

1-1-2009

Gestión del conocimiento en el centro de servicios judiciales de los juzgados penales de Bogotá

Ramiro Efrain Caicedo Insuasty
Universidad de La Salle, Bogotá

Carlos Ariel Useda Gómez
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion

Citación recomendada

Caicedo Insuasty, R. E., & Useda Gómez, C. A. (2009). Gestión del conocimiento en el centro de servicios judiciales de los juzgados penales de Bogotá. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion/444

This Tesis de maestría is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Administrativas y Contables at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Maestría en Administración by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL CENTRO DE SERVICIOS JUDICIALES
DE LOS JUZGADOS PENALES DE BOGOTÁ



RAMIRO EFRAIN CAICEDO INSUASTY
CARLOS ARIEL USEDA GOMEZ

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
DIVISION DE FORMACION AVANZADA
PROGRAMA DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS - MBA
ÁREA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
BOGOTÁ D.C.
2009

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL CENTRO DE SERVICIOS JUDICIALES
DE LOS JUZGADOS PENALES DE BOGOTÁ



RAMIRO EFRAIN CAICEDO INSUASTY
CARLOS ARIEL USEDA GOMEZ

Trabajo de grado para optar al título de
Magister en Administrador de Empresas

Asesor
Dr. CESAR AUGUSTO BERNAL

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
DIVISION DE FORMACION AVANZADA
PROGRAMA DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS - MBA
ÁREA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
BOGOTÁ D.C.
2009

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Bogotá, D.C., abril de 2009

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus más sinceros agradecimientos a:

CESAR AUGUSTO BERNAL, economista, administrador de empresas, profesor de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad de La Salle, profesor investigador de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de La Sabana y Asesor y orientador permanente del presente trabajo de grado.

MARTHA YENIRA SÀNCHEZ, Jueza de la República de Colombia, Coordinadora del Centro de Servicios Judiciales de los Juzgados Penales de Bogotá.

A la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura, por permitirnos adelantar esta investigación en la administración de justicia.

Las directivas de la División de Formación Avanzada y del Programa de Maestría en Administración de Empresas.

A nuestras familias por su apoyo y solidaridad infinitas.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	17
1. OBJETIVOS DEL ESTUDIO	19
1.1 OBJETIVOS	19
1.1.1 Objetivo general	19
1.1.2 Objetivos específicos	19
2. ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	20
3. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	24
3.1 EL CONOCIMIENTO COMO ESTRATEGIA DE DESARROLLO	29
3.2 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	32
3.3 LA DIRECCION ESTRATEGICA BASADA EN EL CONOCIMIENTO	34
3.3.1 Capital intelectual como recurso intangible	34
3.3.2 De la dirección estratégica centrada en la información a la dirección estratégica del conocimiento	36
3.4 MODELOS DE MEDICIÓN PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	38
3.5 MATRIZ IMIO	44
4. EN EL CENTRO DE SERVICIOS JUDICIALES PARA LOS JUZGADOS PENALES DE BOGOTA	51
4.1 ESTUDIO DIAGNOSTICO SOBRE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL CENTRO DE SERVICIOS JUDICIALES DE LOS JUZGADOS PENALES DE BOGOTA	53
4.2 ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS	54

4.3 CONCLUSIONES Y PROPUESTAS PARA LA MEJORA DE LA GESTION DEL CONOCIMIENTO EN EL CENTRO DE SERVICIOS JUDICIALES DE LOS JUZGADOS PENALES DE BOGOTA	56
4.3.1 CONCLUSIONES	56
4.3.2 PROPUESTAS	60
4.4 EVALUACION EXPOST DE RESULTADOS	61
BIBLIOGRAFÍA	66
ANEXOS:	72
1 ANALISIS DE LA INFORMACIÓN GENERAL	73
2 ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS	142
ENCUESTA SOBRE GESTION DEL CONOCIMIENTO	168

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Tabulación de encuestas piloto	21
Tabla 2. Estrategias basadas en información y conocimiento	31
Tabla 3. Distribución de frecuencias por tipo de cargo	49
Tabla 4. Años de vinculación a la Rama Judicial	50
Tabla 5. Edad de los empleados entrevistados	51
Tabla 6. Distribución por género	51
Tabla 7. Distribución por nivel académico	52
Tabla 8. En el Centro de Servicios Judiciales se brinda de manera permanente capacitación del personal y es una prioridad en el Centro	53
Tabla 9. En el Centro de Servicios Judiciales se genera aprendizaje a través de compartir el conocimiento de otros colaboradores	54
Tabla 10. La información de las distintas actividades del Centro de Servicios Judiciales es compartida permanentemente	55
Tabla 11. En el Centro de Servicios Judiciales se estimula la iniciativa y la creatividad.	56
Tabla 12. El Centro de Servicios Judiciales incorpora periódicamente nuevos conocimientos para el desarrollo de las actividades en los distintos grupos de trabajo	57
Tabla 13. El Centro de Servicios Judiciales aprende de su relación con otras instituciones intervinientes (Procuraduría, Fiscalía, Defensoría,) en el sistema penal acusatorio (usuarios del servicios).	58
Tabla 14. El Centro de Servicios Judiciales trabaja en el mejoramiento de procesos, de manera conjunta con otras Instituciones intervinientes como Fiscalía, Procuraduría o Defensoría	59

Tabla 15. En el centro de Servicios Judiciales se facilita el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TICs)	60
Tabla 16. ¿Cuál es su percepción de la evolución de la oferta y la demanda de servicios de justicia en el Centro de Servicios Judiciales?	61
Tabla 17. ¿Cuál es su percepción de la evolución de otros centros de servicio de otras entidades intervinientes en el sistema penal?	62
Tabla 18. ¿Cuál es su percepción sobre la formalización (documentación) de actividades anteriores realizadas por los empleados de los distintos grupos de trabajo en el Centro de Servicios Judiciales?	63
Tabla 19. ¿Cuál es su percepción sobre la evolución de los productos del centro de Servicios Judiciales?	64
Tabla 20. ¿Cuál es su percepción sobre las mejores prácticas y lecciones aprendidas por el centro de Servicios Judiciales?	65
Tabla 21. ¿Cuál es su percepción sobre la formalización del conocimiento adquirido en las colaboraciones del centro de Servicios Judiciales?	66
Tabla 22. ¿Cuál es su percepción sobre la forma que se formaliza el conocimiento adquirido con los fiscales, defensores, procuradores, empleados de la Dirección Seccional de Administración Judicial, Informática?	67
Tabla 23. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de vigilar lo que ocurre con la oferta y demanda de servicios de justicia, incluidas las otras instituciones intervinientes en el sistema penal?	68
Tabla 24. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de respuesta ante nuevas tendencias de oferta y demanda de servicios de justicia?	69
Tabla 25. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de crear nuevos conocimientos para nuevas ofertas y demandas de servicios de justicia?	70
Tabla 26. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de aprender de la oferta y demanda de los servicios de justicia?	71
Tabla 27. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de innovar en ofertas y demandas de servicios de justicia?	72

Tabla 28. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de aplicar conocimiento a nuevas ofertas y demandas de servicios de justicia?	73
Tabla 29. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de vigilar lo que hacen otras instituciones intervinientes en el sistema penal acusatorio con oficinas de servicios o instituciones similares en la administración pública?	74
Tabla 30. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de respuesta ante nuevas tendencias en la gestión de organizaciones similares?	75
Tabla 31. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de resolver problemas conjuntamente con los competidores (otras instituciones intervinientes)?	76
Tabla 32. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de aprender de la competencia (otras instituciones intervinientes en el sistema penal)?	77
Tabla 33. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de innovar en la relación con los competidores (otras instituciones intervinientes en el sistema)?	78
Tabla 34. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de aplicar conocimiento conjuntamente con otras instituciones intervinientes?	79
Tabla 35. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de vigilar lo que hacen sus proveedores (Fiscalía, Procuraduría, Defensoría.) y para quién?	80
Tabla 36. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de respuesta ante propuestas de proveedores (Fiscalía, Defensoría, Procuraduría, Dirección Seccional)?	81
Tabla 37. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de resolver problemas provenientes de los proveedores?	82
Tabla 38. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de aprender conjuntamente con los proveedores?	83
Tabla 39. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de innovar en otros proveedores?	84
Tabla 40. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de transferir conocimiento a los proveedores?	85

Tabla 41. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de vigilar lo que están solicitando los usuarios del servicio de justicia?	86
Tabla 42. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de respuesta rápida y completa ante consultas de los usuarios del Centro de Servicios Judiciales?	87
Tabla 43. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de crear nuevos conocimientos para detectar y resolver problemas de los usuarios del Centro de Servicios Judiciales?	88
Tabla 44. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de aprender de los usuarios del Centro de Servicios Judiciales?	89
Tabla 45. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de innovar conjuntamente con los usuarios del Centro de Servicios Judiciales?	90
Tabla 46. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de aplicar conocimiento a los Centros de Servicios Judiciales?	91
Tabla 47. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de vigilar nuevos desarrollos normativos y servicios para los usuarios de la justicia?	92
Tabla 48. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de respuesta ante la introducción de nuevos desarrollos normativos, servicios o procedimientos judiciales?	93
Tabla 49. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de resolver problemas en tiempos oportunos, en forma efectiva y eficiente?	94
Tabla 50. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de aprender de los productos generados en el Centro de Servicios Judiciales?	95
Tabla 51. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de innovar servicios?	96
Tabla 52. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de aplicar conocimiento para crear nuevos servicios en el Centro?	97
Tabla 53. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de vigilar nuevos procesos en el Centro de Servicios Judiciales?	98
Tabla 54. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de respuesta ante la aparición de nuevos procesos – conjunto de actividades – para desarrollo	99

de los servicios en el Centro?

Tabla 55. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de resolver problemas en el desarrollo de los procesos - conjunto de actividades – del Centro de Servicios Judiciales?	100
Tabla 56. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de aprender de los procesos del Centro de Servicios Judiciales?	101
Tabla 57. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de innovar en los procesos desarrollados en el Centro de Servicios Judiciales?	102
Tabla 58. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de aplicar conocimiento a otros centros de servicios o administrativos en la administración de justicia?	103
Tabla 59. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de vigilar lo que hacen los colaboradores del Centro de Servicios Judiciales?	104
Tabla 60. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de respuesta ante inquietudes de los colaboradores del centro de Servicios Judiciales?	105
Tabla 61. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de resolver problemas de los colaboradores en el centro de Servicios Judiciales?	106
Tabla 62. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de aprender conjuntamente con los otros colaboradores del Centro de Servicios Judiciales?	107
Tabla 63. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de establecer acuerdos de aplicación de conocimientos con otros centros o instituciones?	108
Tabla 64. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de establecer acuerdos de aplicación de conocimientos con los colaboradores del Centro de Servicios?	109
Tabla 65. ¿Cuál es su percepción sobre las relaciones con proveedores y usuarios en el sistema penal?	110
Tabla 66. ¿Cuál es su percepción sobre las relaciones con otras entidades intervinientes en el sistema penal?	111
Tabla 67. ¿Cuál es su percepción sobre confianza y trato con los usuarios	112

del Centro de servicios Judiciales?

Tabla 68. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de innovar y cambiar criterios de servicios? 113

Tabla 69. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de innovar y cambiar criterios de procesos? 114

Tabla 70. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de cooperar de forma abierta y dinámica con los colaboradores del Centro de Servicios? 115

Tabla 71. ¿Cuál es su percepción sobre la cooperación de forma abierta y dinámica con Fiscalía, Procuraduría, Defensoría y otros proveedores de l Centro de Servicios Judiciales? 116

GLOSARIO

CONOCIMIENTO: Aplica la información especializada, los principios y experiencia en la ejecución de tareas, toma de decisiones y resolución de problemas. (Liebowitz y Beckman, 1998).

GESTION DEL CONOCIMIENTO. Activo intangible en cabeza de personas, diferente de datos e información para generar ventajas. Característica dinámica del conocimiento. Manera como se dirige, organiza, evalúa y comparte el conocimiento en una organización. También es la gestión del capital intelectual en una organización, con la finalidad de añadir valor y competitividad a los productos y servicios que ofrece la organización en el mercado.

MATRIZ IMIO. Matriz de índice de memoria inteligente organizacional, utilizada en las organizaciones, como instrumento para determinar la percepción de las personas que en ella trabajan, sobre cada uno de los componentes: memoria organizativa o capital estructural en funciones de administración de justicia – mercados-, competidores, proveedores, clientes, productos, procesos, colaboradores; la matriz simple de capacidades para: vigilar, responder, resolver, aprender, innovar y aplicar conocimiento y; la cultura, actitudes y comportamientos¹.

GVMO (Generación de valor a partir de la Memoria Organizativa/Capital Estructural) Indicador de generación de valor a partir de la memoria organizativa o el capital estructural en función de mercados, competidores, proveedores, clientes, productos, procesos, colaboradores.

GVACAC (Generación de valor a partir de la cultura aptitudes y comportamiento organizacional) Indicador de generación de valor a partir de la cultura de aptitudes y comportamiento organizacional en las funciones de administración de justicia, competidores, proveedores, clientes, productos, procesos, colaboradores.

GVAC (Generación de valor a partir de las capacidades de la Organización) Indicador de generación de valor a partir de las capacidades de la organización.

GVAP (Generación de valor a partir de las perspectivas de la Organización) Indicador de generación de valor a partir de las perspectivas de la organización.

¹ Qubit Cluster, *Technology Based Consortium, Propuesta para el Cálculo del Índice de Memoria Inteligente Organizacional*, Bogotá ,2006

CAPACIDAD DE VIGILAR. La capacidad que condiciona la generación de valor en la organización desde los aspectos de la inteligencia competitiva y la vigilancia tecnológica.

CAPACIDAD DE RESPUESTA. Corresponde a la capacidad de reacción ante el desarrollo de las actividades propias de gestión adecuada de procesos, permite dar una respuesta oportuna a proveedores, clientes, usuarios, entre otros.

CAPACIDAD DE RESOLVER PROBLEMAS. La capacidad de superar dificultades fundamentado en un adecuado sistema para la toma de decisiones estratégicas, considerando los aspectos de riesgo, e incertidumbre propios de cada una de las alternativas a considerar.

CAPACIDAD DE APRENDER. Capacidad de obtener conocimientos en la organización en los aspectos fundamentales de Recursos Humanos y Organización inteligente.

CAPACIDAD DE INNOVAR. La capacidad de crear nuevos procesos o productos, en la organización en los diferentes tipos de innovación reconocidos en el Manual de Oslo.

CAPACIDAD DE EXPLOTACION DE CONOCIMIENTOS. La capacidad de la gestión del conocimiento mediante el cual se aprovecha al máximo las ideas, los productos, los procesos y servicios desarrollados por la organización.

INNOVACIÓN. Se entiende el “*proceso de aprendizaje*” que permite convertir información en conocimiento, y este último en una capacidad de la empresa o de la cadena de producción para incrementar su productividad y su competitividad, o para adaptarse a cambios en su entorno.

ACTIVOS INTANGIBLES. Son las capacidades que se generan en la organización cuando los recursos empiezan a trabajar en grupo. La organización utiliza estos activos para crear valor, si bien no son valorados desde un punto de vista contable.

CAPITAL ESTRUCTURAL. Representa el conocimiento propio de la organización y el mismo surge en la medida en que es poseído por las personas y los equipos de la entidad sea explicitado, codificado, sistematizado e internalizado por la organización mediante un proceso formal que opera a través de la creación de una sucesión de rutinas organizativas o de pautas de acción que van siendo sistematizadas y socializadas por la organización. En los centros de servicios judiciales, el capital estructural está relacionado con los recursos bibliográficos – jurisprudencia, normatividad, registros de audiencias -, archivos de procesos, sistemas y procedimientos de gestión, la cultura y los valores, las bases de datos, los sistemas de información, los desarrollos técnicos y otros medios intangibles

disponibles para los usuarios internos, externos y colaboradores – empleados – que hacen parte del aparato de administración de justicia

CAPITAL HUMANO: El Capital Humano se refiere al conocimiento (tácito y explícito) que poseen las personas y que es útil para la Entidad o usado por la organización sobre la base de los contratos explícitos o Implícitos existentes entre aquellas y ésta, así como la capacidad de poder regenerarlo. Esto es, la capacidad para aprender. Como ya se ha dicho, el Capital Humano pertenece principalmente a las personas puesto que el conocimiento reside en ellas. Por tanto, el Capital Humano vigente en los Centros de servicios judiciales del sistema penal acusatorio, está compuesto por el conjunto de conocimientos y capacidades que dominan los miembros que los componen (jueces, escribientes, sustanciadores, citadores, secretarios y otros empleados). Dichos conocimientos, y gran parte de las capacidades, se adquieren mediante procesos de educación (formal e informal), comunicación, socialización, reciclaje y actualización de los saberes asociados a la actividad desempeñada.

CAPITAL SOCIAL: Se refiere al valor que representa para la organización las relaciones que ésta mantiene con los restantes agentes sociales que actúan en su entorno, expresado en términos del nivel de integración, compromiso, cooperación, cohesión, conexión y responsabilidad social que quiere establecer con la sociedad. En el contexto de los centros de servicios judiciales, implementados en el sistema penal acusatorio como organizaciones que manejan procesos de carácter administrativo, este componente es importante y sus elementos serían, por ejemplo: participación en reuniones con los diferentes intervinientes en el sistema de justicia, como son la Procuraduría, la Fiscalía, la defensoría del Pueblo, Medicina Legal, entre otros.

TECNOLOGÍA: Conjunto ordenado de conocimientos empleados en la producción y comercialización de bienes y servicios, integrado no solamente por conocimientos científicos, sino también por conocimientos empíricos que resultan de observaciones, experiencia, tradición oral o escrita, etc. ²

TEORÍA ORGANIZACIONAL: Busca la transferencia y movilidad del saber entre los miembros de la organización para optimizar, revisar y obtener ventajas sobre el competidor.

² Sabato, 1982

INTRODUCCION

En los últimos años, la gestión del conocimiento ha ocupado el interés de investigadores, directivos de empresas, instituciones públicas y las organizaciones en general. La obtención de ventajas competitivas basadas en el conocimiento se ha convertido para éstas en la estrategia que asegura su éxito y la subsistencia en el largo plazo de las personas, las organizaciones y los propios Estados.

En los países desarrollados las organizaciones han mostrado un interés creciente en la adopción de modelos para la gestión del conocimiento como vía para incrementar su capacidad innovadora y la creación de ventajas competitivas. Sin embargo, en el caso de los países en desarrollo, a pesar de la popularidad que ha adquirido recientemente este tema, aun persisten vacíos conceptuales que dificultan llevar a la práctica de manera exitosa los conceptos y modelos desarrollados hasta el momento.

En el caso de las organizaciones colombianas la investigación existente dentro de este campo es casi nula, con pocas aplicaciones en el sector público, en ramas en donde la necesidad de crear conocimiento, elevarlo y potenciarlo puede constituir el motor de desarrollo de la sociedad. En este sentido, vale revisar el Plan “Visión Colombia II Centenario – 2019”, que propone un conjunto de estrategias de Estado para (i) consolidar un modelo político profundamente democrático, sustentado en los principios de libertad, tolerancia y fraternidad (ii) Afianzar un modelo socioeconómico sin exclusiones, basado en la igualdad de oportunidades y con un Estado garante de la equidad social, con una economía que garantice mayor nivel de bienestar una sociedad más igualitaria y solidaria, una sociedad de ciudadanos libres y responsables y un Estado eficiente al servicio de los ciudadanos.

Este último objetivo, “estado eficiente al servicio de los ciudadanos”, propone avanzar en la reestructuración del estado para maximizar el retorno de los recursos públicos.

Es justamente, en esta vía que, como condición para el logro de un Estado competitivo que atraiga la inversión internacional, se propone trabajar en procura de “Garantizar una Justicia Eficiente”. La referencia concreta está en el servicio público de administración de justicia, en las jurisdicciones ordinaria y contencioso administrativa, en las organizaciones denominadas Centro de Servicios Judiciales, Centros de Servicios administrativos y Oficinas Judiciales, creados para sustraer de los jueces el trabajo administrativo y la actividad jurídica que puede ser adelantada en forma sinérgica por un grupo especializado, bajo la coordinación de un Juez o Profesional Coordinador.

A partir de allí, como lo explicaremos en el estudio, se procura generar valor agregado en el servicio de justicia, aumentar la productividad, entendida ésta como la sumatoria de la eficiencia y eficacia (reducir los tiempos procesales, disminuir costos, lograr una mayor efectividad, rendir cuentas, lograr servicios con calidad etc), que redundará en ventajas competitivas reflejadas en un servicio acorde a las políticas, prioridades y necesidades del Estado Colombiano, y que además propenden por la generación de conocimiento, en forma continua. De hecho, el sistema penal acusatorio en Colombia, es hoy en día un referente para países de América que también desean iniciar el tránsito hacia el nuevo esquema procesal penal, basado en la oralidad.

En esta investigación nos centraremos en el Centro de Servicios Judiciales de los Juzgados Penales de Bogotá, como organización surgida a partir de la implementación del sistema penal acusatorio, que gestiona procesos de apoyo a la jurisdicción en un nuevo modelo de gestión judicial.

De conformidad con lo anterior encontramos de relevante importancia, resolver, frente a la nueva organización del Centro de Servicios Judiciales de los Juzgados Penales de Bogotá, las siguientes preguntas:

¿Cuál es el grado en que el Centro de Servicios Judiciales de los Juzgados Penales de Bogotá está gestionando el conocimiento?

¿Qué percepción tienen los empleados y funcionarios del Centro de Servicios Judiciales de los Juzgados Penales de Bogotá, con relación a la gestión del conocimiento?

¿Cuál es el índice de inteligencia organizacional del Centro de Servicios Judiciales de los Juzgados Penales de Bogotá?

Por lo anteriormente expuesto, y a través de la aplicación del modelo de gestión del conocimiento denominado “Índice de Memoria de inteligencia organizacional – IMIO-“, se busca evaluar lo que está sucediendo en el Centro de Servicios Judiciales de los Juzgados Penales en Bogotá, con respecto a la supuesta necesidad de captar, crear y explotar conocimiento y si los actos que pueden realizarse para satisfacer estas necesidades.

1. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo general. Evaluar la gestión del conocimiento en el Centro de Servicios Judiciales de los Juzgados Penales de Bogotá, con respecto a la necesidad de captar, crear y explotar conocimiento.

1.1.2 Objetivos específicos

- Identificar características generales sobre los empleados y demás funcionarios del centro de Servicios Judiciales de los Juzgados Penales de Bogotá, como generadores de capital intelectual en el sistema de administración de justicia.
- Realizar un diagnóstico sobre la gestión del conocimiento en el Centro de Servicios Judiciales de los Juzgados Penales de Bogotá, con la colaboración de los empleados y funcionarios del mismo.
- Aplicar el modelo del Índice de inteligencia organizacional –IMIO- a la población seleccionada
- Analizar los resultados obtenidos y formular las recomendaciones que le permita al Centro de Servicios Judiciales de los Juzgados Penales de Bogotá gestionar de forma eficiente el conocimiento, como estrategia competitiva.
- Llevar a cabo una evaluación expost con los funcionarios del Centro de Servicios Judiciales de los Juzgados Penales de Bogotá sobre los resultados obtenidos.

2. ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS

Este es un estudio de tipo descriptivo que se realizó con una muestra de 90 colaboradores (empleados) del Centro de Servicios Judiciales de los Juzgados Penales de Bogotá – Ubicado en el complejo Judicial de Paloquemao. Para la obtención de la información y dado que no existen estudios precedentes, se aplicó una encuesta sobre gestión del conocimiento, la cual fue validada mediante una prueba piloto de 33 encuestas

El cuestionario de esta encuesta se conformó por 8 preguntas en escala Lickert., con las siguientes categorías de respuesta:

- 1: Totalmente en Desacuerdo
- 2: Parcialmente en Desacuerdo
- 3: Parcialmente de Acuerdo
- 4: Totalmente de Acuerdo

El análisis estadístico de esta encuesta se realizó con el software estadístico Process 2.0, de propiedad de Bernal, Cesar y que hace parte del libro Metodología de la Investigación, segunda edición, Bogotá, Pearson, 2006. A partir de los resultados, se estableció, con el mismo software, el tamaño de la muestra para el desarrollo de estudio.

Población. El objeto del estudio, está constituido por la estructura del Centro de Servicios Judiciales para los Juzgados Penales de Bogotá; conformada por 152 personas de los diferentes niveles de la estructura organizativa de la institución. Este Centro está organizado para el servicio de los juzgados penales del circuito y municipales.

Definición de la muestra. El objeto del estudio estará constituido por una muestra de empleados del Centro de Servicios Judiciales de los Juzgados Penales de Bogotá, con sede en el Complejo Judicial de Paloquemao.

Procedimiento para el cálculo de la muestra:

- a. Definición del método de muestreo: se utilizó el método de Muestreo Aleatorio Simple (MAS),
- b. Aplicación del formulario de encuesta en el Centro de Servicios Judiciales de los Juzgados Penales, en un número de 33 encuestados.
- c. Tabulación de los resultados de la encuesta: Los resultados se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 1. Tabulación de encuesta piloto

Matriz de respuestas y valores acumulados:

	0	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8
1	1	1	3	1	1	1	1	1	1
2	1	4	3	2	1	3	1	1	1
3	2	3	4	3	2	3	2	2	2
4	2	4	3	1	2	3	3	3	3
5	1	1	3	1	2	2	2	2	2
6	1	1	2	2	2	3	3	3	3
7	1	1	1	1	1	1	2	2	2

Tabla de distribución de frecuencias:

Yi	ni	hi	Ni	Hi
1,13	3	0,09	3	0,00
1,25	6	0,18	9	0,00
1,50	1	0,03	10	0,00
1,63	1	0,03	11	0,00
1,75	2	0,06	13	0,00
1,88	1	0,03	14	0,00
2,00	2	0,06	16	0,00

Medidas de dispersión:

Calificación máx.
 Calificación mín.
 Rango
 Desv. estándar
 Varianza

Tendencia:

Moda
 Media
 Actitud: Irrelevante

Analizar una pregunta:

No. preg:

d. Estimar el valor de S (desviación estándar): = 0,609

La población, de conformidad con la relación entre S y la Media (2.00) es homogénea ya que su resultado es = 0,3045

Como la población es homogénea, el error de estimación se establece en E= 0,08.

e. Cálculo del tamaño de la muestra del estudio: Para efectos de calcular el tamaño de la muestra, se utilizaron las siguientes variables:

n = tamaño de la muestra a estimar

S = Desviación estándar de la población = 0.604

Nivel de Confianza = 95%

E = Error máximo permitido (Valor porcentual entre 0 y 1) = 0,08

N = Tamaño de la población objeto del estudio.= 152 empleados del Centro de Servicios Judiciales de los Juzgados Penales de Bogotá

Z = Margen de confiabilidad = 1.96

Este procedimiento en Process2 se adelanta por el módulo de “Muestreo” del menú principal, se selecciona la opción aleatorio simple y se procede a introducir los datos de Desviación estándar (0.604), nivel de confianza (se selecciona de la lista el 95%), error máximo permitido (0.08), tamaño de la población (152), margen de confiabilidad (1.96) y a continuación se selecciona la opción calcular.

Gráfica 1. Muestreo aleatorio simple

Muestreo aleatorio simple

Datos de entrada

Desviación estándar (S): 0.604

Nivel de confianza α : 95 %

Error máximo permitido ϵ : 0.08
(Valor porcentual entre 0 y 1)

Tamaño de la población (N): 152

Margen de confiabilidad $(Z \alpha/2)$: 1.96

Fórmulas

Si se conoce (N):
$$n \cong \frac{(Z^2 \cdot w^2) S^2}{\epsilon^2}$$

Si no se conoce (N):
$$n \cong \frac{S^2}{\frac{\epsilon^2}{Z^2} + \frac{S^2}{N}}$$

Tamaño necesario de la muestra (n): 90

Salir Borrar datos Calcular

Lo anterior señala que para adelantar el estudio de evaluación de la Gestión del conocimiento en el centro de Servicios Judiciales de los Juzgados Penales de Bogotá se requiere una muestra (n) de 90 empleados, con un nivel de confianza del 95 % y error de estimación del 0.08.

Procedimiento para el desarrollo del estudio:

Para desarrollar el estudio, los autores adelantamos una sensibilización de los empleados en el Centro de Servicios Judiciales, en distintos horarios de trabajo,

teniendo en cuenta que el centro está organizado en dos (2) turnos de ocho (8) horas cada uno, durante todos los días del año, incluido festivos. En esta sensibilización, además de explicar algunos conceptos de Gestión del Conocimiento, así como los objetivos del estudio, se realizó una conferencia sobre la Matriz para medir el índice de memoria organizacional IMIO, en el contexto de la administración de justicia.

De esta manera, se aplicó el instrumento de recolección de información para proceder posteriormente al análisis de los datos, como instrumento para generar conclusiones y recomendaciones de mejoramiento, en el marco de estrategias particulares para cada celda de cruce de la matriz, que contribuyan a la institución de justicia a un mejor aprovechamiento del conocimiento y por tanto una mayor competitividad, reflejada en la adecuada prestación de servicios de la justicia a la comunidad.

3. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La gestión del conocimiento es un movimiento que en los últimos años ha adquirido una relevancia y unas dimensiones profundas en las organizaciones, cualquiera que sea su naturaleza y/o dominio; así también su influencia ha llegado a la sociedad en general, como medio y/o factor clave de desarrollo, crecimiento, llevando a obtener ventajas competitivas de acuerdo a las exigencias cada vez más estrechas en el mercado de bienes y/o servicios en su conjunto.

Puede afirmarse que el conocimiento y su gestión desde hace tiempo se han vinculado a la estrategia y funcionamiento de las empresas, tomando diferentes formas en los distintos escritos que se han generado al respecto. Economistas importantes como Hayek (1945), Nelson y Winter (1982), sociólogos como Michel Crozier (1964), ideólogos y gurús de los negocios como Charles Handy (1991) y Peter Drucker (1970), filósofos como Michel Polanyi (1984), defensores de la innovación y la información a través de las tecnologías de la información y comunicación –TICs- como Arroww (1974) y Teece (1986 y 1988b) consideran el conocimiento como una fuente clave para la ventaja competitiva en la organizaciones³.

Su comprensión le viene dada por un marco más general, la sociedad actual, denominada Sociedad del conocimiento y construida en torno a redes de información (Castells, 2002). El devenir de esta sociedad del conocimiento en red ha llevado al paso de una era postindustrial a la era del conocimiento; en donde la fuente de valor agregado en cualquier organización, sociedad e individuo, está inmersa en lo que sabe, en cómo usa lo que sabe y en su capacidad para aprender, lo cual supone un proceso complicado para transformar la información en conocimiento valioso, listo para ser gestionado y aplicado en la toma de decisiones⁴.

A partir de 1995 se dio un avance significativo sobre la GC. Según informes de la OCDE – Organización para la cooperación y el desarrollo económico (1999, 2000,2001 y 2002), se constata el progreso de las economías, de las organizaciones basadas en el conocimiento, las cuales basan su ventaja competitiva en la inversión en investigación, en innovación, ciencia, tecnología y recursos humanos.

Por lo expuesto hasta el momento podemos inferir que el desarrollo en los procesos de la gestión del conocimiento, no pueden, ni deben ser ajenos a los procesos de prestación de servicios de justicia, por cuanto este servicio en manos

³ Penrose, 1959; Winter, 1987

⁴ PrusaK, 1996

del Estado, debe de ser competitivo, entendiendo dicha competitividad, no como ser mejor en el mercado con relación a la competencia, sino más bien en prestar un servicio de manera productiva, entendida ésta, como la sumatoria de la eficiencia y eficacia en el manejo de los diferentes recursos que posee, - para el caso de esta investigación el Centro de Servicios Judiciales de Bogotá-, y así poder prestar un servicio a la comunidad de manera que satisfaga sus intereses y necesidades de manera oportuna y justa por un lado, y por parte del Estado la responsabilidad de haber cumplido con sus deberes en materia de justicia, obteniendo cada vez mejores resultados.

