar la programación de la sala de audiencias, en donde se le asigna la fecha solicitada e igualmente se le emite un acta de programación. El escribiente con esta acta de programación recibe la carpeta del proceso y realiza las notificaciones respectivas a los involucrados, el juzgado penal recibe la carpeta del proceso y se ejecuta la audiencia con los documentos, involucrados, instituciones y en la sala designada para el caso, hay que recordar que las salas pueden ser salas de audiencia tradicionales (audiencias presenciales), o salas de audiencias virtuales.

Figura 9. Programación de salas de audiencia



2. IDENTIFICACIÓN DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS

Durante el transcurso de recopilación de información de las actividades realizadas, encuesta de percepción, y modelamiento de los procesos del centro de servicios judiciales, se pudo evidenciar una serie de aspectos positivos y otros que no favorecen a la correcta gestión del centro. Dichos aspectos se segmentan en cuatro grandes grupos: debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas; discriminados de tal manera para determinar aspectos internos y externos que está ocurriendo actualmente en el establecimiento; estos hallazgos se profundizan un poco más, determinando aquellos aspectos organizacionales a los cuales impacta, y sobre los cuales se tomará su respectiva acción de mejora.

La matriz DOFA se construye listando una serie de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, esta lista no debe tener un número específico de hallazgos, ya que se listan solo aquellos que se visualizan en el momento de su análisis. Para el caso de análisis del centro de servicios judiciales se hallaron diez debilidades, clasificados por componentes organizacionales para mejorar su posterior análisis: dos para el componente de capacitación, tres para la administración, tres para los recursos, uno para la percepción externa, y una última debilidad para el componente cultural. Al igual que las debilidades, las fortalezas, amenazas y oportunidades se segmentaron en los anteriores componentes, para así complementar adecuadamente la matriz DOFA.

Al igual que la matriz DOFA, nombrada anteriormente, se hace uso de la encuesta de percepción, nombrada en el capítulo 4 de este documento (**véase Encuesta de percepción (Encuesta externa)**). La cual permite visualizar la percepción actual que tienen los diferentes usuarios del centro de servicios, y a su vez ayudar a puntualizar aspectos de mejora, y aspectos positivos del establecimiento. El análisis de las respuestas recopiladas de esta encuesta, a continuación:

2.1 RESULTADOS ENCUESTA DE PERCEPCIÓN

Atención del servidor público en el centro de servicios del sistema penal acusatorio.

Las respuestas a continuación, fueron obtenidas por parte de los servidores públicos, pertenecientes a las entidades que hacen uso de los centro de servicios del sistema penal acusatorio de la ciudad de Pereira, las cuales fueron recopiladas al preguntarles por la atención de los funcionarios de este centro. Las posibles respuestas se encuentran en una escala Likert, comprendida entre las respuestas: Muy malo, Malo, Regular, Bueno y Muy bueno.

Tabla 1. Atención del servidor público en el centro de servicios del sistema penal acusatorio

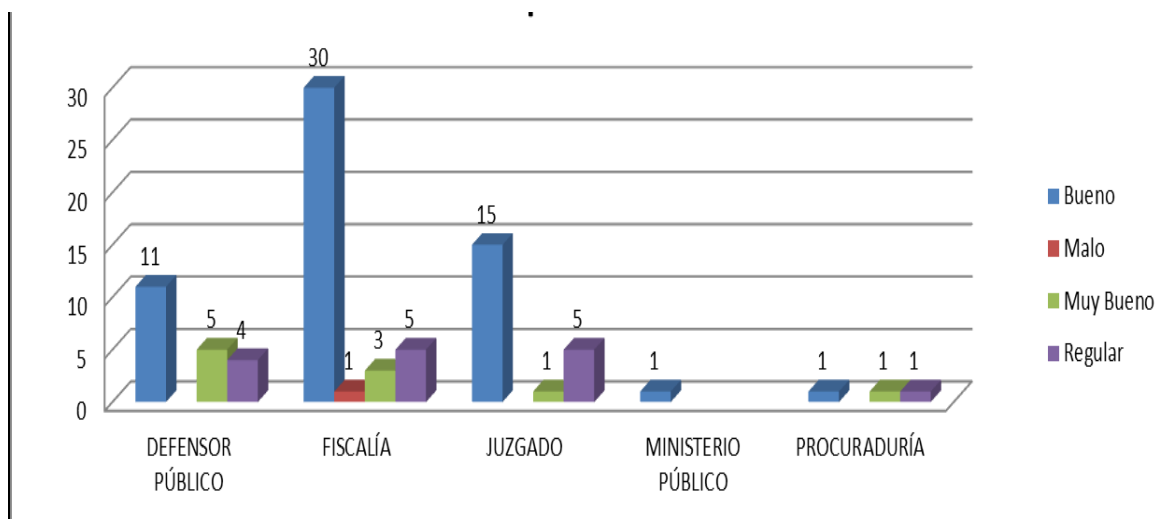
ATENCIÓN ENTIDAD	Bueno		Malo		Muy Bueno		Muy Malo		Regular		TOTAL	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
DEFENSOR PÚBLICO	11	18,97	0	0,00	5	50,00	0	0,00	4	26,67	20	23,81
FISCALÍA	30	51,72	1	100,00	3	30,00	0	0,00	5	33,33	39	46,43
JUZGADO	15	25,86	0	0,00	1	10,00	0	0,00	5	33,33	21	25,00
MINISTERIO PÚBLICO	1	1,72	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	1,19
PROCURADURÍA	1	1,72	0	0,00	1	10,00	0	0,00	1	6,67	3	3,57
TOTAL	58	100,00	1	100,00	10	100,00	0	0,00	15	100,00	84	100,00

Fuente: encuestas realizadas a los funcionarios públicos pertenecientes a las instituciones que hacen uso del centro de servicios judiciales de la ciudad de Pereira.

De las 84 personas encuestadas, pertenecientes a los diferentes establecimientos públicos que hacen uso del centro de servicios judiciales de la ciudad de Pereira, 58 indican que la atención del servidor público en el centro de servicios es buena, es decir un 69,05% del total encuestado, 15 personas indican que les parece regular este servicio, para un 17,86% del total encuestado, 10 personas señalaron una atención muy buena, para un 11,90% del total y una persona indicó que la

atención era mala, para un 01,19% del total de encuestados.

Gráfica 1. Atención del servidor público en el centro de servicios del sistema penal acusatorio



Fuente: encuestas realizadas a los funcionarios públicos pertenecientes a las instituciones que hacen uso del centro de servicios judiciales de la ciudad de Pereira.

Rapidez del servidor público en el Centro de Servicios del Sistema Penal Acusatorio.

En el siguiente cuadro resumen se encontraron las respuestas obtenidas por parte de los servidores públicos, pertenecientes a las entidades que hacen uso de los centro de servicios del sistema penal acusatorio de la ciudad de Pereira, al preguntarles por la rapidez del servicio recibido en este centro. Las posibles respuestas se encuentran en una escala Likert, comprendida entre las respuestas: Muy malo, Malo, Regular, Bueno y Muy bueno.

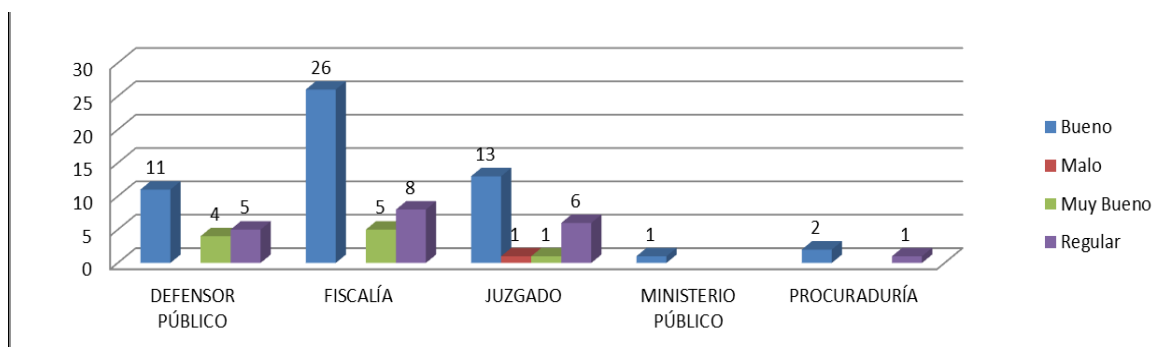
Tabla 2. Rapidez del servidor público en el centro de servicios del sistema penal acusatorio

RAPIDEZ ENTIDAD	Bueno		Malo		Muy Bueno		Muy Malo		Regular		TOTAL	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
DEFENSOR PÚBLICO	11	20,75	0	0,00	4	40,00	0	0,00	5	25,00	20	23,81
FISCALÍA	26	49,06	0	0,00	5	50,00	0	0,00	8	40,00	39	46,43
JUZGADO	13	24,53	1	100,00	1	10,00	0	0,00	6	30,00	21	25,00
MINISTERIO PÚBLICO	1	1,89	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	1,19
PROCURADURÍA	2	3,77	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	5,00	3	3,57
TOTAL	53	100,00	1	100,00	10	100,00	0	0,00	20	100,00	84	100,00

Fuente: encuestas realizadas a los funcionarios públicos pertenecientes a las instituciones que hacen uso del centro de servicios judiciales de la ciudad de Pereira.

De las 84 personas encuestadas, pertenecientes a los diferentes establecimientos públicos que hacen uso del centro de servicios judiciales de la ciudad de Pereira, 53 indican que la rapidez del servidor público en el centro de servicios es buena, es decir un 69,3,10% del total encuestado, 20 personas indican que les parece regular este tipo de servicio, para un 23,81% del total encuestado, 10 personas señalaron una rapidez muy buena, para un 11,90% del total y una persona indicó que era mala, para un 01,19% del total de encuestados.

Gráfica 2. Rapidez del servidor público en el centro de servicios del sistema penal acusatorio



Fuente: encuestas realizadas a los funcionarios públicos pertenecientes a las instituciones que hacen uso del centro de servicios judiciales de la ciudad de Pereira.

Satisfacción en las respuestas del servidor público en el Centro de Servicios del Sistema Penal Acusatorio.

En la siguiente tabla se hallaron las respuestas obtenidas por parte de los servidores públicos, pertenecientes a las entidades que hacen uso de los centro de servicios del sistema penal acusatorio de la ciudad de Pereira, al preguntarles por la satisfacción en las respuestas generadas por parte del servidor público en este centro. Las posibles respuestas se encuentran en una escala Likert, comprendida entre las respuestas: Muy malo, Malo, Regular, Bueno y Muy bueno.

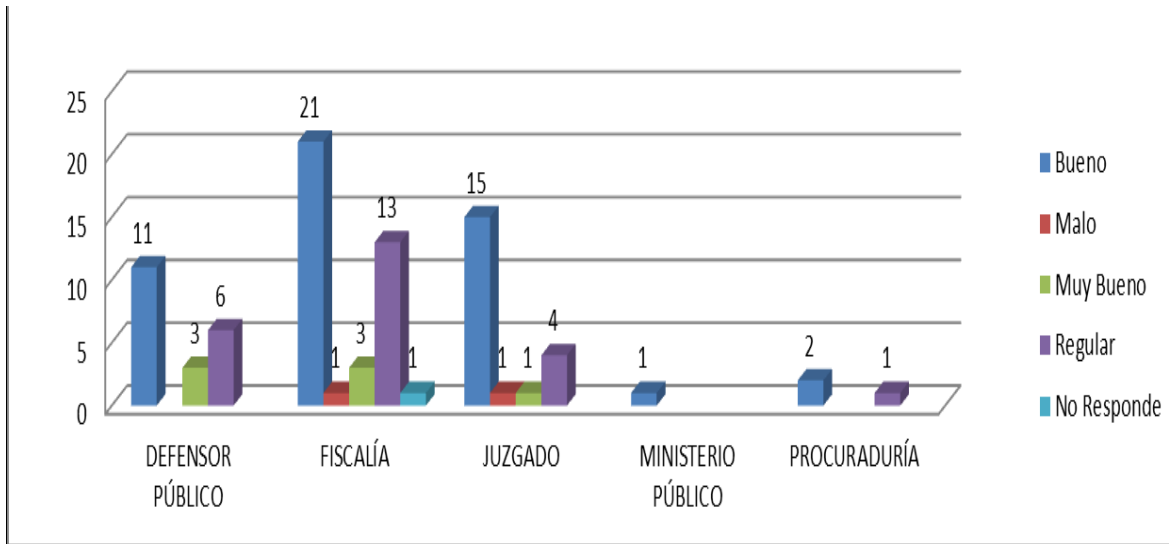
Tabla 3. Satisfacción en las respuestas del servidor público en el centro de servicios del sistema penal acusatorio

SATISFACCIÓN EN RESPUESTAS ENTIDAD	Bueno		Malo		Muy Bueno		Muy Malo		Regular		No Responde		TOTAL	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
DEFENSOR PÚBLICO	11	22,00	0	0,00	3	42,86	0	0,00	6	25,00	0	0,00	20	23,81
FISCALÍA	21	42,00	1	50,00	3	42,86	0	0,00	13	54,17	1	100,00	39	46,43
JUZGADO	15	30,00	1	50,00	1	14,29	0	0,00	4	16,67	0	0,00	21	25,00
MINISTERIO PÚBLICO	1	2,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	1,19
PROCURADURÍA	2	4,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	4,17	0	0,00	3	3,57
TOTAL	50	100,00	2	100,00	7	100,00	0	0,00	24	100,00	1	100,00	84	100,00

Fuente: encuestas realizadas a los funcionarios públicos pertenecientes a las instituciones que hacen uso del centro de servicios judiciales de la ciudad de Pereira.

De las 84 personas encuestadas, pertenecientes a los diferentes establecimientos públicos que hacen uso del centro de servicios judiciales de la ciudad de Pereira, 50 indican una satisfacción en las respuestas acerca del centro de servicios buena, es decir un 59,52% del total encuestado, 24 personas indican que les parece regular este aspecto, para un 28,57% del total encuestado, 7 personas señalaron la satisfacción en las respuestas como muy buena, para un 8,33% del total, dos personas indicaron que era mala, para un 02,38% del total de encuestados. Una sola persona no respondió esta pregunta.

Gráfica 3. Satisfacción en las respuestas del servidor público en el centro de servicios del sistema penal acusatorio



Fuente: encuestas realizadas a los funcionarios públicos pertenecientes a las instituciones que hacen uso del centro de servicios judiciales de la ciudad de Pereira.

Tiempo de espera de cada petición o solicitud del servidor público en el Centro de Servicios del Sistema Penal.

Aquí se identificaron las respuestas obtenidas por parte de los servidores públicos, pertenecientes a las entidades que hacen uso de los centro de servicios del sistema penal acusatorio de la ciudad de Pereira, al preguntarles por el tiempo de espera percibido en los diferentes trámites en este centro. Las posibles respuestas se encuentran en una escala Likert, comprendida entre las respuestas: Muy malo, Malo, Regular, Bueno y Muy bueno.

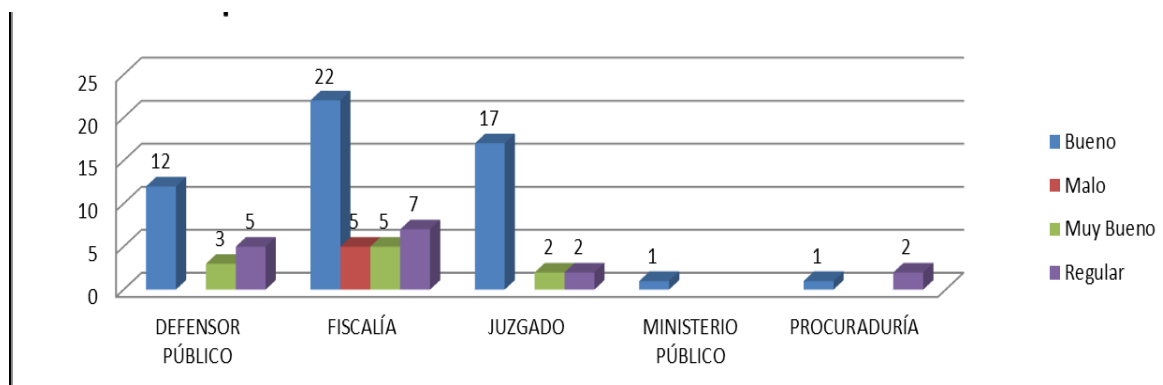
Tabla 4. Tiempo de espera de cada petición o solicitud del servidor público en el centro de servicios del sistema penal

TIEMPO DE ESPERA ENTIDAD	Bueno		Malo		Muy Bueno		Muy Malo		Regular		TOTAL	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
DEFENSOR PÚBLICO	12	22,64	0	0,00	3	30,00	0	0,00	5	31,25	20	23,81
FISCALÍA	22	41,51	5	100,00	5	50,00	0	0,00	7	43,75	39	46,43
JUZGADO	17	32,08	0	0,00	2	20,00	0	0,00	2	12,50	21	25,00
MINISTERIO PÚBLICO	1	1,89	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	1,19
PROCURADURÍA	1	1,89	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	12,50	3	3,57
TOTAL	53	100,00	5	100,00	10	100,00	0	0,00	16	100,00	84	100,00

Fuente: encuestas realizadas a los funcionarios públicos pertenecientes a las instituciones que hacen uso del centro de servicios judiciales de la ciudad de Pereira.

De las 84 personas encuestadas, pertenecientes a los diferentes establecimientos públicos que hacen uso del centro de servicios judiciales de la ciudad de Pereira, 53 indican que el tiempo de espera en el centro de servicios es bueno, es decir un 63,10% del total encuestado, 16 personas indican que les parece regular este aspecto, para un 19,05% del total encuestado, 10 personas señalaron un tiempo de espera muy bueno, para un 11,90% del total y cinco personas indicaron que era malo, para un 05,95% del total de encuestados.

Gráfica 4. Tiempo de espera de cada petición o solicitud del servidor público en el centro de servicios del sistema penal



Fuente: encuestas realizadas a los funcionarios públicos pertenecientes a las instituciones que hacen uso del centro de servicios judiciales de la ciudad de Pereira.

Confiabilidad en las respuestas del servidor público en el Centro de Servicios del Sistema Penal Acusatorio.

A continuación se lograron observar las respuestas obtenidas por parte de los servidores públicos, pertenecientes a las entidades que hacen uso de los centro de servicios del sistema penal acusatorio de la ciudad de Pereira, al preguntarles por la confiabilidad en las respuestas por parte del servidor público en este centro.

Las posibles respuestas se encuentran en una escala Likert, comprendida entre las respuestas: Muy malo, Malo, Regular, Bueno y Muy bueno.

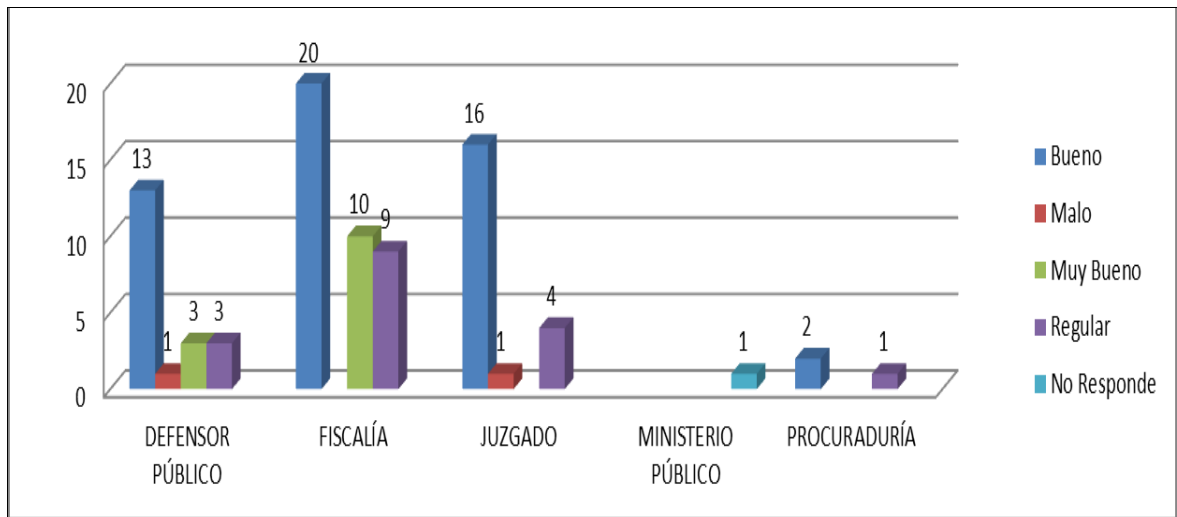
Tabla 5. Confiabilidad en las respuestas del servidor público en el centro de servicios del sistema penal acusatorio

CONFIABILIDAD EN RESPUESTAS ENTIDAD	Bueno		Malo		Muy Bueno		Muy Malo		Regular		No Responde		TOTAL	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
DEFENSOR PÚBLICO	13	25,49	1	50,00	3	23,08	0	0,00	3	17,65	0	0,00	20	23,81
FISCALÍA	20	39,22	0	0,00	10	76,92	0	0,00	9	52,94	0	0,00	39	46,43
JUZGADO	16	31,37	1	50,00	0	0,00	0	0,00	4	23,53	0	0,00	21	25,00
MINISTERIO PÚBLICO	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	100,00	1	1,19
PROCURADURÍA	2	3,92	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	5,88	0	0,00	3	3,57
TOTAL	51	100,00	2	100,00	13	100,00	0	0,00	17	100,00	1	100,00	84	100,00

Fuente: encuestas realizadas a los funcionarios públicos pertenecientes a las instituciones que hacen uso del centro de servicios judiciales de la ciudad de Pereira.

De las 84 personas encuestadas, pertenecientes a los diferentes establecimientos públicos que hacen uso del centro de servicios judiciales de la ciudad de Pereira, 51 indican que la confiabilidad en las respuestas del centro de servicios es buena, es decir un 60,71% del total encuestado, 17 personas indican que les parece regular este aspecto, para un 20,24% del total encuestado, 13 personas señalaron la confiabilidad como muy buena, para un 15,48% del total, dos personas indicaron que era mala, para un 02,38% del total de encuestados. Una sola persona no respondió esta pregunta.

Gráfica 5. Confiabilidad en las respuestas del servidor público en el centro de servicios del sistema penal acusatorio



Fuente: encuestas realizadas a los funcionarios públicos pertenecientes a las instituciones que hacen uso del centro de servicios judiciales de la ciudad de Pereira.

Conocimiento en el tema del servidor público en el Centro de Servicios del Sistema Penal Acusatorio.

En la siguiente tabla se hallaron las respuestas obtenidas por parte de los servidores públicos, pertenecientes a las entidades que hacen uso de los centro de servicios del sistema penal acusatorio de la ciudad de Pereira, al preguntarles por la percepción del conocimiento que tiene el servidor público en este centro.

Las posibles respuestas se encuentran en una escala Likert, comprendida entre las respuestas: Muy malo, Malo, Regular, Bueno y Muy bueno.

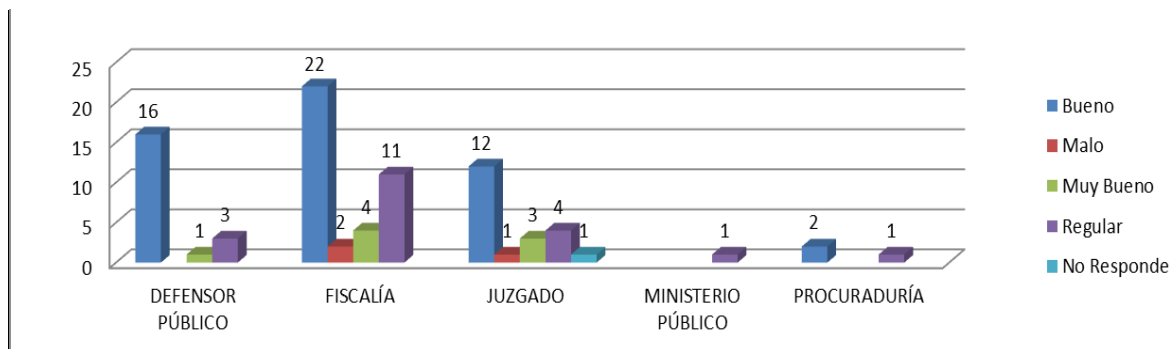
Tabla 6. Conocimiento en el tema del servidor público en el centro de servicios del sistema penal acusatorio

CONOCIMIENTO DEL SERVIDOR ENTIDAD	Bueno		Malo		Muy Bueno		Muy Malo		Regular		No Responde		TOTAL	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
DEFENSOR PÚBLICO	16	30,77	0	0,00	1	12,50	0	0,00	3	15,00	0	0,00	20	23,81
FISCALÍA	22	42,31	2	66,67	4	50,00	0	0,00	11	55,00	0	0,00	39	46,43
JUZGADO	12	23,08	1	33,33	3	37,50	0	0,00	4	20,00	1	100,00	21	25,00
MINISTERIO PÚBLICO	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	5,00	0	0,00	1	1,19
PROCURADURÍA	2	3,85	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	5,00	0	0,00	3	3,57
TOTAL	52	100,00	3	100,00	8	100,00	0	0,00	20	100,00	1	100,00	84	100,00

Fuente: encuestas realizadas a los funcionarios públicos pertenecientes a las instituciones que hacen uso del centro de servicios judiciales de la ciudad de Pereira.

De las 84 personas encuestadas, pertenecientes a los diferentes establecimientos públicos que hacen uso del centro de servicios judiciales de la ciudad de Pereira, 52 indican que el conocimiento del servidor público del centro de servicios es bueno, es decir un 61,90% del total encuestado, 20 personas indican que les parece regular este aspecto, para un 23,81% del total encuestado, 8 personas señalaron el conocimiento del servidor público como muy bueno, para un 09,52% del total y tres personas indicaron que era malo, para un 03,57% del total de encuestados. Una sola persona no respondió esta pregunta.

Gráfica 6. Conocimiento en el tema del servidor público en el centro de servicios del sistema penal acusatorio



Fuente: encuestas realizadas a los funcionarios públicos pertenecientes a las instituciones que hacen uso del centro de servicios judiciales de la ciudad de Pereira.

Atención prestada en las quejas y reclamos solicitados al Centro de Servicios del Sistema Penal Acusatorio.

Se cuantifican a continuación las respuestas obtenidas por parte de los servidores públicos, pertenecientes a las entidades que hacen uso de los centro de servicios del sistema penal acusatorio de la ciudad de Pereira, al preguntarles por la atención prestada en las quejas y reclamos solicitados en este centro. Las posibles respuestas se encuentran en una escala Likert, comprendida entre las respuestas: Muy malo, Malo, Regular, Bueno y Muy bueno.

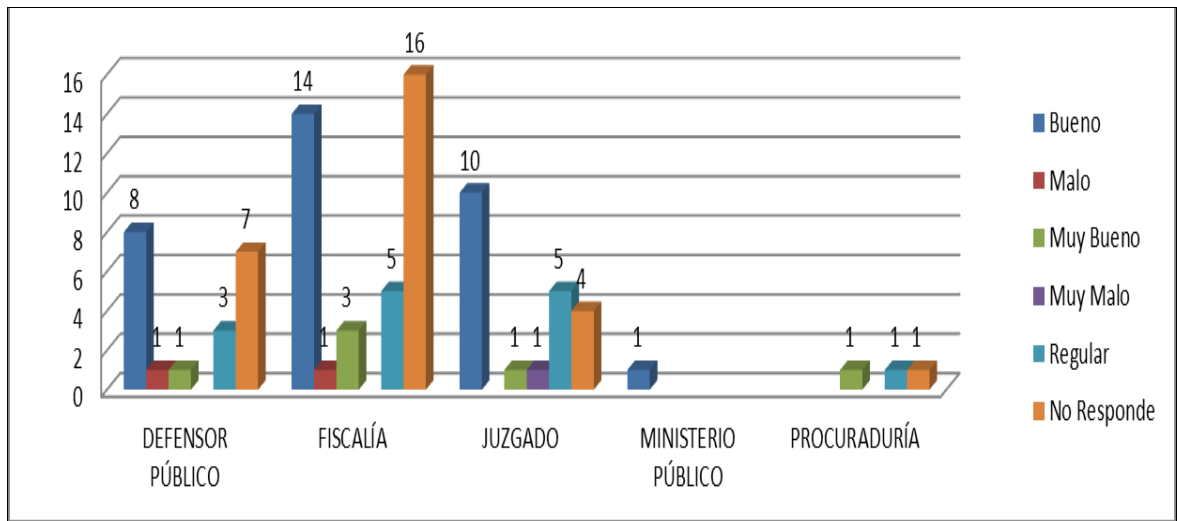
Tabla 7. Atención prestada en las quejas y reclamos solicitados al centro de servicios del sistema penal acusatorio

ATENCIÓN EN PQRS ENTIDAD	Bueno		Malo		Muy Bueno		Muy Malo		Regular		No Responde		TOTAL	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
DEFENSOR PÚBLICO	8	24,24	1	50,00	1	16,67	0	0,00	3	21,43	7	25,00	20	23,81
FISCALÍA	14	42,42	1	50,00	3	50,00	0	0,00	5	35,71	16	57,14	39	46,43
JUZGADO	10	30,30	0	0,00	1	16,67	1	100,00	5	35,71	4	14,29	21	25,00
MINISTERIO PÚBLICO	1	3,03	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	1,19
PROCURADURÍA	0	0,00	0	0,00	1	16,67	0	0,00	1	7,14	1	3,57	3	3,57
TOTAL	33	100,00	2	100,00	6	100,00	1	100,00	14	100,00	28	100,00	84	100,00

Fuente: encuestas realizadas a los funcionarios públicos pertenecientes a las instituciones que hacen uso del centro de servicios judiciales de la ciudad de Pereira.