Ahora bien, como lo comenta Peter Drucker, “nos estamos encontrando en la sociedad de los conocimientos donde el recurso económico básico ya no es el capital, ni los recursos materiales, ni la mano de obra, sino que es y será el saber, y donde los empleos de conocimientos desempeñarán un papel central” (Oliver, 1998:7).

Precisamente, al hablar de conocimiento en la administración de justicia, necesariamente debe cruzarse con el concepto de competitividad en la misma, como estrategia para lograr un Estado eficiente, con resultados que puedan ser evaluados permanentemente, con un insumo fundamental para ello referido a la información actualizada y completa para el ciudadano.

En el Plan 2019 “Visión Colombia II Centenario”, se proponen cuatro estrategias: (a) Consolidar un Estado Eficiente y transparente y un modelo óptimo de intervención económica (b) fortalecer la descentralización y adecuar el ordenamiento territorial (c) diseñar una política exterior acorde con un modelo en transformación; y (d) avanzar hacia una sociedad mejor informada.

En este sentido, entendida la competitividad empresarial como el logro de una rentabilidad igual o superior la de los rivales en el mercado o, en términos más sencillos, la **“LA EFICIENCIA EN LA ADMINISTRACION DE RECURSOS”**, teniendo en cuenta que el servicio público de justicia, generado en el sistema judicial (constituido por el sistema jurídico y el sistema de gestión – personas, recursos, procedimientos- que mueven el sistema judicial), la competitividad judicial está referida a la generación de mayores resultados (en un esquema de múltiples productos), traducidos en sentencias, decisiones, ejecuciones de las decisiones, orientación a los usuarios, que permiten resolver los litigios o demandas, con las menores inversiones en términos de costos de mano de obra (talento humano), de tecnología (incluido el conocimiento del sistema), infraestructura física, con agilidad, eficiencia, responsabilidad del trabajo y coordinación eficiente entre las instituciones para lograr la atención bajo los principios de la administración de justicia, definidos en la Constitución y la Ley.

Ahora bien, sobre este particular, es muy importante saber que el ciudadano cada vez reclama más y en tal sentido la demanda de servicios es más alta. El reto es

ofrecer un servicio rápido – en tiempos razonables, seguridad jurídica, pautas de comportamiento, decisiones predecibles y pedagogía en la acción de la justicia para prevenir.

Ser competitivo entonces es avanzar hacia la flexibilidad de la estructura, con unidades procesales de apoyo al juez (Centros de servicios compartidos), nuevas tecnologías para facilitar la labor del juez, con registros digitales, con reducción del papel, con dotaciones que agilicen los trámites procesales.

Finalmente, la calidad debe estar unida al número de decisiones y en tal sentido, el establecimiento de un sistema de medición de la misma constituye una herramienta de mejoramiento continuo.

En el Capítulo V del Plan citado, se desarrollan distintos aspectos necesarios para garantizar una Justicia Eficiente, basado en el nuevo modelo institucional desarrollado a partir de la Constitución Política de 1991 que busca la cooperación armónica entre las distintas ramas del poder público y simultáneamente, en consideraciones de autonomía e independencia para la prestación del servicio de justicia. En este sentido, se evidencia la necesidad de lograr avances en el mejoramiento de la gestión jurisdiccional, fortaleciendo las áreas de planeación, administrativa y financiera de las instituciones, en una perspectiva de constante mejoramiento de la prestación del servicio con estrategias puntuales como (i) La racionalización del servicio de justicia,(ii) el fortalecimiento del sistema penitenciario y carcelario (iii) el aumento del acceso y (iv) el fortalecimiento de los sistemas de información.

Del mismo modo, los sistemas de gestión de calidad, como parte de las estrategias para el mejoramiento de la condición competitiva de los Estados se vienen incorporando en los estados y particularmente en Colombia, en la administración de justicia, con el paso de los años se ha convertido en una herramienta de gestión, orientada a permear en toda la organización. Son evidencias claras de este proceso la reciente certificación de calidad de los procesos en la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura y la certificación de calidad en los procesos de los juzgados de Envigado e Itagüi.

La calidad, en Colombia corresponde a un mandato constitucional expresado en el Artículo 78. “La Ley regulará el control de calidad de bienes y servicios ofrecidos y prestados a la comunidad,...”. Con base en este lineamiento fue expedido el Decreto 2269 de 1993, por el cual se organiza el Sistema Nacional de Normalización, Certificación y Metrología. Dentro de su estructura, enuncia que dicho sistema tiene como objetivos principales promover los mercados, la seguridad, la calidad y la **competitividad** del sector productor importador de bienes y proteger los intereses de los consumidores. Así mismo, en el año 2003 se expidió la Ley 872, mediante la cual fue creado el Sistema de gestión de la

Calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios, destacando dentro de la estructura de la norma la mención a aspectos como el establecimiento de una política de Estado, el aumento de la productividad y competitividad de las empresas en Colombia, la generación de herramientas de gestión en las organizaciones. Así, Colombia, es hoy por hoy el tercer país en Latinoamérica, superado sólo por Brasil y Argentina, en materia de certificación de empresas, con algo más de 4.647 organizaciones certificadas, de las cuales cerca de 100 corresponden a entidades del Estado, incluidos los juzgados de Itagüi.

El logro de una gestión eficiente, eficaz y ante todo efectiva, requiere el seguimiento de parámetros de operación reconocidos a nivel mundial, como es el caso de la norma internacional ISO 9001.

Señala el licenciado Mexicano Ernesto Saldivar “La competitividad es en estos días un tema que debe tener un trato reflexivo y profundo, mas aún cuando va ligada a otros aspectos fundamentales para el desarrollo armónico y sostenido de un país como lo son la calidad total y la productividad”. “El gobierno debe concentrarse en donde debe participar sin menoscabo de la soberanía, la gobernabilidad o del cumplimiento de sus programas primordiales tales como proveer la infraestructura completa y moderna para competir con servicios de calidad y a un precio adecuado, entregando a la población satisfactores de bienestar social de forma clara, justa y democrática como lo es un empleo digno y bien remunerado, seguridad pública y personal, salud y educación con calidad, vivienda digna, etc”, “...Entonces, el servidor público del nuevo siglo deberá dirigir su esfuerzo hacia la consolidación de una serie de estrategias que tienen como fin lograr un gobierno más flexible, más eficaz y eficiente, más productivo, por ende de mayor competitividad.”

En su libro “La Reinención del Gobierno”, Ted Gaebler y David Osborne comentan al respecto: “La diferencia importante no es la que se da entre lo público y lo privado, sino entre monopolio y competencia: cuando hay competencia, se obtienen mejores resultados, mayor conciencia del costo y la prestación de un servicio de mejor calidad”. “La palabra competencia significa igualmente; aptitud, habilidad, idoneidad, una competencia interna entonces radica en el adquirir más y mejores conocimientos, destrezas, experiencias, etc. Es decir, fijarnos metas cada vez más ambiciosas y cumplirlas, con un enfoque de Kaizen (mejoramiento continuo), todo esto se convierte en una competencia consigo mismo, desarrollando entonces organizaciones de aprendizaje continuo (OAC's).”

Las habilidades competitivas expresan los expertos ayudarán a desarrollar capital intelectual en las organizaciones (públicas o privadas) relacionados con la medición y desarrollo de activos no financieros como el conocimiento organizacional, la satisfacción de los clientes, la innovación de los proveedores,

patentes, moral de empleados y que en conjunto contribuyen a la competitividad y rentabilidad de empresas y organizaciones.

En este orden de ideas, la competitividad se convierte en una cualidad no solamente de la iniciativa privada sino que, corresponde, en muchas ocasiones a los Estados que desean ser eficientes.

Lo anterior es corroborado por los recientes indicadores disponibles a nivel internacional dentro del proyecto Doing Business que datan de hace siete años y que corresponden a indicaciones útiles acerca de las condiciones económicas y políticas de los países, analizando las regulaciones que influyen en cada ciclo de la existencia empresarial y que cuantifican el impacto de la legislación de los gobiernos en la actividad de las empresas.

En el primer informe de Doing Business, publicado en 2003, se ocupaba de cinco grupos de indicadores en 133 economías. El informe del año 2008 cubre 10 grupos de indicadores en 181 economías, como mecanismo para propiciar una base objetiva para la comprensión y mejora del entorno regulador de la actividad empresarial, ocupando específicamente en alguno de sus capítulos de los resultados de la administración de justicia en términos de costos, tiempos procesales y procedimientos para agotar los procedimientos que conducen a las decisiones judiciales.

Sobre este mismo tema, en el foro de Comercio Internacional CCI, adelantado en el año 2002, se centró en la “gestión de las ventajas competitivas” examinando las estrategias de competitividad desde cinco perspectivas, que necesariamente llaman a la integración de lo público y lo privado:

Creación de valor: Se analizaron las consecuencias que para la colaboración público-privada tiene la aplicación de una estrategia dinámica, apoyada cada vez más en la especialización y la tecnología, y la competitividad basada en la innovación.

Captación de valor: el enfoque de la cadena de valor. Este nuevo concepto puede servir para formular estrategias que permitan aumentar la competitividad y al mismo tiempo maximizar la contribución que los mejores resultados exportadores llevan al desarrollo económico general. El debate se centró en la importancia que revisten la identificación y aprovechamiento de los ‘factores de éxito decisivos’,

Agregación de valor: formación de alianzas de valor añadido.

Proyección de valor: el sentido de la imagen de marca nacional.

Confirmación del valor: medición de los resultados de la estrategia exportadora.

Por lo expuesto anteriormente y haciendo referencia al tema de la presente investigación, concluimos que la administración de justicia, catalogada como servicio público, esencial para el desarrollo armónico de la sociedad, no está esquivando al desarrollo global del conocimiento y a la modernización de la manera como interactúa con la sociedad para lograr cadenas efectivas de prestación del servicio, en procura de la materialización de los principios que la sustentan.

3.1 EL CONOCIMIENTO COMO ESTRATEGIA DE DESARROLLO

Diferentes especialistas en el tema de la competitividad no dudan en afirmar que las organizaciones actuales y las del futuro sólo podrán adquirir y mantener ventajas competitivas mediante el uso adecuado de la información y, sobre todo, del conocimiento.

Gestión del conocimiento, aprendizaje e innovación constituyen la triada del desarrollo de la sociedad. Su conjugación no escapa de alguna organización sea que se oriente a la prestación de servicios o a la producción de bienes, sea de carácter privado o público, de alcance regional, nacional o internacional.

De acuerdo con Drucker la fuente principal de la riqueza de las naciones, se deriva de la creación de capital intelectual, principalmente, a través de la educación y la investigación, por encima de las fuentes relacionadas con la dotación de recursos naturales de los países, e inclusive, con la existencia y disposición de capital físico.⁵

La gestión del conocimiento, según la revista de Investigación y Gestión de la Investigación, de España, constituye el recurso estratégico clave para alcanzar la competitividad de una organización⁶. El desarrollo de una estrategia de conocimiento puede hacer de un sistema artificial un sistema vivo, gracias a la red neural que se constituye entre sus elementos y la capacidad de autoaprendizaje que se genera en la experiencia productiva.

Especialmente, en la administración de justicia cobra gran importancia el desarrollo y construcción del conocimiento ya que las relaciones con los usuarios

⁵ DRUCKER Peter, citado por GUERRA Maria del Rosario. Colombia en la sociedad del conocimiento, ciencia, tecnología e innovación: bases para la economía de conocimiento. Cociencias. Bogotá, 2005. p. 47.

⁶ Revista de Investigación en Gestión de la Innovación y tecnología. Madrid España. No. 19. Octubre, Noviembre de 2003.

del servicio (huéspedes) se dan mediante la interpretación y el dictado del derecho, la reasignación de derechos y la evaluación de las circunstancias particulares del conflicto.

De conformidad con los resultados del foro Interamericano para la “Gobernabilidad y desarrollo en la Sociedad del Conocimiento”, realizado entre el 15 y el 26 de mayo de 2006, la sociedad civil recomienda colocar la mirada de los gobiernos y el sector privado en la tecnología de la información y la comunicación (TICs) como pilar transversal que estimula, propicia y potencia todo el esfuerzo que, en particular, en América debe realizarse para que la ciencia, la tecnología y la adecuación se incorporen como herramientas de primera línea para avanzar hacia la sociedad del conocimiento.

Para la UNESCO, en su informe “Hacia las sociedades de conocimiento” la sociedad actual conocida como “sociedad del conocimiento” se caracteriza porque el conocimiento ha adquirido un rol relevante por la velocidad en que se expande y se aplica a todas las esferas de la vida social.⁷

En el mismo informe se lee: “la capacidad de una sociedad para seleccionar, adaptar, usar, producir y comercializar conocimiento es la base para lograr un crecimiento económico sostenido y mejorar los estándares de vida de la población”.⁸

Así pues, si una organización o nación desea ser competitiva de forma sostenida en el tiempo, ésta deberá identificar, crear, almacenar, transmitir y utilizar de forma eficiente el conocimiento individual y colectivo de sus integrantes con el fin de resolver problemas, mejorar procesos o servicios y, sobre todo, mejorar la calidad de vida de las personas y de la sociedad.

Estudiosos de las organizaciones comparten hoy en día la opinión de que el conocimiento se ha convertido en un recurso clave, tanto desde el punto de vista microeconómico (organizaciones, empresas e instituciones) como desde el punto de vista macroeconómico (Naciones y Estados). La llamada economía del conocimiento otorga una gran importancia a la generación, difusión y uso de información y conocimiento en las organizaciones. El buen uso del conocimiento determinará el nivel de éxito tanto de las organizaciones como de las economías nacionales.⁹

⁷ UNESCO. Hacia las sociedades del conocimiento. Ediciones UNESCO. Francia, 2005. p. 16.

⁸ Ibid. p. 30.

⁹ SERRADELL LÓPEZ Enric y PEREZ Ángel. La gestión del conocimiento en la nueva economía. España. 2004.

Por lo tanto para lograr una administración de justicia competitiva en los términos señalados anteriormente, es importante que se evalúe y analice, como para el caso del Centro de servicios judiciales de Bogotá, la forma en que se capta, crea, explota y gestiona el conocimiento, con el ánimo de determinar el nivel de éxito alcanzado, reflejado en la satisfacción de una comunidad ávida de una justicia oportuna, con resultados satisfactorios, que se conviertan en base de mejoramiento continuo y así poder alcanzar mejores niveles de competitividad.

El progreso de los países más exitosos se ha basado en un claro entendimiento de la importancia de la formación y en la adecuada administración del capital humano como factor competitivo y de progreso.¹⁰

Debido a los cambios que se han producido en el mundo en el último decenio, el desarrollo de las nuevas tecnologías de la comunicación e información, han facilitado a las organizaciones una mayor competencia y eficiencia para gerenciar su capital intelectual, así como para generar nuevos servicios, productos, patentes, tecnologías, proyectos y en particular la gestión del conocimiento.

La gestión del conocimiento y el capital intelectual, sin duda, están cambiando la forma en que funciona hoy la economía de las organizaciones en un mundo globalizado; lógicamente no todos los países tienen las mismas oportunidades de introducir esta filosofía, basada en la gerencia de los activos intangibles, con el fin de socializar el conocimiento y elevar la competencia y valor en el mercado de las organizaciones.

Ahora bien, Colombia en los últimos años, ha visto la incorporación de cambios en los sistemas jurídicos y en los sistemas de gestión de la administración de justicia, en las distintas jurisdicciones y áreas de atención. Incluso, a partir del 1 de enero de 2005¹¹, se inició la implementación del sistema penal acusatorio en los Distritos Judiciales de Bogotá, Armenia, Manizales y Pereira, con un cambio fundamental en el rol del juez, la organización de la investigación, el juzgamiento, la incorporación de tecnología en los procesos y la oralidad que reemplaza 500 años de cultura escrita, de acumulación de procesos y de ritualidad que no agrega valor a la gestión judicial. Estos cambios reclaman un nuevo enfoque basado en el desarrollo del conocimiento, en las distintas organizaciones y subsistemas de la gestión judicial, todo con el ánimo de ser más competitivas y productivas en la gestión judicial, de acuerdo a las exigencias que la comunidad hace de ellas, requiriendo una solución pronta de cada uno de los casos

¹⁰ ORDOÑEZ DE PABLOS Patricia. Importancia estratégica de la medición del capital intelectual en las organizaciones. En: patricia@econo.uniovi.es

¹¹ Ley 906 de 2004. Código de Procedimiento Penal. Artículo 530.

establecidos en las diferentes áreas de funcionalidad del Centro de Servicios Judiciales de los Juzgados Penales de Bogota, localizados en Paloquemao

Según Enric Serralde López y Juan Pérez Angel, “la visión de las empresas como organizaciones capaces de generar ventajas competitivas mediante el conocimiento, el capital intelectual, los activos intangibles”, representan la nueva realidad organizacional y empresarial. Hoy en día, el capital de conocimiento supera con creces las perspectivas de otros activos organizacionales. La esperanza de vida de una organización, así como su crecimiento, están puestos en el desarrollo de estas formas de gestionar la ciencia y la tecnología.

3.2 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Luego de las ideas sobre la importancia de la gestión del conocimiento en el contexto de las organizaciones públicas y privadas antes presentadas, a continuación se hace una breve ilustración sobre algunas definiciones de gestión del conocimiento (GC) que sirven de marco referencial para entender lo que se quiere significar con ello.

Para Bueno (1.999) la gestión del conocimiento (GC) es la función que planifica, coordina y controla, los flujos de conocimiento, que se producen en la empresa en relación con sus actividades y su entorno, con el fin de crear unas competencias esenciales, entendiendo por tales el resultado diferenciador de tres clases de competencias básicas (personales, tecnológicas y organizativas)¹²

De otra parte, para Múnera Torres la gestión del conocimiento es la forma de optimizar los diferentes procesos y procedimientos que se realizan en una empresa, teniendo como base, no solo el conocimiento que aparece contenido en los documentos impresos, digitales o electrónicos sino también aquel tipo de conocimiento que está en cada uno de los individuos y actividades que se desarrollan cotidianamente dentro de la organización.¹³

¹² Bueno, E. Gestión del conocimiento, aprendizaje y capital intelectual. Madrid, Club Intelect. P. 12.

¹³ Múnera Torres, Maria Teresa. Gestión del conocimiento en la empresa. En: Revista Interamericana de Bibliotecología. V. 25. No 1. Medellín, Colombia. Enero – Junio de 2.002. p. 25-49.

De acuerdo con López Campos y Leal Fernández¹⁴ la gestión del conocimiento en las organizaciones es la gestión de la información, en otros términos, es crear valor a partir de sus elementos intangibles.

Para Arbonés la gestión del conocimiento (GC) se suele concebir desde tres generaciones claramente diferenciadas¹⁵. La GC de primera generación es la reducción de costos de tratamiento de información masiva dentro de una organización, la GC de segunda generación es la gestión de flujos de intercambio y creación de conocimiento, lo que es equivalente a lo que Senge denomina aprendizaje organizacional y Nonaka y Takeuchi denominan generación de conocimiento en sentido estricto. Mientras que la GC de tercera generación, consiste en la gestión de comunidades de práctica, entendidas como grupos de personas que comparten información, experiencia, enfoques y herramientas alrededor de un área de práctica común.

En este sentido, para Arbonés, la unidad cultural en la actual sociedad no es la empresa sino la comunidad de práctica y para gestionar el conocimiento es necesario apoyarse en la comunidad de práctica, porque lo que se gestiona es el contexto y el flujo de conocimiento y no el contenido como tal del conocimiento. Son las comunidades de práctica las que establecen relaciones, no las empresas ni los individuos.¹⁶

Mientras para la OSD (Órgano de Solución de Diferencias del la OMC) gestión del conocimiento, es un proceso para aprovechar la aplicación efectiva del capital intelectual a fin de conseguir los objetivos organizacionales.¹⁷ En tanto, que para las empresas japonesas GC es saber aprovechar las tácticas y las muy subjetivas percepciones, intuiciones etc., de las personas para poner estos recursos a disposición de la empresa para ser probadas y utilizadas como estrategia competitiva.¹⁸

En sentido amplio, la gestión del conocimiento (GC) es la gestión del capital intelectual en una organización, con la finalidad de añadir valor a los productos y

¹⁴ López C. Jordi y Leal F. Isaura. Cómo aprender en la sociedad del conocimiento. Gestión 2000, Barcelona. 2002. 285.

¹⁵ Arbonés, Angel. Conocimiento para innovar. Diaz de Santos. España. 2006. p. 254.

¹⁶ Ibid. p. 33.

¹⁷ OCDE. Knowledge management learning-by-comparing experiences from private firms and public organizations. Junio de 2001. P. 285 López.

¹⁸ Nonaka, 2000. La empresa creadora de conocimiento, en: Harvard Deusto Business Review. Bilbao. (285, López).

servicios que ofrece la organización en el mercado y de diferenciarlos competitivamente.

En síntesis, para el presente estudio la gestión del conocimiento será entendida como (planeación, organización, dirección y control) de los activos intangibles (capital humano, capital estructural y capital relacional, en sus dimensiones de memoria organizativa, capacidades y cultura organizacional, en relación con los stakeholders y el entorno) que generan valor para las organizaciones y le permite a éstas ser más competitivas.

3.3 LA DIRECCION ESTRATEGICA BASADA EN EL CONOCIMIENTO

En los años noventa la teoría de recursos, se convirtió en la precursora de la Gestión del Conocimiento. Los dos enfoques establecen el conocimiento como un recurso intangible. Una empresa puede tener una gran cantidad de conocimientos potencialmente valiosos pero inservibles en la realidad; para que adquieran el valor de utilidad, necesitan ser gestionados adecuadamente, algo que atañe a la dirección estratégica del conocimiento. Riesco González (2006).

En las organizaciones públicas caso del Centro de Servicios Judiciales de los Juzgados Penales de Bogotá, se encuentra una gran cantidad de conocimiento, que ha sido desarrollado de conformidad con las leyes, decretos, acuerdos, jurisprudencias etc y la experiencia en la aplicación de las mismas en los casos reales y cotidianos, o en las experiencias de otros sistemas de justicia a nivel internacional, conocimiento que se ha adquirido a través del tiempo y que se debe cuidar y potenciar por medio de una adecuada gestión del mismo el cual se reflejará en los recursos que administra; pero como establece Riesco González, cabe hacerse la pregunta de cuan valioso es ese conocimiento y como esta dada la dirección estratégica; si es basada en recursos o por el contrario está basada en el conocimiento.

3.3.1 Capital intelectual como recurso intangible.

El conocimiento siempre ha sido usado y valorado en cualquier tipo de organización, bien sean de naturaleza pública y/o privada, pero la comprensión e importancia del mismo como un activo que forma parte de la organización misma es algo completamente nuevo. Son esos activos denominados intangibles los que agregan valor a la mayoría de los productos y/o servicios, los cuales están basados en el conocimiento; por ejemplo la innovación, el diseño de productos, el know-how técnico, etc.

La importancia del conocimiento comprendido o entendido como capital intelectual hoy en día se convierte en un elemento de ventaja competitiva de gran custodia

en las organizaciones, lo cual ha desplazado el alto grado de seguridad y secreto sobre los recursos materiales, materias primas y procesos entre otros, que se mantenían hace algunos años, los cuales ya no son objeto de ventaja competitiva en la mayoría de las organizaciones; y que para el caso de la administración de justicia la mayor ventaja competitiva estará dada por la eficacia y eficiencia de la misma, con el mejor uso de los diferentes recursos que constituyen la estructura de la justicia, en especial la del centro de servicios Judiciales de Bogotá, orientada como se ha mencionada anteriormente a una satisfacción de los intervinientes, en el proceso penal acusatorio.

Sveiby (1997) explica lo que es un activo intangible a partir de la constatación de que el valor de una empresa cotizada en la Bolsa puede ser mucho mayor que el valor total de sus activos contables, ello se debe a que, en realidad, se están valorando otro tipo de activos no visibles a primera vista: los activos intangibles.

Varios autores hacen referencia a la clasificación del capital intelectual, uno de ellos Stewart (1997) identifica los siguientes componentes del capital intelectual: capital humano, capital estructural y capital cliente. Sveiby (1997), basándose en Polanyi (1958) y Wittgenstein (1995), define el conocimiento como una capacidad personal para actuar, que puede ser o no consciente.

Riesco González (2006) El conocimiento se diferencia de los datos (símbolos discretos y no estructurados) y de la información (un medio para la comunicación explícita)

Como dice Alejandro Llano (2006), la información es algo externo, que se halla a nuestra disposición. El conocimiento, en cambio, es un crecimiento interno, un avance hacia nosotros mismos, un enriquecimiento de nuestro ser práctico, una potenciación de nuestra capacidad operativa. Mientras que la información sólo tiene valor para el que sabe qué hacer con ella: dónde buscarla, cómo seleccionarla, qué valor posee la que se ha obtenido y, por último, cómo procede utilizarla.

Confundir la información con el conocimiento equivale al “vulgar error” – como diría Baltasar Gracian – de tomar los medios por los fines, de creer que es cualitativo lo que no pasa de ser cuantitativo, de pensar que tener algo equivale a serlo. En definitiva, se trata del error primordial de confundir el modo de ser de las personas con el modo de ser de las cosas.

La propuesta de Sveiby surge del convencimiento de que una estrategia debe basarse en la competencia de las personas, verdaderos agentes en los negocios: “Todos los activos, materiales o intangibles, y todas las estructuras de las empresas, y su existencia depende de los trabajadores” Sveiby formula las siguientes categorías de activos intangibles: estructura externa, estructura interna y competencia de las personas.

Para Brooking (1997) el capital intelectual es un bien muy valioso que se pierde parcialmente que se pierde cada vez que un empleado se va. Sus componentes son: los activos de mercado, los activos de propiedad intelectual, os activos centrados en el individuo y los activos de infraestructura.

En relación con lo anterior, para el caso de el Centro de Servicios Judiciales de los Juzgados Penales de Bogotá, su valor no estará dado sólo por el conjunto de infraestructura física y de recursos tecnológicos con los que desarrolla sus actividades de justicia sino, que además está inmerso un activo intangible social que es la forma y capacidad de atención de los usuarios, así como la oportunidad, eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios de justicia. La comparencencia de las partes a las audiencias es producto del desarrollo integrado eficiente del sistema de comunicaciones que nacen en el centro de servicios y que se dirigen a los intervinientes en el proceso.

3.3.2 De la dirección estratégica centrada en la información a la dirección estratégica del conocimiento.

Sveiby (2000) estudia algunas empresas como Nestcape, Microsoft, para explicar como éstas se imponen en el mercado. Mckinsey utiliza estrategias basadas en la información; Saatchi, en el conocimiento.

Tabla 2. Estrategias basadas en la información y en conocimiento

ESTRATEGIA CENTRADA EN LA INFORMACION	ESTRATEGIA CENTRADA EN EL CONOCIMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> • Bajo nivel de personalización • El conocimiento se vende como un producto • Beneficios crecientes derivados de la eficiencia • Ventaja por economía de escala en la producción • Volúmenes importantes y mercado de masa • Inversión en informática • Los empleados son considerados como un coste 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto nivel de personalización • El conocimiento se vende como procedimiento • Beneficios crecientes derivados de la eficacia • Desventajas por economía de escala en la producción • Bajos volúmenes y clientes individuales • Inversión en personal • Los empleados son considerados como una inversión y un ingreso

Fuente: Sveiby (2000:212)

Afirma Sveiby que los directivos y los administradores utilizan más una estrategia centrada en la información, apoyada por las TIC, con el fin de reducir costos. En cambio los expertos son partidarios de estrategias centradas en el conocimiento. Una empresa necesita ambas para triunfar.

Riesco González (2006), la estrategia centrada en la información tiene sus ventajas: eficacia, cuantificación fácil de los bienes y servicios, es coherente y previsible, garantiza el control. Pero también tiene sus defectos: infrautilización de los activos intangibles y provocación de conflictos internos, sus productos pueden copiarse con facilidad. Davenport y Prusak (1998) opinan que las medidas cuantitativas de gestión de la información suelen incluir conexiones y transacciones: cuántos usuarios de e-mail tenemos, cuántos mensajes enviamos en determinado periodo. Los datos se convierten en información cuando a través de su uso se añade significado. Ello exige operaciones de contextualización, categorización, cálculo, corrección y resumen.

Las estrategias basadas en el conocimiento se concentran más en la capacidad de los expertos para generar ingresos que en la de los gestores para reducir costes. Son difíciles de copiar ya que su funcionalidad y su eficacia exigen tiempo y dependen del contexto de relaciones con los clientes y con el personal. El principal problema de esta estrategia reside en que el espectro de la era industrial sigue presente en el entorno profesional, por lo que su venta representa un desafío difícil. Borghoff *et al.* (1998) afirman que la gestión del conocimiento requiere una perspectiva muy diferente a la aplicada a la gestión de la información. La tecnología es el asunto más fácil de resolver. El trabajo de gestionar conocimiento lo resumen así:

“ At Xerox, we like to say that `managing for knowledge` is about creating a thriving work and learning environment that fosters the continuous creation, aggregation, and use/reuse of both organizational and personal knowledge in the pursuit of new business value”

Como conclusión podemos resaltar que los recursos internos que posee cualquier organización son clave para generar ventaja competitiva. La importancia radica en que hay que buscarlos, explotarlos e introducirlos en la estrategia y estructura organizacional. Y esto no puede ser ajeno en el campo de la administración de justicia y por ende en el Centro de Servicios Judiciales de Bogotá, donde las estrategias basadas en el conocimiento se deben basar en gestionar la capacidad de todas las personas que operan en su sistema, con el fin de generar mayores resultados, con eficiencia y eficacia, y como resultado de esto se podría obtener un sistema de justicia, competitivo en los términos indicados en párrafos anteriores.

3.4 MODELOS DE MEDICIÓN PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Reiterando que el tema central del presente estudio es la evaluación de la gestión del conocimiento que actualmente se da al interior del Centro de Servicios de Justicia de Bogotá, a continuación se presentan de forma breve algunos de los principales modelos de medición de la gestión del conocimiento, para evidenciar la diversidad de modelos que al respecto existen.

No obstante lo anterior, es importante señalar aquí, que para este estudio se ha definido previamente la utilización del instrumento de medición de la gestión del conocimiento por la disponibilidad del mismo, reconociendo las limitaciones que implica su uso.

Modelo *Dow Chemical*. Es una metodología para la clasificación, valoración y gestión de la cartera de patentes de la empresa, como primer paso, que se extiende a la medición y gestión de otros activos intangibles de la empresa -de alto impacto en los resultados financieros. El modelo identifica las formas de capital para generar valor a la empresa. La estructura del capital intelectual en este modelo esta formada por el capital humano, el capital organizacional y las capacidades de la organización para codificar y usar el conocimiento –incluye la cultura, las normas y los valores- y el capital cliente¹⁹.

El Modelo *Balanced Scorecard* Incorpora a los sistemas tradicionales de medición para la gestión, algunos aspectos no financieros que condicionan la afectividad de la estrategia y la obtención de resultados económicos. Ofrece un marco conceptual para conocer si se han utilizando los procesos y personas adecuadas para obtener un mejor rendimiento empresarial. Suministra una lista de recursos intangibles susceptibles de gestionarse y de tratarse desde el punto de vista del conocimiento. Propone dos campos de reflexión: uno de ellos de base -pretensión estratégica de la formación- y el otro operativo -cómo establecer la jerarquía de los vacíos de formación²⁰.

¹⁹ DOW Chemical. Modelo. Disponible en: http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo_dow_chemical.htm, consultado en mayo de 2007.

²⁰ KAPLAN RS, Norton DP (1996) "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System" Harvard Business Review 1996;(1):76.