De las 84 personas encuestadas, pertenecientes a los diferentes establecimientos públicos que hacen uso del centro de servicios judiciales de la ciudad de Pereira, 33 indican que la atención de los reclamos, quejas y peticiones en el centro de servicios es buena, es decir un 39,29% del total encuestado, 14 personas indican que les parece regular este servicio, para un 16,67% del total encuestado, seis personas señalaron una atención en las peticiones, quejas y reclamos muy buena, para un 07,14% del total, dos personas indicaron que este aspecto era malo, para un 02,38% del total encuestado y una persona indicó que era muy mala, para un 01,19% del total de los encuestados. 28 personas no respondieron a esta pregunta.

Gráfica 7. Atención prestada en las quejas y reclamos solicitados al centro de servicios del sistema penal acusatorio



Fuente: encuestas realizadas a los funcionarios públicos pertenecientes a las instituciones que hacen uso del centro de servicios judiciales de la ciudad de Pereira.

Gestión documental realizada por el Centro de Servicios del Sistema Penal Acusatorio.

A continuación se presentan las respuestas obtenidas por parte de los servidores públicos, pertenecientes a las entidades que hacen uso de los centro de servicios del sistema penal acusatorio de la ciudad de Pereira, al preguntarles por la Gestión documental realizada en este centro.

Las posibles respuestas se encuentran en una escala Likert, comprendida entre las respuestas: Muy malo, Malo, Regular, Bueno y Muy bueno.

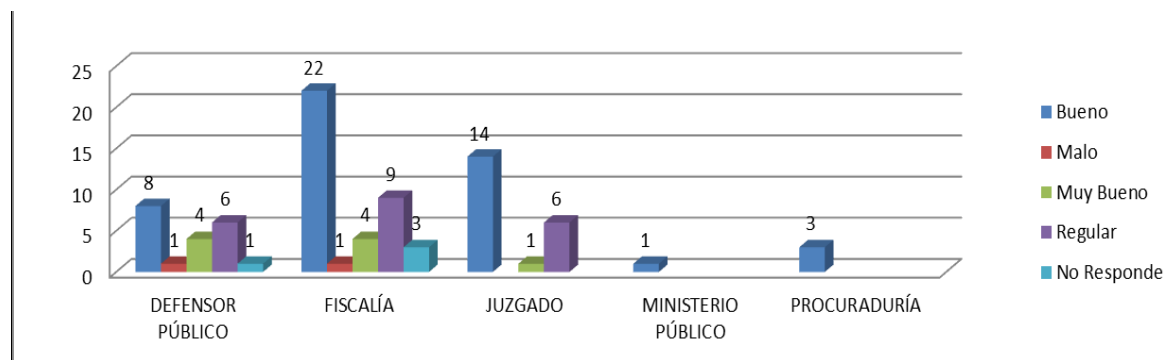
Tabla 8. Gestión documental realizada por el centro de servicios del sistema penal acusatorio

GESTIÓN DOCUMENTAL ENTIDAD	Bueno		Malo		Muy Bueno		Muy Malo		Regular		No Responde		TOTAL	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
DEFENSOR PÚBLICO	8	16,67	1	50,00	4	44,44	0	0,00	6	28,57	1	25,00	20	23,81
FISCALÍA	22	45,83	1	50,00	4	44,44	0	0,00	9	42,86	3	75,00	39	46,43
JUZGADO	14	29,17	0	0,00	1	11,11	0	0,00	6	28,57	0	0,00	21	25,00
MINISTERIO PÚBLICO	1	2,08	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	1,19
PROCURADURÍA	3	6,25	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3	3,57
TOTAL	48	100,00	2	100,00	9	100,00	0	0,00	21	100,00	4	100,00	84	100,00

Fuente: encuestas realizadas a los funcionarios públicos pertenecientes a las instituciones que hacen uso del centro de servicios judiciales de la ciudad de Pereira.

De las 84 personas encuestadas, pertenecientes a los diferentes establecimientos públicos que hacen uso del centro de servicios judiciales de la ciudad de Pereira, 48 indican que la gestión documental del servidor público en el centro de servicios es buena, es decir un 57,14% del total encuestado, 21 personas indican que les parece regular este aspecto, para un 25,00% del total encuestado, 9 personas señalaron una gestión documental muy buena, para un 10,71% del total y dos personas indicaron que era mala, para un 02,38% del total de encuestados. Cuatro personas no respondieron esta pregunta.

Gráfica 8. Gestión documental realizada por el centro de servicios del sistema penal acusatorio



Fuente: encuestas realizadas a los funcionarios públicos pertenecientes a las instituciones que hacen uso del centro de servicios judiciales de la ciudad de Pereira.

Infraestructura del Centro de Servicios del Sistema Penal Acusatorio referente al inmueble.

En el siguiente cuadro resumen se identifican las respuestas obtenidas por parte de los servidores públicos, pertenecientes a las entidades que hacen uso de los centro de servicios del sistema penal acusatorio de la ciudad de Pereira, al preguntarles por la infraestructura de este centro respecto al inmueble.

Las posibles respuestas se encuentran en una escala Likert, comprendida entre las respuestas: Muy malo, Malo, Regular, Bueno y Muy bueno.

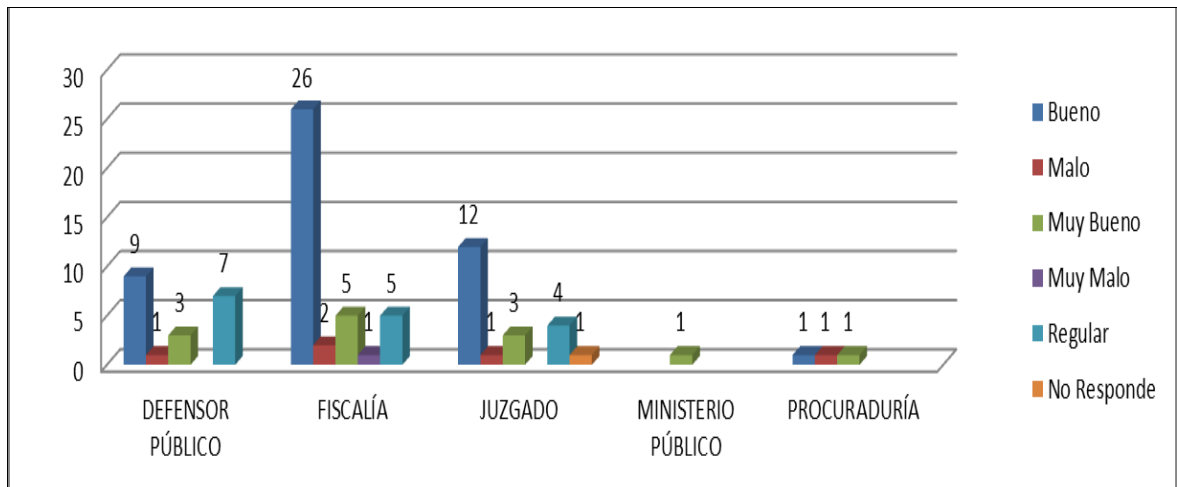
Tabla 9. Infraestructura del centro de servicios del sistema penal acusatorio referente al inmueble

INFRAESTRUCTURA - INMUEBLE ENTIDAD	Bueno		Malo		Muy Bueno		Muy Malo		Regular		No Responde		TOTAL	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
DEFENSOR PÚBLICO	9	18,75	1	20,00	3	23,08	0	0,00	7	43,75	0	0,00	20	23,81
FISCALÍA	26	54,17	2	40,00	5	38,46	1	100,00	5	31,25	0	0,00	39	46,43
JUZGADO	12	25,00	1	20,00	3	23,08	0	0,00	4	25,00	1	100,00	21	25,00
MINISTERIO PÚBLICO	0	0,00	0	0,00	1	7,69	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	1,19
PROCURADURÍA	1	2,08	1	20,00	1	7,69	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3	3,57
TOTAL	48	100,00	5	100,00	13	100,00	1	100,00	16	100,00	1	100,00	84	100,00

Fuente: encuestas realizadas a los funcionarios públicos pertenecientes a las instituciones que hacen uso del centro de servicios judiciales de la ciudad de Pereira.

De las 84 personas encuestadas, pertenecientes a los diferentes establecimientos públicos que hacen uso del centro de servicios judiciales de la ciudad de Pereira, 48 indican que la infraestructura (bien inmueble) en el centro de servicios es buena, es decir un 57,14% del total encuestado, 16 personas indican que les parece regular este aspecto, para un 19,05% del total encuestado, 13 personas señalaron la infraestructura como muy buena, para un 15,48% del total y cinco personas indicaron que era mala, para un 05,95% del total de encuestados. Una persona no contestó esta pregunta.

Gráfica 9. Infraestructura del centro de servicios del sistema penal acusatorio referente al inmueble



Fuente: encuestas realizadas a los funcionarios públicos pertenecientes a las instituciones que hacen uso del centro de servicios judiciales de la ciudad de Pereira.

Infraestructura del Centro de Servicios del Sistema Penal Acusatorio respecto al recurso tecnológico.

A continuación se visualizan las respuestas obtenidas por parte de los servidores públicos, pertenecientes a las entidades que hacen uso de los centro de servicios del sistema penal acusatorio de la ciudad de Pereira al preguntarles por la infraestructura de este centro respecto al recurso tecnológico. Las posibles respuestas se encuentran en una escala Likert, comprendida entre las respuestas: Muy malo, Malo, Regular, Bueno y Muy bueno.

De las 84 personas encuestadas, pertenecientes a los diferentes establecimientos públicos que hacen uso del centro de servicios judiciales de la ciudad de Pereira, 43 indican que la tecnología en el centro de servicios es buena, es decir un 51,19% del total encuestado, 24 personas indican que les parece regular este aspecto, para un 28,57% del total encuestado, seis personas señalaron este tipo

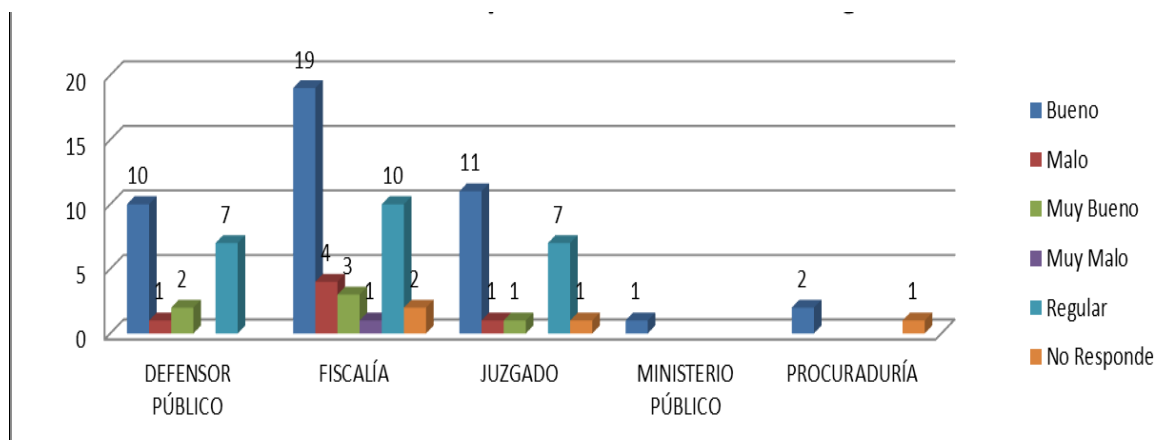
de infraestructura como muy buena, para un 07,14% del total y seis personas indicaron que era mala, para un 07,14% del total de encuestados, adicional a esto una persona contestó que en este aspecto el centro de servicios es muy malo, con un 01,19% del total de respuestas. Cuatro personas no respondieron esta pregunta.

Tabla 10. Infraestructura del centro de servicios del sistema penal acusatorio respecto al recurso tecnológico

ENTIDAD	Bueno		Malo		Muy Bueno		Muy Malo		Regular		No Responde		TOTAL	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
DEFENSOR PÚBLICO	10	23,26	1	16,67	2	33,33	0	0,00	7	29,17	0	0,00	20	23,81
FISCALÍA	19	44,19	4	66,67	3	50,00	1	100,00	10	41,67	2	50,00	39	46,43
JUZGADO	11	25,58	1	16,67	1	16,67	0	0,00	7	29,17	1	25,00	21	25,00
MINISTERIO PÚBLICO	1	2,33	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	1,19
PROCURADURÍA	2	4,65	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	25,00	3	3,57
TOTAL	43	100,00	6	100,00	6	100,00	1	100,00	24	100,00	4	100,00	84	100,00

Fuente: encuestas realizadas a los funcionarios públicos pertenecientes a las instituciones que hacen uso del centro de servicios judiciales de la ciudad de Pereira.

Gráfica 10. Infraestructura del centro de servicios del sistema penal acusatorio respecto al recurso tecnológico



Fuente: encuestas realizadas a los funcionarios públicos pertenecientes a las instituciones que hacen uso del centro de servicios judiciales de la ciudad de Pereira.

Infraestructura del Centro de Servicios del Sistema Penal Acusatorio respecto a las salas de audiencia.

Las respuestas a continuación, fueron obtenidas por parte de los servidores públicos, pertenecientes a las entidades que hacen uso de los centro de servicios del sistema penal acusatorio de la ciudad de Pereira al preguntarles por la infraestructura de este centro respecto a las salas de audiencia. Las posibles respuestas se encuentran en una escala Likert, comprendida entre las respuestas: Muy malo, Malo, Regular, Bueno y Muy bueno.

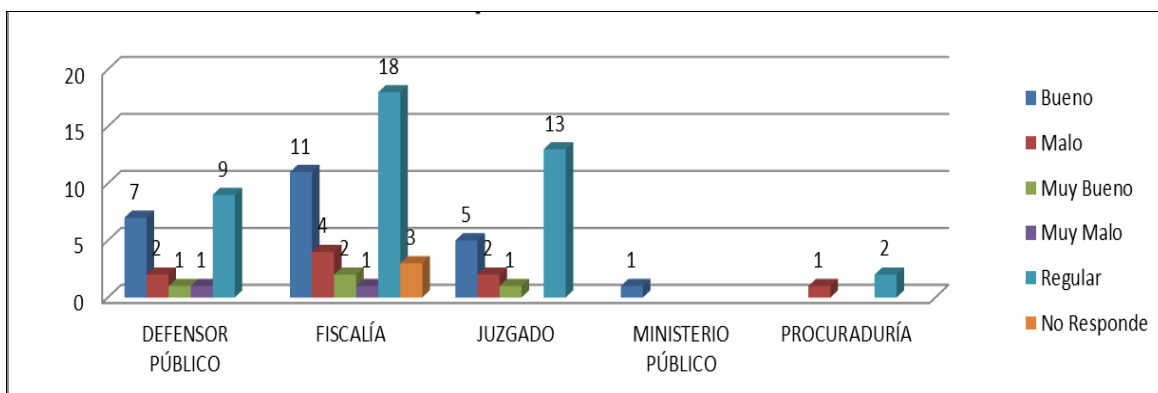
Tabla 11. Infraestructura del centro de servicios del sistema penal acusatorio respecto a las salas de audiencia

INFRAESTRUCTURA - SALAS ENTIDAD	Bueno		Malo		Muy Bueno		Muy Malo		Regular		No Responde		TOTAL	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
DEFENSOR PÚBLICO	7	29,17	2	22,22	1	25,00	1	50,00	9	21,43	0	0,00	20	23,81
FISCALÍA	11	45,83	4	44,44	2	50,00	1	50,00	18	42,86	3	100,00	39	46,43
JUZGADO	5	20,83	2	22,22	1	25,00	0	0,00	13	30,95	0	0,00	21	25,00
MINISTERIO PÚBLICO	1	4,17	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	1,19
PROCURADURÍA	0	0,00	1	11,11	0	0,00	0	0,00	2	4,76	0	0,00	3	3,57
TOTAL	24	100,00	9	100,00	4	100,00	2	100,00	42	100,00	3	100,00	84	100,00

Fuente: encuestas realizadas a los funcionarios públicos pertenecientes a las instituciones que hacen uso del centro de servicios judiciales de la ciudad de Pereira.

De las 84 personas encuestadas, pertenecientes a los diferentes establecimientos públicos que hacen uso del centro de servicios judiciales de la ciudad de Pereira, 24 indican que la infraestructura de las salas de audiencia en el centro de servicios es buena, es decir un 28,57% del total encuestado, 42 personas indican que les parece regular este aspecto, para un 50,00% del total encuestado, cuatro personas señalaron la infraestructura de las salas como muy buena, para un 04,76% del total, nueve personas indicaron que era mala, para un 10,71% del total de encuestados y dos personas indicaron que este aspecto del centro de servicios era muy malo con un 02,38% de las respuestas recopiladas. Tres personas no respondieron esta pregunta.

Gráfica 11. Infraestructura del centro de servicios del sistema penal acusatorio respecto a las salas de audiencia



Fuente: encuestas realizadas a los funcionarios públicos pertenecientes a las instituciones que hacen uso del centro de servicios judiciales de la ciudad de Pereira.

Horarios de atención del Centro de Servicios del Sistema Penal Acusatorio.

La siguiente tabla resumen, contiene la cuantificación de las respuestas obtenidas por parte de los servidores públicos, pertenecientes a las entidades que hacen uso de los centro de servicios del sistema penal acusatorio de la ciudad de Pereira al preguntarles por los horarios de atención de este centro. Las posibles respuestas se encuentran en una escala Likert, comprendida entre las respuestas: Muy malo, Malo, Regular, Bueno y Muy bueno.

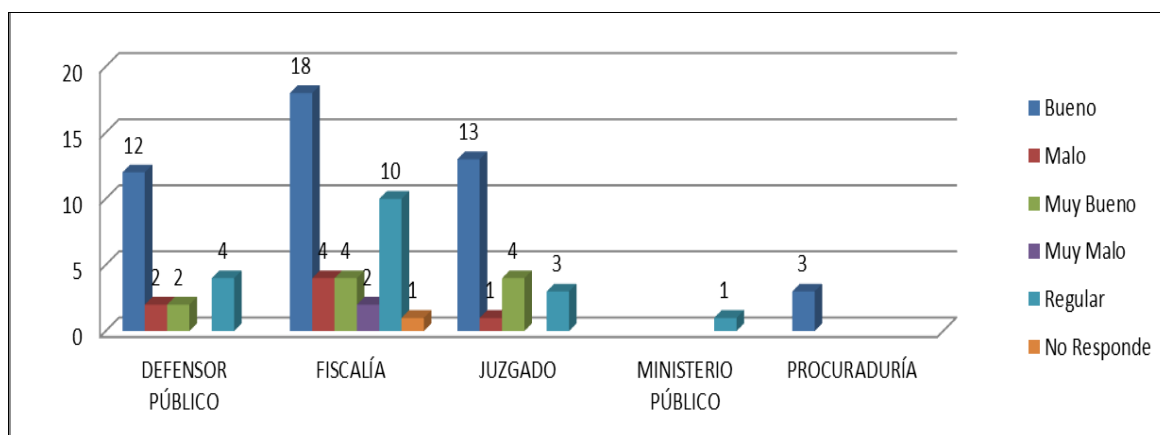
Tabla 12. Horario atención del centro de servicios sistema penal acusatorio

INFRAESTRUCTURA - HORARIOS ENTIDAD	Bueno		Malo		Muy Bueno		Muy Malo		Regular		No Responde		TOTAL	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
DEFENSOR PÚBLICO	12	26,09	2	28,57	2	20,00	0	0,00	4	22,22	0	0,00	20	23,81
FISCALÍA	18	39,13	4	57,14	4	40,00	2	100,00	10	55,56	1	100,00	39	46,43
JUZGADO	13	28,26	1	14,29	4	40,00	0	0,00	3	16,67	0	0,00	21	25,00
MINISTERIO PÚBLICO	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	5,56	0	0,00	1	1,19
PROCURADURÍA	3	6,52	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3	3,57
TOTAL	46	100,00	7	100,00	10	100,00	2	100,00	18	100,00	1	100,00	84	100,00

Fuente: encuestas realizadas a los funcionarios públicos pertenecientes a las instituciones que hacen uso del centro de servicios judiciales de la ciudad de Pereira.

De las 84 personas encuestadas, pertenecientes a los diferentes establecimientos públicos que hacen uso del centro de servicios judiciales de la ciudad de Pereira, 46 indican que el horario de atención en el centro de servicios es bueno, es decir un 54,76% del total encuestado, 18 personas indican que les parecen regulares estos horarios, para un 21,43% del total encuestado, 10 personas señalaron estos horarios como muy buenos, para un 11,90% del total, siete personas indicaron que los horarios de atención eran malos con un 08,33% de las respuestas recopiladas y dos personas indicaron que estos horarios eran muy malos, para un 02,38% del total de encuestados. Una persona no respondió esta pregunta.

Gráfica 12. Horarios de atención del centro de servicios del sistema penal acusatorio



Fuente: encuestas realizadas a los funcionarios públicos pertenecientes a las instituciones que hacen uso del centro de servicios judiciales de la ciudad de Pereira.

CRUCE DE VARIABLES

Para obtener una mayor información a la que se adquieren por la recolección de datos por cada una de las anteriores variables encuestadas, se realiza un cruce de las mismas con el objetivo de indagar más en dichos hallazgos, tomando aquellas variables que se consideran importantes para el centro de servicios, cuantificando

sus resultados y proyectándolos en gráficas para analizar mejor la información recolectada.

Las variables cruzadas son:

- Atención del servidor público – Confiabilidad en las respuestas.
- Rapidez del servidor público – Gestión Documental realizada por el centro de servicios.
- Satisfacción en las respuestas del servidor público – Conocimiento en el tema del servidor público.
- Infraestructura del centro de servicios – Horarios de Atención del centro de servicios.
- Recurso Tecnológico del centro de servicios – Salas de Audiencia del centro de servicios.

Análisis de variables de Atención y Confiabilidad.

Tabla 13. Análisis de variables de atención y confiabilidad

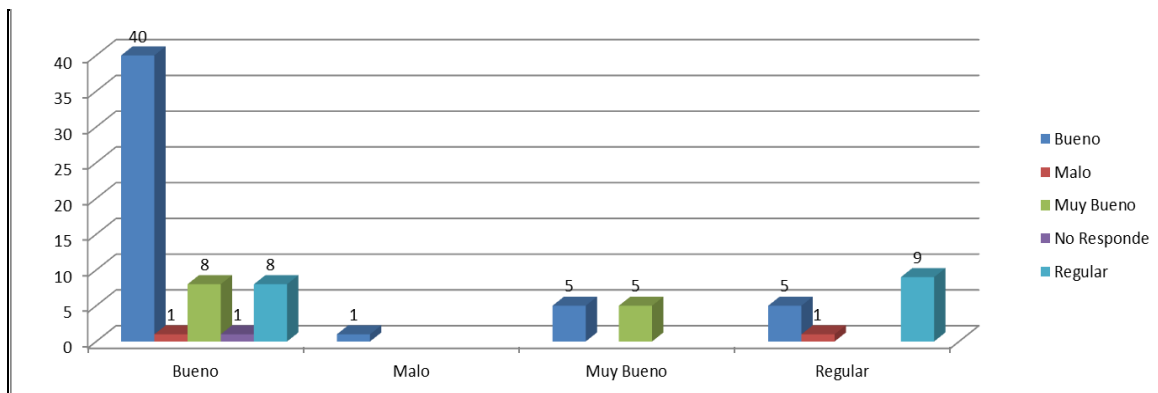
	Bueno		Malo		Muy Bueno		No Responde		Regular		Total	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
Bueno	40	78,43	1	50,00	8	61,54	1	100,00	8	47,06	58	69,05
Malo	1	1,96	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	1,19
Muy Bueno	5	9,80	0	0,00	5	38,46	0	0,00	0	0,00	10	11,90
No Responde	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Regular	5	9,80	1	50,00	0	0,00	0	0,00	9	52,94	15	17,86
TOTAL	51	100,00	2	100,00	13	100,00	1	100,00	17	100,00	84	100,00

Fuente: encuestas realizadas a los funcionarios públicos pertenecientes a las instituciones que hacen uso del centro de servicios judiciales de la ciudad de Pereira.

Se analizan en paralelo las variables de atención y confiabilidad para analizar el resultado de ambas variables respecto a la escala de Likert propuesta. 51 personas calificaron la atención y la confiabilidad como Buena, 17 personas puntuaron estos aspectos del centro de servicios como regulares, al igual que 13

personas lo calificaron como muy bueno y 2 como malo.

Gráfica 13. Análisis de variables de atención y confiabilidad



Fuente: encuestas realizadas a los funcionarios públicos pertenecientes a las instituciones que hacen uso del centro de servicios judiciales de la ciudad de Pereira.

Análisis de variables de Rapidez y Gestión Documental.

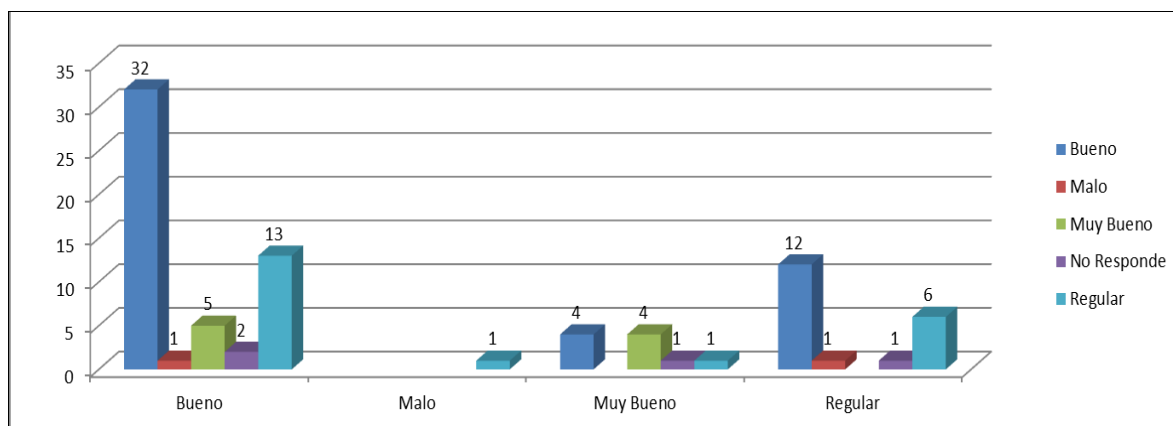
Tabla 14. Análisis de variables de rapidez y gestión documental

	Bueno		Malo		Muy Bueno		No Responde		Regular		Total	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
Bueno	32	66,67	1	50,00	5	55,56	2	50,00	13	61,90	53	63,10
Malo	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	4,76	1	1,19
Muy Bueno	4	8,33	0	0,00	4	44,44	1	25,00	1	4,76	10	11,90
No Responde	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Regular	12	25,00	1	50,00	0	0,00	1	25,00	6	28,57	20	23,81
TOTAL	48	100,00	2	100,00	9	100,00	4	100,00	21	100,00	84	100,00

Fuente: encuestas realizadas a los funcionarios públicos pertenecientes a las instituciones que hacen uso del centro de servicios judiciales de la ciudad de Pereira.

Los aspectos de Rapidez y Gestión documental se calificaron en paralelo para observar su correlación, y sus resultados fueron los siguientes: 48 personas las calificaron como un aspecto bueno del centro de servicios, 21 personas como regular, al igual que 9 personas los calificaron como muy buenos. Cuatro personas no respondieron acerca de estos aspectos y dos los calificaron como aspectos malos del centro de servicios.

Gráfica 14. Análisis de variables de rapidez y gestión documental



Fuente: encuestas realizadas a los funcionarios públicos pertenecientes a las instituciones que hacen uso del centro de servicios judiciales de la ciudad de Pereira.

Análisis de variables de Satisfacción y Conocimiento.

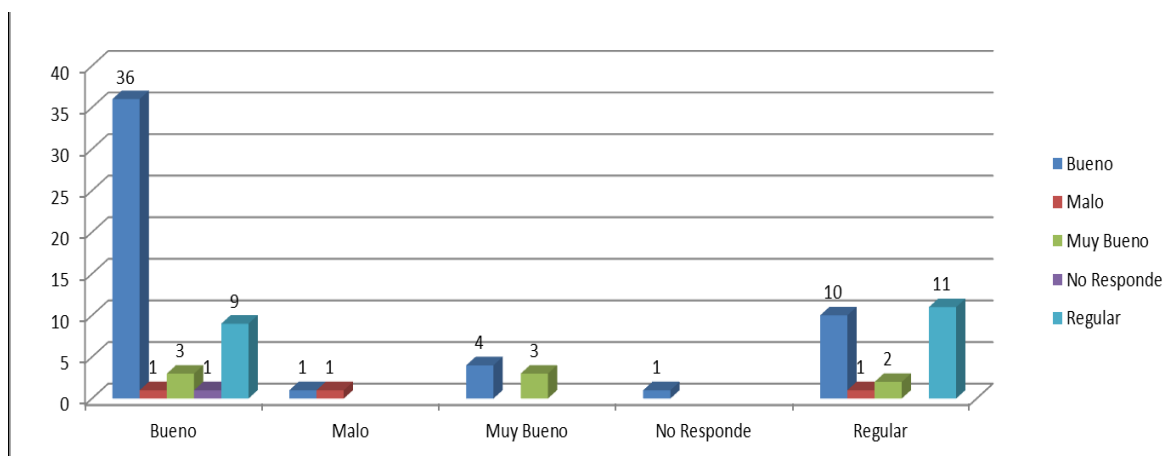
Tabla 15. Análisis de variables de satisfacción y conocimiento

	Bueno		Malo		Muy Bueno		No Responde		Regular		Total	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
Bueno	32	66,67	1	50,00	5	55,56	2	50,00	13	61,90	53	63,10
Malo	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	4,76	1	1,19
Muy Bueno	4	8,33	0	0,00	4	44,44	1	25,00	1	4,76	10	11,90
No Responde	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Regular	12	25,00	1	50,00	0	0,00	1	25,00	6	28,57	20	23,81
TOTAL	48	100,00	2	100,00	9	100,00	4	100,00	21	100,00	84	100,00

Fuente: encuestas realizadas a los funcionarios públicos pertenecientes a las instituciones que hacen uso del centro de servicios judiciales de la ciudad de Pereira.