El modelo integra los indicadores financieros con los no financieros y los incorpora en un sistema que permite entender las interdependencias entre sus elementos, así como la coherencia con la estrategia y la visión de la empresa. Se distinguen dos tipos de indicadores: indicadores *driver* (factores condicionantes de otros) e indicadores *output* (indicadores de resultado).

El modelo se construye sobre cuatro bloques: Perspectiva financiera, Perspectiva de cliente, Perspectiva de procesos internos de negocio, Perspectiva del aprendizaje.

Modelo *Canadian Imperial Bank* Estudia la relación entre el capital intelectual y su medición, así como el aprendizaje organizacional. El capital del conocimiento está compuesto por un sistema holístico de tres elementos: capital humano, capital estructural y capital clientes²¹.

Modelo *Intelect (Euroforum, 1998)*. Responde a un proceso de identificación, selección, estructuración y medición de activos hasta ahora no evaluados en forma estructurada por las empresas. Pretende ofrecer a los gestores, información relevante para la toma de decisiones y facilitar información a terceros sobre el valor de la empresa. El modelo, por tanto, pretende acercar el valor de la empresa a su valor de mercado, así como informar sobre la capacidad de la organización para generar resultados sostenibles, mejoras constantes y crecimiento a largo plazo. Relaciona el capital intelectual con la estrategia de la empresa; es un modelo que cada empresa debe personalizar, es abierto y flexible, mide los resultados y los procesos que los generan; es aplicable, relaciona todos los componentes, combina distintas unidades de medida²².

Modelo de *Nonaka y Takeuchi*²³ Distingue dos tipos de conocimiento (tácito y explícito); es el movimiento y la transformación de la información entre el uno y el otro lo que explica la generación de conocimiento - el conocimiento tácito es aquel que físicamente no es palpable, sino que es interno y propiedad de cada persona en particular y el conocimiento explícito es aquel que se puede expresar o representar mediante símbolos físicamente almacenables y transmisibles. El mecanismo dinámico y constante de relación existente entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito se constituye en la base del modelo.

²¹ Davenport T, Prusak L. Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campues, 1998

²² Kaplan RS, Norton, DP. Putting the balanced scorecard to work. Harvard Business Review 1992; September-October:134-47.

²³ Nonaka I, Takeuchi H. La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. México DF: Oxford University Press, 1999.

El modelo *Technology Broker* se basa en la revisión de una lista de cuestiones cualitativas. Plantea la necesidad de desarrollar una metodología para auditar la información relacionada con el capital intelectual. Los activos intangibles se clasifican en cuatro categorías, que constituyen el capital intelectual: Activos de mercado, Activos humanos, Activos de propiedad intelectual, Activos de infraestructuras²⁴.

Modelo *Skandia Navigator*.¹⁰ Se constituye a partir de los siguientes factores: capital humano, capital estructural y el capital de clientes (que se trabajan de forma conjunta). Considera que no basta invertir en personas, sistemas o clientes separadamente y en consecuencia considera fundamental el apoyo entre unos en los otros; integrados en un sistema.

El capital humano estaría compuesto por la experiencia, el poder de innovación, y la habilidad de los empleados para realizar las tareas cotidianas. Incluye también la cultura, los valores y la filosofía de la empresa.

El capital estructural se concibe como la capacidad organizacional que sostiene al capital humano. Incluye toda la infraestructura de los sistemas físicos utilizados para transmitir y almacenar el capital intelectual, factores como la calidad y el alcance de los sistemas informáticos, la imagen de la empresa, los bancos de datos exactos, los conceptos organizacionales y la documentación. Incluye también la propiedad intelectual (patentes, marcas registradas y derechos de autor).

El capital estructural es el que permite acondicionar, organizar y distribuir los frutos del pensamiento individual y colectivo con el fin de compartir y transmitir el conocimiento acumulado de capital humano a través de soportes electrónicos tales como sistemas de información, redes de computación electrónica, o incluso a través de otros soportes físicos como patentes, productos, procesos y laboratorios.

Modelo de activos intangibles.¹¹ Se basa en la importancia de los activos intangibles. Identifica:

- Competencias de las personas, la estructura interna
- Estructura externa: Comprende las relaciones con clientes y proveedores, las marcas comerciales y la imagen de la empresa -que sería el capital relacional. Estos activos intangibles, forman lo que se conoce como el balance invisible.

²⁴ Brooking A. Intellectual Capital. Core Asset for the Third Millennium Enterprise, 1ª ed. London: International Thomson Business Press, 1996.

Se propone para la medición y evaluación, tres tipos de indicadores dentro de cada uno de los tres bloques: -indicadores de crecimiento e innovación: recogen el potencial futuro de la empresa; - indicadores de eficiencia: informan hasta qué punto los intangibles son productivos (activos) e indicadores de estabilidad: indican el grado de permanencia de estos activos en la empresa.

Modelo de Knowledge Practices Management. Expone los factores que condicionan la capacidad de aprendizaje de una organización, así como los resultados esperados. Una de las características esenciales del modelo es la interacción de todos sus elementos, que se presentan como un sistema complejo en el que las influencias se producen en todos los sentidos. La estructura organizativa, la cultura, el liderazgo, los mecanismos de aprendizaje, las actitudes de las personas, la capacidad de trabajo en equipo, etc., no son independientes, sino que se conectan entre ellos²⁵.

Modelo Nova. Tiene como objetivo medir y gestionar el capital intelectual en las organizaciones. Este modelo es útil para cualquier empresa, independientemente de su tamaño. Propone dividir el capital intelectual en cuatro bloques²⁶:

- Capital humano: Incluye los activos de conocimientos (tácitos o explícitos)
- Capital organizativo: Abarca los activos de conocimientos sistematizados, explícitos o interiorizados por la organización,
- Capital social: Incluye los activos de conocimiento acumulados por la empresa como resultado de sus relaciones con agentes de su entorno -conocimiento de los clientes relevantes, alianzas estratégicas de la empresa con clientes, proveedores, universidades, etcétera.
- Capital de innovación y de aprendizaje: Incluye los activos de conocimientos capaces de ampliar o mejorar la cartera de activos de conocimientos de los otros tipos, es decir, el potencial o capacidad innovador de la empresa. El modelo tiene un carácter dinámico, en la medida en que también persigue reflejar los procesos de transformación entre los diferentes bloques de capital intelectual. La estática y la dinámica se integran en un mismo modelo.

²⁵ Modelo de gestión del conocimiento de KPGM Consulting [en línea]. 1998. Disponible en: http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_kpmg

²⁶ Sabater Sánchez R, Meroño Cerdán AL. Creación de valor empresarial a través del capital intelectual y la gestión del conocimiento [en línea]. Disponible en: <http://www.um.es/eempresa/inves/GC-CI.pdf>

Modelo de Andersen. Plantea la necesidad de acelerar el flujo de la información que tiene valor, desde los individuos a la organización y de vuelta a los individuos, de modo que ellos puedan utilizarla para crear valor para los clientes. Su novedad radica en que, desde la perspectiva individual existe una responsabilidad personal por compartir y hacer explícito el conocimiento para la organización y desde la perspectiva organizacional también implica una responsabilidad con la creación de la infraestructura de soporte para que la perspectiva individual sea efectiva, se desarrollen los procesos, la cultura, la tecnología y los sistemas que permitan adquirir, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y distribuir el conocimiento²⁷.

Modelo de Knowledge Management Assessment. El modelo propone cuatro facilitadores: liderazgo, cultura, tecnología y medición; que favorecen el proceso de administrar el conocimiento organizacional²⁸.

Modelo EFQM de Excelencia.¹⁷ Aunque se creó en 1988, es un año después que se modificó para incluir aspectos relacionados con la gestión del conocimiento, que subrayan la importancia de la innovación y el aprendizaje. En el criterio Agentes colaboradores y recursos se incluyó la gestión de la información y los conocimientos, y en el criterio Procesos se enfatizó la mejora y la innovación como son el liderazgo, la estrategia, la estructura, los procesos, las personas, los resultados y la medición.

Modelo Operations Intellectual Capital Benchmarking System. Es al mismo tiempo, un nuevo método y herramienta de dirección estratégica que permite a las empresas hacer “benchmarking” de sus competencias esenciales o de su capital intelectual con los mejores competidores en actividad de negocio. Se construye alrededor de los factores y criterios clave de competitividad en el contexto de los mercados globales. Cuando se utiliza de una manera ordenada y sistemática se obtienen balances de competitividad que complementan y perfeccionan los balances económico-financieros y conducen a las empresas a obtener el máximo provecho del capital intelectual existente²⁹.

Modelo Cities Intellectual Capital Benchmarking System. Constituye una primera aproximación científica y por lo tanto, sistemática a la gestión profesionalizada de los activos intangibles en las ciudades. Es un modelo de gestión del capital

²⁷ Pérez Rodríguez Z. Un enfoque sobre la gestión del conocimiento desde la perspectiva de la calidad [en línea]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/70/gesconperscal.htm>

²⁸ Autoridad Portuaria de Gijón. Gestión del conocimiento. [en línea]. Disponible en: <http://www.puertogijon.es/gestion32.htm>

²⁹ Viedna Marti JM. OICBS Operacions Intellectual Capital Benchmarking System [en línea]. Disponible en: <http://www.intellectualcapitalmanagementsystems.com/publicaciones/OICBS.pdf>

intelectual de las ciudades que tiene un doble enfoque. Por un lado, generalizador, que busca medir y gestionar el capital intelectual común a todos los microclusters de actividades económicas de la ciudad y por otro, particularista, que pretende medir y gestionar el capital intelectual de cada microcluster relevante de la ciudad³⁰.

Otro de los modelos conocidos, llamado de dirección estratégica de la empresa, establece que la competencia se compone de tres elementos esenciales: los de origen tecnológico, los de origen organizativo y los de carácter social, que incluye actitudes y aptitudes, así como las habilidades de los miembros de la organización. Estos tres elementos conforman el objeto de la dirección estratégica.³¹

El modelo de índice de inteligencia organizacional (MIO)³² Basado en el MIK FACTS y desarrollado por QUBIT CLUSTER TECHNOLOGY CONSORTIUM es un modelo que tiene como objetivo central conocer lo que realmente sucede al interior de las organizaciones con respecto a la necesidad de adquirir, crear y apropiarse del conocimiento para una mejor competitividad de la organización.

El modelo se basa en una matriz de inteligencia organizacional conformada por tres componentes a saber:

- La memoria organizativa
- Matriz simple de capacidades
- La cultura, las actitudes y los comportamientos

Cada componente está relacionado con las diferentes perspectivas de: Mercados, competidores, proveedores, clientes, productos procesos y colaboradores. Este modelo creado en España ha sido aplicado recientemente a diferentes empresas en el medio latinoamericano con excelentes resultados.

A pesar de las diferencias que presentan los modelos referidos, existen similitudes entre ellos: el valor de mercado, los activos intangibles y los activos tangibles. Existen aspectos comunes entre los modelos expuestos, por ejemplo, las partes en que componen el capital intelectual o las definiciones que se hacen de cada una de las partes, pero también existe una gran cantidad de elementos diferenciadores. Sin embargo, la importancia particular de cada modelo radica

³⁰ Viedna Marti JM. CICBS: Cities'Intellectual Capital Benchmarking System. Una metodología y una herramienta para medir y gestionar el capital intelectual de las ciudades. Aplicación práctica de la metodología en la ciudad de Mataró [en línea]. Disponible en: <http://www.intellectualcapitalmanagementsystems.com/publicaciones/CICBStrad.pdf>

³¹ Modelo. Dirección estratégica por competencias. Disponible en: <http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo.htm>

³² ALBORNIES ORTIZ Ángel y ALDAZABAL BASAURI Jon. MIK S. COOP. SUSSEX UNIVERSITY. España. 2005.

precisamente en los conceptos en los que cada uno se apoya, las nuevas ideas que se proponen, los giros organizativos y empresariales que suponen.

Los modelos de *Kaplan y Norton* y *Navigator Skandia* tratan de manera excelente la identificación de necesidades y la toma de decisiones, un aspecto considerado como fundamental dentro del sistema de gestión de conocimientos; los modelos de *Bueno*, *Canadian Imperial Bank*, y el de *Andersen* trabajan muy bien el desarrollo interno de los conocimientos, una cuestión esencial para la gestión del conocimiento en una organización; y como los modelos de *Nonaka y Takeuchi* y el de *Artur Andersen* desarrollan la capitalización de conocimientos, uno de los procesos más difíciles en una organización.

En virtud de los planteamientos antes presentados, este estudio se apoya fundamentalmente en la herramienta Matriz IMIO, como instrumento para medir el grado en que se gestiona el conocimiento en una organización pública – en la administración de justicia en el centro de servicios Judiciales de Paloque-mao.

Con este propósito además de revisión conceptual sobre la literatura existente se buscará la medición del Índice de Inteligencia Organizacional (MIO), del cual se cuenta con el instrumento validado autorizado, y su diseño y aplicación resulta homologable al contexto de las organizaciones judiciales colombianas.

3.5 MATRIZ IMIO

La Matriz de Inteligencia Organizacional (MIO) se define como una herramienta de diagnóstico elaborada por MIK S. Coop y la Universidad de Wiesbaden y que se utiliza dentro la metodología K>>Facts, propiedad de MIK S. Coop, cuya principal utilidad es promover los flujos de intercambio y creación en las organizaciones.

La utilización de la Matriz de Inteligencia Organizacional (IMIO) ha permitido ampliar el análisis de la capacidad de gestión del conocimiento y la determinación del Valor Agregado por medio del conocimiento.

Con base en la matriz de análisis se identifican las áreas donde se hace necesario enfatizar los resultados de la estrategia organizacional y su alineamiento con la gestión de la innovación y el conocimiento. Desarrollada como una herramienta para determinar los “K- Facts”, esto es los hechos que hacen que una empresa tenga capacidades de generar valor agregado a través del conocimiento, y así relacionarlos con el capital intelectual CI, de la organización.

La valoración del CI en una organización considera fundamentalmente el valor agregado que éste logre generar a partir de los factores internos y externos que se interrelacionan para el cumplimiento de la estrategia de la organización.

MIK³³ plantea la matriz de inteligencia organizacional ampliada, la cual esta construida sobre tres componentes, a saber:

1. la memoria organizativa/capital estructural,
2. la matriz simple de capacidades, para:

Vigilar,
Responder,
Resolver,
Aprender,
Innovar,
Explotar el conocimiento, y

3. la cultura, actitudes y comportamientos.

Cada uno de estos componentes se relaciona con las perspectivas de:

Mercados,
Competidores
Proveedores,
Clientes,
Productos,
Procesos, y
Colaboradores.

Los resultados que se obtienen de la aplicación de la Matriz -IMIO-, reflejan en general datos medios de personas que han auto-evaluado sus capacidades de vigilancia, de respuesta, de resolver problemas, de aprender, de crear-innovar y de explotar conocimiento.

Ahora bien, teniendo en cuenta que el desarrollo de esta herramienta inició en la empresa privada, vale anotar que en el desarrollo de la investigación se homologó el lenguaje, aplicando los conceptos al Centro de Servicios Judiciales y al servicio público de administración de justicia. Las definiciones que se muestran a continuación fueron socializadas en el proceso de levantamiento de información, mediante una charla orientadora del proyecto:

³³ QUBIT Cluster, Propuesta para el cálculo del índice de memoria de Inteligencia Organizacional (Imio), basado en el MIK K- FACTS. Febrero 27 de 2006.

MERCADO: Corresponde al sistema de Oferta del servicio de justicia (jueces, empleados, sistemas de información, recursos), en materia penal, donde confluyen los requerimientos (demanda) de ley 600 de 2000, Ley 906 de 2004, Ley 1153 de 2007. Para efectos de este estudio se asociará, en general a la **“función pública de administración de justicia”**

COMPETIDORES: Teniendo en cuenta que la administración de justicia es un servicio público, esencial, a cargo del Estado, que en el sistema penal acusatorio intervienen varias instituciones con roles definidos en las normas, especialmente, para el sistema penal acusatorio lo referido en la Ley 906 de 2004, se denominan competidores las entidades intervinientes como Fiscalía, Procuraduría, Medicina Legal, Policía, Inpec, Registraduría, las cuales, desde el punto de vista administrativo ofrecen servicios similares a los establecidos en el Centro de Servicios.

PROVEEDORES: Para los centros de servicios judiciales, los proveedores se clasifican en dos grupos:

- a) Los internos de bienes y servicios necesarios para el funcionamiento como la Dirección Seccional de Administración Judicial (materiales, insumos, equipos de oficina, apoyo logístico, nómina) los Consejos Seccional y Superior de la Judicatura (reglamentación, gerencia de recursos, talento humano)
- b) Proveedores de insumos para el funcionamiento jurídico, como la Policía Nacional, la Defensoría, la Registraduría Nacional del Estado Civil, el INPEC, Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses, las Universidades, Procuraduría General de la Nación, el DAS.

CLIENTES: Son los intervinientes en los procesos penales (los Fiscales, los Defensores, el Ministerio Público, los Ciudadanos, los periodistas). De igual manera son clientes los jueces, empleados de los despachos y la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura con sus seccionales.

PRODUCTOS: De conformidad con los procesos del Centro de Servicios Judiciales, los productos son:

- a) Sentencias
- b) Títulos Judiciales y pólizas judiciales
- c) Actas de compromiso
- d) Asignaciones y reparto

- e) Archivo tecnológico
- f) Recibo y distribución de Acciones de Tutela
- g) Recibo y asignación de escritos de acusación
- h) Recibo de solicitudes de copias de registros de audiencias y entrega de las mismas
- i) Recibo de documentos y envío al Tribunal en apelaciones
- j) Trámite secretarial de decisiones de despachos judiciales
- k) Ordenes de captura
- l) Cancelaciones de órdenes de captura
- m) Boletas de libertad
- n) Permisos para visitas de detenidos
- o) Registro de actuaciones
- p) Fichas técnicas para ejecución de penas
- q) Correspondencia
- r) Archivo
- s) Comunicaciones (notificaciones)
- t) Gestión del archivo tecnológico
- u) Transporte de funcionarios
- v) Administración de salas

PROCESOS: Los procesos se agrupan conforme a la definición existente de grupos de trabajo, Acuerdo 2779 de 2004, así:

- 1. Reparto y asignaciones:** El grupo de reparto y asignaciones tendrá las siguientes funciones
 - a) Efectuar diariamente el reparto, automatizado o manual, de los procesos y asuntos que ingresen a los despachos judiciales de su sede, de conformidad con los reglamentos expedidos por la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura.

- b) Asignar organizadamente y de acuerdo a unos criterios de urgencia, las 24 horas del día y todos los días, los casos que ingresen para los jueces con función de Control de garantías.
- c) Elaborar para el Juez Coordinador, el reporte de la gestión llevada a cabo en relación con el reparto, en los términos del Acuerdo 1856 de 2003.

2. Comunicaciones: Tiene las siguientes funciones

- a) Realizar de manera oportuna y eficiente el procedimiento de las notificaciones que no se surtan en audiencia conforme a ley procesal y a los Acuerdos expedidos por la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura.
- b) Digitar, tramitar y efectuar las notificaciones, citaciones y entrega de correspondencia que sean del caso, por encarcelamiento o libertad, a los establecimientos carcelarios y penitenciarios y similares. Cuando la ley procesal lo permita, se podrá citar, notificar y enviar correspondencia por el medio más expedito posible siempre y cuando se deje constancia del envío correspondiente.
- c) Digitar, tramitar y efectuar la entrega de la correspondencia resultante de la actividad de los jueces, a las partes, víctimas, intervinientes, terceros, y a las oficinas públicas y privadas del caso, relacionadas con medidas cautelares y/o definitivas que afecten bienes.
- d) Digitar, tramitar y efectuar la entrega de toda la correspondencia y citaciones destinada a las entidades como el INPEC, Defensoría del Pueblo, Procuraduría General de la Nación, Fiscalía General de la Nación, DAS, Registraduría Nacional del Estado Civil, Superintendencias y similares.
- e) Digitar, tramitar y efectuar todas las notificaciones, citaciones y correspondencia que se originen en acciones de tutela, habeas corpus y demás asuntos sometidos al conocimiento de los jueces penales de la sede.
- f) Recibir, clasificar y dar curso a todas las peticiones y comunicaciones con destino a los jueces penales de su sede.
- g) Colaborar con el Juez Coordinador en el cumplimiento de sus funciones.
- h) Velar por la custodia y buen manejo de todos los documentos que se emanen por el cumplimiento de sus funciones.

- i) Prestar el servicio de fotocopiado y de fax de los asuntos de carácter oficial.

3. Depósitos Judiciales: Tiene las siguientes funciones

- a) Realizar las labores de custodia y manejo de los títulos judiciales, cuando los hubiere, y la administración de los depósitos judiciales de los despachos de su sede, de conformidad con los reglamentos expedidos por la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura.
- b) Velar por la organización, custodia y buena presentación de las instalaciones, libros, archivos, elementos y equipos de trabajo en general.
- c) Colaborar con el Secretario y el Juez Coordinador en el cumplimiento de sus funciones.

4. Archivo tecnológico: Tiene las siguientes funciones

- a) Rotular, de acuerdo con los parámetros que se indiquen para tal efecto, los dispositivos grabados tanto de audio como de video o similares.
- b) Archivar, conservar y custodiar en debida forma los dispositivos grabados
- c) Elaborar y actualizar un inventario de la localización de los dispositivos grabados para facilitar su ubicación y utilización por parte de los jueces y empleados de su sede, de las partes e intervinientes en el proceso penal y demás interesados.
- d) Realizar la reproducción técnica de los dispositivos grabados o de partes de ellos cuando se requiera por parte de los jueces y empleados de su sede, partes e intervinientes del proceso penal y demás interesados.
- e) Atender en forma oportuna los requerimientos de los jueces de su sede en materia de archivo, custodia, rotulación y reproducción de todo el archivo tecnológico
- f) Mantener en buen estado los equipos de archivo tecnológico.

5. Administración de salas de audiencia: Tiene las siguientes funciones

- a) Verificar la adecuada instalación de los equipos tecnológicos para la celebración de todas las audiencias.

- b) Administrar y asignar las salas compartidas, en colaboración con los jueces, para la celebración de las audiencias que requieran de éstas salas.
- c) Colaborar con los secretarios de cada Juzgado en el mantenimiento y preparación de los equipos de grabación de las audiencias de las salas adscritas a los despachos de los jueces.
- d) 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.
- e) Resolver todos los problemas técnicos que se presenten antes o durante el transcurso de las audiencias.
- f) 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.

6. Atención al usuario: Tiene las siguientes funciones

- a) 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.
- b) Atender toda petición del público en general en relación con las funciones administrativas del Centro.
- c) Actualizar toda la información producida por el Centro que pueda ser relevante para la información al público.
- d) Coordinar con cada secretario de los grupos del Centro, para efectos de información al público en general, la información que cada grupo suministra al público.
- e) Velar porque las quejas y observaciones sobre el desempeño del Centro o de los despachos de su sede sean canalizadas e informadas a tiempo a cada secretario de grupo y al Juez Coordinador.
- f) Publicar en sitios de acceso fácil al público toda la información producida por el centro que sea necesaria comunicar.
- g) Velar porque los espacios destinados a información al público brinden información actualizada y pertinente.

COLABORADORES: Los colaboradores corresponden a los empleados de los distintos grupos, citados en los procesos. En total, el centro de Servicios Judiciales de los Juzgados Penales de Bogotá, que funciona en el Complejo Judicial de Paloqueño cuenta con 192 servidores.

4. EN EL CENTRO DE SERVICIOS JUDICIALES PARA LOS JUZGADOS PENALES DE BOGOTA

El Centro de Servicios de los Juzgados Penales de Bogotá, corresponde a una organización en el sistema de administración de justicia, cuyo origen está dado en el sistema penal acusatorio. En este sentido, en el sistema judicial, puede localizarse en la Jurisdicción ordinaria, como parte de la estructura de administración de justicia, en la especialidad penal.

De manera concreta, el Centro de Servicios de los Juzgados Penales de Bogotá tiene una naturaleza jurídica administrativa y depende organizacionalmente de los jueces penales municipales y del circuito, incorporados al sistema penal acusatorio, en el Distrito Judicial de Bogotá.

Su estructura está gerenciala por un Juez Coordinador (Juez penal Municipal) y empleados trasladados de los juzgados penales que antes conocían de procesos correspondientes a la Ley 600 de 2000.

ANTECEDENTES NORMATIVOS

Acto legislativo 03 de 2002: Mediante este Acto legislativo, se reformó la Constitución, y señaló en el artículo 4º lo siguiente:

“Artículo 4º. Transitorio. Conformase una comisión integrada por el Ministerio de Justicia y del derecho, el Fiscal General de la Nación, quien la presidirá, el Procurador General de la Nación, el Presidente de la Sala Penal de la Corte Suprema de Justicia, el Defensor del Pueblo, el Presidente del Consejo Superior de la Judicatura, o los delgados que ellos designen, tres Representantes a la Cámara y tres Senadores de la Comisiones Primeras, y tres miembros de la Academia designados de común acuerdo por el Gobierno y el Fiscal General, para que, por conducto de este último, presente a consideración del Congreso de la República a más tardar el 20 de julio de 2003, los proyectos de ley pertinentes para adoptar el nuevo sistema y adelante el seguimiento de la implementación gradual del sistema...”

Con el fin de conseguir la transición hacia el sistema acusatorio previsto en el presente Acto Legislativo, la ley tomará las previsiones para garantizar la

presencia de los servidores públicos necesarios para el adecuado funcionamiento del nuevo en particular, el traslado de cargos entre la Fiscalía General de la Nación, la Rama Judicial, la Defensoría del Pueblo, y los organismos que cumplen funciones de policía judicial. El Gobierno Nacional garantizará los recursos para la implementación gradual del sistema acusatorio y para la consolidación de un Sistema Nacional de Defensoría Pública.”

Ley 906 de 2004: Esta Ley, por la cual se expide el Código de Procedimiento Penal, dispone en el Artículo 530:

“Artículo 530. Selección de Distritos Judiciales. Con base en el análisis de los criterios anteriores, el sistema se aplicará a partir del 1º de enero de 2005 en los distritos judiciales de Armenia, Bogotá, Manizales y Pereira...”

Acuerdos de la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura: Mediante Acuerdo 2779 de 2004, la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura, en virtud de sus facultades constitucionales y legales, en especial las señaladas en el numeral 14 del artículo 85 de la Ley 270 de 1996, y en desarrollo de lo dispuesto por la Ley 906 de 2004 “Código de Procedimiento Penal”, creó el Centro de Servicios Judiciales de los Juzgados Penales de Bogotá, con ocasión de la implementación del sistema penal acusatorio en el Distrito Judicial de Bogotá, a partir del 1º de enero de 2005.

En este Acuerdo, se define la planta de personal del Centro y se define la figura del Juez Coordinador “Artículo Segundo”; se definen los grupos de trabajo, las funciones, la organización por turnos, entre otros aspectos.

COMPOSICION ESTRATEGICA DEL CENTRO DE SERVICIOS

- MISIÓN

Ser un organismo integrador, que coordina los servicios de apoyo para el desarrollo de la labor de los Jueces Penales Municipales y del Circuito, así como los diferentes entes comprometidos en el Sistema Penal Acusatorio

- PROPÓSITO DEL CENTRO

- Agregar valor al Sistema Penal Acusatorio
- Brindar información confiable
- Facilitar al juez su labor en la administración de justicia
- Facilitar el acceso del ciudadano

- Dar respuestas oportunas y confiables a las solicitudes de los actores procesales
 - Con marcos constitucionales y legales
 - Con recurso humano calificado y comprometido
 - Optimizando Recursos tecnológicos y físicos disponibles

- INSUMOS

La gestión del Centro de Servicios como organismo integrador y coordinador, se nutre necesariamente de los insumos entregados por los diferentes usuarios externos e internos, y la labor será efectiva en la medida del aporte de datos ciertos y reales.

4.1 ESTUDIO DIAGNOSTICO SOBRE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL CENTRO DE SERVICIOS JUDICIALES DE LOS JUZGADOS PENALES DE BOGOTA

La obtención de la información se hizo en los siguientes términos:

Primero se procedió con una encuesta piloto con un cuestionario que incluyó:

- información general del encuestado
- percepción sobre la gestión del conocimiento, con 8 preguntas.

La encuesta piloto se aplicó a 33 empleados del centro de servicios Judiciales, seleccionados aleatoriamente.

Posteriormente, luego de determinar el tamaño de la muestra para la investigación se aplicó el cuestionario correspondiente junto con la Matriz –IMIO-, con 56 preguntas sobre los cuatro componentes a saber:

- Memoria Organizativa y Capital Estructural.
- Perspectivas internas y externas de la organización.
- Capacidades de la organización.
- Cultura aptitudes y comportamiento organizacional.

La recolección de la información se realizó después de adelantar una charla de inducción a los empleados, en donde se expresó el alcance del estudio y los objetivos del mismo.

Las encuestas se realizaron en la sede del Centro de Servicios Judiciales de los Juzgados Penales de Bogotá, localizada en el Complejo Judicial de Paloquemao, en Bogotá.

Para el procesamiento de los datos se realizaron dos (2) tablas de Excel con la tabulación de los datos y se procesó, la primera parte (la encuesta piloto) en el software Process 2 y la segunda sobre la muestra de 90 empleados del Centro, se procesó directamente en la hoja de cálculo mediante el uso de fórmulas estadísticas.

Las variables contempladas en la tabla son:

- La escala de calificación para la encuesta de la investigación, de conformidad con la estructura de la matriz IMIO correspondió a ‘Malo’, ‘Regular’, ‘Bueno’ y ‘Excelente’
- La frecuencia absoluta de cada respuesta.
- El porcentaje como participación de cada frecuencia de calificación en el total de calificaciones.