Los aspectos de Rapidez y Gestión documental se calificaron en paralelo para observar su correlación, y sus resultados fueron los siguientes: 48 personas las calificaron como un aspecto bueno del centro de servicios, 21 personas como regular, al igual que 9 personas los calificaron como muy buenos. Cuatro personas no respondieron acerca de estos aspectos y dos los calificaron como aspectos malos del centro de servicios.

Gráfica 15. Análisis de variables de satisfacción y conocimiento



Fuente: encuestas realizadas a los funcionarios públicos pertenecientes a las instituciones que hacen uso del centro de servicios judiciales de la ciudad de Pereira.

Análisis de variables de Infraestructura y Horarios de Atención.

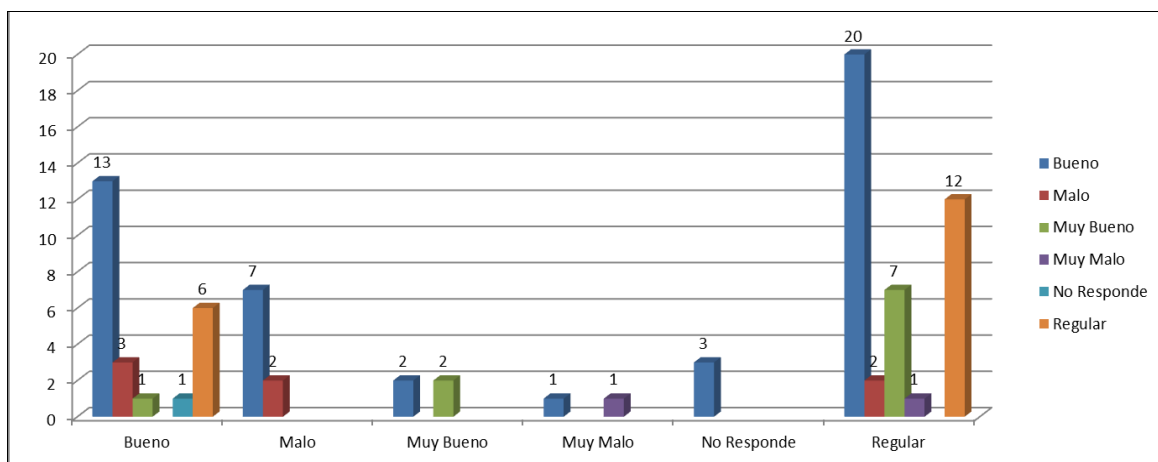
Tabla 16. Análisis de variables de infraestructura y horarios de atención

	Bueno		Malo		Muy Bueno		Muy Malo		No Responde		Regular		Total	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
Bueno	13	28,26	3	42,86	1	10,00	0	0,00	1	100,00	6	33,33	24	28,57
Malo	7	15,22	2	28,57	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	9	10,71
Muy Bueno	2	4,35	0	0,00	2	20,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	4	4,76
Muy Malo	1	2,17	0	0,00	0	0,00	1	50,00	0	0,00	0	0,00	2	2,38
No Responde	3	6,52	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3	3,57
Regular	20	43,48	2	28,57	7	70,00	1	50,00	0	0,00	12	66,67	42	50,00
TOTAL	46	100,00	7	100,00	10	100,00	2	100,00	1	100,00	18	100,00	84	100,00

Fuente: encuestas realizadas a los funcionarios públicos pertenecientes a las instituciones que hacen uso del centro de servicios judiciales de la ciudad de Pereira.

Las calificaciones de los aspectos Infraestructura de las salas de audiencia y Horarios de atención también fueron transpuestos para observar su comportamiento, los resultados fueron: 46 personas contestaron estos aspectos del centro de servicios como buenos, 18 como regular y 10 como muy aspectos muy buenos. Siete de ellos contestaron acerca de estos aspectos como malos, dos como muy malos y una sola persona no respondió acerca de los mismos.

Gráfica 16. Análisis de variables de infraestructura y horarios de atención



Fuente: encuestas realizadas a los funcionarios públicos pertenecientes a las instituciones que hacen uso del centro de servicios judiciales de la ciudad de Pereira.

Análisis de variables de Recurso Tecnológico y Salas de Audiencia.

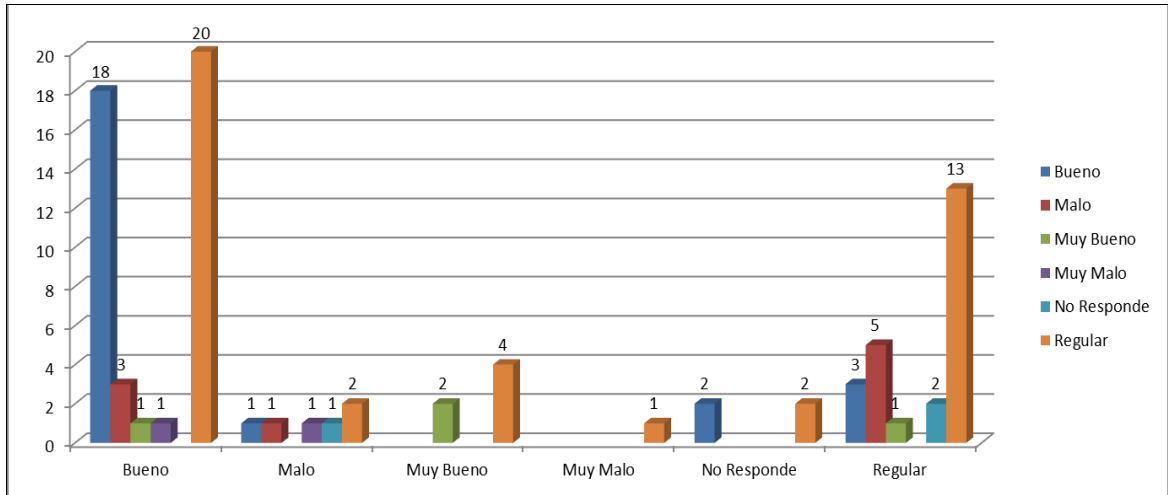
Tabla 17. Análisis de variables de recurso tecnológico y salas de audiencia

	Bueno		Malo		Muy Bueno		Muy Malo		No Responde		Regular		Total	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
Bueno	18	75,00	3	33,33	1	25,00	1	50,00	0	0,00	20	47,62	43	51,19
Malo	1	4,17	1	11,11	0	0,00	1	50,00	1	33,33	2	4,76	6	7,14
Muy Bueno	0	0,00	0	0,00	2	50,00	0	0,00	0	0,00	4	9,52	6	7,14
Muy Malo	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	2,38	1	1,19
No Responde	2	8,33	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	4,76	4	4,76
Regular	3	12,50	5	55,56	1	25,00	0	0,00	2	66,67	13	30,95	24	28,57
TOTAL	24	100,00	9	100,00	4	100,00	2	100,00	3	100,00	42	100,00	84	100,00

Fuente: encuestas realizadas a los funcionarios públicos pertenecientes a las instituciones que hacen uso del centro de servicios judiciales de la ciudad de Pereira.

Al igual que los anteriores cruces, los resultados recopilados en las encuestas acerca de los aspectos Recurso tecnológico y Salas de audiencia fueron transpuestos, los resultados fueron los siguientes: 42 personas calificaron estos aspectos del centro de servicios como regulares, 24 como buenos y nueve como malos. Cuatro de ellos calificaron estos aspectos como muy buenos y dos como muy buenos. 3 de ellos no calificaron estos aspectos del centro de servicios.

Gráfica 17. Análisis de variables de recurso tecnológico y salas de audiencia



Fuente: encuestas realizadas a los funcionarios públicos pertenecientes a las instituciones que hacen uso del centro de servicios judiciales de la ciudad de Pereira.

2.2 MATRIZ DOFA

Tabla 18. Matriz DOFA

COMPONENTE	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
CAPACITACIÓN	<p>D1. Falta de capacitación en temas relacionados con atención y servicio al cliente, en especial aquellos funcionarios que están programados para la atención en ventanilla.</p> <p>D2. Falta de capacitación en herramientas ofimáticas, al personal que integra el Centro de Servicios del Sistema Penal Acusatorio.</p>	<p>O1. Los conocimientos de las personas con experiencia, pueden ser aprovechados para realizar la capacitación e inducción de nuevo personal, que se vincule al Centro de Servicios del Sistema Penal Acusatorio.</p>

Tabla 18. (Continuación)

COMPONENTE	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
ADMINISTRACIÓN	<p>D3. La poca rapidez en las respuestas que ofrece el Servidor Judicial, genera inconformidad a los usuarios del servicio.</p> <p>D4. Alta rotación de personal y la no realización de una inducción, obstaculiza una correcta prestación en el servicio.</p> <p>D5. Método ineficiente para la programación de audiencias.</p>	
RECURSOS	<p>D6. El Recurso tecnológico en algunas ocasiones no es apropiado para aquellas audiencias en donde se requiere un alto grado de complejidad y tecnología (audiencias virtuales).</p> <p>D7. Poca capacidad de respuesta para la alta demanda de las salas de audiencias (éstas no son suficientes, ni bien programadas).</p> <p>D8. Los horarios de atención al público, no coinciden con las demás instituciones que interactúan con el Centro de Servicios del Sistema Penal Acusatorio.</p>	<p>O2. Digitalización de documentos (carpetas), como lo rige el ACUERDO 2764 de 2004, para agilizar la gestión y organización documental.</p> <p>O3. Personal en capacidad idónea para proponer y mejorar aspectos de las audiencias virtuales.</p> <p>O4. Hacer uso adecuado de las herramientas ofimáticas en las actividades del procedimiento, que lo ameriten.</p>
PERCEPCIÓN EXTERNA	<p>D9. Baja calificación en la satisfacción de las respuestas dadas por el servidor público del Centro de Servicios del Sistema Penal Acusatorio.</p>	
CULTURAL	<p>D10. La resistencia al cambio de algunos servidores públicos.</p>	

Tabla 18. (Continuación)

COMPONENTE	FORTALEZAS	AMENAZAS
HUMANO	<p>F1. El Centro de Servicios del Sistema Penal acusatorio, cuenta con personal de gran experiencia y conocimiento de sus funciones.</p> <p>F2. Sobresaliente gestión de la Dirección en la administración de justicia.</p>	<p>A1. Asignar pocos recursos públicos por parte del Consejo Superior de la Judicatura (Ministerio de Justicia), para capacitación del personal que se encuentre laborando dentro del Centro de Servicios del Sistema Penal Acusatorio.</p>
PROCESOS	<p>F3. Se evidencia una buena gestión de parte del coordinador y juez coordinador, ante las actividades desarrolladas dentro del Centro de Servicios del Sistema Penal Acusatorio.</p>	<p>A2. El inminente colapso del sistema penal acusatorio, en los momentos de mayor demanda del mismo (denuncias / audiencias).</p> <p>A3. Pérdida de información física referente a procesos manejados en el Centro de Servicios del Sistema Penal Acusatorio</p> <p>A4. Uso inadecuado de formatos que se utilizan dentro de las actividades que pertenecen a aquellos procedimientos desarrollados en el Centro de Servicios del Sistema Penal Acusatorio.</p> <p>A5. Desarrollar actividades que estén fuera del alcance y responsabilidad del cargo.</p>
LOCATIVOS	<p>F4. Existe una buena infraestructura física del Centro de Servicios del Sistema Penal Acusatorio, para desarrollar las actividades.</p>	

Tabla 18. (Continuación)

COMPONENTE	FORTALEZAS	AMENAZAS
LOCATIVOS	<p>F5. Excelente ubicación geográfica del Centro de Servicios del Sistema Penal Acusatorio.</p> <p>F6. Los espacios destinados para las salas de audiencias son adecuados a los requerimientos solicitados (distribución de los espacios y tamaño).</p>	
PERCEPCIÓN EXTERNA	F7. Fácil accesibilidad al Centro de Servicios por parte de las diferentes instituciones que hacen uso de él.	A6. Una mala percepción por parte de los funcionarios de las instituciones que hacen uso del Centro de Servicios del Sistema Penal Acusatorio, del poco conocimiento del servidor público, en temas atendidos por ellos.

Fuente: Encuestas y análisis realizados a los funcionarios del Centro de Servicios Judiciales de la ciudad de Pereira.

2.3 ANÁLISIS DE DEBILIDADES - CAUSAS - CONSECUENCIAS

Luego de haber realizado la tabulación de las encuestas aplicadas a las instituciones que requieren de los servicios del Centro y realizar el análisis de la información recogida y suministrada por el Centro de Servicios del Sistema Penal Acusatorio, se formuló en el capítulo anterior, la matriz DOFA con su respectivo análisis. Luego de haber realizado el primer análisis de la matriz DOFA, se deriva el desarrollo del actual capítulo, el cual consiste en realizar un análisis de las debilidades, aplicando una matriz con causas y consecuencias. La matriz evidenció cómo se lograron observar situaciones complejas, visualizadas de manera sencilla y rápida. Esta herramienta facilita observar de manera dinámica las variables de las causas que son de fondo y sus reales consecuencias;

formando un debate orientado a crear decisiones estratégicas reales, mejorando la situación actual hacia el futuro.

En las actividades de mejoramiento se sugiere realizar continuos análisis, de forma periódica, basándose constantemente en los objetivos planteados en la primera formulación estratégica, en consecuencia se sugiere que las estrategias deben ser revisadas de forma continua, pues, las condiciones cambian permanentemente, mientras otras sufren variaciones mínimas, que en todo caso, hacen que se planteen acciones que se adaptan a aquellos cambios que surgen desde el ámbito interno de la organización. La frecuencia obedecerá del tipo de objeto de análisis del cual se trate y en el contexto que se esté estudiando.

2.4 MATRIZ DE DEBILIDADES - CAUSAS – CONSECUENCIAS

Una vez seleccionadas las debilidades evidenciadas y expuestas en la matriz DOFA, se analizan de manera grupal y se realiza las posibles causas y consecuencias, plasmadas en la siguiente tabla:

Tabla 19. Matriz causa - consecuencia

DEBILIDAD	CAUSA	CONSECUENCIA
1. Falta de capacitación en temas relacionados con atención y servicio al cliente, en especial aquellos funcionarios que están programados para la atención en ventanilla.	1. En ocasiones los recursos públicos, no son suficientes para crear un rubro que cubre por completo el concepto de capacitación. 2. Los servidores públicos no tienen buena recepción al tema de capacitación, consideran que no es apropiado los temas y/o son fuera de las jornadas laborales.	1. No se contará con personal idóneo para la atención al público. 2. La percepción del Centro de Servicios no será favorable antes las instituciones y público en general.

Tabla 19. (Continuación)

DEBILIDAD	CAUSA	CONSECUENCIA
<p>2. Falta de capacitación en herramientas ofimáticas, al personal que integra el Centro de Servicios del Sistema Penal Acusatorio.</p>	<p>1. No todos los servidores públicos, tienen bases fundamentadas para realizar una capacitación de este tipo.</p> <p>2. Las personas que llevan mucho tiempo en ejercicio de sus funciones, suelen ser más reacios a incorporarse en las nuevas metodologías o técnicas ofimáticas.</p> <p>3. Los servidores públicos que llevan poco tiempo laborando, son personas jóvenes que desean participar activamente, pero sin una metodología establecida.</p> <p>4. La falta de inducción no permite que los procedimientos sean definidos y establecidos para todo el personal por igual.</p>	<p>1. Procesos internos lentos dentro del Centro de Servicios.</p> <p>2. la imagen que desea proyectar el Centro de Servicios del Sistema Penal Acusatorio, se está viendo afectada por el no uso de herramientas que permiten agilizar las operaciones dentro del grupo de trabajo.</p> <p>3. Por parte del personal más joven, se puede tener mejoras en tiempos, pero con falencias en los procesos de gestión documental.</p> <p>4. No estandarización de los procesos, libre albedrío al realizar las actividades, múltiples falencias en el orden y estructura de las labores.</p>
<p>3. La poca rapidez en las respuestas que ofrece el Servidor Judicial, genera inconformidad a los beneficiarios del servicio.</p>	<p>1. En ocasiones los funcionarios que ingresan al centro de servicios, no cumplen con las competencias mínimas para el desarrollo de las labores en el Centro de Servicios del Sistema Penal Acusatorio</p>	<p>1. Se verá afectada la gestión que desarrollan los líderes del grupo del Centro de Servicios del Sistema Penal Acusatorio.</p> <p>2. Los procedimientos no podrán ser desarrollados de manera dinámica, al observar que el engranaje no es fluido en todos los sentidos.</p>

Tabla 19. (Continuación)

DEBILIDAD	CAUSA	CONSECUENCIA
<p>4. Percepción de una regular prestación en el servicio, por cronograma interno de atención al público, dentro del Centro de Servicios del Sistema Penal Acusatorio.</p>	<p>1. Alta rotación de personal y la no realización de una inducción al cargo, obstaculiza una buena prestación.</p>	<p>1. Deficiencias en la prestación del servicio, ya sea por falta de conocimiento del servidor o por su ausencia. 2. Costos ocultos en la gestión de la administración del talento humano.</p>
<p>5. El Recurso tecnológico en algunas ocasiones no es apropiado para aquellas audiencias en donde se requiere un alto grado de complejidad y tecnología (audiencias virtuales).</p>	<p>1. Los recursos financieros son administrados al nivel central, lo que perjudica en algún momento la gestión de las administraciones seccionales</p>	<p>1. La frecuente re-programación de las audiencias, para este caso de las audiencias virtuales. 2. Ralentización los procedimientos judiciales, consecuentemente permite no cumplir el propósito para el cual fue creado el Centro de Servicios Judiciales.</p>
<p>6. Método ineficiente para la programación de audiencias.</p>	<p>1. No se cuenta con un software adecuado para la programación de las audiencias, como lo cuentan otras seccionales del país. 2. El método utilizado es obsoleto y no corresponde a la realidad que hoy vive el país</p>	<p>1. Genera un proceso lento al momento de programar las audiencias, coordinar las partes que intervienen y saber de manera real con que salas de audiencias se cuentan y que disponibilidad tiene cada una.</p>
<p>7. Poca capacidad de respuesta para la alta demanda de las salas de audiencias (éstas no son suficientes, ni programadas)</p>	<p>1. Poca capacidad instalada respecto a la cantidad de programaciones solicitadas para salas de audiencias.</p>	<p>1. Represamiento de los procesos que deben ser llevados por parte del Centro de Servicios.</p>

Tabla 19. (Continuación)

DEBILIDAD	CAUSA	CONSECUENCIA
<p>7. Poca capacidad de respuesta para la alta demanda de las salas de audiencias (éstas no son suficientes, ni bien programadas)</p>	<p>2. Multicausalidad en el momento de cancelar el uso de una sala. 3. Agendamiento de las salas de audiencia con mucho lapso de tiempo.</p>	<p>2. Baja eficiencia de uso de las salas de audiencia, ya que se agendan previamente, pero se cancela, justo cuando va hacer realizada la audiencia, sin posibilidad de ser utilizada. 3. Las salas de audiencia al tener que ser agendadas con un tiempo estipulado, no pueden gozar de las nuevas salas disponibles por otras cancelaciones.</p>
<p>8. Los horarios de atención al público, no coinciden con las demás instituciones que interactúan con el Centro de Servicios del Sistema Penal Acusatorio.</p>	<p>1. Poco personal para abarcar todo el rango horario que solicitan las instituciones. 2. Pocos servicios utilizados históricamente dentro de los horarios adicionales que solicitan las instituciones. 3. Servicios principalmente diseñados para abarcar los servicios esenciales de las instituciones públicas.</p>	<p>1. Mala percepción por parte de los usuarios de las instituciones respecto a horarios de atención. 2. Represamiento de solicitudes y casos en horarios estándar de atención. 3. Estrés laboral por parte interna de los funcionarios públicos del centro de servicios, por atender un gran volumen de casos que fueron abordados previamente.</p>
<p>9. Baja calificación en la satisfacción de las respuestas dadas por el servidor público del Centro de Servicios del Sistema Penal Acusatorio.</p>	<p>1. Bajo acompañamiento por parte de los servidores judiciales del centro de servicios del sistema penal acusatorio.</p>	<p>1. Deterioro de la percepción que se tiene del centro de servicios del sistema penal acusatorio, ante las entidades que hacen uso de sus servicios.</p>

Tabla 19. (Continuación)

DEBILIDAD	CAUSA	CONSECUENCIA
	2. Solicitudes realizadas fuera del alcance de responsabilidad del funcionario del centro de servicios.	2. Baja confianza de los usuarios del centro de servicios en el momento de hacer las solicitudes.
10. La resistencia al cambio de algunos servidores públicos, en el Centro de Servicios del Sistema Penal Acusatorio.	1. Costumbre o tradición en el uso de metodologías de trabajo. 2. Poca capacidad de incorporación de nuevas técnicas y actividades de trabajo. 3. Falta de concientización de las políticas del establecimiento en los funcionarios públicos.	1. Bajo cumplimiento de los objetivos por las cuales fue creado el centro de servicios. 2. Lapsos de tiempo demasiado largos para la implementación de planes de mejoramiento. 3. Eficiencia de procesos disparejos. 4. Mayor uso de recursos para cumplir los mismos fines.

Fuente: Encuestas y análisis realizados a los funcionarios del Centro de Servicios Judiciales de la ciudad de Pereira.

3. PLAN DE MEJORAMIENTO

El plan de mejoramiento se encuentra estructurado para encaminar las diferentes debilidades encontradas hacia una acción determinada para mitigarlas; este plan se segmenta por cada uno de los componentes hallados durante el proyecto de investigación, cada uno de ellos acompañado por un objetivo a cumplir y características adicionales que hacen parte del mismo, tales como: debilidad o necesidad, actividades, tareas, indicadores, fuentes de verificación, fecha tentativa de ejecución y responsable.

3.1 PLAN DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL CENTRO DE SERVICIOS DEL SISTEMA PENAL ACUSATORIO, SECCIONAL PEREIRA, AÑO 2017-2018

Los componentes hallados fueron: capacitación, administración, recursos, percepción externa, y cultural organizacional. Cada uno de los anteriores acompañado de las debilidades detectadas en la matriz DOFA. A continuación, el plan de mejoramiento propuesto para el Centro de Servicios del Sistema Penal Acusatorio de la ciudad de Pereira:

En el aspecto de capacitación se detectan dos debilidades que merecen ser solventados: capacitación en servicio al cliente y capacitación en actividades ofimáticas. Las anteriores para fortalecer aspectos de preparación, conocimiento y desarrollo de los funcionarios del centro de servicios. Se ha propuesto una fecha de ejecución de estas tareas de mejoramiento en capacitación en un corto plazo (menos de un semestre), para percibir mejoras en el servicio en la misma proporción de tiempo

Tabla 20. Plan de mejoramiento - aspecto de capacitación

Componente:	Capacitación					
Objetivo:	Fortalecer los aspectos de preparación, conocimiento y desarrollo de los funcionarios públicos del centro de servicios judiciales mediante la formación humanística y laboral.					
Debilidad o necesidad	Actividades	Tareas	Indicadores	Fuente de verificación	Fecha	Responsable
Falta de capacitación en temas relacionados con atención y servicio al cliente, en especial aquellos funcionarios que están programados para la atención en ventanilla.	1. Capacitar a los funcionarios del centro de servicios en servicio y atención al cliente.	1.1 Seleccionar los cargos que van a recibir la capacitación en atención al cliente. 1.2 Establecer los objetivos de este tipo de cargos respecto a la atención prestada.	Funcionarios con cargos de atención al cliente.	Matriz de funciones del centro de servicios.	Diciembre de 2017	Coordinador del Centro de servicios.
Falta de capacitación en herramientas ofimáticas, al personal que integra el Centro de Servicios del Sistema Penal Acusatorio.	1. Homogenizar los conocimientos ofimáticos mínimos para atender las solicitudes laborales del centro de servicios.	1.1 Detectar las necesidades de capacitación en ofimática. 1.2 Establecer conocimientos necesarios en ofimática. 1.3 Determinar los funcionarios que deben ser capacitados en ofimática.	Evaluación en ofimática por colaborador. Percepción del manejo de herramientas ofimáticas por parte de los usuarios.	Evaluaciones internas. Encuesta de percepción externa.	Marzo de 2018.	Coordinador de Centro de Servicios.

Fuente: Encuestas y análisis realizados a los funcionarios del Centro de Servicios Judiciales de la ciudad de Pereira.

En el aspecto administrativo se detectaron tres debilidades que deben ser mitigadas: poca rapidez en las respuestas al servidor judicial, alta rotación de personal en los puestos, y un método de programación no adecuado para la ejecución óptima de la reserva de salas de audiencia.

La ejecución de estas mejoras también son propuestas para un corto plazo (menos de seis meses), ya que son labores que se realizan día a día, y mejorar estos aspectos de primera mano, abre paso para seguir ejecutando otras propuestas de mejoras, adicional a las mejoras inmediatas percibidas por los diferentes usuarios del centro de servicios.

Tabla 21. Plan de mejoramiento - componente de administración

Componente:	Administración.					
Objetivo:	Mejorar los aspectos administrativos del centro de servicios judiciales, mediante la eficiencia de los mismos y las prácticas laborales adecuadas.					
Debilidad o necesidad	Actividades	Tareas	Indicadores	Fuente de verificación	Fecha	Responsable
Poca rapidez en respuestas que ofrece el Servidor Judicial.	1. Analizar métodos y tiempos de los diferentes cargos.	1.1 Detecta aquellos puestos donde se ralentiza la operación del centro.	Medición de tiempo promedio por tarea.	Mediciones internas.	Junio de 2018.	Coordinador de Centro de Servicios / Oficiales mayores.

Tabla 21. (Continuación)

Debilidad o necesidad	Actividades	Tareas	Indicadores	Fuente de verificación	Fecha	Responsable
Alta rotación de personal y la no realización de una inducción al cargo.	1. Cuantificar el nivel de rotación de los cargos del centro de servicios. 2. Ejecutar la inducción al cargo de todos los colaboradores del centro de servicios.	1.1 Verificar mediciones de antigüedades por cargo. 1.2 Analizar rotación de personas por cargo. 2.1 Analizar registros de inducción al cargo.	Mínimo de antigüedad por cargo. Máximo de rotación de cargo. 100% de funcionarios con inducción al cargo.	Mediciones internas. Registros de inducción al cargo.	Diciembre de 2017.	Coordinador de Centro de Servicios / Oficiales mayores.
Método ineficiente para la programación de audiencias.	1. Determinar una óptima programación de las salas de audiencias.	1.1 Realizar pruebas de las diferentes maneras de programas salas de audiencias. 1.2 Establecer la nueva metodología de programación de las salas de audiencia. 1.3 Comunicar a los usuarios la nueva metodología de programar salas de audiencia.	Cantidad de pruebas realizadas de programación de salas de audiencia. Eficiencia de la programación de salas de audiencia.	Programa general de salas de audiencias.	Diciembre de 2017	Coordinador de Centro de Servicios / Oficiales mayores.

Fuente: Encuestas y análisis realizados a los funcionarios del Centro de Servicios Judiciales de la ciudad de Pereira.

En el aspecto de recursos se resaltan tres tipos de recursos que son requeridos atentamente: recursos tecnológicos, capacidad de salas y tiempo.

Teniendo en cuenta que las soluciones derivan en gran medida por parte de una adecuada ejecución de actividades y de una inversión de dinero, se plasmó una fecha de ejecución menor a un año, ya que son acciones que deben ser tomadas en el menor tiempo posible, por la afluencia de usuarios que intervienen con estos recursos.

Tabla 22. Plan de mejoramiento - aspecto de recursos

Componente:	Recursos.					
Objetivo:	Mejorar la administración de los recursos disponibles en el Centro de servicios judiciales de Pereira.					
Debilidad o necesidad	Actividades	Tareas	Indicadores	Fuente de verificación	Fecha	Responsable
El Recurso tecnológico en algunas ocasiones no es apropiado para aquellas audiencias en donde se	1. Determinar el costo implicado para dotar tecnológicamente las salas con este tipo de requerimientos.	1.1 Cuantificar monetariamente la compra de este tipo de tecnología, mantenimiento, licencias, y personal idóneo para su uso. 2.1 Concatenado con la actividad número uno (1) de	Precio de adquisición de equipos tecnológicos para salas de audiencia. Porcentaje de	Cotizaciones realizadas a las oficinas centrales del centro de servicios judiciales. Programación maestra del oficial	Junio de 2018	Coordinador de Centro de Servicios / Oficiales mayores.