4.2 ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

La descripción, análisis e interpretación de resultados de la MATRIZ IMIO se elaboró a partir de la lectura de los consolidados registrados en el siguiente cuadro y se muestra en el anexo No. 2:

MATRIZ DE INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL AMPLIADA DEL MIK, INTERPRETADA POR EL INDICE Imio							
MEMORIA ORGANIZATIVA							
DE LA EVOLUCION DE MERCADOS	DE LA EVOLUCION DE LOS COMPETIDORES	FORMALIZACION DE LOS TRABAJOS ANTERIORES REALIZADOS PARA CLIENTES	DE LA EVOLUCION DE LOS PRODUCTOS DE MI EMPRESA	MEJORES PRACTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS	FORMALIZAR EL CONOCIMIENTO ADQUIRIDO EN LAS COLABORACIONES	FORMALIZAR EL CONOCIMIENTO ADQUIRIDO CON LOS PROVEEDORES	
REGULAR	REGULAR	REGULAR	REGULAR	REGULAR	REGULAR	REGULAR	50%
CULTURA APTITUDES Y COMPORTAMIENTO							
RELACIONES CON EL MERCADO	RELACIONES CON LOS COMPETIDORES	CONFIANZA Y TRATO CON LOS CLIENTES	INNOVAR Y CAMBIAR CRITERIOS DE PRODUCTOS	INNOVAR Y CAMBIAR CRITERIOS DE PROCESOS	COOPERAR DE FORMA ABIERTA Y DINAMICA CON COLABORADORES	COOPERAR DE FORMA ABIERTA Y DINAMICA CON PROVEEDORES	
BUENO	BUENO	BUENO	REGULAR	BUENO	BUENO	REGULAR	68%

	CAPACIDAD DE VIGILAR	CAPACIDAD DE RESPUESTA	CAPACIDAD RESOLVER PROBLEMAS	CAPACIDAD APRENDER	CAPACIDAD INNOVAR	CAPACIDAD EXPLOTACION DE CONOCIMIENTO	INDICE GVAP
	Lo que pasa en los mercados	Ante nuevas tendencias del mercado	Para nuevos mercados	De los mercados	Nuevos mercados	A nuevos mercados	
MERCADOS	REGULAR	REGULAR	REGULAR	BUENO	BUENO	REGULAR	60%
	Lo que hacen los competidores	Ante nuevas ofertas de competidores	Conjuntamente con nuestros competidores	De los competidores	En la relación con los competidores	Conjuntamente con los competidores o a competidores	
COMPETIDORES	REGULAR	REGULAR	REGULAR	BUENO	REGULAR	REGULAR	55%
	Qué hacen sus proveedores y para quien?	Ante las propuestas de los proveedores	De los proveedores	Conjuntamente con los proveedores	Nuevos proveedores	De transferir conocimiento a los proveedores	
PROVEEDORES	REGULAR	REGULAR	REGULAR	BUENO	REGULAR	BUENO	63%
	Lo que estan pidiendo los clientes	Rápida y competa ante consultas de clientes	Anticipar / detectar / resolver problemas de nuestros clientes	De los clientes	Con los clientes	A los clientes, introducción de novedades	
CLIENTES	REGULAR	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	REGULAR	65%
	Nuevos desarrollos en marcha	En la introducción de nuevas funcionalidades o nuevos productos	En plazo, de forma efectiva y eficiente	De los productos de mi empresa	Nuevos productos	Crear nuevas unidades de negocio o <i>spin off</i> basadas en nuevos desarrollos	
PRODUCTOS	REGULAR	BUENO	REGULAR	BUENO	REGULAR	REGULAR	58%
	Nuevas formas de hacer	Ante la aparición de nuevos procesos	De proceso	De los procesos	De los procesos	Transferencia de conocimiento de procesos a otras unidades de negocio o filiales	
PROCESOS	REGULAR	REGULAR	BUENO	BUENO	REGULAR	REGULAR	58%
	Qué hacen sus colaboradores y con quien?	Ante las inquietudes de los colaboradores	De los colaboradores	Conjuntamente con los colaboradores	Nuevas alianzas	De establecer acuerdos de explotación con terceros	
COLABORADORES	REGULAR	BUENO	REGULAR	REGULAR	REGULAR	REGULAR	53%
INDICE GVAC	50%	60%	60%	73%	60%	53%	

Imio	59%
-------------	------------

4.3 CONCLUSIONES Y PROPUESTAS PARA LA MEJORA DE LA GESTION DEL CONOCIMIENTO EN EL CENTRO DE SERVICIOS JUDICIALES DE LOS JUZGADOS PENALES DE BOGOTA

4.3.1 CONCLUSIONES

Las relaciones humanas, que se dan en sus diferentes entornos sea este empresarial, académico, social, de prestación de servicios bien sean públicos o privados, entre otros, han cambiado vertiginosamente, de ahí que podemos afirmar que estamos en la sociedad del conocimiento. En este sentido el diseño de organizaciones para la gestión del conocimiento se convierte en un gran e importante reto, en estos comienzos de siglo. Se trata de transformar organizaciones desde los patrones empíricos del siglo XIX, a la gerencia del conocimiento, en donde el aprovechamiento del capital intelectual es el centro de desarrollo de las organizaciones.

En la evaluación de la gestión del conocimiento en el Centro de Servicios Judiciales de Bogotá, a través de la aplicación de la Matriz del Índice de inteligencia organizacional –IMIO-, se pudieron extractar como conclusiones generales:

La composición del talento humano que en su mayoría lo conforma el personal femenino, con aspectos positivos como la juventud del grupo y la experiencia, con tiempo de vinculación a la entidad promedio de 9,8 años; formación, en general, distribuida entre bachilleres y profesionales. Incluso, marginalmente existe formación a nivel de posgrado, lo cual se puede sustentar en que las funciones de los cargos no requieren de un nivel de conocimiento especializado. Ahora bien, este elemento académico en el Centro evidencia una fuente de posibilidades para desarrollar estrategias que fortalezcan la gestión del conocimiento y el aumento del valor de los recursos intangibles, posibilitando una organización más competitiva, en términos de mayor eficiencia y eficacia, de mayor equidad y oportunidad, de mejor atención y servicio, de mayor calidad, con la mejor utilización de los diferentes recursos.

En este sentido, es importante propiciar escenarios para compartir conocimientos entre los actores de los procesos en los distintos grupos del Centro de Servicios Judiciales y los usuarios (otras entidades o ciudadanos en general) que hacen parte del sistema o que acceden al mismo como parte de un proceso o simplemente como público interesado en los productos de la función de administración de justicia.

El modelo de Centro de Servicios Judiciales, teniendo en cuenta que es una organización joven – que no supera los cinco años en el sistema penal acusatorio, encargada de realizar actividades administrativas en el proceso penal, requiere, con el propósito de potenciar el conocimiento y generar mayor valor agregado, la

consolidación de la documentación, y generación de una memoria documental, el análisis permanente de las actividades que componen el proceso y la interacción con el entorno, entidades y usuarios para aprender, transmitir conocimiento, generar una cultura de aprendizaje y lograr niveles de eficiencia superior en el desarrollo de los procesos.

De otra parte, uno de los mayores obstáculos que pueden contribuir a la captación, creación y explotación del conocimiento, se presenta en la falta de oportunidades en cuanto a la capacitación continua en diversas áreas relacionadas con el desarrollo de los temas de justicia, innovación, atención y prestación de servicios entre otros, que permitan incorporar nuevos conocimientos para el desarrollo de las labores cotidianas, así como también por escasez de escenarios para la creatividad e impulso de iniciativas, que permitan un trabajo más satisfactorio para los servidores judiciales, y en consecuencia su retribución en la prestación del servicio a la comunidad en general.

Aunado a lo anterior se encuentra un riesgo en la optimización del uso de las tecnologías de información y comunicación, situación que evidencia la necesidad de fortalecer estos instrumentos para ampliar la prestación de servicios basados en la virtualidad, como estrategia para la disminución de barreras para el acceso a la administración de justicia y como forma para propiciar transparencia y rendir cuentas a la sociedad.

Ahora bien, el desarrollo de un ambiente adecuado para generar y conservar conocimiento implica desarrollar estrategias que fomenten la interrelación con las instituciones intervinientes en el sistema, para conocer los avances en procesos similares, incorporar, documentar y desarrollar ese conocimiento, establecer mecanismos de colaboración que permitan la efectividad en los procesos desarrollados y economizar, en los mismos, costos de generación de productos, así como propiciar la documentación para disminuir los riesgos asociados a la transformación de planta de personal del propio Centro de Servicios.

Como aspecto importante que puede aumentar los resultados de la gestión del conocimiento en los procesos de captar, crear y explotar dicho conocimiento, se señala la necesidad de mejorar la aplicación de mejores prácticas y de las lecciones aprendidas en el transcurso del tiempo, superando los vacíos en la documentación – archivos físicos, medios magnéticos, digitales etc.-, de lo cual forma parte de su memoria organizativa la cual se convertirá en la historia y base de mejoramiento continuo, que ayudará en las actividades o capacidades de crear nuevo conocimiento, de resolver problemas de mejor manera, de vigilar nuevos procesos y de formalizar los conocimientos adquiridos.

En relación con la generación de valor a partir de las perspectivas de la organización -GVAP- en función de las capacidades de vigilar, de respuesta, de resolver problemas, de aprender, de innovar y de explotación del conocimiento, con respecto a la función pública de administración de justicia, de los

competidores, de los proveedores, de los clientes, de los productos, de los procesos y de colaboradores, se puede determinar que la percepción de los trabajadores en este punto es regular, en todas las perspectivas, por cuanto los porcentajes analizados en la aplicación de los diferentes indicadores, alcanzan un porcentaje general entre el 53 y 65%; indicando con ello que se presentan situaciones que ameritan un mejoramiento inmediato, en lo que respecta a la gestión del conocimiento en este punto de generación de valor.

Con respecto a la generación de valor a partir de las capacidades de la organización –GVAC-, en función de las capacidades de vigilar, de respuesta, de resolver problemas, de aprender, de innovar y de explotación del conocimiento, se concluye que a pesar de que los resultados que evidencian los indicadores en general son regulares, existe una buena disposición y actitud por parte de todos los integrantes del Centro de Servicios Judiciales, con respecto a la capacidad de aprender, indicando con ello, que esta actitud hacia el aprendizaje, se puede convertir en una fortaleza que se debe aprovechar, para con ello lograr captar, crear y explotar conocimiento, que junto a una buena gestión del mismo, permitirá una mayor productividad en el desarrollo de los procesos propios del Sistema Penal Acusatorio.

En cuanto a la generación de valor a partir de la memoria organizativa –GVAMO- en las funciones de administración de justicia, de competidores, de proveedores, de clientes, de productos, de procesos y de colaboradores, se puede comprender que igual que los anteriores resultados, los indicadores muestran una imagen regular en la gestión de conocimiento, con dichos procesos; lo cual constituye una oportunidad de mejora inmediata a través de mediciones detalladas sobre la gestión de la oferta y el comportamiento de la demanda de los servicios de justicia, la documentación de las mejores prácticas y lecciones aprendidas, así como el desarrollo de las diversas actividades y procesos que rigen el funcionamiento del Centro de Servicios de Justicia, además de la socialización de resultados sobre la prestación del servicio de justicia entre los diferentes colaboradores del Centro de Servicios Judiciales, con el fin de realizar procesos de retroalimentación en pro de un mejor funcionamiento. Las acciones inmediatas que podrían enmarcarse en un plan de mejoramiento incluyen los siguientes elementos básicos:

- Formalización de los procesos mediante la expedición de los Acuerdos respectivos.
- Revisión de la tecnología utilizada para el desarrollo de las actividades en los distintos procesos. Mejoramiento de la infraestructura tecnológica
- Construcción de interfases interinstitucionales. Incorporación de tecnologías de firmas digitales para el desarrollo de actividades como notificación y citación.
- Desarrollo del sistema integrado de gestión de calidad – Aplicación del modelo de Envigado.
- Diagnóstico de necesidades de capacitación tanto en áreas técnicas como administrativas

- Diseño de una estructura de comunicación de resultados y socialización de logros
- Establecimiento de estrategia para la construcción de una memoria documental del Centro de Servicios Judiciales

En relación con la generación de valor a partir de la cultura, aptitudes y comportamiento, -GVACAC-, en la funciones de administración de justicia, de competidores, de proveedores, de clientes, de productos, de procesos y de colaboradores, se concluye en general que la percepción sobre este aspecto, se ve influenciado positivamente por la experiencia de los empleados, por las relaciones con otras entidades, con los usuarios, en el desarrollo de procesos, aunque se debe colocar atención en cuanto a la innovación y cambios de criterios de servicios, así como la cooperación con otros proveedores del Centro e servicios de Justicia de Bogotá.

Como conclusión general después de revisar cada uno de los componentes de la Matriz –IMIO-, se manifiesta la necesidad de aumentar los apoyos en aspectos como: desarrollo tecnológico, capacitación y formación del personal, así como en las estrategias que permitan consolidar un modelo de gerencia y la estructuración de servicios a partir de la normatividad existente. Existen factores críticos, que ponen en riesgo la gestión del conocimiento en cuanto a las capacidades de la entidad – GVAC; GVAP; GVAMO, GVACAC-, los cuales deben abordarse con detenimiento en relación con sus perspectivas. Además es importante confirmar que las organizaciones están conformadas principalmente por personas, a través de las cuales se genera conocimiento; de ahí la importancia de reconocer su existencia y figurativamente, como el activo intangible máspreciado que representa una inversión y, no como un gasto de funcionamiento, ya que el capital humano es valioso porque crea valor, porque se predispone a una nueva creación de valor.

Todo lo expuesto anteriormente con el fin de alcanzar ciertos factores competitivos, que como ya se han mencionado en párrafos precedentes, redunden en beneficio de la sociedad y de los integrantes del Centro de Servicios Judiciales en relación con los procesos de la administración de justicia.

El diseño de organizaciones bien sean de carácter privado o de carácter público, como el caso del Centro de Servicios Judiciales de los juzgados penales de Bogotá y específicamente el de Paloquemao, requieren para el cambio de una adecuada gestión del conocimiento, entendiendo que no es el fin único, sino el medio para desarrollar competencias para la innovación, para lograr ventajas competitivas para ser más productivos y convertirse en una organización que sea capaz de ofrecer los mejores servicios de justicia.

4.3.2 PROPUESTAS PARA LA MEJORA DE LA GESTION DEL CONOCIMIENTO EN EL CENTRO DE SERVICIOS JUDICIALES DE LOS JUZGADOS PENALES DE BOGOTA

De acuerdo a los resultados obtenidos de la aplicación de los indicadores de la matriz IMIO, y de las conclusiones extraídas de dicho análisis, el grupo de trabajo presenta algunas propuestas, que de ser tenidas en cuenta y aplicadas en Centro de Servicios Judiciales de Bogotá, contribuirán al mejoramiento continuo y al logro de mejores resultados:

- Aprovechar el interés que manifiesta el personal del Centro de servicios Judiciales, con respecto a la capacidad de un aprendizaje continuo con el fin de propender por el desarrollo de habilidades y destrezas que permitan establecer mejores prácticas en el desarrollo de las actividades y procesos cotidianos, así como a identificar nuevas necesidades de los usuarios internos y externos para lograr mayor eficiencia y efectividad en la prestación del servicios de justicia penal.
- Con el aprendizaje adquirido, promover los flujos de intercambio y generación de conocimiento a nivel interno y con los agentes o colaboradores externos, a través de talleres, reuniones, cursos, seminarios, etc, que faciliten o promuevan un conocimiento interno y externo de los servicios de justicia, y así poder diseñar planes de innovación de servicios conjuntos.
- Crear y desarrollar estrategias que permitan tener una memoria organizativa, soportada en diferentes medios, sean escritos, magnéticos, audiovisuales, etc, que se convertirán en la historia y base de crecimiento posterior que conlleve, junto con una buena gestión de los mismos, a un proceso de mejoramiento continuo, reflejado en una mejor atención y prestación de servicios, así como a un mejor ambiente y cultura de trabajo organizacional.
- Evaluar y modernizar los sistemas de información y consulta de usuarios a través de un ambiente web, y divulgar buenas prácticas en atención de usuarios por medio del desarrollo de talleres interinstitucionales.
- Continuar con el incremento de la capacidad de respuesta ante los productos, clientes y procesos, a través de la prestación eficiente y eficaz de manera oportuna y de calidad, para que se convierta en una fortaleza transversal en todo el proceso de justicia, que servirá de base para mejorar

la capacidad de respuesta ante función pública de administración de justicia – mercado-, proveedores y competidores.

- Revisar los procedimientos y procesos del centro para mejorarlos, formalizarlos y apoyarlos en herramientas tecnológicas basadas en protocolos de Internet.
- Aplicar periódicamente la matriz IMIO, con el ánimo de hacer seguimiento sobre los avances o retrocesos en los diferentes factores que componen dicha matriz.

4.4 EVALUACION EXPOST DE RESULTADOS

Sobre los resultados de la aplicación IMIO, se realizó un proceso de verificación de causas y verificación del alcance, pertinencia y posibilidad de desarrollo de las propuestas para cada factor de la matriz, con la Jueza Coordinadora y empleados del Centro de Servicios Judiciales de los Juzgados Penales de Bogotá, con los siguientes resultados:

- Análisis del GVAP (Generación de Valor a partir de las perspectivas de la organización) en función de las capacidades de vigilar, respuesta, resolver problemas, aprender, innovar y explotación de conocimiento.

En la perspectiva de la función de administración de justicia - mercados

Se comparten los resultados, debido a la no existencia de actividades que permitan la interrelación de los empleados del centro con desarrollos de otras instituciones intervinientes en el sistema penal acusatorio. La causa principal de esta situación es la limitación a sistemas de información incluidas las herramientas de internet y el propio trabajo que absorbe la totalidad del tiempo de los funcionarios del Centro.

Sobre las acciones correctivas sugiere el grupo una mayor socialización de los resultados del sistema en otros países, con verificación de la forma de gestión en tales casos.

Se considera importante, para todos los casos, aplicar de manera permanente la herramienta para evaluar la evolución de la gestión del conocimiento en el Centro de Servicios Judiciales.

De otra parte, sobre la capacidad de respuesta estima el grupo la necesidad de tener una mayor integración con otras instituciones intervinientes en el sistema y el aumento de la capacitación para los empleados del centro. La situación que resulta de la aplicación de la matriz puede explicarse en el proceso de conformación del Centro, con empleados procedentes de los juzgados, que en ocasiones, por el nivel de formación, aspiran a estar en un trabajo plenamente jurídico.

En cuanto a la capacidad de crear nuevos conocimientos, el grupo evidencia como causa de los resultados la no existencia de una política sobre el particular y la dificultad para acceder a información de jurisprudencia y de cambios normativos propios del sistema.

Esta misma situación ha generado dificultades para conocer y aprender de otras instituciones. Sugiere el grupo agregar como estrategia el desarrollo de conversatorios en temas administrativos con otras instituciones intervinientes en el sistema.

Sobre la capacidad de innovar, señala el grupo que ha tenido la oportunidad de desarrollar conocimiento, el cual se ha compartido con otros países. Debe fortalecerse el tema de memoria de estos procesos para generar un verdadero conocimiento.

En la perspectiva de competidores

Se comparten los resultados de la matriz IMIO y se explican en el modelo de funcionamiento del Centro de Servicios Judiciales. Sobre este tema señala el grupo la dificultad para integrar procesos con otras instituciones y en tal sentido se propone la definición de convenios interinstitucionales y el fortalecimiento de la tecnología de comunicaciones.

Expresa el grupo que los procesos de desarrollo y mejora se realizan básicamente al interior de cada institución, situación que requeriría una mayor integración para crear verdaderas redes de servicios y aunar esfuerzos para mejorar distintos puntos críticos en la prestación de los mismos.

En la perspectiva de proveedores

Los resultados de la matriz, tienen explicación en el modelo de relación existente con los proveedores y las dificultades como instituciones del Estado para ejecutar el presupuesto necesario para proveer los insumos necesarios para el sistema. De manera particular los proveedores que tienen que ver con infraestructura física y tecnológica constituyen un factor crítica para los resultados del centro, toda vez que los procesos están apoyados, fundamentalmente, en estos aspectos.

El fortalecimiento de redes de servicios y de ayuda con proveedores, es una estrategia que sugiere el grupo para lograr mejores resultados.

Se comparte, en los distintos factores de esta perspectiva las acciones encaminadas a construir conocimiento, incluirlo en memoria escrita o digital y compartirlo al interior del centro y con las otras instituciones.

En la perspectiva de clientes

Se explican los resultados en la carencia de herramientas para consultar necesidades y conceptos de los usuarios de la administración de justicia. En este sentido propone el grupo el desarrollo de instrumentos interactivos apoyados en internet para la prestación de servicios e interrelación con los usuarios de la administración de justicia.

En la perspectiva de productos

Los resultados se comparten, con la observación de que el modelo de administración de justicia en Colombia compromete de manera directa a la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura en el desarrollo de sistema (aparato de justicia). En este orden de ideas, se comparte las medidas correctivas propuestas por los investigadores, todas apoyadas en una estrategia de mayor acceso a fuentes de información y de documentar la actividad del centro de servicios, estrategia en la que ya se viene trabajando.

En la perspectiva de los procesos

En primer lugar se señala que desde la creación del centro se organizó una estructura en grupos de trabajo que impiden la generación de verdaderos procesos interconectados sistémicamente. Sobre el particular, debe procurarse una revisión de la organización existente y del modelo de gestión empleado actualmente para atender la demanda del servicio.

En la perspectiva de Colaboradores

Los resultados se explican en el modelo organizacional del centro, la forma como se conformó y las metodologías de trabajo empleadas, basadas en actividades por grupos.

Las mismas cargas de trabajo impiden la realización de reuniones para abordar temas de gestión y no existen espacios para repensar la forma como se está trabajando.

En este sentido, para estimular mejores resultados conviene, además de la realización de talleres, facilitar la revisión de procesos y procedimientos y la interacción entre los distintos grupos de trabajo para conformar redes de procesos.

- Análisis del GVAC (Generación de Valor a partir de las capacidades de la organización frente a las perspectivas en función de las capacidades de vigilar, respuesta, resolver problemas, aprender, innovar y explotación de conocimiento.

Sobre los resultados de esta dimensión, expresa el grupo, que se deben fundamentalmente a la rigidez del esquema de trabajo, en donde, por la organización de grupos cada empleado tiene un rol determinado atado a una actividad particular.

Nuevamente se observan dificultades para interrelacionarse con competidores, proveedores, por las mismas razones expresadas anteriormente.

Es importante, señala el grupo, verificar el aumento en la demanda del servicios, para no limitar oportunidades de aprender de los diferentes intervinientes en el sistema, vigilar sus necesidades y avances y establecer mecanismos de colaboración para lograra mayor efectividad en la prestación del servicios.

- Memoria Organizativa

Los niveles de evaluación que resultan en esta variable, muestran la necesidad de establecer mecanismos que permitan documentar la actividad del centro, generar evidencias electrónicas y comunicar de manera más efectiva la actividad del Centro de Servicios Judiciales.

En este sentido comparte el centro la posibilidad de generar canales efectivos de comunicación con otros centros de servicios judiciales, en el país y a nivel internacional.

Sobre la documentación de los procesos desarrollados en el centro, se considera importante como estrategia de corrección el trámite de la certificación de calidad de los procesos del Centro de Servicios Judiciales.

GVACAC (Generación de Valor a partir de la Cultura, Aptitudes y Comportamiento) en las funciones de administración de justicia, de competidores, de clientes, de productos, de procesos y de colaboradores.

En general se observa la necesidad de generar espacios para el análisis y la planeación del trabajo. Parte del riesgo que produce la poca disponibilidad de tiempo se puede mitigar con el fortalecimiento de la tecnología y con el establecimiento de convenios de cooperación con otras entidades intervinientes.

El grupo sugiere que además de aplicar la herramienta de medición de manera periódica, se desarrollen las actividades sugeridas para mejorar el clima organizacional del Centro de Servicios Judiciales.

– IMIO (Índice de memoria de Inteligencia organizacional) en función de la generación de valor del GVAC, GVAP, GCMO y GVCAC)

El grupo comparte los resultados de este índice y considera que la forma en que fue constituido el centro, y la alta carga laboral, así como el cambio en varios aspectos de prestación del servicios, como los horarios en turnos, la atención en todos los días del año, ofreció un escenario difícil para el desarrollo organizacional y en tal sentido es importante aplicar las distintas sugerencias en torno a los factores y variables que aparecen como críticas en la medición de base.

BIBLIOGRAFÍA

ABASSI, S.M ; HOLLMAN , K.W . Turnover:The real bottom line. Public Personnel Managemnet.Vol 29, num 3 pag 333-342. (2000).

AMIT, R. y SCHOEMAKER, P. , Strategic assets and organizational rent. Strategic Management Journal, 1993, vol.14 , pp. 33-46. (1993).

AUTORIDAD PORTUARIA DE GIJÓN. Gestión del conocimiento. [en línea]. Disponible en: <http://www.puertogijon.es/gestion32.htm>

AYCART, J. (1996) Innovación Tecnológica y formación continua. Situación, 4,119, 138.

BARNEY,J:"Firm resources and sustained competitive advantage",Journal of Management, vol.17 (1),pp.99-120.(1991).

BONTIS,N."Assessing knowledge assets: A review of the models used to measure intellectual capital". International Journal of Management Reviews, 3,1 , pp.41-60.(2001).

BROOKING,A .Intellectual Capital : Core Assetes for the Third Millennium.(1996).

BUCKLEY, R. y Caple, J (1991) La formación teórica y practica. Madrid: Díaz de Santos.

BUENO, Eduardo. Gestión del Conocimiento en Universidades y organismos Públicos de Investigación. Ediciones de la Dirección General de Investigación - Consejería de Educación. Madrid, España. (2003).

BUENO, Eduardo.. La Gestión del Conocimiento Científico y Técnico en la Comunidad de Madrid. Un Proyecto en Marcha. Universidad Autónoma de Madrid. Madrid, España., (2002).

CAÑIZARES, P. (2002) La formación en las organizaciones. En P. Pineda, (Ed), Gestión para la formación en las organizaciones. Barcelona: Eumo Octaedro.

CARRILLO; Francisco Javier.: Notas sobre Desarrollo Basado en Conocimiento. México: Monterrey, TEC/CSC, 2003.

CASTILLEJO, J. L.; Sarramona, J. Y. Vázquez, G. (1998). Pedagogía laboral. Española de la pedagogía, 46(181)

COLOM, A. SURRENA, J, y SALINAS J. (1988). Tecnología y medios educativos. Madrid Cince.

DAVENPORT T, PRUSAK L. Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campues, 1998.

DIERICKX,I y COOL,K. "Assets stock accumulation and sustainability of competitive advantage", Management Science, vol.35,n.o 12,pp.1504-1511 (1989).

DOW CHEMICAL. MODELO. DISPONIBLE EN:
http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo_dow_chemical.htm

DRUCKER, P. (2000). Putting more now into knowledge. Forbes Global Magazine. 15 de Mayo.

EDVINSSON ,L y MALONE,M . Intellectual capital. Realizing your company's trae value by finding its hidden brainpower,Harper Collins Publishers, Inc, 1ª ed.(1997).

ESTEBAN, Miguel A. La Gestión del Conocimiento en las Universidades. Madrid, Universidad de Zaragoza. Depto. Ciencias de la Documentación, 2005.

FAINHOLC, Beatriz. Rasgos de las universidades y de las organizaciones de educación superior para una sociedad del conocimiento, según la gestión del conocimiento». Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento (RUSC) [artículo en línea]. Vol. 3, n.º 1. UOC., (2006).

FERNÁNDEZ SALINERO, C. (1995). La formación empresarial en las pequeñas y medianas empresas (PYME): Diagnostico estructural y prospección de estrategias tecnológicas alternativas. Tesis pedagógica. Madrid: Universidad Complutense.

GORE, E. (1998). La educación, en kla empresa. Barcelona: Granica.

GRANT,R. Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones , Editorial Civitas,Madrid, (1991).

INTELLECTUAL ASSET MONITOR. MODELO. DISPONIBLE EN:
http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo_intellectual.htm

KAPLAN RS, NORTON DP (1996) "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System" Harvard Business Review 1996;(1):76.

KAPLAN RS, NORTON, DP. Putting the balanced scorecard to work. Harvard Business Review 1992; September-October:134-47.

LE Boterf, G. Barzucchetti, S, Vicent, F. (1993) Como gestionar la calidad de la formacion. Barcelona: AEDIPE.

LLANO, Alejandro. "La hora de la sociedad del conocimiento" , NR, VII.oo. Disponible en www.interrogantes.net/incluides/documento.php?IdDOC=1161&IdSec=146

MAI, P. (1997) Alianzas de aprendizaje organizacional. Santa fe de Bogota: McGRAW Hill.

MARTENSSON,M. A critical review of knowledge management as a management tool. Journal of Knowledge Management. Vol 4, num 3 , pag 204-216.

MARTÍNEZ, C. (1997). El centro formativo que aprende: la realidad cotidiana a la visión compartida. En A. Fernández y J. Gairin (Ed.) Planificación y gestión de instituciones de formación. Barcelona: Praxis S.A.

MERTENS, L. (1998). La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia.

MODELO NOVA. Club de Conocimiento y la innovación de la Comunidad Valenciana. Disponible en http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo_nova.htm

MONEO, María. Conocimiento previo y cambio conceptual. Buenos Aires: Aique. (1999).

MORGAN, G. (1995) Imágenes de la organización. México: Alfa y Omega.

MORIN, Edgar. La cabeza bien puesta . Buenos Aires: Nueva visión. (1999).

NELSON,R. y WINTER , S. An evolutionary theory of economic change, Harvard University Press. (1.982)

NONAKA I, TAKEUCHI H. La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. México DF: Oxford University Press, 1999.

NOVICK, M. (1998) Experiencias exitosas de capacitación en empresas innovadoras de América Latina. Su articulación con el aprendizaje en la empresa.

En lo público y lo privado en la formación para el trabajo. Nuevos contextos, nuevos actores, nuevas estrategias. Santa fe de Bogotá: Publicación del Seminario Latino Americano.

ORDONEZ DE PABLOS , P. Capital Intelectual , gestión de Iconocimiento y sistemas de gestión de recursos humanos: Influencia sobre los resultados organizativos, tesis doctoral. Universidad de Oviedo . (2001).

ORDONEZ DE PABLOS , P. El Capital Estructural Organizativo como fuente de Competitividad Empresarial . (2000).

PENROSE,E . The theory of the growth of the firm.(1959).

PÉREZ –Campero, M. P. (1991). Como detectar las necesidades de intervención socioeducativa. Madrid: Narcea.

PÉREZ RODRÍGUEZ Z. Un enfoque sobre la gestión del conocimiento desde la perspectiva de la calidad [en línea]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/70/gesconperscal.htm>

PETERAF, M.A , “The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource-Based View” Strategic Management Journal , 14 , 179-91 (1993).

PIGGOT,S.E.A. Internet commerce and knowledge management-the next megatrends. Business Information Review.Vol.14,num 4, Pág. 169-172.(1997).

PINEDA, P. (2002). Gestión de la formación en las organizaciones. Barcelona: Ariel Educación.

PINEDA, P. (2002). La formación en la empresa y su evaluación. Bordon, 52,421,437.

PORTER, M. (1991). Estrategia Competitiva: técnica para el análisis de sectores industriales y de la competencia. México. Compañía Editorial Continental.

PORTER, M. (1992). Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. México: CECSA.

PORTER, M. (1999). Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones. Madrid: Deusto.

POZO, Juan Ignacio. El aprendizaje estratégico. Madrid: Santillana. (1999).

PRAHALAD, C. K. y HAMEL, G.: "Strategy As A Field: Why Search for a New Paradigm" Strategic Management Journal, 15, 5-16. .1994.

PRIEM, R. L y BUTLER.J.E. (2001a): "Is the resource based "view" a useful perspective for strategic management research?".Academy of Management Review.Vol.26.No 1.pp 22-40.

RICHARD , R; DEFILLIPPI , R. Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage.The Academy of Management Review, Vol. 15, No. 1 (Jan., 1990), pp. 88-102

RIESCO GONZALEZ, MANUEL. El negocio es el conocimiento. Madrid: Diaz de Santos. (2006)

ROWLEY,J. Is higher education ready for knowledge management?. The International Journal of education Management. Vol . 14, num 7 , pag 325-333.

SABATER SÁNCHEZ R, MEROÑO CERDÁN AL. Creación de valor empresarial a través del capital intelectual y la gestión del conocimiento [en línea]. Disponible en: <http://www.um.es/eempresa/inves/GC-CI.pdf>

SALOMON, Gabriel. Cogniciones distribuidas. Buenos Aires: Amorrortu.

SENGE, P. (1999). La quinta disciplina el arte y la practica de la organización abierta al aprendizaje. España: Granica.

SENGE, P. Kleiner, A.; Roberts, C.; Ross, R., Roth, G y Smith, R. (1999) Una herramienta para la quinta disciplina, La danza del cambio. Santa fe de Bogota; Norma.

SERRADELL LOPEZ y PEREZ. La gestión del conocimiento en la nueva economía. Ediciones UOC (2003).

SHEIN, E. (1982). Psicología de las organizaciones. México: Prentice Hall, Hispanoamericana S.A.

SHEIN, E. (1992). La cultura empresarial y el liderazgo. Barcelona: Plaza y Janes.

SKANDIA NAVIGATOR. MODELO. DISPONIBLE EN:
http://www.gestiondelconocimiento.com/_modelo_navigator_de_Skandia.htm.
Acceso: 13 de enero del 2003.

SPENDER, J C; GRANT R. Knowledge and the firm; Overview, Strategic Management Journal, vol 17, special issue, winter, pp 5-9. (1996).

STEWART TA. La nueva riqueza de las organizaciones: El capital intelectual. Buenos Aires: Granica, 1998.

SZNIRER D, SARACHO J M. Gestión por competencias. La gestión del capital intelectual en la empresa orientada a resultados. Disponible en:
http://www.adca.org.ar/articulos/08_gestion_por_competencias.htm

TEECE , D J . Dynamic capabilities and strategic management - Strategic Management Journal, 1997

TOFFLER, Alvin (2000). La escuela no prepara para la nueva economía. Diario La Nación, 2 de julio del 2000.

UNIVERSIDAD EAN. Revista Gestión del conocimiento. No. 58. (2007)

VECIANA, J. Creación de empresas como programa de investigación científica. (1999).

VIEDNA MARTI JM. OICBS Operacions Intellectual Capital Benchmarking System [en línea]. Disponible en:
<http://www.intellectualcapitalmanagementsystems.com/publicaciones/OICBS.pdf>

WERNERFELT, B. A Resource-Based View of the Firm .Strategic Management Journal, (1984).

ZAMORANO, Héctor. Modelos de Simulación para la Gestión del Conocimiento. En: www.citynet.com.ar/estudio.Argentina. (2003).

ANEXOS

ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN

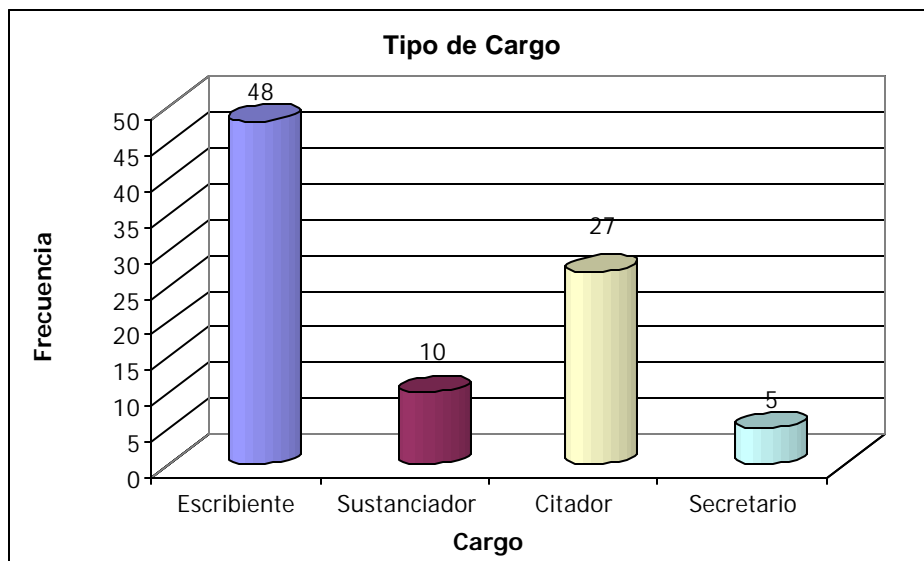
1 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN GENERAL

Sobre la información general de la encuesta, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 3. Distribución de frecuencias por tipo de cargo

Cargo	Frecuencia	%
Escribiente	48	53%
Sustanciador	10	11%
Citador	27	30%
Secretario	5	6%
Total	90	100%

Gráfica 2. Tipo de cargo



Los resultados de esta pregunta muestran que la mayoría de los empleados del Centro de Servicios Judiciales tienen el cargo de Escribiente, seguidos del cargo de Citador. Lo anterior se debe a que estos cargos proceden de la estructura antigua de los juzgados penales que se incorporaron al sistema penal acusatorio.

Tabla 4. Años de vinculación a la Rama Judicial

Resultado	Valor	Unidad
Media	9,89	años
Desviación estándar	8,43	años
Mínimo	0,33	años
Máximo	31,00	años

Fuente: Autores

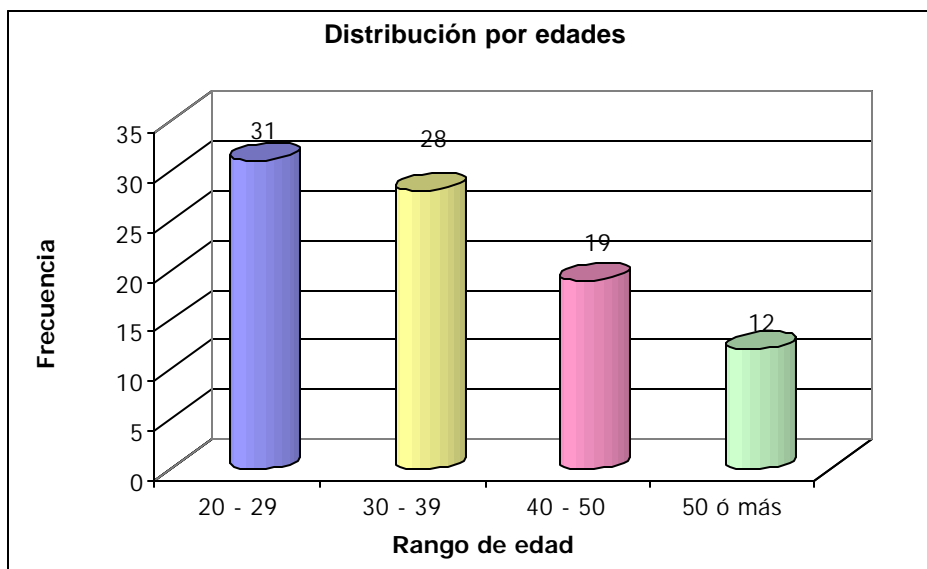
En promedio, los empleados encuestados tienen un tiempo de vinculación a la Rama Judicial de 9.89 años. El Valor máximo es de 31 años y el mínimo de 0.33 años.

Tabla 5. Edad de los empleados entrevistados

Rango de Edad	Frecuencia	%
20 - 29	31	34%
30 - 39	28	31%
40 - 50	19	21%
50 ó más	12	13%
Total	90	100%

Fuente: Autores

Gráfica 3. Distribución por edades



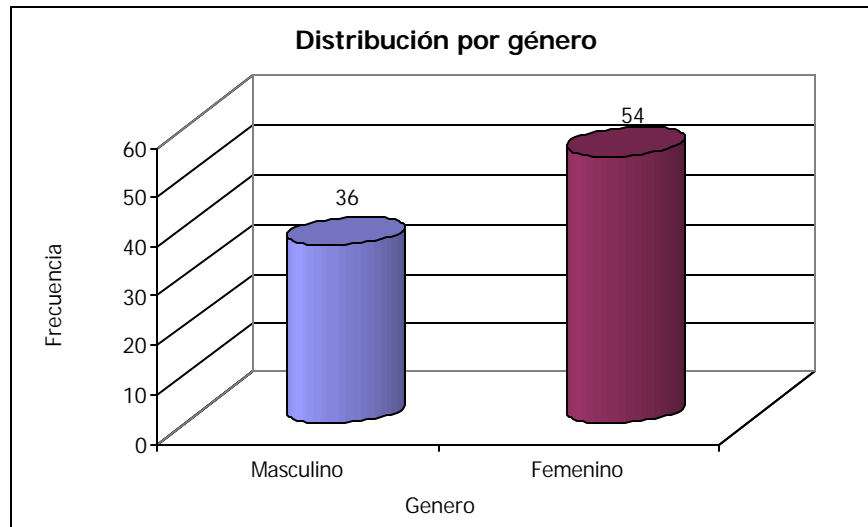
Los resultados muestran que la mayoría (34%) de los empleados encuestados tienen una edad entre 20 y 29 años y solamente el 13% tiene una edad superior a 50 años.

Tabla 6. Distribución por género

Genero	Frecuencia	%
Masculino	36	40%
Femenino	54	60%
	90	100%

Fuente: Autores

Gráfica 4. Distribución por género



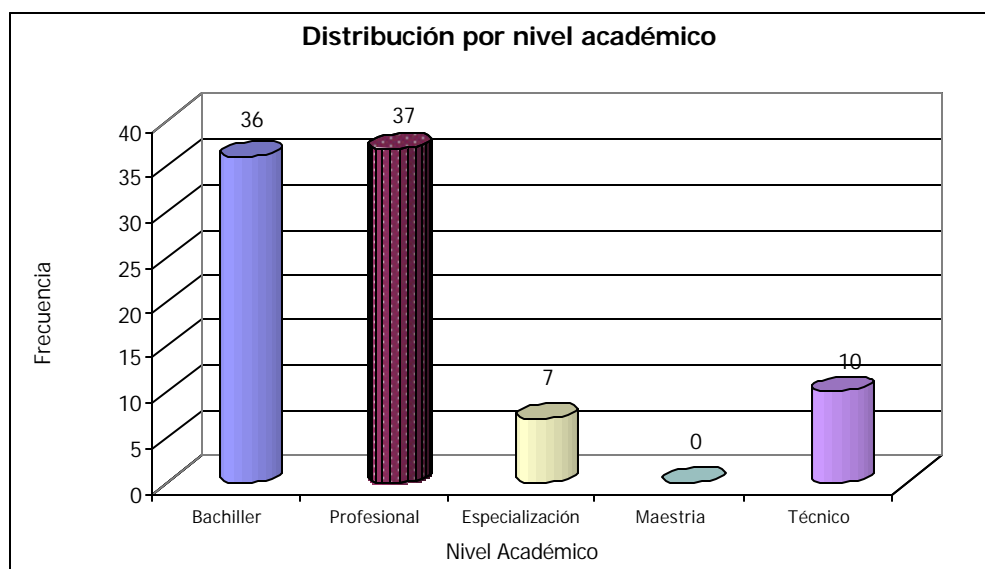
Los resultados de esta pregunta muestran que el 40% de los empleados encuestados son hombres y el 60% son mujeres.

Tabla 7. Distribución por nivel académico

Nivel Académico	Frecuencia	%
Bachiller	36	40%
Profesional	37	41%
Especialización	7	8%
Maestría	0	0%
Técnico	10	11%
	90	100%

Fuente: Autores

Gráfica 5. Distribución por nivel académico



La anterior información muestra que el 41% de los empleados del Centro de Servicios Judiciales son profesionales, y el 8% alcanza el nivel de especialización. De igual manera se observa que el 11% tiene como nivel Académico el Técnico, mientras que el 40% de los empleados son bachilleres.

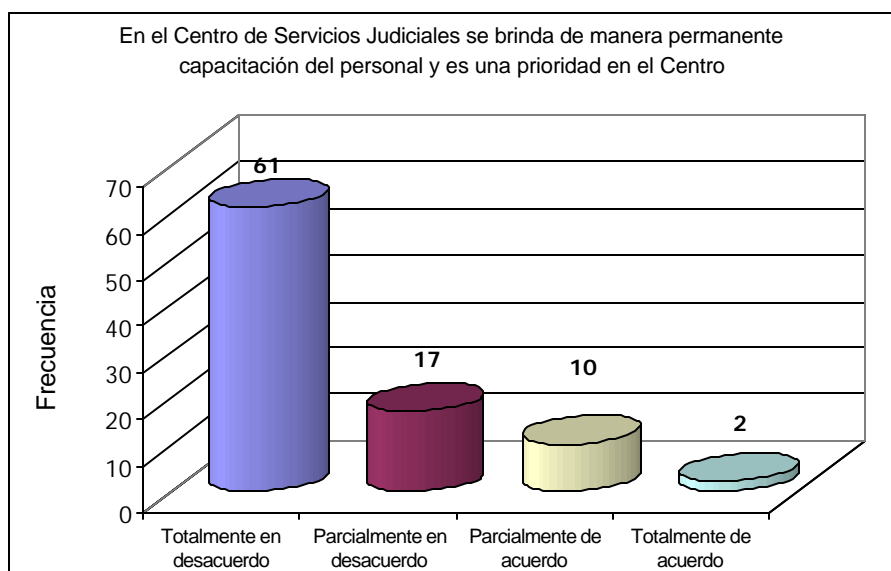
4.2.2 Análisis de la Gestión de Conocimiento. A continuación se describen los resultados de las preguntas sobre gestión del conocimiento en la encuesta realizada a los 90 empleados del Centro de Servicios Judiciales, seleccionados en la muestra.

Tabla 8. En el Centro de Servicios Judiciales se brinda de manera permanente capacitación del personal y es una prioridad en el Centro

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	61	68%
Parcialmente en desacuerdo	17	19%
Parcialmente de acuerdo	10	11%
Totalmente de acuerdo	2	2%
Total	90	100%

Fuente: Autores

Gráfica 6. En el Centro de Servicios Judiciales se brinda de manera permanente capacitación del personal y es una prioridad en el Centro



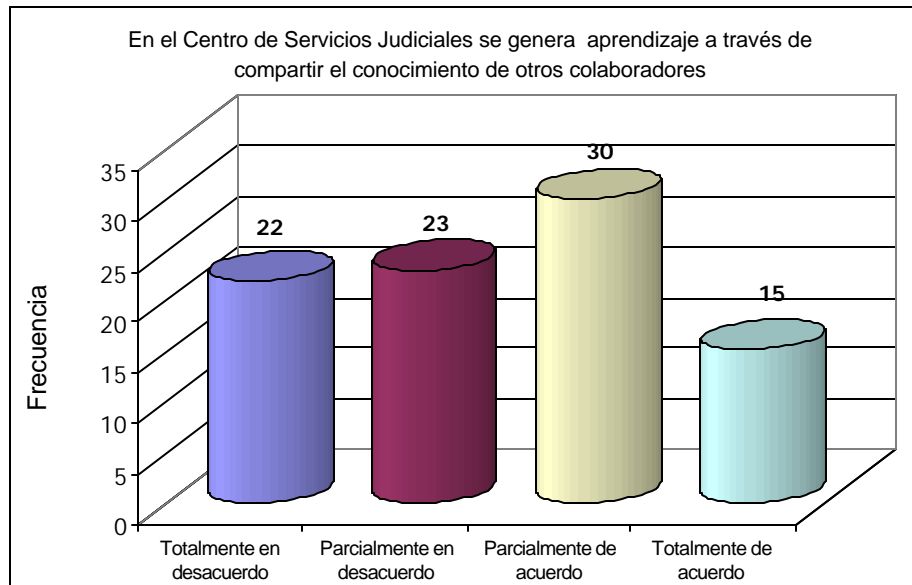
La mayoría de los encuestados, el 68%, está totalmente en desacuerdo con la afirmación, es decir no creen que se brinde capacitación de manera permanente y que sea una prioridad en el Centro.

Tabla 9. En el Centro de Servicios Judiciales se genera aprendizaje a través de compartir el conocimiento de otros colaboradores

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	22	24%
Parcialmente en desacuerdo	23	26%
Parcialmente de acuerdo	30	33%
Totalmente de acuerdo	15	17%
Total	90	100%

Fuente: Autores

Gráfica 7. En el Centro de Servicios Judiciales se genera aprendizaje a través de compartir el conocimiento de otros colaboradores



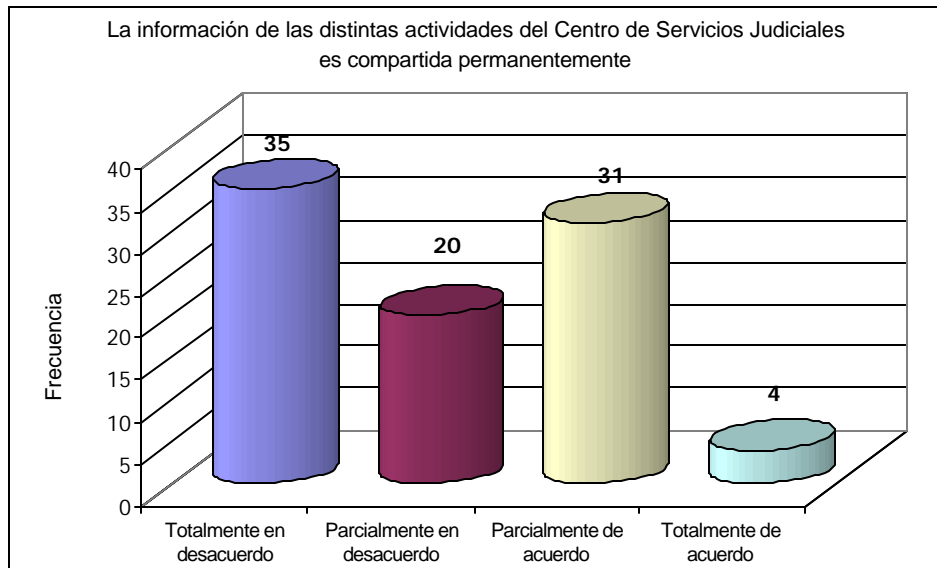
En cuanto a la percepción que tienen los empleados entrevistados sobre la generación de aprendizaje a través de compartir el conocimiento de otros colaboradores, muestra que el mayor porcentaje (33.0%) está parcialmente de acuerdo con esta afirmación.

Tabla 10. La información de las distintas actividades del Centro de Servicios Judiciales es compartida permanentemente

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	35	39%
Parcialmente en desacuerdo	20	22%
Parcialmente de acuerdo	31	34%
Totalmente de acuerdo	4	4%
Total	90	100%

Fuente: Autores

Gráfica 8. La información de las distintas actividades del Centro de Servicios Judiciales es compartida permanentemente



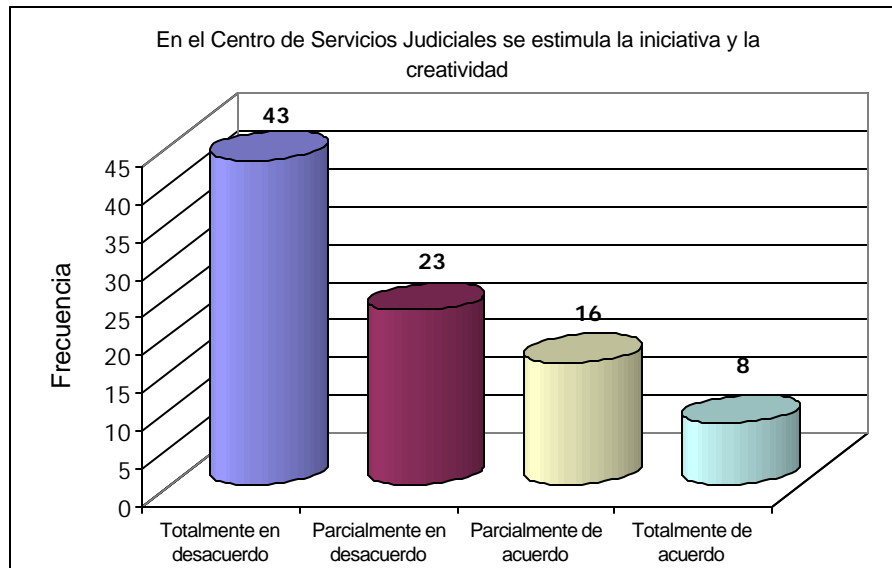
En los datos anteriores se observa que la gran parte de empleados encuestados en el Centro de Servicios Judiciales (39%) está totalmente en desacuerdo en que la información de las distintas actividades del Centro es compartida, de manera permanente.

Tabla 11. En el Centro de Servicios Judiciales se estimula la iniciativa y la creatividad

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	43	48%
Parcialmente en desacuerdo	23	26%
Parcialmente de acuerdo	16	18%
Totalmente de acuerdo	8	9%
Total	90	100%

Fuente: Autores

Gráfica 9. En el Centro de Servicios Judiciales se estimula la iniciativa y la creatividad



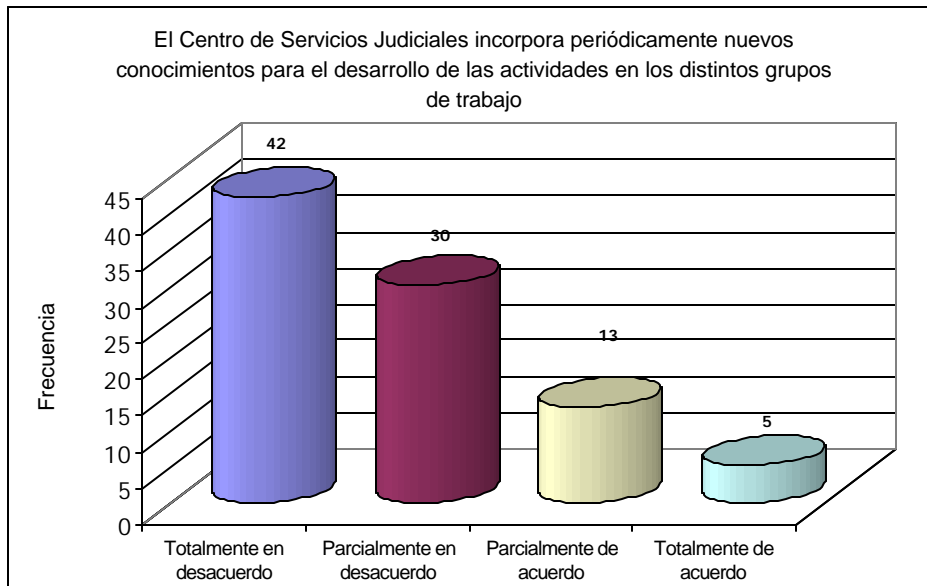
La mayoría de los encuestados percibe que no existen estímulos para la iniciativa y la creatividad en el centro de Servicios Judiciales, pues el 48% respondió que se encuentra totalmente en desacuerdo.

Tabla 12. El Centro de Servicios Judiciales incorpora periódicamente nuevos conocimientos para el desarrollo de las actividades en los distintos grupos de trabajo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	42	47%
Parcialmente en desacuerdo	30	33%
Parcialmente de acuerdo	13	14%
Totalmente de acuerdo	5	6%
Total	90	100%

Fuente: Autores

Gráfica 10. El Centro de Servicios Judiciales incorpora periódicamente nuevos conocimientos para el desarrollo de las actividades en los distintos grupos de trabajo



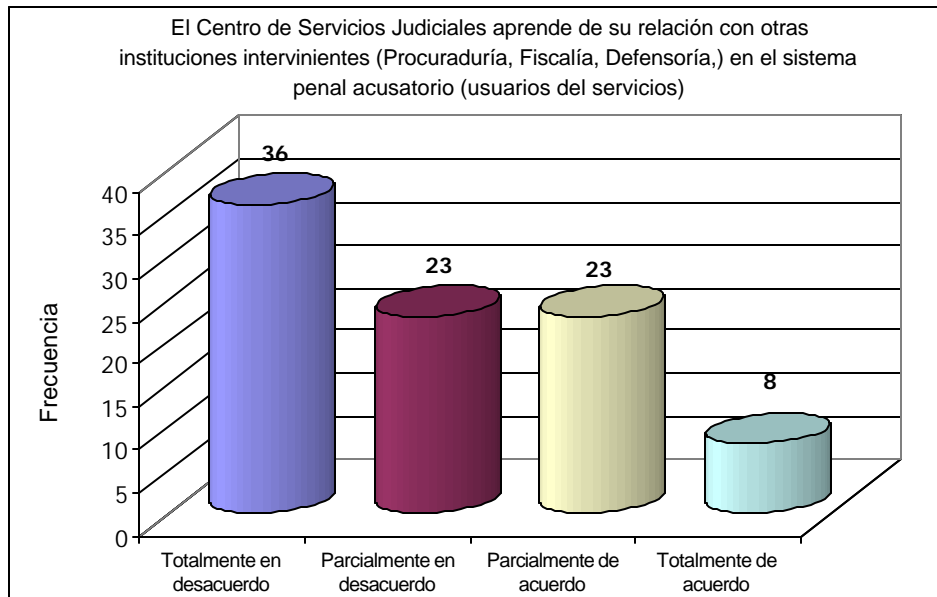
El mayor porcentaje de los encuestados (47%), considera que en el Centro de Servicios Judiciales no se incorpora, de manera periódica, nuevos conocimientos. Este porcentaje de empleados se encuentra totalmente en desacuerdo con la afirmación.

Tabla 13. El Centro de Servicios Judiciales aprende de su relación con otras instituciones intervinientes (Procuraduría, Fiscalía, Defensoría,) en el sistema penal acusatorio (usuarios del servicios)

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	36	40%
Parcialmente en desacuerdo	23	26%
Parcialmente de acuerdo	23	26%
Totalmente de acuerdo	8	9%
Total	90	100%

Fuente: Autores

Gráfica 11. El Centro de Servicios Judiciales aprende de su relación con otras instituciones intervinientes (Procuraduría, Fiscalía, Defensoría,) en el sistema penal acusatorio (usuarios del servicios)



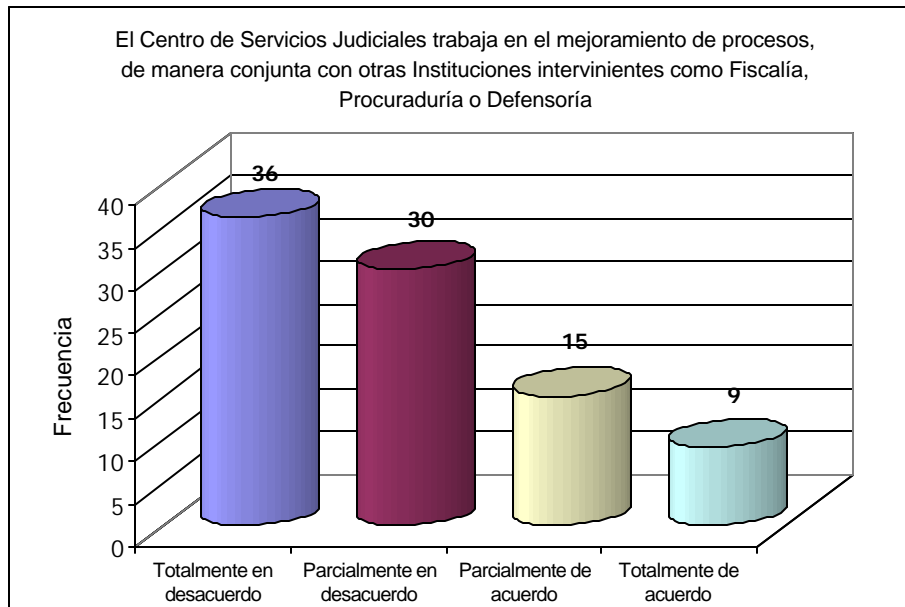
En relación con la afirmación de la posibilidad de aprender de su relación con otras instituciones, el 66% de los encuestados se encuentra en total o parcialmente en desacuerdo mientras que el 26% esta parcialmente de acuerdo.

Tabla 14. El Centro de Servicios Judiciales trabaja en el mejoramiento de procesos, de manera conjunta con otras Instituciones intervinientes como Fiscalía, Procuraduría o Defensoría

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	36	40%
Parcialmente en desacuerdo	30	33%
Parcialmente de acuerdo	15	17%
Totalmente de acuerdo	9	10%
Total	90	100%

Fuente: Autores

Gráfica 12. El Centro de Servicios Judiciales trabaja en el mejoramiento de procesos, de manera conjunta con otras Instituciones intervinientes como Fiscalía, Procuraduría o Defensoría



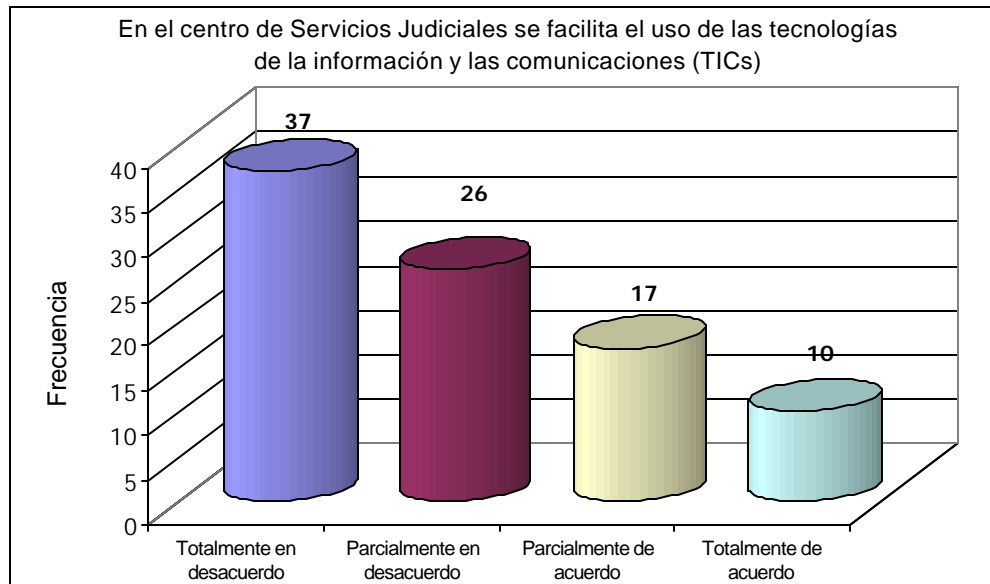
El 73% de los encuestados está total o parcialmente en desacuerdo con la afirmación de que en el Centro de Servicios Judiciales se trabaja en el mejoramiento de procesos, conjuntamente con otras instituciones. El 27% se encuentra de acuerdo.

Tabla 15. En el centro de Servicios Judiciales se facilita el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TICs)

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	37	41%
Parcialmente en desacuerdo	26	29%
Parcialmente de acuerdo	17	19%
Totalmente de acuerdo	10	11%
Total	90	100%

Fuente: Autores

Gráfica 13. En el centro de Servicios Judiciales se facilita el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TICs)



La mayoría de encuestados (70%), opina que en el Centro de servicios Judiciales no se facilita el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, dado que están total o parcialmente en desacuerdo.

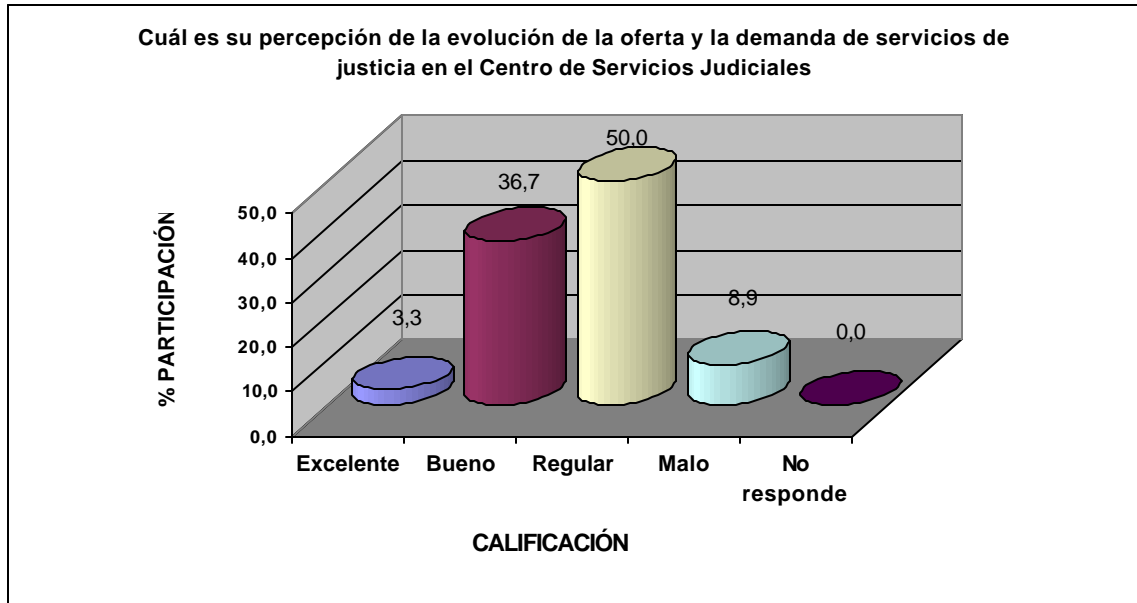
4.2.3 Análisis de la Capacidades y Percepciones – Matriz IMIO. A continuación se describen los resultados de las preguntas sobre Inteligencia Organizacional en la encuesta realizada a los 90 empleados del Centro de Servicios Judiciales, seleccionados en la muestra.