Tabla 22. (Continuación)

Debilidad o necesidad	Actividades	Tareas	Indicadores	Fuente de verificación	Fecha	Responsable
<p>requiere un alto grado de complejidad y tecnología (audiencias virtuales).</p>	<p>2. Maximizar el uso de las salas con tecnología para audiencias virtuales disponibles actualmente.</p> <p>3. Determinar la cantidad necesaria de salas que deban contar con la tecnología requerida para realizar las audiencias virtuales.</p>	<p>la tercer debilidad del componente administración (<i>Determinar una óptima programación de las salas de audiencias</i>), se debe verificar que la programación realizada actualmente para todas las salas, sea la más óptima para así no realizar gastos adicionales en equipos que aún no han sido utilizados en su máxima capacidad.</p> <p>3.1 En caso de que la anterior tarea haya sido ejecutada plenamente, determinar la cantidad necesaria de estas salas que debe requerir el Centro de servicios.</p>	<p>uso de las salas para audiencias virtuales, respecto a las horas disponibles para este fin.</p> <p>Cantidad de salas para audiencias virtuales requeridas.</p>	<p>mayor del centro de servicios, respecto a las salas de audiencias.</p> <p>Historial de solicitudes realizadas por parte de los usuarios para este tipo de requerimientos.</p>		

Tabla 22. (Continuación)

Debilidad o necesidad	Actividades	Tareas	Indicadores	Fuente de verificación	Fecha	Responsable
<p>Poca capacidad de respuesta para la alta demanda de las salas de audiencias (éstas no son suficientes, ni bien programadas)</p>	<p>1. Analizar la eficiencia de las programaciones de salas de audiencias.</p>	<p>1.1 Verificar el porcentaje de uso de cada sala de audiencia. 1.2 Encontrar un método para optimizar el uso de este recurso locativo. 1.3 Determinar si es requerido la ampliación de la capacidad instalada respecto a las salas de audiencia.</p>	<p>Porcentaje de uso de las salas de audiencia. Cantidad de salas requeridas potencialmente para los requerimientos actuales del centro de servicios.</p>	<p>Programación maestra del oficial mayor del centro de servicios, respecto a las salas de audiencias.</p>	<p>Diciembre de 2017.</p>	<p>Coordinador de Centro de Servicios / Oficiales mayores.</p>
<p>La atención al público, según sus horarios de atención, no coinciden con las demás instituciones</p>	<p>1. Determinar el rango de disponibilidad potencial requerido por los usuarios del centro de servicios.</p>	<p>1.1 Recopilar los horarios de atención requeridos por los diferentes usuarios del Centro de servicios. 1.2 Analizar la disponibilidad de atención</p>	<p>Rangos de horarios de atención potenciales por parte de los usuarios.</p>	<p>Encuestas realizadas a los usuarios del centro de servicios.</p>	<p>Diciembre de 2017.</p>	<p>Coordinador de Centro de Servicios / Oficiales mayores.</p>

Tabla 22. (Continuación)

Debilidad o necesidad	Actividades	Tareas	Indicadores	Fuente de verificación	Fecha	Responsable
que interactúan con el Centro de Servicios del Sistema Penal Acusatorio.		de los nuevos horarios de atención. 1.3 Determinar los servicios que requieren ser atendidos en los nuevos horarios. 1.4 Verificar la capacidad de los diferentes recursos (tiempo, humano, financiero, instalaciones, equipos, entre otros) del centro de servicio.				

Fuente: Encuestas y análisis realizados a los funcionarios del Centro de Servicios Judiciales de la ciudad de Pereira.

De acuerdo a las encuestas realizadas a los diferentes funcionarios públicos que usan el centro de servicios, se percibe una necesidad latente de mejorar en cuanto a las respuestas ofrecidas por los funcionarios del centro de servicios, ya que esta percepción empaña la gestión realizada internamente, y puede derivar en futuros inconvenientes escalados a los usuarios externos del centro.

Tabla 23. Plan de mejoramiento - aspecto de percepción externa

Componente:	Percepción Externa.					
Objetivo:	Mejorar la percepción externa que tienen los usuarios del centro de servicios de la judicatura de Pereira respecto a las respuestas ofrecidas por el servidor público.					
Debilidad o necesidad	Actividades	Tareas	Indicadores	Fuente de verificación	Fecha	Responsable
Baja calificación en la percepción por el servidor público del Centro de Servicios del Sistema Penal Acusatorio.	1. Identificar los aspectos que empañan la gestión de los funcionarios públicos percepción externa al centro de servicios.	1.1 Aplicación de encuestas periódicas frente a los usuarios del centro. 1.2 Hacer seguimiento a las quejas y reclamos del centro de servicios.	Número de encuestas aplicadas. Número de quejas resueltas	Estudio de percepción. Registro de quejas y reclamos.	Junio de 2018	Coordinador de centro de servicios / Oficial Mayor.

Fuente: Encuestas y análisis realizados a los funcionarios del Centro de Servicios Judiciales de la ciudad de Pereira.

Respecto a la cultura organizacional, es requerido atender el adecuado desarrollo de los funcionarios en el momento de ejercer óptimamente sus actividades, ya que la resistencia al cambio, el no alineamiento con la estrategia organizacional, lineamientos corporativos, entre otros, generan diferentes síntomas de ineficiencia operativa, tales como: cuellos de botella, represamiento de procesos, deterioro del clima organizacional, no estandarización de procesos, falta de ejecución de actividades designadas para la labor, entre otros.

Tabla 24. Plan de mejoramiento - aspecto de cultura organizacional

Componente:	Cultura Organizacional.					
Objetivo:	Desarrollar la adaptabilidad y la mejora continua dentro de los procesos de cambio del centro de servicios.					
Debilidad o necesidad	Actividades	Tareas	Indicadores	Fuente de verificación	Fecha	Responsable
Resistencia al cambio de algunos servidores públicos.	<p>1. Identificar el tipo de resistencia que se presenta en el centro de servicios.</p> <p>2. Comunicar la visión estratégica deseada.</p> <p>3. Ejecutar el cambio deseado.</p>	<p>1.1 Realizar un análisis generalizado de la resistencia que se está generando, detectar los focos de este fenómeno.</p> <p>2.1 Fortalecer la cultura corporativa respecto a la visión, consistencia de actividades, la participación activa de todos los niveles jerárquicos de la institución, y la adaptabilidad por parte del centro para los nuevos retos que se puedan presentar.</p>	<p>Cultura organizacional (análisis interno).</p> <p>Inducción o re inducción general de todos los funcionarios del centro.</p> <p>Capacitación y actividades de formación respecto a los lineamientos corporativos del centro de servicios.</p>	<p>Cultura organizacional (análisis interno).</p> <p>Inducción o re inducción general de todos los funcionarios del centro.</p> <p>Capacitación y actividades de formación respecto a los lineamientos corporativos del centro de servicios.</p>	Junio 2018	Coordinador de Centro de Servicios

Fuente: Encuestas y análisis realizados a los funcionarios del Centro de Servicios Judiciales de la ciudad de Pereira.

4. CONCLUSIONES

- Las áreas estipuladas para atender y coordinar las solicitudes judiciales del centro de servicios, son adecuadas para cumplir con dicho objetivo. Adicional a lo anterior, las áreas y sus colaboradores se encuentran organizacionalmente cohesionados para dar un adecuado flujo de los procesos trabajados. Ya que a pesar de que cada área tiene un enfoque diferente dentro del centro de servicios, todos trabajan adecuadamente de la mano de las demás.
- El manejo de las herramientas ofimáticas se encuentra latente en la mayoría de las actividades descritas por los diferentes funcionarios; al igual que la estructura informática se encuentra determinada para ayudar a solventar los diferentes tipos de procesos que se llevan al centro de servicios.
- Dentro de las diferentes áreas de trabajo del centro de servicios, las salas de audiencias son un punto clave para el establecimiento, ya que es aquí donde múltiples factores administrativos se concentran: administración de recursos (tiempo, recursos tecnológicos, infraestructura, entre otros), programación de las salas (optimización de la cantidad de salas), coordinación de profesionales y personas naturales, mantención de la locación, y coordinación con entes externos al centro de servicios.
- Los hallazgos de mejora pueden provenir bien sea desde el interior de la institución o desde una visión ajena a la misma, ya que ambas partes desempeñan un rol importante cuando se analiza la situación actual. Los funcionarios con su experiencia, su trabajo diario, sus anécdotas laborales, y con los contratiempos presentados en sus actividades, pueden recabar información vital del centro de servicios, tales como nuevas metodologías, mejores flujos de información, mejores dinámicas interinstitucionales, entre otros. Ahora bien, una visión externa de la compañía complementa adecuadamente este proceso, ya que

tener una perspectiva ajena a la operación permite visualizar aspectos positivos y no positivos dentro de la dinámica laboral, por lo que al estar inmersos dentro de las actividades diarias desempeñadas, reducen la visibilidad que se tienen sobre la misma.

- Los hallazgos realizados, al ser segmentados por cada uno de los factores organizacionales, permite identificar puntualmente las acciones correctivas para mejorar la situación actual. En este caso se detectaron aspectos organizacionales como capacitación, administración, recursos, percepción externa, y cultural organizacional. Dichos aspectos, al estar detectados tan puntualmente, permite estructurar el plan de mejoramiento más directo, con pautas más marcadas y acciones concretas de mejora.
- La matriz DOFA, en este caso al ser estructurada desde las propias debilidades, y desde este punto generar el plan de mejoramiento respectivo, deja entrever otros aspectos que pueden ser de utilidad para próximas acciones sobre el centro de servicios judiciales, por ejemplo tomar las fortalezas halladas en sus diferentes aspectos y mantenerlos en función para no disminuir su gestión. Factores humanos, de procesos, locativos, o de percepción externa tomados como fortalezas dentro de esta institución, permite entrever mucho trabajo y compromiso por parte de la institución con sus funcionarios y con sigo misma, indicador que debe seguirse manejando.
- El centro de servicios cuenta con funcionarios con mucho conocimiento, experiencia y dedicación a su labor, utilizar todas estas fortalezas para apalancar la gestión del mismo puede resultar beneficioso a nivel general del establecimiento. Uno de los casos que se puede resaltar es el caso de aquellos funcionarios que tienen conocimiento avanzado en el manejo de sistemas informáticos, ya que estos manejan óptimamente las diferentes herramientas, mejoran los mecanismos de control de las programaciones, y dan propuestas de

mejora para otras áreas del centro de servicios.

- El cambio organizacional no solo se debe dar por parte de la institución, el compromiso y el cambio es a todo nivel, interno y externo. A nivel interno, los funcionarios, los procesos, los recursos y los dirigentes del centro deben estar comprometidos hacia un mismo objetivo, una misma visión y en una misma sintonía hacia sus usuarios. A nivel externo el cambio organizacional se presenta en ese compromiso adquirido hacia su entorno en el que se encuentra inmerso: instituciones, normativas, legislaciones, personas naturales, entre otros.
- La percepción externa del centro de servicios debe ser mejorada en diferentes aspectos, uno de ellos, el más latente es el de las respuestas ofrecidas por parte de los funcionarios. Lo anterior debido a que en diferentes ocasiones los usuarios del centro no se sienten conformes con las respuestas ofrecidas a sus interrogantes, dudas o reclamaciones. Lo que más hay que resaltar en este punto de mejora, es que la sintomatología es generalizado en las diferentes instituciones que hacen uso del establecimiento. Diagnosticar este fenómeno en las instalaciones mediante encuestas de satisfacción ha abierto una posibilidad de mejora latente al igual que permite rastrear constantemente la percepción de sus usuarios.

5. RECOMENDACIONES

- Aprovechar el talento humano que ha marcado trascendencia entre las actividades del centro de servicios del sistema penal acusatorio, de manera tal que su conocimiento sea aplicado adecuadamente, bien sea en la ejecución de los procesos o en un relevo generacional del personal que labora en la institución.
- Desarrollar y ejecutar a cabalidad planes de capacitación e inducción para los diferentes funcionarios del centro de servicios.
- Desarrollar estrategias que permitan mitigar los efectos de las diferencias generacionales del personal entre las diferentes áreas del centro de servicios.
- Destinar recurso tecnológico adecuado para la programación de salas de audiencias, de tal manera que aquellas instituciones que intervienen, se encuentren sincronizadas en el momento de la programación.
- Integrar en mayor proporción toda la gestión realizada por el área de talento humano potencializando habilidades y competencias en los funcionarios del centro de servicios, para el mejoramiento continuo de las actividades desarrolladas por los mismos.
- Empezar y aplicar teorías administrativas para que en conjunto se puedan realizar un aporte laboral significativo, no solo a la célula de trabajo del Centro de Servicios del Sistema Penal Acusatorio, sino a toda la Rama Judicial; convirtiéndose en ejemplo y piloto del desarrollo de acciones que demuestren que en el sector público, se pueden obtener resultados positivos dentro de sus actividades judiciales y a su vez, que sean modelo digno de seguir por parte de otras organizaciones públicas.

- Potencializar el talento humano que labora en las instalaciones para la consecución de objetivos claros dentro de la estructura del Centro de Servicios del Sistema Penal Acusatorio, el cual tiene un grupo de personas realmente importante que engranan los procesos de la entidad, identificados en dos grupos; el primero, aquellas personas que llevan muchos años de servicio y las cuales tienen mucho conocimiento de las tareas que allí se desarrollan; el segundo grupo, conformado por personas jóvenes con una visión diferente, las cuales con su energía y empoderamiento pueden aportar mejoras significativas a la evolución de las actividades.
- Sincronizar, adaptar y combinar actividades administrativas eficaces interinstitucionales que permitan lograr objetivos comunes para todo el sistema en el que se encuentre inmerso, de manera tal que se mitigue la multiplicidad de labores, que la planeación y la gestión sean propósitos en común.
- Concientizar a los funcionarios del centro de servicios judiciales de la ciudad de Pereira acerca de las labores prestadas a los usuarios y del rol tan importante que juegan en la sociedad, en donde sirven de ejemplo de un excelente servicio, y recordar que es por medio de este aspecto que siempre serán percibidos desde la opinión pública.
- Prestar especial atención a los hallazgos, recomendaciones y herramientas de ayuda recopiladas en este proyecto de investigación ya que aquí fueron implementadas diferentes teorías administrativas, metodologías de planeación estratégica idóneas para el centro de servicios, y análisis puntuales para el mejoramiento continuo del establecimiento.

BIBLIOGRAFÍA

CENTRO DE SERVICIOS JUDICIALES DE PEREIRA. Manual de Funciones. Primera edición. Pereira – Risaralda. 2016. cinco páginas.

CHIAVENATTO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración: Enfoque neoclásico de la administración. Séptima edición. México D.C.: Mc Graw Hill. 2007. 298 páginas.

DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica, México. Novena Edición. México D.D.: Prentice Hall Inc. 306 páginas.

MÉNDEZ, Carlos Eduardo. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. Cuarta edición. México. Editorial LIMUSA. 2009. 340 páginas.

ANEXOS

Anexo A. Encuesta de percepción

Página 1 de 2

**ENCUESTA NIVEL DE PERCEPCIÓN - CENTRO DE SERVICIOS DEL SISTEMA PENAL ACUSATORIO
UNIVERSIDAD LIBRE DE PEREIRA - FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ESPECIALIZACIÓN EN PLANEACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA - COHORTE 10**

La siguiente encuesta tiene fines netamente académicos, la cual pretende analizar aspectos cualitativos y técnicos acerca de la gestión interna del Centro de Servicios del Sistema Penal Acusatorio, y de esta manera buscar alternativas de mejora para sus usuarios. Solicitamos llene todos los campos con información fidedigna a la realidad para colaborar con dicho propósito. Gracias por su cooperación y apoyo.

FISCALÍA _____ PROCURADURÍA _____ MINISTERIO PÚBLICO _____ JUZGADO _____ DEFENSOR PÚBLICO _____

TIPO DE INSTITUCIÓN (OFICINA O DESPACHO): _____

PERSONA DE CONTACTO (NOMBRE) _____

De acuerdo a la experiencia o uso del servicio solicitado por parte del Centro de Servicios del Sistema Penal Acusatorio, valorar de 1 a 5 cada uno de los siguientes aspectos, teniendo en cuenta la escala de valoración anexa a cada pregunta. En caso de tener una observación o la necesidad de justificar alguna pregunta, utilice el campo adyacente para tal fin.