Tabla 16. ¿Cuál es su percepción de la evolución de la oferta y la demanda de servicios de justicia en el Centro de Servicios Judiciales?

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	3	3,3
Bueno	33	36,7
Regular	45	50,0
Malo	8	8,9
No responde	1	1,1
Nulo	0	0,0
Total	90	100,0

Fuente: Autores

Gráfica 14. ¿Cuál es su percepción de la evolución de la oferta y la demanda de servicios de justicia en el Centro de Servicios Judiciales?



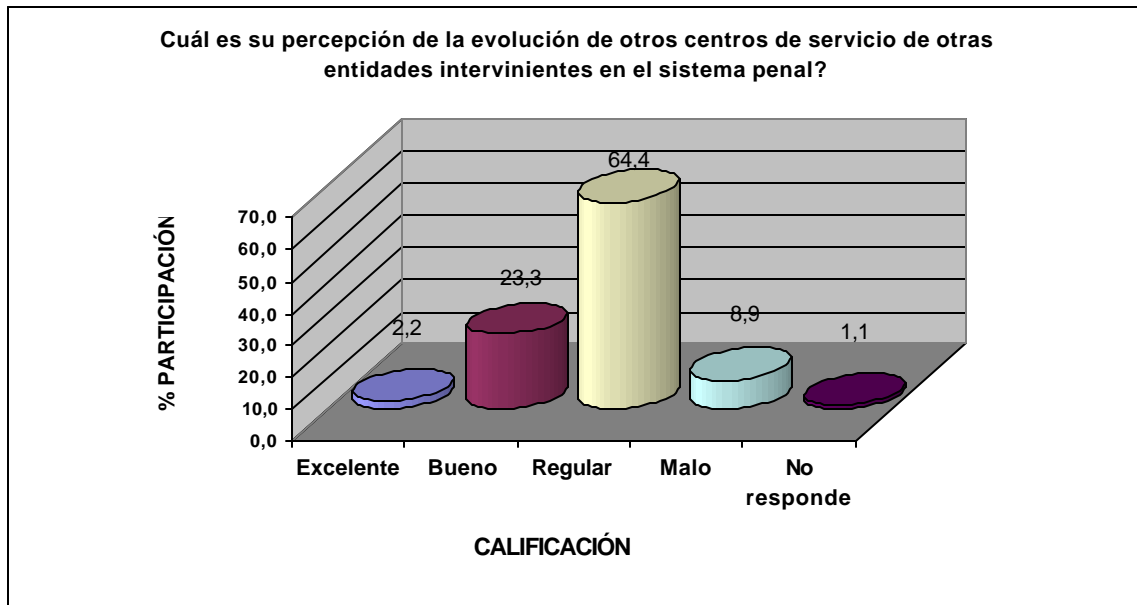
La percepción de los empleados del Centro de Servicios Judiciales de los Juzgados Penales de Bogotá, con respecto a, la evolución de la oferta y la demanda de servicios de justicia en el Centro muestra que sólo el 3.3% lo considera Excelente y los mayores porcentajes se ubican en la percepción de Bueno con un 36.7% y Regular el 50.0%.

Tabla 17. ¿Cuál es su percepción de la evolución de otros centros de servicio de otras entidades intervinientes en el sistema penal?

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	2	2,2
Bueno	21	23,3
Regular	58	64,4
Malo	8	8,9
No responde	1	1,1
Total	90	100,0

Fuente: Autores

Gráfica 15. ¿Cuál es su percepción de la evolución de otros centros de servicio de otras entidades intervinientes en el sistema penal?



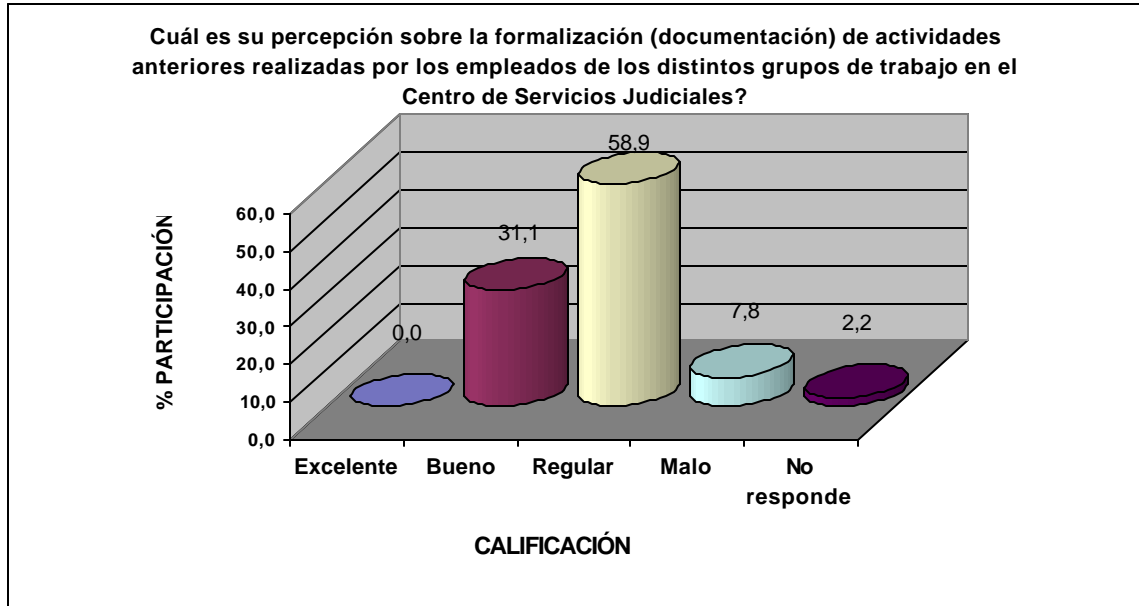
La percepción de los empleados del Centro de Servicios Judiciales, con respecto a, la evolución de otros centros de servicio de otras entidades intervinientes en el sistema penal muestra que el 23.3% la percibe como Excelente, el 23.3% como Buena, en tanto que la opinión de regular asciende al 64.4%. Solamente el 8.9% de los empleados tienen una percepción negativa, es decir la califican como Mala.

Tabla 18. ¿Cuál es su percepción sobre la formalización (documentación y registro) de actividades anteriores realizadas por los empleados de los distintos grupos de trabajo en el Centro de Servicios Judiciales?

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0,0
Bueno	28	31,1
Regular	53	58,9
Malo	7	7,8
No responde	2	2,2
Total	90	100,0

Fuente: Autores

Gráfica 16. ¿Cuál es su percepción sobre la formalización (documentación) de actividades anteriores realizadas por los empleados de los distintos grupos de trabajo en el Centro de Servicios Judiciales?



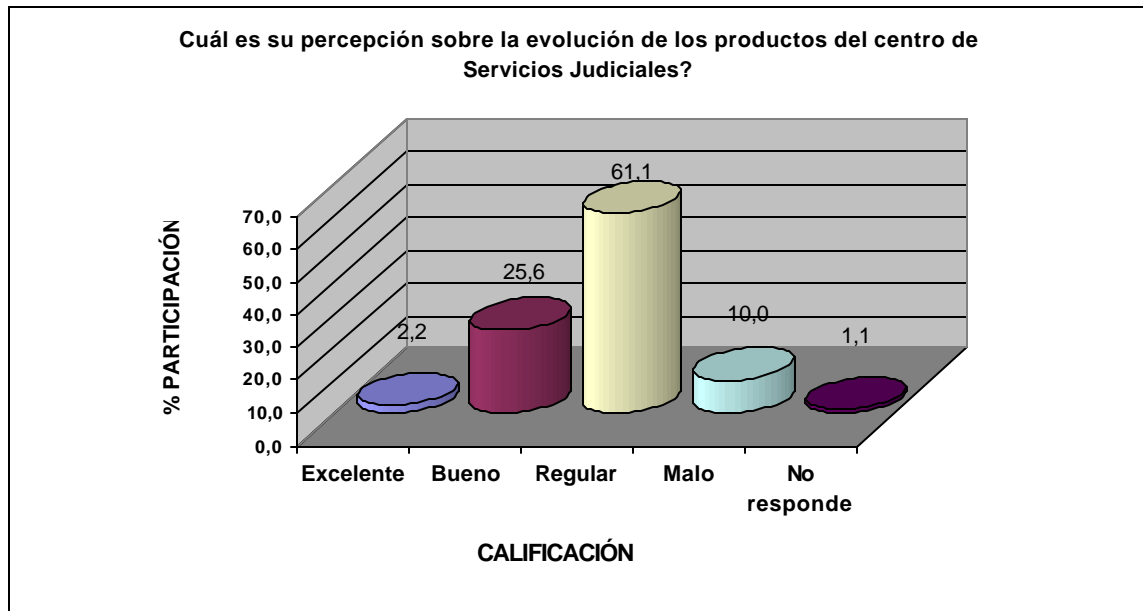
La percepción de los funcionarios, con respecto a, la formalización (documentación) de actividades anteriores realizadas por los empleados de los distintos grupos de trabajo en el Centro de Servicios Judiciales se divide básicamente en Buena en un 31.1% y regular en un 58.9%. Un bajo porcentaje de empleados tiene la percepción de que es Mala (7.8%)

Tabla 19. ¿Cuál es su percepción sobre la evolución de los productos del centro de Servicios Judiciales?

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	2	2,2
Bueno	23	25,6
Regular	55	61,1
Malo	9	10,0
No responde	1	1,1
Total	90	100,0

Fuente: Autores

Gráfica 17. ¿Cuál es su percepción sobre la evolución de los productos del centro de Servicios Judiciales?



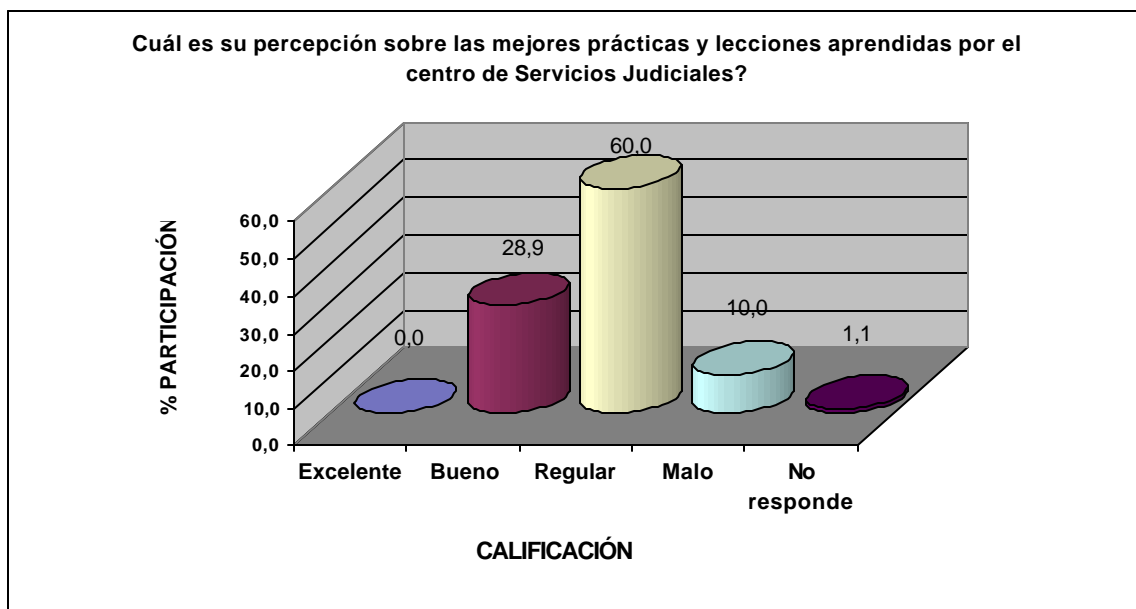
La percepción de los empleados del Centro de Servicios Judiciales, con respecto a, la evolución de los productos es regular con una calificación del 61.1%. De igual manera es calificada como Buena por un 25.6%, mientras que el 10.0% de los empleados la califica como Mala. Solamente el 2.2% de los empleados tiene una percepción Excelente.

Tabla 20. ¿Cuál es su percepción sobre las mejores prácticas y lecciones aprendidas por el centro de Servicios Judiciales?

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0,0
Bueno	26	28,9
Regular	54	60,0
Malo	9	10,0
No responde	1	1,1
Total	90	100,0

Fuente: Autores

Gráfica 18. ¿Cuál es su percepción sobre las mejores prácticas y lecciones aprendidas por el centro de Servicios Judiciales?



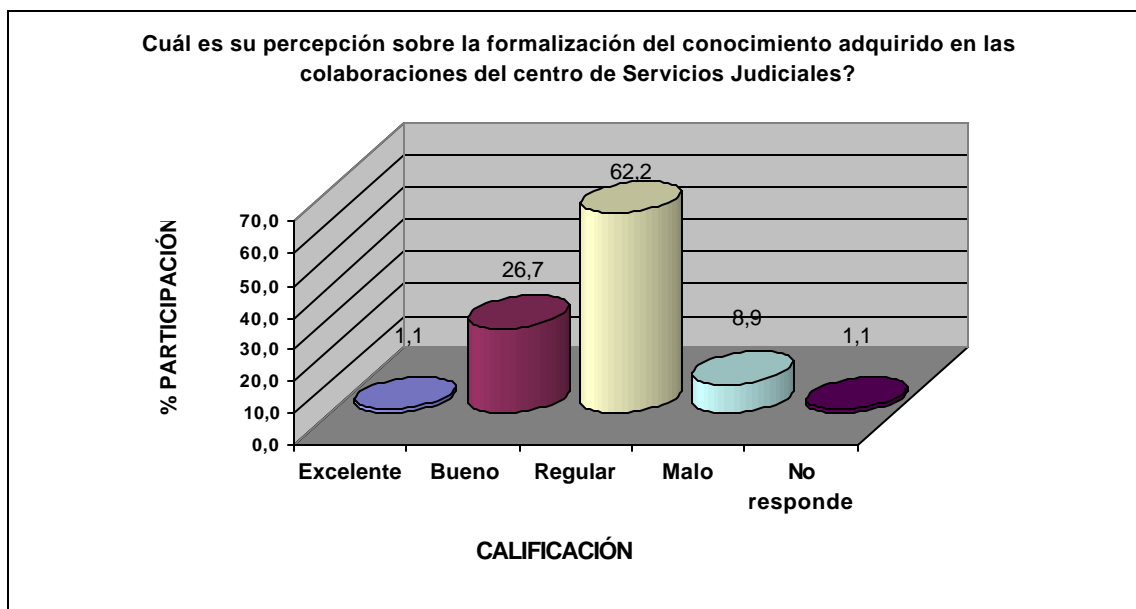
La percepción de los empleados del Centro de Servicios Judiciales, con respecto a, las mejores prácticas y lecciones aprendidas por el Centro es Buena, con una calificación del 28.9%, Regular con el 60.0%, en tanto que es calificada como Mala por el 10.0%.

Tabla 21. ¿Cuál es su percepción sobre la formalización del conocimiento adquirido en las colaboraciones del centro de Servicios Judiciales?

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	1	1,1
Bueno	24	26,7
Regular	56	62,2
Malo	8	8,9
No responde	1	1,1
Total	90	100,0

Fuente: Autores

Gráfica 19. ¿Cuál es su percepción sobre la formalización del conocimiento adquirido en las colaboraciones del centro de Servicios Judiciales?



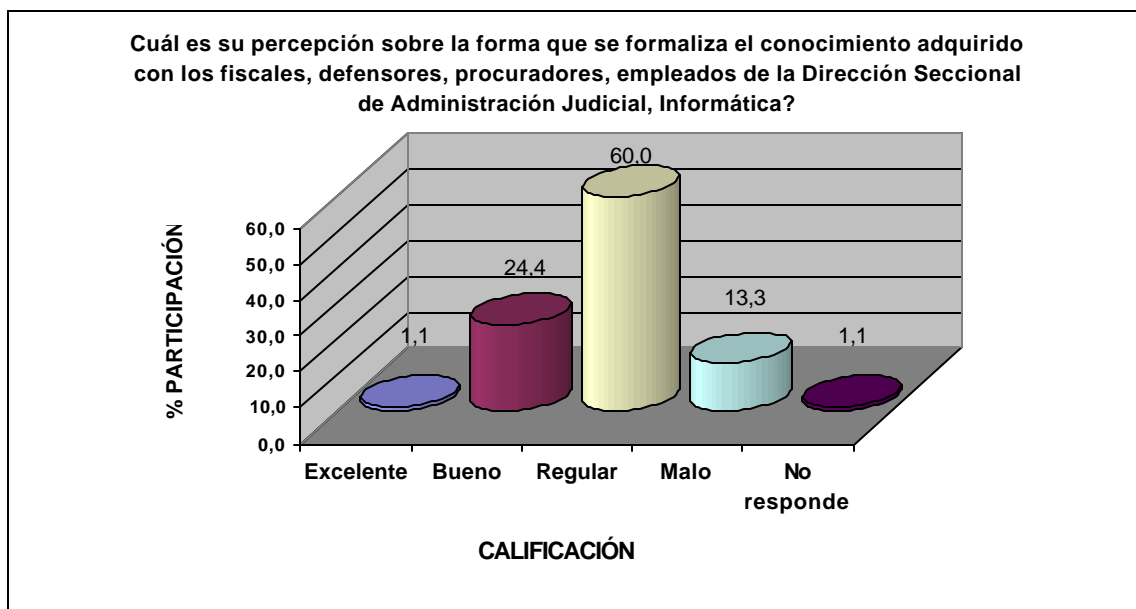
La percepción de los empleados del Centro de Servicios Judiciales, con respecto a, la formalización del conocimiento adquirido en las colaboraciones es calificada como Regular por el 62.2%, sólo el 1.1% lo califica como Excelente, mientras que el 26.7% lo califica como Bueno. La calificación de Malo es señalada por el 8.9% de los empleados.

Tabla 22. ¿Cuál es su percepción sobre la forma que se documenta el conocimiento adquirido con los fiscales, defensores, procuradores, empleados de la Dirección Seccional de Administración Judicial, Informática?

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	1	1,1
Bueno	22	24,4
Regular	54	60,0
Malo	12	13,3
No responde	1	1,1
Total	90	100,0

Fuente: Autores

Gráfica 20. ¿Cuál es su percepción sobre la forma que se formaliza el conocimiento adquirido con los fiscales, defensores, procuradores, empleados de la Dirección Seccional de Administración Judicial, Informática?



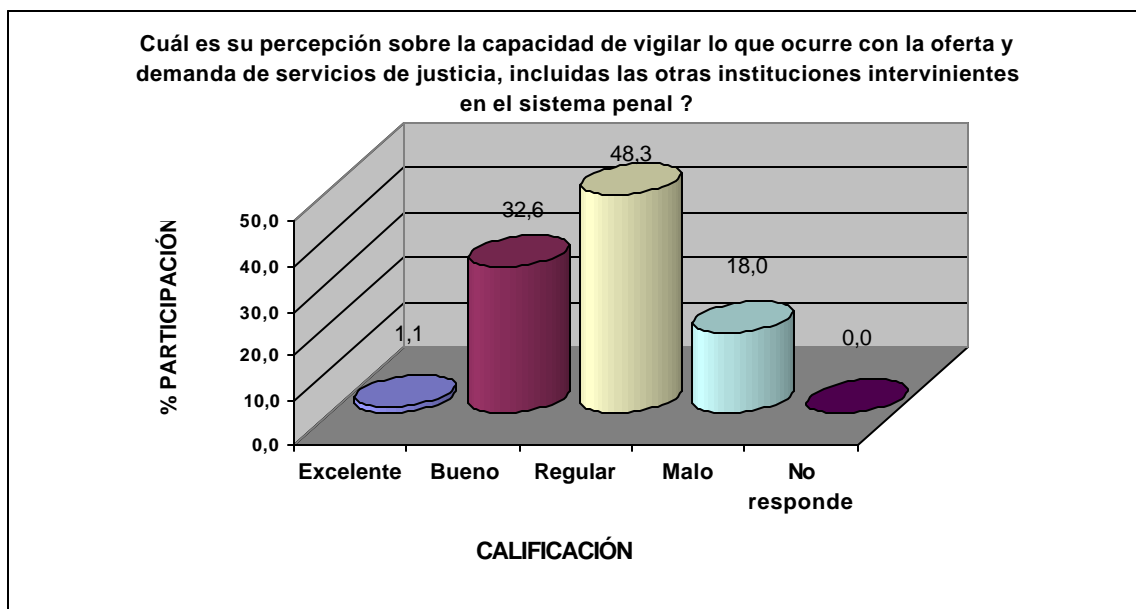
La percepción de los empleados del Centro de Servicios Judiciales, con respecto a, la forma que se formaliza el conocimiento adquirido con los fiscales, defensores, procuradores, empleados de la Dirección Seccional de Administración Judicial, Informática, es regular, pues el 60.0% de ellos así lo califica, el 1.1% lo califica como Excelente, el 24.4% como Bueno, en tanto que el 13.3% lo considera Malo.

Tabla 23. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de vigilar lo que ocurre con la oferta y demanda de servicios de justicia, incluidas las otras instituciones intervinientes en el sistema penal?

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	1	1,1
Bueno	29	32,6
Regular	43	48,3
Malo	16	18,0
No responde	0	0,0
Total	89	100,0

Fuente: Autores

Gráfica 21. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de vigilar lo que ocurre con la oferta y demanda de servicios de justicia, incluidas las otras instituciones intervinientes en el sistema penal?



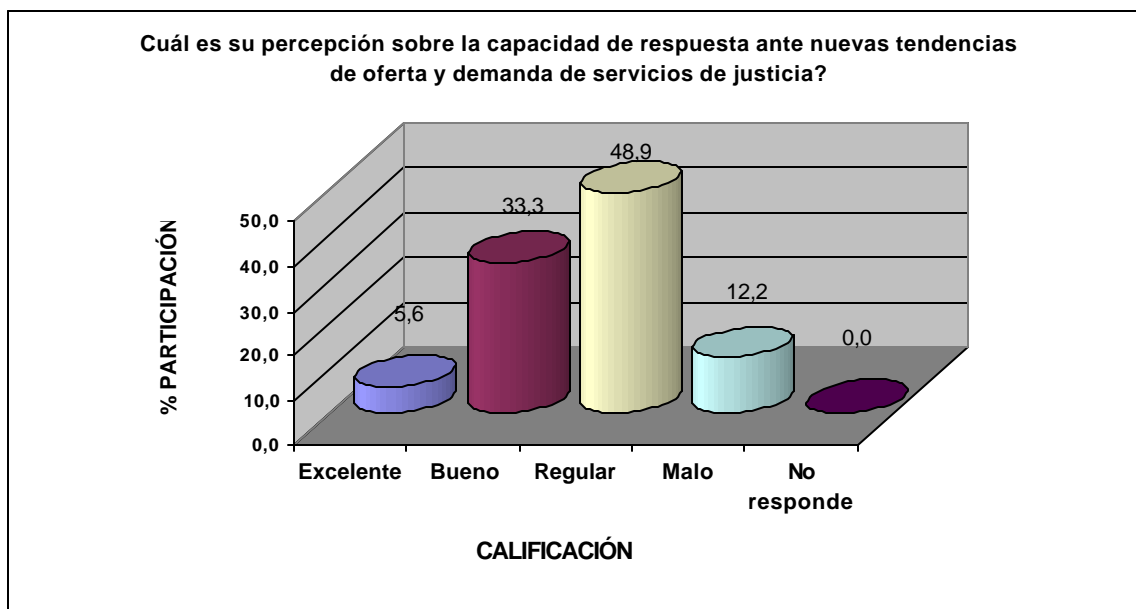
La percepción de los empleados del Centro de Servicios Judiciales, con respecto a la capacidad de vigilar lo que ocurre con la oferta y demanda de servicios de justicia, incluidas las otras instituciones intervinientes en el sistema penal, es Regular o Mala, con el 66.3% de las calificaciones. El 32.6% lo considera bueno y sólo el 1.1% Excelente.

Tabla 24. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de respuesta ante nuevas tendencias de oferta y demanda de servicios de justicia?

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	5	5,6
Bueno	30	33,3
Regular	44	48,9
Malo	11	12,2
No responde	0	0,0
Total	90	100,0

Fuente: Autores

Gráfica 22. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de respuesta ante nuevas tendencias de oferta y demanda de servicios de justicia?



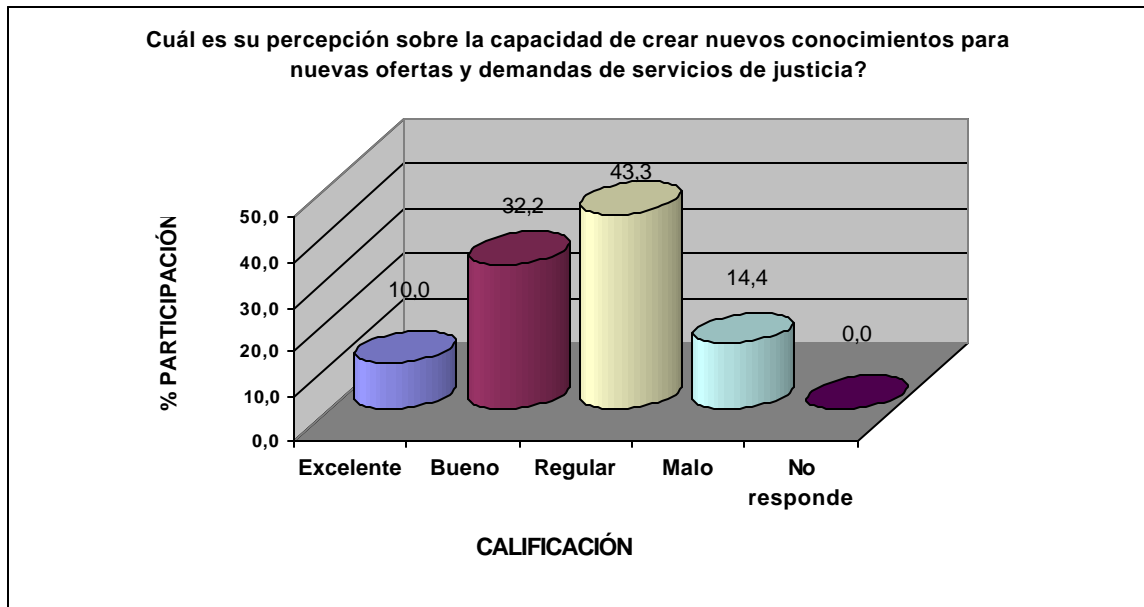
La percepción de los empleados del Centro de Servicios Judiciales, con respecto a la capacidad de respuesta ante nuevas tendencias de oferta y demanda de servicios de justicia, es excelente o buena en el 38.9% de las calificaciones, regular en el 48.9% y mala en el 12.2%.

Tabla 25. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de crear nuevos conocimientos para nuevas ofertas y demandas de servicios de justicia?

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	9	10,0
Bueno	29	32,2
Regular	39	43,3
Malo	13	14,4
No responde	0	0,0
Total	90	100,0

Fuente: Autores

Gráfica 23. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de crear nuevos conocimientos para nuevas ofertas y demandas de servicios de justicia?



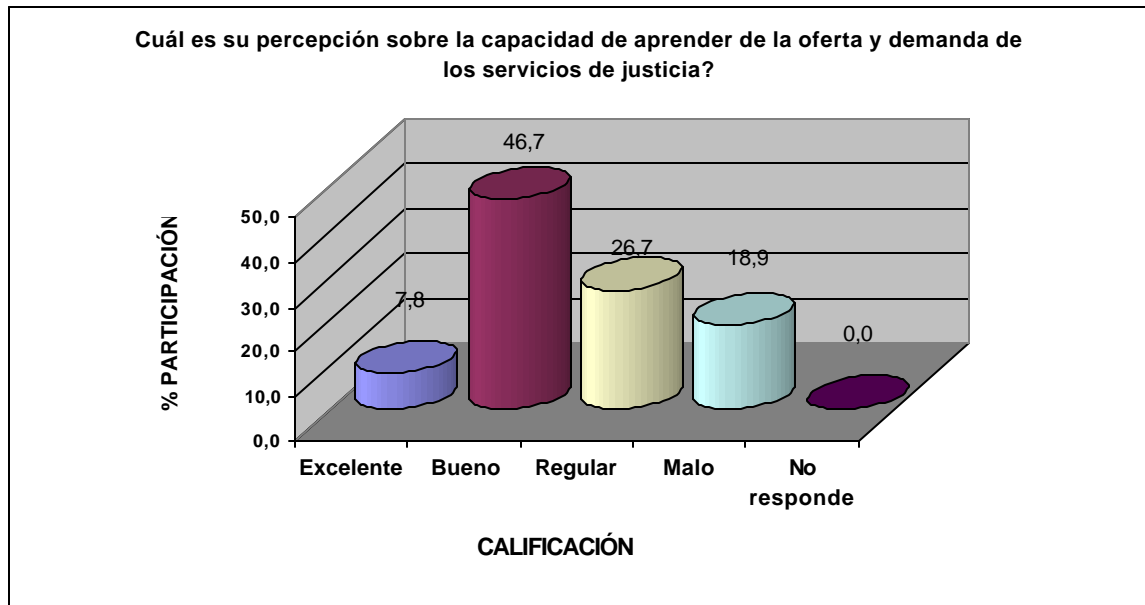
La percepción de los empleados del Centro de Servicios Judiciales, con respecto a la capacidad de crear nuevos conocimientos para nuevas ofertas y demandas de servicios de justicia, es excelente o buena en el 42.2% de las calificaciones, regular en el 43.3% y mala en el 14.4%.

Tabla 26. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de aprender de la oferta y demanda de los servicios de justicia?

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	7	7,8
Bueno	42	46,7
Regular	24	26,7
Malo	17	18,9
No responde	0	0,0
Total	90	100,0

Fuente: Autores

Gráfica 24. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de aprender de la oferta y demanda de los servicios de justicia?



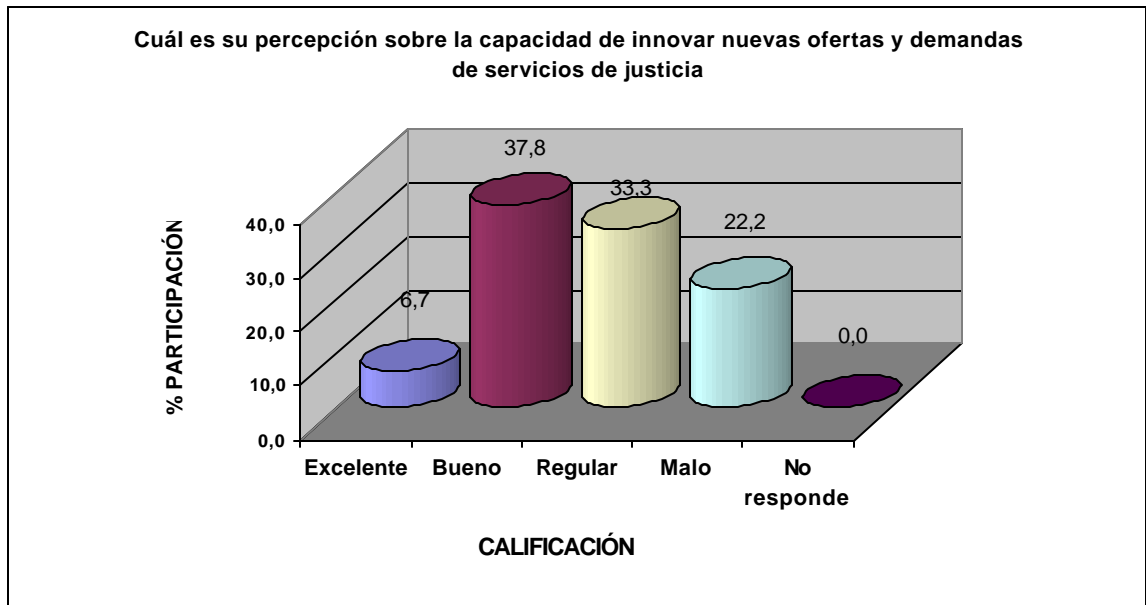
La percepción de los empleados del Centro de Servicios Judiciales, con respecto a, la capacidad de aprender de la oferta y demanda de los servicios de justicia es positiva, porque hay un porcentaje superior al 50% (54.5%) de empleados que considera que es bueno y excelente. El 26.7% considera que es regular.