	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
ATENCIÓN					
1. Considere usted que <i>la atención</i> del (la) servidor(a) público(a) en el Centro de Servicios del Sistema Penal Acusatorio es: ¿Por qué? _____ _____	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Considere usted que <i>la rapidez</i> del (la) servidor(a) público(a) en el Centro de Servicios del Sistema Penal Acusatorio es: ¿Por qué? _____ _____	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Considere usted que <i>la satisfacción en las respuestas</i> del (la) servidor(a) público(a) en el Centro de Servicios del Sistema Penal Acusatorio es: ¿Por qué? _____ _____	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Considere usted que <i>el tiempo de espera de cada petición o solicitud</i> del (la) servidor(a) público(a) en el Centro de Servicios del Sistema Penal Acusatorio es: ¿Por qué? _____ _____	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SERVICIO					
5. Considere usted que <i>la confiabilidad en las respuestas</i> del (la) servidor(a) público(a) en el Centro de Servicios del Sistema Penal Acusatorio es: ¿Por qué? _____ _____	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Considere usted que <i>el conocimiento en el tema</i> del (la) servidor(a) público(a) en el Centro de Servicios del Sistema Penal Acusatorio respecto a lo ¿Por qué? _____ _____	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anexo A. (Continuación)

Página 2 de 2

**ENCUESTA NIVEL DE PERCEPCIÓN - CENTRO DE SERVICIOS DEL SISTEMA PENAL ACUSATORIO
UNIVERSIDAD LIBRE DE PEREIRA - FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ESPECIALIZACIÓN EN PLANEACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA - COHORTE 10**

7. Considere usted que *la atención prestada en las quejas y reclamos solicitadas a l Centro de Servicios del Sistema Penal Acusatorio es:*

¿Por qué?

1 2 3 4 5

--	--	--	--	--

8. Considere usted que *la Gestión documental realizada por el Centro de Servicios del Sistema Penal Acusatorio es:*

¿Por qué?

1 2 3 4 5

--	--	--	--	--

LOCATIVOS

9. Considere usted que *la Infraestructura del Centro de Servicios del Sistema Penal Acusatorio referente al inmueble es:*

¿Por qué?

1 2 3 4 5

--	--	--	--	--

10. Considere usted que *la Infraestructura del Centro de Servicios del Sistema Penal Acusatorio con respecto al recurso tecnológico:*

¿Por qué?

1 2 3 4 5

--	--	--	--	--

11. Considere usted que *la Infraestructura del Centro de Servicios del Sistema Penal Acusatorio respecto a las salas de audiencia es:*

¿Por qué?

1 2 3 4 5

--	--	--	--	--

HORARIOS DE ATENCIÓN

12. Considere usted que *los horarios de atención del Centro de Servicios del Sistema Penal Acusatorio son:*

¿Por qué?

1 2 3 4 5

--	--	--	--	--

Teniendo en cuenta las siguientes oraciones, por favor responda sí o no con una equis "x" en el campo correspondiente del enunciado.

1. Los funcionarios del centro de servicios de la judicatura, se encuentran capacitados para ejercer la labor.
2. En el Centro de servicios se utilizan los formatos y procedimientos de acuerdo a la norma vigente, a las cuales su alcance los atañe.
3. Los funcionarios realizan labores que corresponden a su cargo o responsabilidad.
4. Las salas de audiencia disponibles en el centro de servicios son suficientes para atender las necesidades de las entidades que hacen uso de ellas.
5. Los funcionarios se encuentran en un nivel adecuado para realizar actividades de servicio al público.
6. Los funcionarios cuentan con destrezas adecuadas para el manejo de sistemas de información y plataformas informáticas.
7. Los sistemas de información del Centro de servicios es adecuados para responder a las necesidades de las entidades que hacen uso del mismo.

SÍ NO

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Anexo B. Acuerdo de licencia Bizagi Process Modeler

ACUERDO DE LICENCIA FREEWARE Bizagi Process Modeler¹⁶

POR FAVOR LEA DETENIDAMENTE ESTE CONTRATO DE LICENCIA DE SOFTWARE ("LICENCIA") ANTES DE OPRIMIR EL BOTON "DE ACUERDO". PRESIONANDO "DE ACUERDO", USTED ACEPTA QUEDAR OBLIGADO POR LOS T...RMINOS DE ESTA LICENCIA. SI USTED NO ESTÁ DE ACUERDO CON LOS TÉRMINOS DE ESTA LICENCIA, OPRIMA "EN DESACUERDO" Y USTED NO PODRÁ DESCARGAR O USAR EL MODELADOR DE PROCESOS BIZAGI.

Definiciones.

El Bizagi Software. Se refiere a Bizagi Process Modeler, que ofrece Bizagi Group Ltd o alguna de sus subsidiarias como Freeware, es decir, disponible para su uso sin el pago de derechos de licencia. También incluye los programas de propiedad de los productos por parte de los proveedores de Bizagi Group Ltd, Distribuido por Bizagi Group Ltd. en virtud de un acuerdo con los propietarios de este tipo de software.

Usuario. La persona física o moral que usa este producto.

Licencia. El derecho del usuario para utilizar el Software de acuerdo a los términos y condiciones definidos. La ausencia de una tarifa por la licencia no será en modo alguno un indicio de la voluntad o deseo por parte de Bizagi Group Ltd o alguna de sus subsidiarias de colocar el Software en el dominio público. Bizagi Group Ltd o alguna de sus subsidiarias intenta mantener, y conserva, todos los derechos de propiedad intelectual y derechos de propiedad del Software.

¹⁶ BIZAGI. ACUERDO DE LICENCIA FREEWARE Bizagi Process Modeler. {En línea}. {2018-02-13}. Disponible en: (<https://www.bizagi.com/es/acuerdo-de-licencia-de-bizagi-process-modeler>).

General. El software Bizagi, el de terceros, y toda la documentación y fuentes que acompañan esta Licencia (en conjunto el "Bizagi Software") son licenciadas, no vendidas a usted por Bizagi Group Ltd o alguna de sus subsidiarias ("Bizagi") exclusivamente para su uso bajo las condiciones de esta Licencia. Y Bizagi, se reserva todos los derechos no concedidos expresamente a usted. Los derechos establecidos de aquí en adelante están limitados a los derechos de propiedad intelectual de Bizagi en el Software Bizagi, y no incluyen ninguna otra patente o derechos de propiedad intelectual. Usted es dueño de los medios en los que Bizagi Software está registrado pero Bizagi y / o el Licenciario Bizagi conserva la propiedad sobre el software mismo.

Usos permitidos y restricciones de licencia. Esta licencia le permite descargar y utilizar la Bizagi Software en un número ilimitado de ordenadores. El usuario puede distribuir el Software a terceras partes únicamente cuando dichas terceras partes son conscientes de, y se comprometen a cumplir por los términos y condiciones contenidos en este Acuerdo. Esta distribución debe incluir todos los archivos relacionados con el Software. Salvo en el caso y sólo en la medida expresamente permitido en esta Licencia o por la ley aplicable, usted no puede descompilar, realizar ingeniería inversa ni desensamblar el Bizagi Software. Usted no podrá modificar, crear redes, alquilar, arrendar, prestar, conceder bajo licencia, asignar o transferir el software Bizagi en su totalidad o en partes. El Software no puede ser utilizado para apoyar cualquier producto de terceros sin el consentimiento expreso por escrito de un representante autorizado de Bizagi. El software BIZAGI no está destinado a ser utilizado en la operación de instalaciones nucleares, la navegación aérea o sistemas de comunicaciones, sistemas de control de tráfico aéreo, de apoyo a la vida de máquinas o de otros tipos, en la que el fracaso del software BIZAGI podría conducir a la muerte, lesiones corporales o daños al medio ambiente.

Duración de la Licencia. El término de esta Licencia comenzará con la instalación

o uso del software Bizagi y seguirá siendo efectiva hasta que este Acuerdo esté terminado. El usuario podrá terminar el presente Acuerdo en cualquier momento mediante la destrucción de todas las copias del Software. Bizagi Lmtd. Podrá terminar el presente Acuerdo en cualquier momento previa notificación por escrito al usuario cuando Bizagi Lmtd. deje de ofrecer licencias Freeware, o cambie los términos y condiciones en que estas licencias son ofrecidas, y el usuario no esté dispuesto a aceptar la revisión de los términos y condiciones. Sus derechos bajo esta licencia también finalizarán automáticamente sin previo aviso de Bizagi Lmtd. si no se cumple con cualquiera de los términos (s) de esta Licencia. Tras la terminación de esta Licencia, usted dejará de utilizar todo el Software Bizagi y destruirá todas las copias, totales o parciales, del software Bizagi.

Consentimiento para el uso de datos. Usted acepta que Bizagi y sus filiales pueden recopilar y utilizar la información técnica obtenida periódicamente para facilitar el suministro de actualizaciones del software, soporte de productos y otros servicios a usted (si los hubiera) relacionados con el software Bizagi, y para verificar el cumplimiento de las condiciones de esta Licencia. Bizagi solo puede utilizar esta información para mejorar sus productos o para proporcionarle servicios y tecnologías y no revelará esta información de manera que le identifique a usted personalmente.

Renuncia sobre garantías. El software Bizagi puede estar incompleto y puede contener imprecisiones o errores que pueden causar fallos o pérdida de datos. USTED RECONOCE Y ACUERDA EXPRESAMENTE QUE EL USO DEL SOFTWARE BIZAGI ES BAJO SU PROPIO RIESGO Y QUE LA TOTALIDAD DEL RIESGO EN CUANTO A CALIDAD, RENDIMIENTO, PRECISIÓN Y ESFUERZO ESTÁ EN USTED. CON EXCEPCIÓN DE LA GARANTÍA LIMITADA SOBRE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN ESTABLECIDOS ANTERIORMENTE Y EN LA MÁXIMA MEDIDA PERMITIDA POR LA LEY APLICABLE, EL SOFTWARE BIZAGI SE PROPORCIONA "TAL CUAL" "AS IS", CON TODOS LOS DEFECTOS

Y SIN GARANTÍA DE NINGÚN TIPO. Y BIZAGI O SUS LICENCIATARIOS (COLECTIVAMENTE COMO "BIZAGI" A LOS EFECTOS DE LOS ARTÍCULOS 6 Y 7) DECLARA RECHAZAR TODAS LAS GARANTÍAS Y CONDICIONES CON RESPECTO A LA DEL SOFTWARE BIZAGI, YA SEA EXPRESA, IMPLÍCITA O ESTATUTARIA, INCLUYENDO, PERO NO LIMITADO A, LAS GARANTÍAS IMPLÍCITAS Y / O CONDICIONES DE COMERCIALIZACIÓN, DE CALIDAD SATISFACTORIA, DE IDONEIDAD PARA UN FIN, DE PRECISIÓN, DE DISFRUTE TRANQUILO, Y NO INFRACCIÓN DE LOS DERECHOS DE TERCEROS. BIZAGI NO GARANTIZA INTERFERENCIA EN SU DISFRUTE DEL SOFTWARE BIZAGI, QUE LAS FUNCIONES Y CARACTERÍSTICAS CONTENIDAS EN EL SOFTWARE BIZAGI SATISFAGA SUS NECESIDADES, QUE LA OPERACIÓN DEL SOFTWARE BIZAGI SERÁ ININTERRUMPIDO O LIBRE DE ERRORES, O QUE LOS DEFECTOS EN EL SOFTWARE SE CORRIJAN. NINGUNA COMUNICACIÓN VERBAL O POR ESCRITO, O CONSEJO DADO POR BIZAGI O UN REPRESENTANTE DE BIZAGI AUTORIZADO CREARÁ UNA GARANTÍA. EN CASO DE QUE EL SOFTWARE BIZAGI MUESTRE ALGUN DEFECTO, USTED ASUME TODO EL COSTO DE CUALQUIER SERVICIO, REPARACIÓN O CORRECCIÓN. ALGUNAS JURISDICCIONES NO PERMITEN LA EXCLUSIÓN DE GARANTÍAS IMPLÍCITAS O LIMITACIONES ESTATUTARIAS APLICABLES SOBRE LOS DERECHOS DE UN CONSUMIDOR, POR LO QUE LA ANTERIOR EXCLUSIÓN Y LAS LIMITACIONES PUEDEN NO SER APLICABLES A USTED.

Limitación de responsabilidad. EN LA MEDIDA EN QUE NO LO PROHÍBA LA LEY, EN NINGÚN CASO EL SOFTWARE BIZAGI DEBERÁ SER RESPONSABLES POR DAÑOS PERSONALES, O NINGÚN DAÑO INCIDENTAL, ESPECIAL, INDIRECTO O CONSECUENTES CUALESFUESEN, INCLUYENDO, SIN LIMITACIÓN, DAÑOS POR PÉRDIDA DE BENEFICIOS, PÉRDIDA DE DATOS, O DE CUALQUIER INTERRUPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES COMERCIALES O DE NEGOCIO U OTROS DAÑOS O PÉRDIDAS

COMERCIALES QUE SURJAN DE, O EN RELACIÓN, CON EL USO O LA IMPOSIBILIDAD DE USAR EL SOFTWARE BIZAGI, AUN CAUSADO, INDEPENDIENTEMENTE DE LA TEORÍA DE LA RESPONSABILIDAD (CONTRATO, AGRAVIO O DE OTRO TIPO) E INCLUSO SI BIZAGI HA SIDO ADVERTIDO DE LA POSIBILIDAD DE TALES DAÑOS. ALGUNAS JURISDICCIONES NO PERMITEN LA LIMITACIÓN DE RESPONSABILIDAD POR DAÑOS PERSONALES O DAÑOS INCIDENTALES O CONSECUENTES, DE MODO QUE ESTA LIMITACIÓN PUEDE NO APLICARSE A SU CASO. En ningún caso la indemnización Bizagi a usted por todos los daños (excepto los que sean necesarios por la ley aplicable en los casos de lesiones corporales) deberá exceder la cantidad de cincuenta dólares (\$ 50.00). Las limitaciones anteriores se aplicarán incluso si el recurso no se indica más arriba de su objetivo esencial. No obstante lo anterior, Bizagi defenderá e indemnizará al Licenciario contra cualquier reclamación de terceros de que el Software infringe los derechos de autor o patentes de terceros.

Control de Derecho y Severidad. Esta Licencia se registrará e interpretará de acuerdo con las leyes del Reino Unido, tal como se aplica a los acuerdos que se llevan a cabo en el Reino Unido entre los residentes en el Reino Unido. Esta licencia no se rige por la Convención de las Naciones Unidas sobre los Contratos de Compraventa Internacional de Mercaderías, cuya aplicación se excluye expresamente. Si por alguna razón un tribunal de jurisdicción competente determina que una cláusula o parte de ellas, no es exigible, el resto de esta Licencia continuará en pleno vigor y efecto.

Acuerdo Completo. Esta Licencia refleja el acuerdo completo entre las partes con respecto a la utilización del software licenciado Bizagi y anula todos los documentos y/o entendimientos contemporáneos o anteriores en relación a este. Ninguna enmienda o modificación de esta Licencia será vinculante a menos que se encuentre por escrita y firmada por Bizagi. Las traducciones de esta Licencia se

realizan para las exigencias locales y, en caso de controversia entre la versión en Inglés y cualquier otra versión distinta al Inglés, la versión en Inglés de esta Licencia deberá regir.