Tabla 27. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de innovar en ofertas y demandas de servicios de justicia?

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	6	6,7
Bueno	34	37,8
Regular	30	33,3
Malo	20	22,2
No responde	0	0,0
Total	90	100,0

Fuente: Autores

Gráfica 25. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de innovar en ofertas y demandas de servicios de justicia?



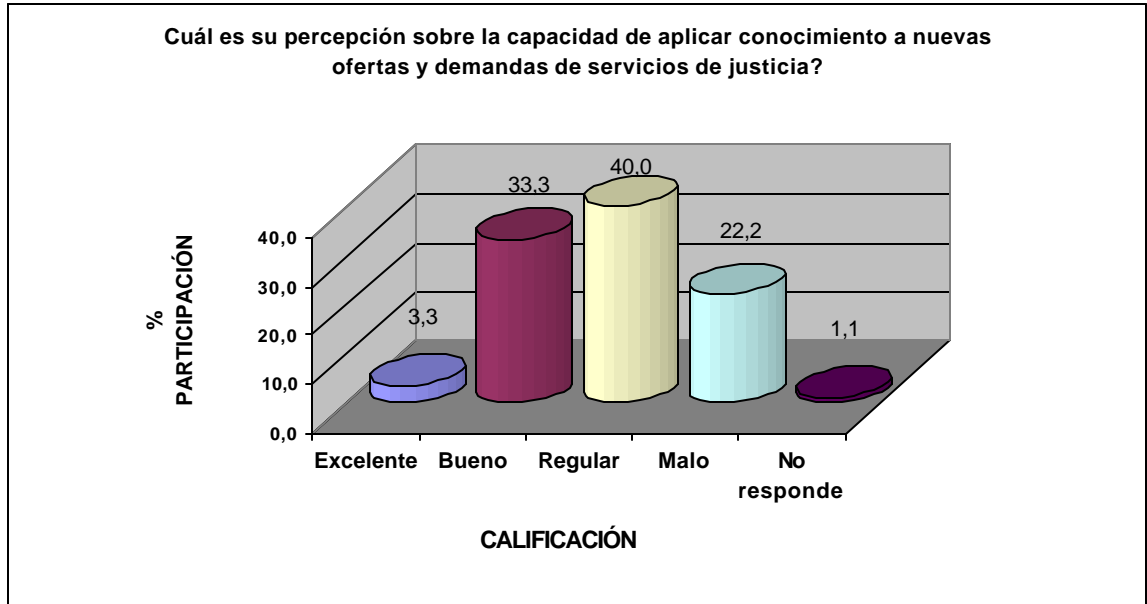
La percepción de los empleados del Centro de Servicios Judiciales, con respecto a, la capacidad de innovar en ofertas y servicios de justicia es positiva para el 44.4% de los empleados que la califican como buena y excelente, en tanto que para el 33.3% de los empleados es regular. El 22.2% de los empleados califican esta capacidad como mala.

Tabla 28. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de aplicar conocimiento a nuevas ofertas y demandas de servicios de justicia?

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	3	3,3
Bueno	30	33,3
Regular	36	40,0
Malo	20	22,2
No responde	1	1,1
Total	90	100,0

Fuente: Autores

Gráfica 26. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de aplicar conocimiento a nuevas ofertas y demandas de servicios de justicia?



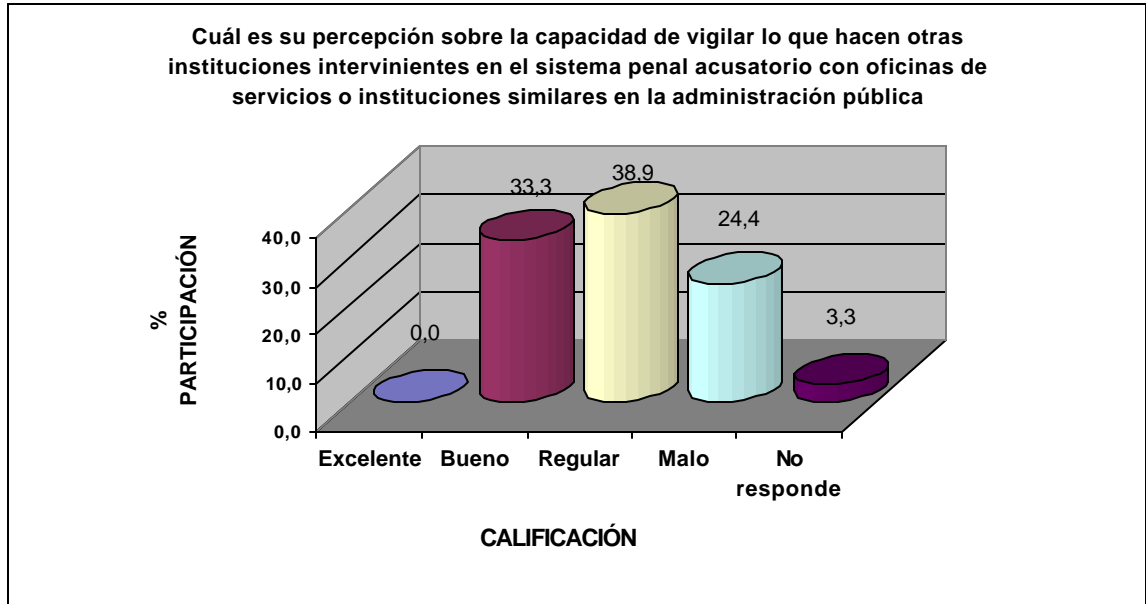
La percepción de los empleados del Centro de Servicios Judiciales, con respecto a, la capacidad de aplicar conocimiento a nuevas ofertas y demandas de de servicios de justicia es calificada como regular por el 40.0% de los empleados, mientras que el 33.3% y el 3.3% la califican como buena o excelente.

Tabla 29. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de vigilar lo que hacen otras instituciones intervinientes en el sistema penal acusatorio con oficinas de servicios o instituciones similares en la administración pública?

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0,0
Bueno	30	33,3
Regular	35	38,9
Malo	22	24,4
No responde	3	3,3
Total	90	100,0

Fuente: Autores

Gráfica 27. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de vigilar lo que hacen otras instituciones intervinientes en el sistema penal acusatorio con oficinas de servicios o instituciones similares en la administración pública?



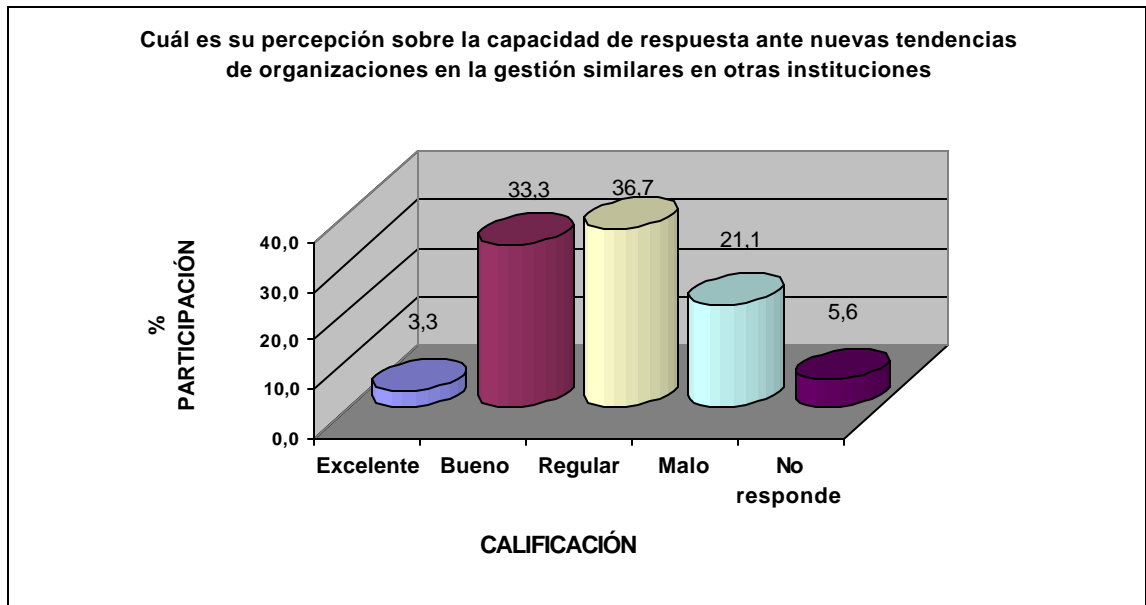
La percepción de los empleados del Centro de Servicios Judiciales, con respecto a, la capacidad de vigilar lo que hacen otras instituciones intervinientes en el sistema penal acusatorio con oficinas de servicios o instituciones similares en la administración pública no es positiva pues hay un porcentaje alto de empleados (63.3%) que consideran que el desempeño del Centro de Servicios en este aspecto es malo y regular.

Tabla 30. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de respuesta ante nuevas tendencias en la gestión de organizaciones similares?

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	3	3,3
Bueno	30	33,3
Regular	33	36,7
Malo	19	21,1
No responde	5	5,6
Total	90	100,0

Fuente: Autores

Gráfica 28. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de respuesta ante nuevas tendencias en la gestión de organizaciones similares?



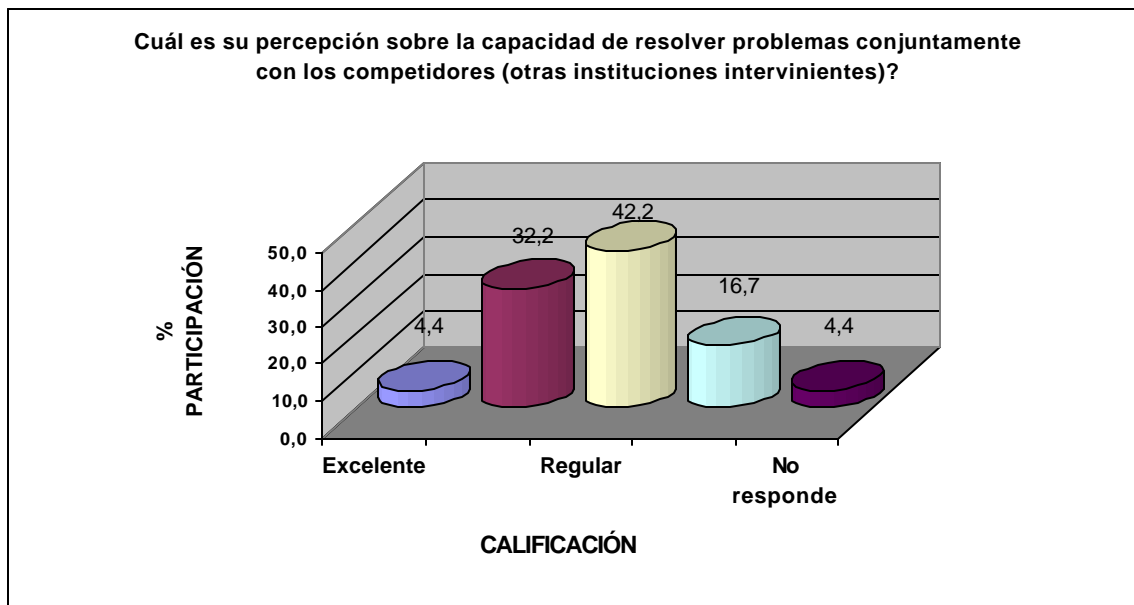
La percepción de los empleados del Centro de Servicios Judiciales, con respecto a, ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de respuesta ante nuevas tendencias en la gestión de organizaciones muestra que el 36.6% lo considera bueno y excelente, el 36.7% lo considera regular y el 21.1% lo considera malo. El 5.6% de los empleados encuestados no respondieron esta pregunta.

Tabla 31. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de resolver problemas conjuntamente con los competidores (otras instituciones intervinientes)?

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	4	4,4
Bueno	29	32,2
Regular	38	42,2
Malo	15	16,7
No responde	4	4,4
Total	90	100,0

Fuente: Autores

Gráfica 29. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de resolver problemas conjuntamente con los competidores (otras instituciones intervinientes)?



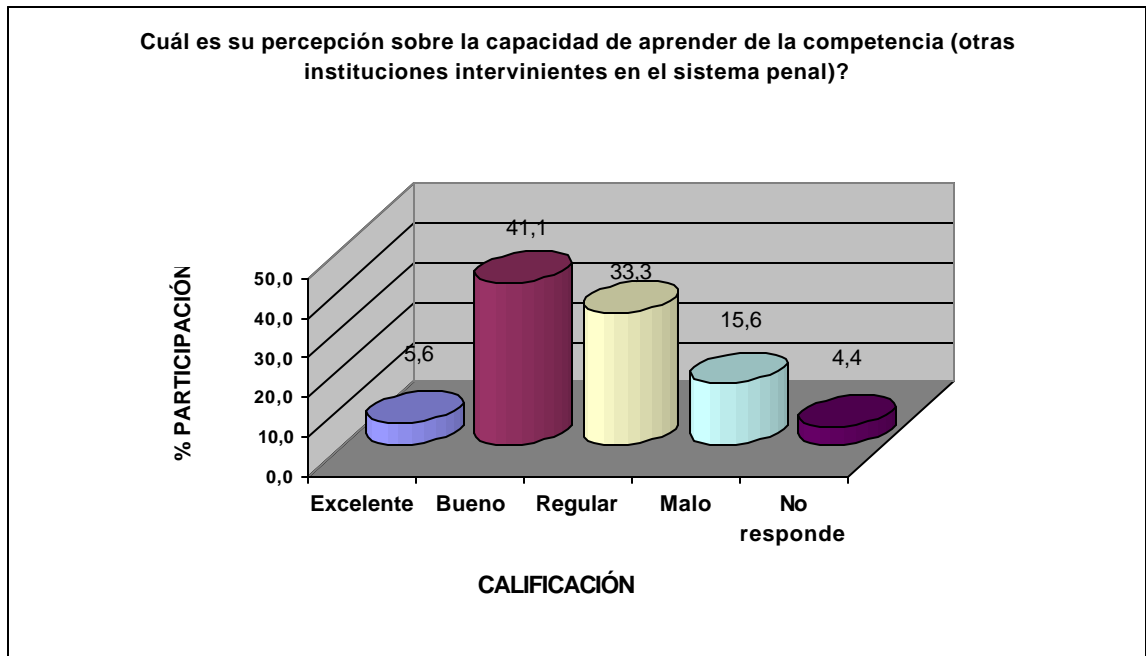
La percepción de los empleados del Centro de Servicios Judiciales, con respecto a, la capacidad de resolver problemas conjuntamente con los competidores (otras instituciones intervinientes) es positiva para el 36.6% que la califica como buena y excelente y negativa para el 58.9% que la califica como regular (42.2%) o mala (16.7%).

Tabla 32. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de aprender de la competencia (otras instituciones intervinientes en el sistema penal)?

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	5	5,6
Bueno	37	41,1
Regular	30	33,3
Malo	14	15,6
No responde	4	4,4
Total	90	100,0

Fuente: Autores

Gráfica 30 ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de aprender de la competencia (otras instituciones intervinientes en el sistema penal)?



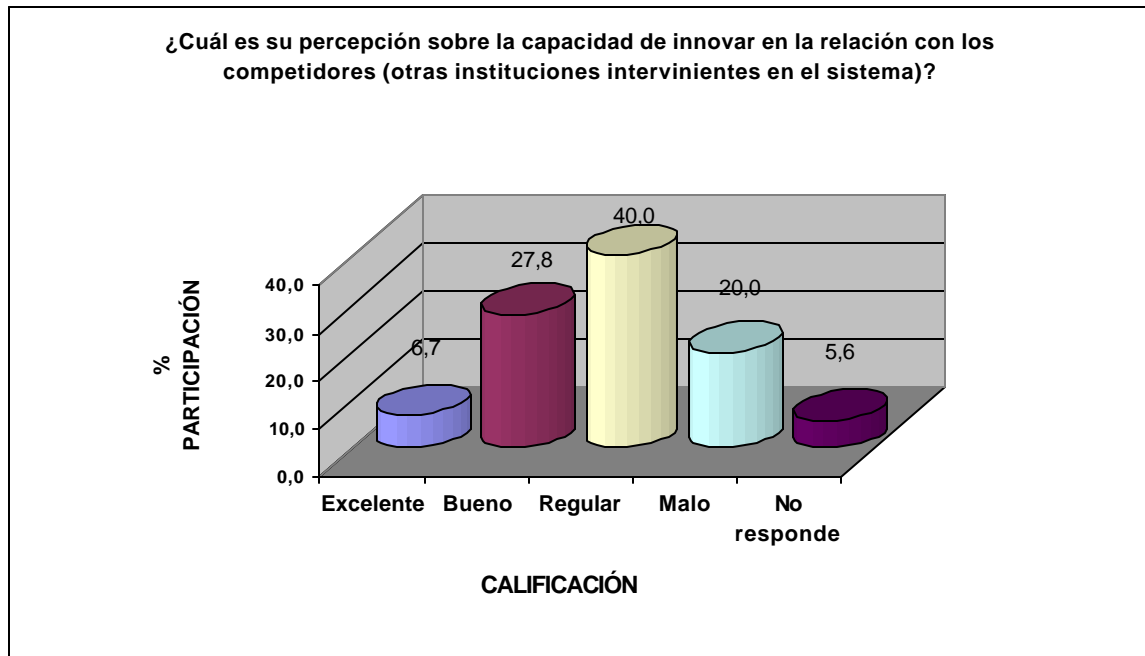
La percepción de los empleados del Centro de Servicios Judiciales, con respecto a, la capacidad de aprender de la competencia (otras instituciones intervinientes en el sistema penal acusatorio) es excelente para el 5.6% de los empleados, buena para el 41.1% en tanto que la percepción sobre este ítem es negativa para el 48.9% de los empleados que la califican como regular o mala.

Tabla 33. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de innovar en la relación con los competidores (otras instituciones intervinientes en el sistema)?

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	6	6,7
Bueno	25	27,8
Regular	36	40,0
Malo	18	20,0
No responde	5	5,6
Total	90	100,0

Fuente: Autores

Gráfica 31 ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de innovar en la relación con los competidores (otras instituciones intervinientes en el sistema)?



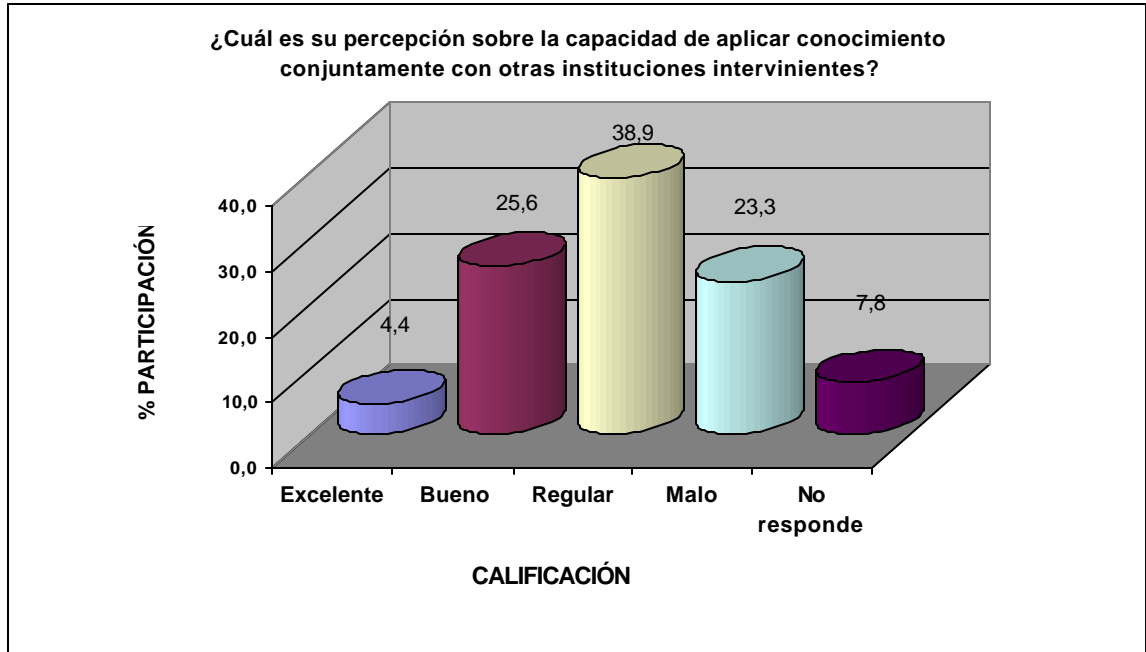
La percepción de los empleados del Centro de Servicios Judiciales, con respecto a, la capacidad de innovar en la relación con los competidores (otras instituciones intervinientes en el sistema) muestra que el 6.7% lo califica como excelente, el 27.8 como bueno y el 60.0% lo califica como regular o malo.

Tabla 34. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de aplicar conocimiento conjuntamente con otras instituciones intervinientes?

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	4	4,4
Bueno	23	25,6
Regular	35	38,9
Malo	21	23,3
No responde	7	7,8
Total	90	100,0

Fuente: Autores

Gráfica 32 ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de aplicar conocimiento conjuntamente con otras instituciones intervinientes?



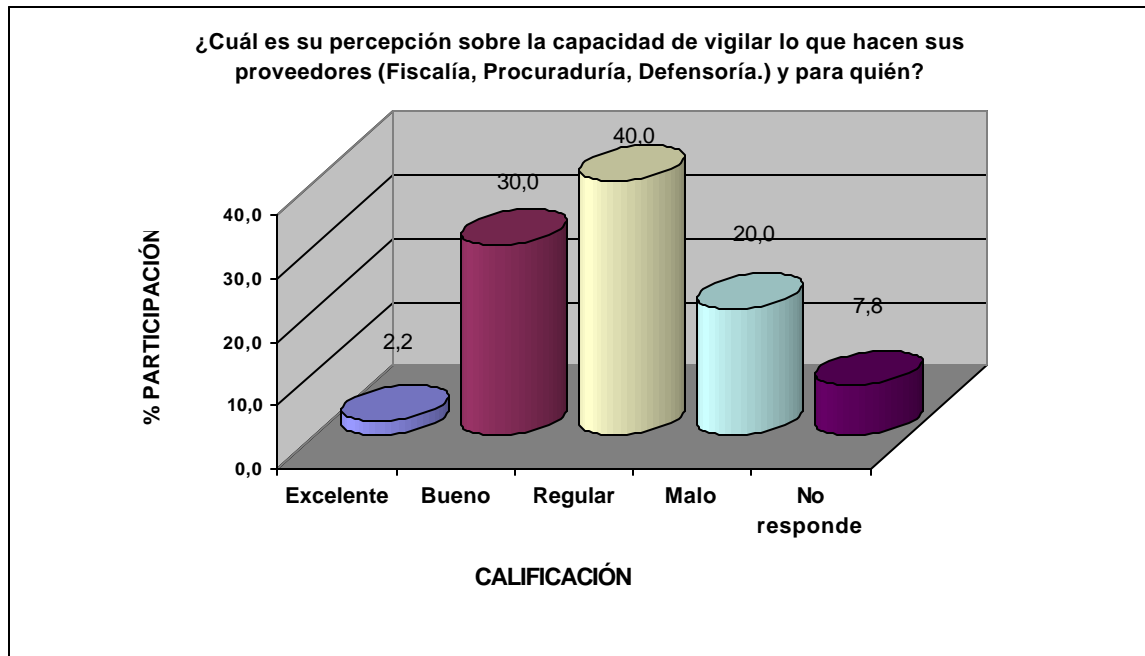
La percepción de los empleados del centro de Servicios Judiciales, con respecto a, la capacidad de aplicar conocimiento conjuntamente con otras instituciones intervinientes es negativa, porque hay un porcentaje de funcionarios (62.2%) que califican este ítem como regular o malo. El 25.6% lo califica como bueno y el 4.4% como excelente.

Tabla 35. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de vigilar lo que hacen sus proveedores (Fiscalía, Procuraduría, Defensoría.) y para quién?

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	2	2,2
Bueno	27	30,0
Regular	36	40,0
Malo	18	20,0
No responde	7	7,8
Total	90	100,0

Fuente: Autores

Gráfica 33 ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de vigilar lo que hacen sus proveedores (Fiscalía, Procuraduría, Defensoría.) y para quién?



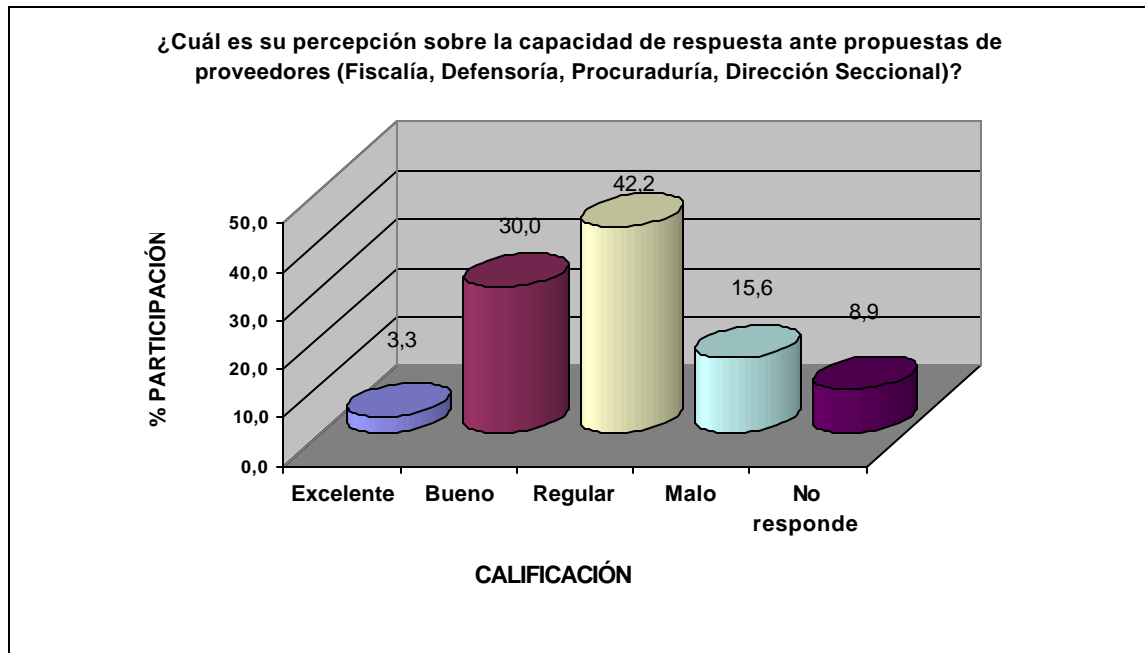
La percepción de los empleados del centro de Servicios Judiciales, con respecto a, la capacidad de vigilar lo que hacen sus proveedores (Fiscalía, procuraduría, Defensoría, etc) y para quién, es negativa, ya que el 60% de los empleados considera que es regular o mala, en tanto que el 30% lo considera buena y el 2.2% excelente.

Tabla 36. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de respuesta ante propuestas de proveedores (Fiscalía, Defensoría, Procuraduría, Dirección Seccional)?

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	3	3,3
Bueno	27	30,0
Regular	38	42,2
Malo	14	15,6
No responde	8	8,9
Total	90	100,0

Fuente: Autores

Gráfica 34 ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de respuesta ante propuestas de proveedores (Fiscalía, Defensoría, Procuraduría, Dirección Seccional)?



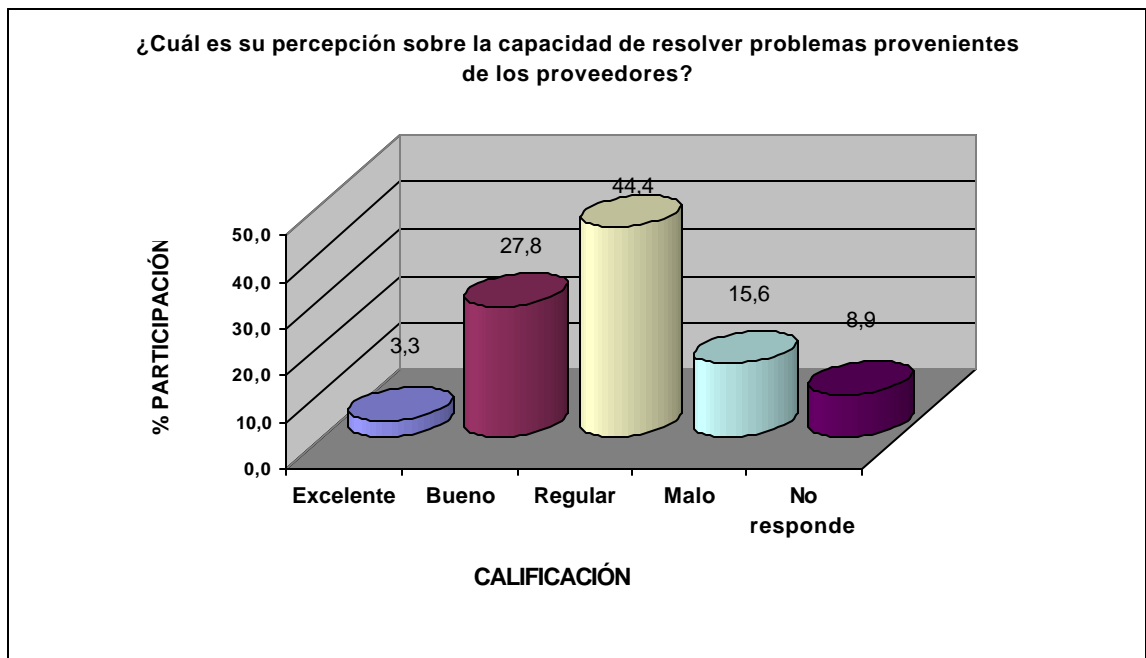
La percepción de los empleados del centro de servicios Judiciales, con respecto a, la capacidad de respuesta ante propuestas de proveedores (Fiscalía, Defensoría, Procuraduría, Dirección Seccional) no es marcadamente positiva, ya que hay un porcentaje de empleados (57.8%) que la califican como regular y mala. El 30.0% de los empleados la califican como buena y el 3.3% de los empleados la califica como excelente.

Tabla 37. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de resolver problemas provenientes de los proveedores?

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	3	3,3
Bueno	25	27,8
Regular	40	44,4
Malo	14	15,6
No responde	8	8,9
Total	90	100,0

Fuente: Autores

Gráfica 35 ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de resolver problemas provenientes de los proveedores?



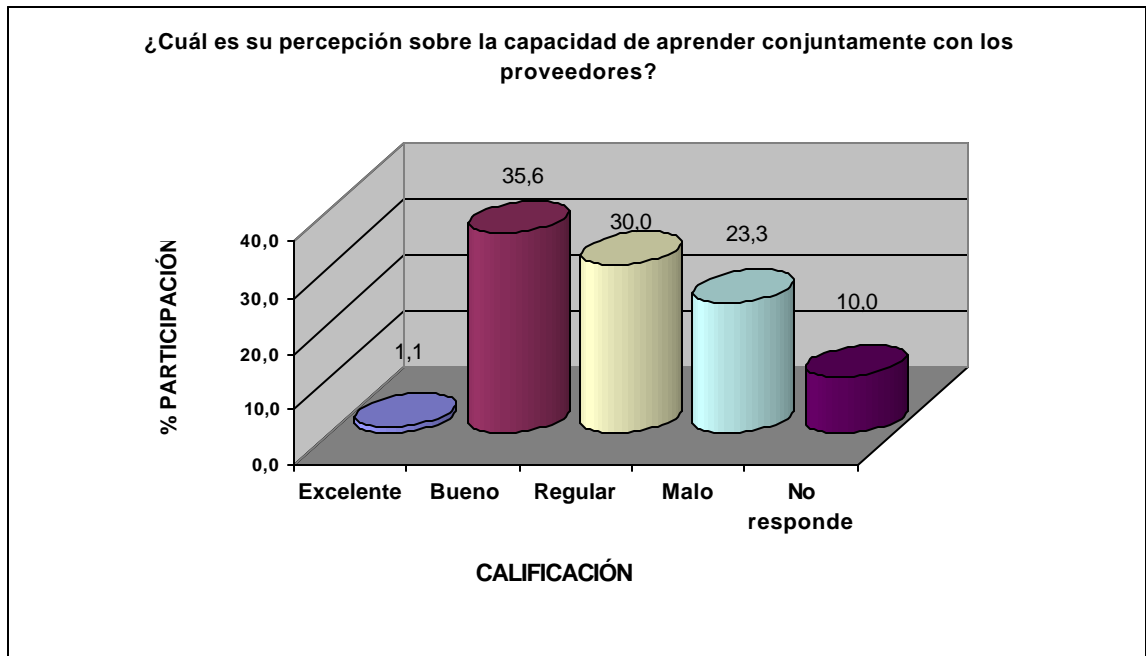
La percepción de los empleados del Centro de Servicios Judiciales, con respecto a, la capacidad de resolver problemas provenientes de los proveedores muestra una calificación positiva en un 31.1% de ellos (buena y excelente), en tanto que el 60.0% la califica como regular (44.4%) y mala (15.6%).

Tabla 38. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de aprender conjuntamente con los proveedores?

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	1	1,1
Bueno	32	35,6
Regular	27	30,0
Malo	21	23,3
No responde	9	10,0
Total	90	100,0

Fuente: Autores

Gráfica 36 ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de aprender conjuntamente con los proveedores?



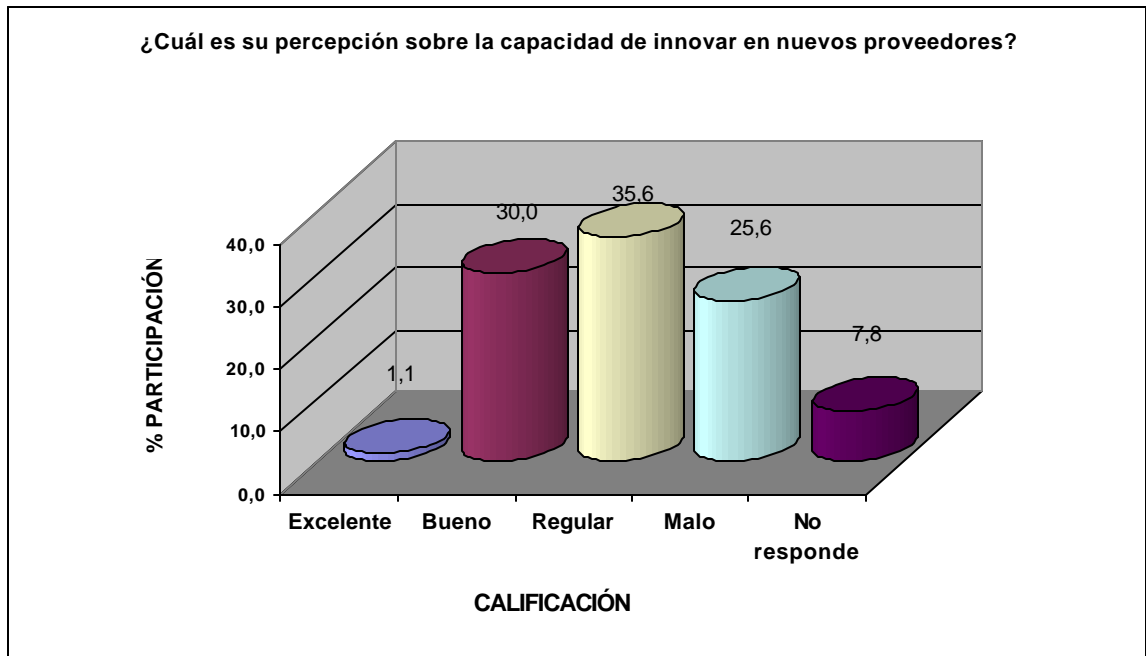
La percepción de los empleados del Centro de Servicios Judiciales, con respecto a, la capacidad de aprender conjuntamente con los proveedores muestra que el 35.6% de los empleados que considera que el desempeño es bueno, el 1.1% considera que es excelente, el 30.0% considera que es regular y el 23.3% considera que es malo.

Tabla 39. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de innovar en nuevos proveedores?

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	1	1,1
Bueno	27	30,0
Regular	32	35,6
Malo	23	25,6
No responde	7	7,8
Total	90	100,0

Fuente: Autores

Gráfica 37 ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de innovar en nuevos proveedores?



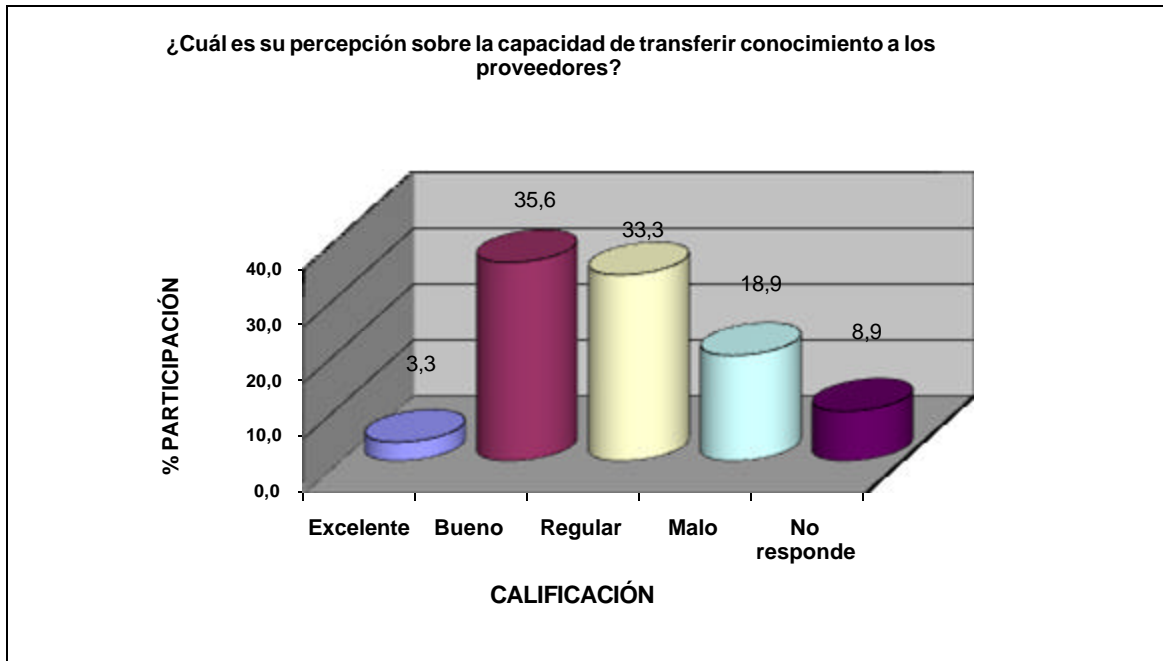
La percepción de los empleados del Centro de Servicios Judiciales, con respecto a, la capacidad de innovar en nuevos proveedores no es positiva, si se tiene en cuenta que el 61.1% de los empleados califican este desempeño como regular o malo.

Tabla 40. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de transferir conocimiento a los proveedores?

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	3	3,3
Bueno	32	35,6
Regular	30	33,3
Malo	17	18,9
No responde	8	8,9
Total	90	100,0

Fuente: Autores

Gráfica 38 ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de transferir conocimiento a los proveedores?



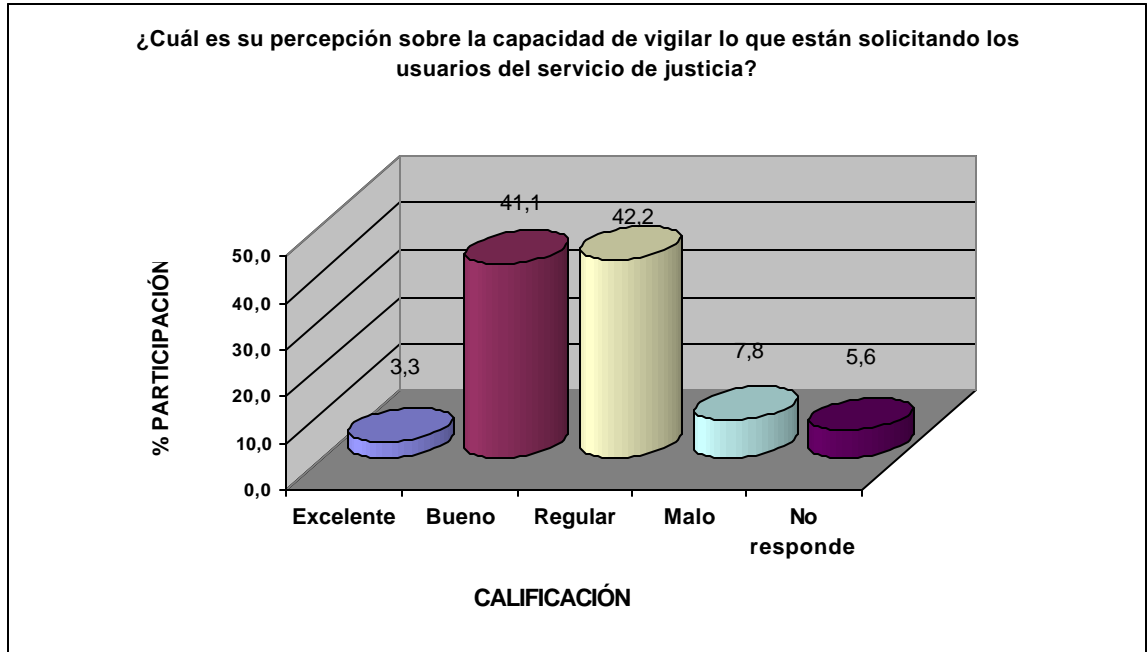
La percepción de los empleados del Centro de Servicios Judiciales, con respecto a, la capacidad de transferir conocimiento a los proveedores para la prestación de servicios de justicia muestra que el 3.3% la califica como excelente, el 35.6% como buena. Así mismo, el 18.9% lo califica como malo y el 33.3% lo califica como regular.

Tabla 41. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de vigilar lo que están solicitando los usuarios del servicio de justicia?

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	3	3,3
Bueno	37	41,1
Regular	38	42,2
Malo	7	7,8
No responde	5	5,6
Total	90	100,0

Fuente: Autores

Gráfica 39. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de vigilar lo que están solicitando los usuarios del servicio de justicia?



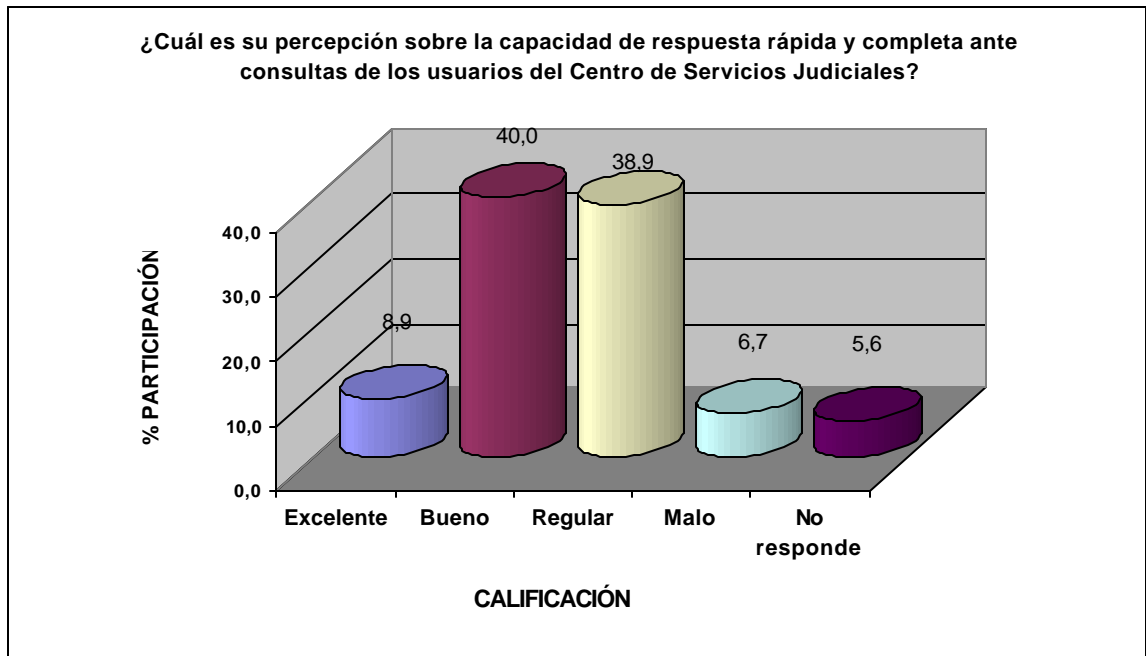
La percepción de los empleados del Centro de Servicios Judiciales, con respecto a, la capacidad de vigilar lo que esta pidiendo los usuarios del servicio de justicia es positiva para el 44.4% que la considera excelente o buena y negativa para el 50% que la considera regular o mala.

Tabla 42. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de respuesta rápida y completa ante consultas de los usuarios del Centro de Servicios Judiciales?

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	8	8,9
Bueno	36	40,0
Regular	35	38,9
Malo	6	6,7
No responde	5	5,6
Total	90	100,0

Fuente: Autores

Gráfica 40. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de respuesta rápida y completa ante consultas de los usuarios del Centro de Servicios Judiciales?



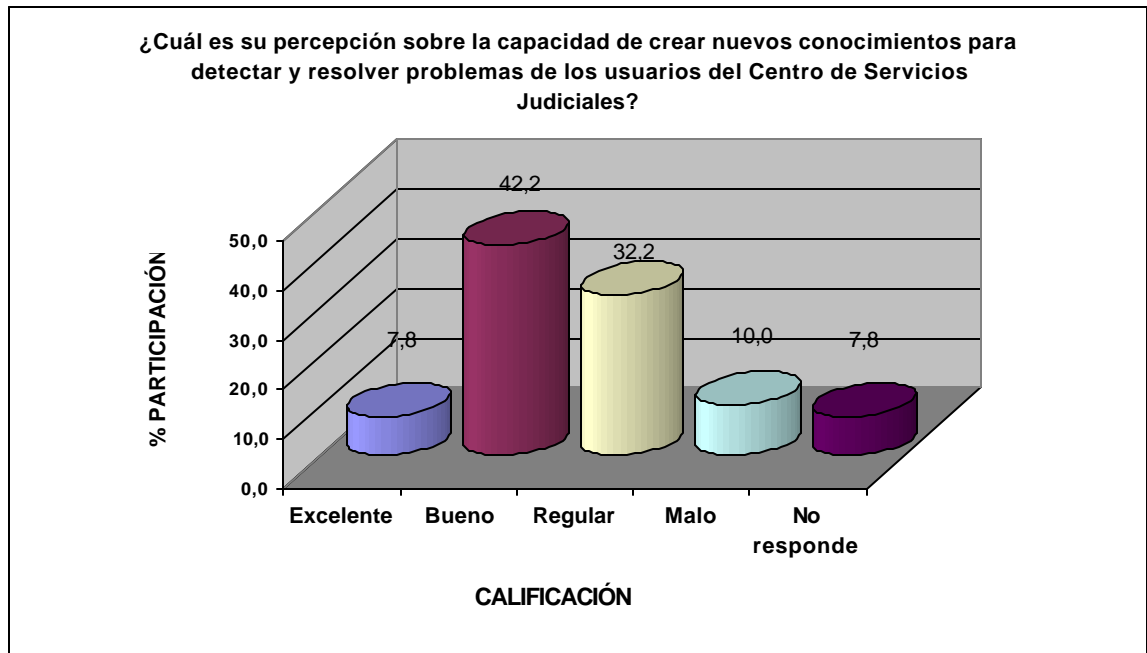
La percepción de los empleados del Centro de Servicios Judiciales, con respecto a, la capacidad de respuesta rápida y completa ante consultas de los usuarios del Centro de Servicios Judiciales es positiva para el 48.9% de los empleados, que la califican de excelente y buena y negativa para el 45.6% de los empleados que la califican como regular o mala.

Tabla 43. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de crear nuevos conocimientos para detectar y resolver problemas de los usuarios del Centro de Servicios Judiciales?

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	7	7,8
Bueno	38	42,2
Regular	29	32,2
Malo	9	10,0
No responde	7	7,8
Total	90	100,0

Fuente: Autores

Gráfica 41. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de crear nuevos conocimientos para detectar y resolver problemas de los usuarios del Centro de Servicios Judiciales?



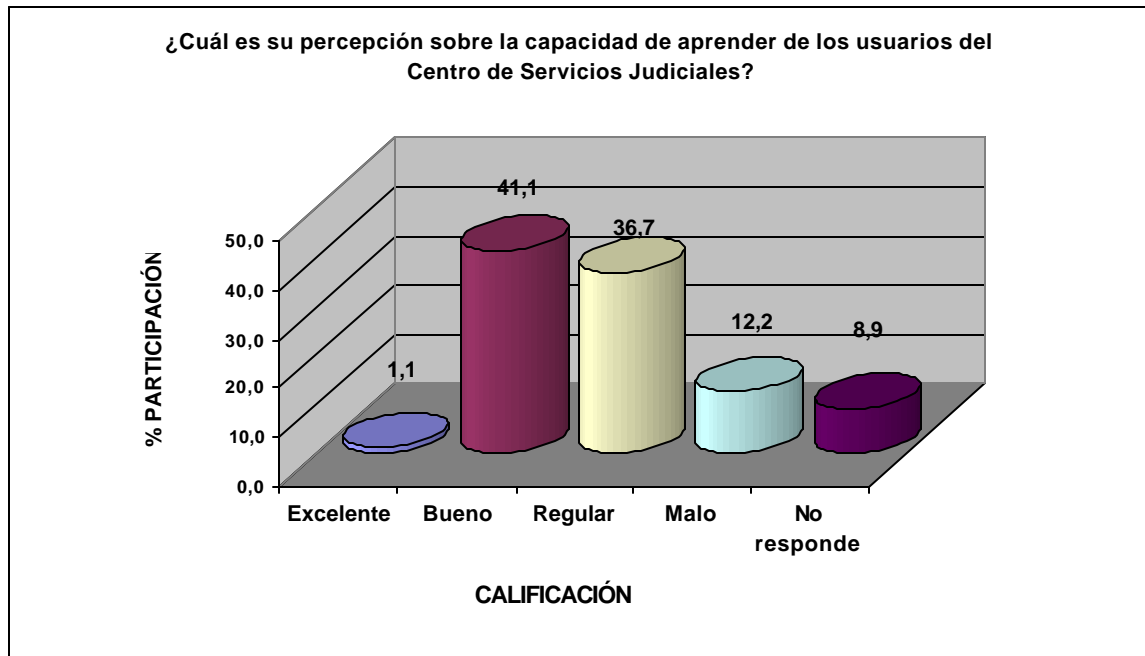
La percepción de los empleados del Centro de Servicios Judiciales, con respecto a, la capacidad de crear nuevos conocimientos para detectar y resolver problemas de los usuarios del Centro de Servicios Judiciales es positiva para el 50% que la califica como excelente o buena y negativa para el 42.2% que la califica como regular (32.2%) y mala (10.0).

Tabla 44. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de aprender de los usuarios del Centro de Servicios Judiciales?

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	1	1,1
Bueno	37	41,1
Regular	33	36,7
Malo	11	12,2
No responde	8	8,9
Total	90	100,0

Fuente: Autores

Gráfica 42. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de aprender de los usuarios del Centro de Servicios Judiciales?



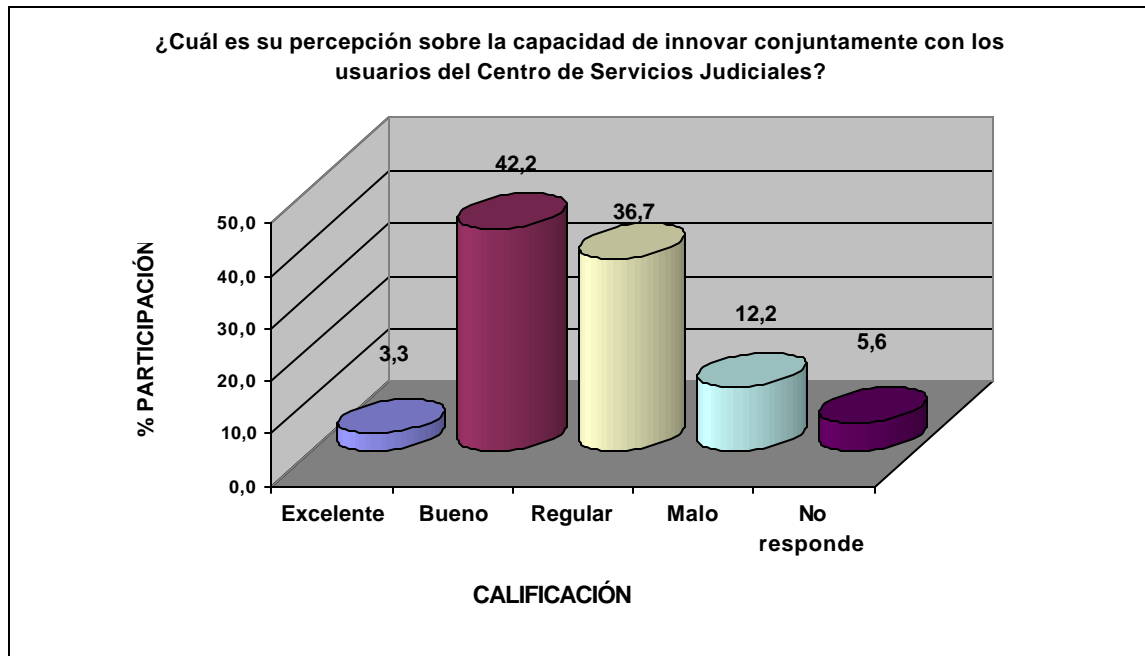
La percepción de los empleados del Centro de Servicios Judiciales, con respecto a, la capacidad de aprender de los usuarios del Centro de Servicios Judiciales es positiva para el 42.2% que la califican como excelente (1.1%). Buena (41.1%) y negativa para 48.9% que la califican como regular (36.7%) y mala (12.2%).

Tabla 45. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de innovar conjuntamente con los usuarios del Centro de Servicios Judiciales?

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	3	3,3
Bueno	38	42,2
Regular	33	36,7
Malo	11	12,2
No responde	5	5,6
Total	90	100,0

Fuente: Autores

Gráfica 43. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de innovar conjuntamente con los usuarios del Centro de Servicios Judiciales?



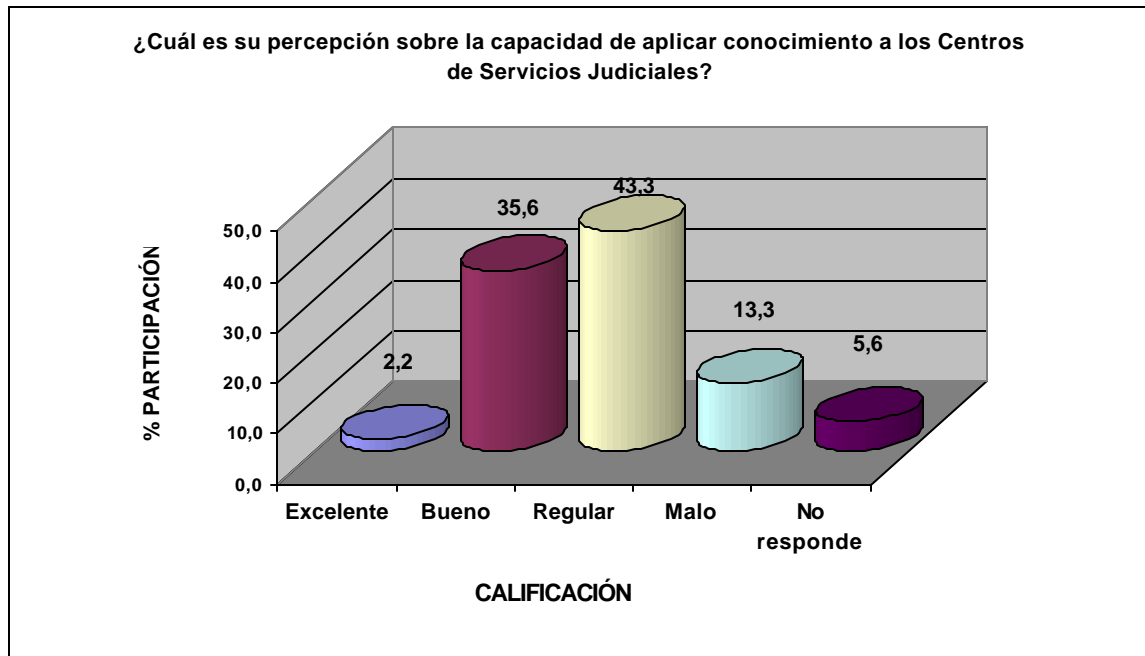
La percepción de los empleados del centro de Servicios Judiciales, con respecto a, la capacidad de innovar conjuntamente con los usuarios del Centro de Servicios Judiciales es positiva para el 45.5% que la califica como excelente (3.3%) y buena (42.2%). De otra parte es calificada como regular por el 36.7% de los empleados mala por el 12.2%.

Tabla 46. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de aplicar conocimiento a los Centros de Servicios Judiciales?

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	2	2,2
Bueno	32	35,6
Regular	39	43,3
Malo	12	13,3
No responde	5	5,6
Total	90	100,0

Fuente: Autores

Gráfica 44. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de aplicar conocimiento a los Centros de Servicios Judiciales?



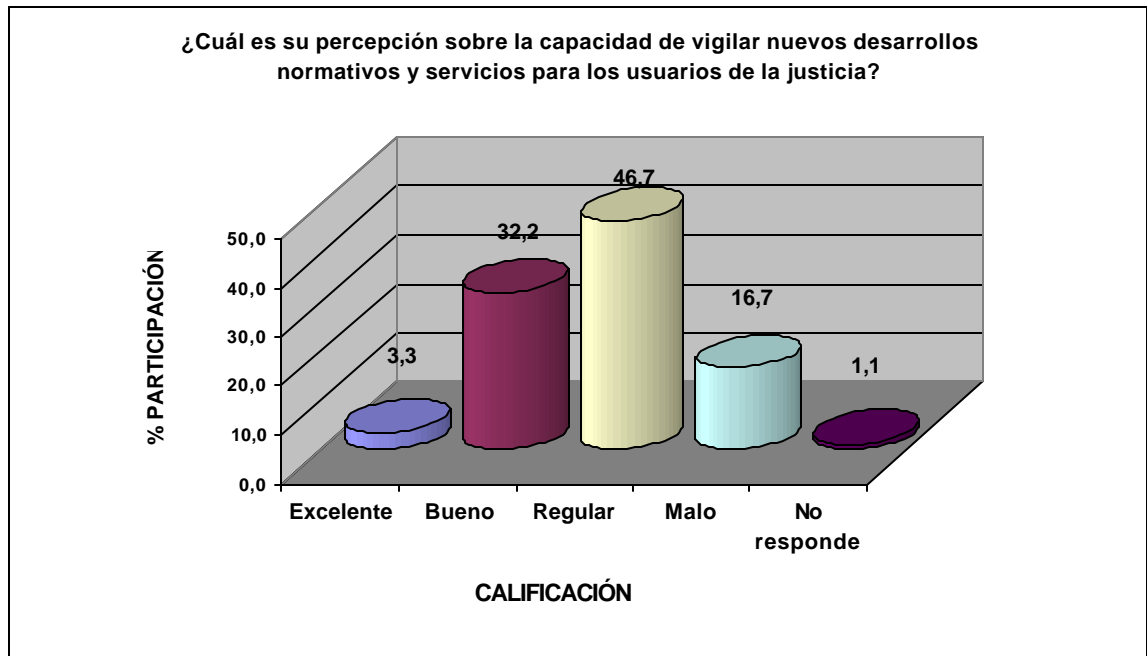
La percepción de los empleados del centro de servicios Judiciales, con respecto a, la capacidad de aplicar conocimiento a los Centros de servicios Judiciales es negativa para el 56.7% de los empleados que la califican como regular o mala, en tanto que el 36.6% la califica como buena y el 2.2% la califica como excelente.

Tabla 47. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de vigilar nuevos desarrollos normativos y servicios para los usuarios de la justicia?

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	3	3,3
Bueno	29	32,2
Regular	42	46,7
Malo	15	16,7
No responde	1	1,1
Total	90	100,0

Fuente: Autores

Gráfica 45. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de vigilar nuevos desarrollos normativos y servicios para los usuarios de la justicia?



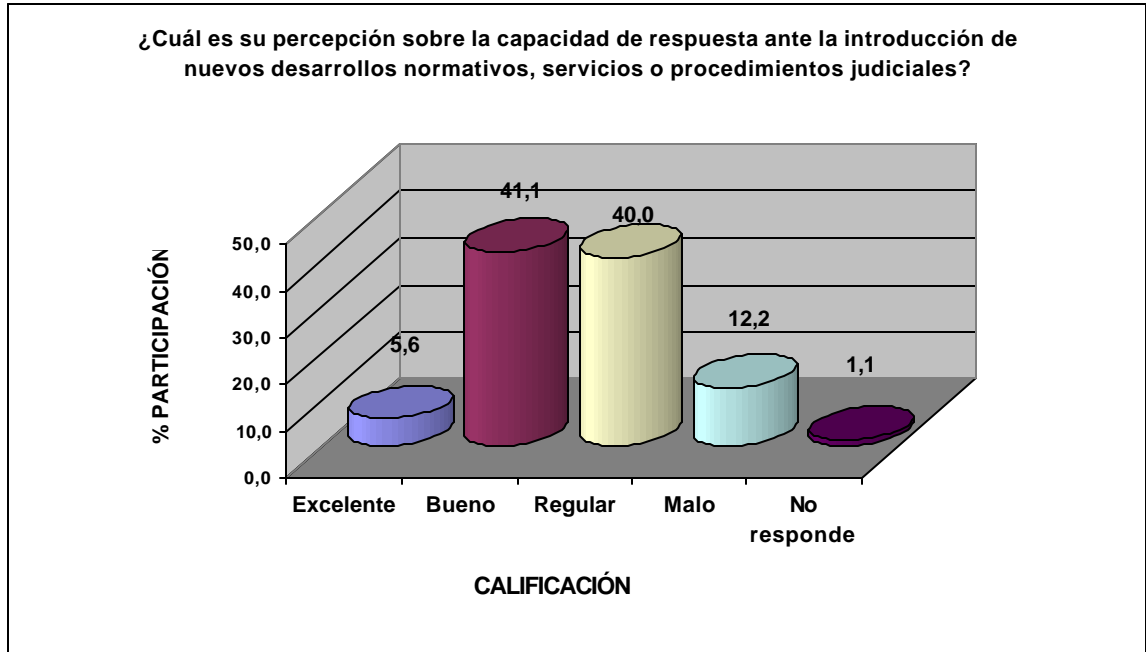
La percepción de los empleados del centro de Servicios Judiciales, con respecto a, la capacidad de vigilar nuevos desarrollos normativos y servicios para los usuarios de la justicia es negativa para el 63.3% que la califica como regular y mala, con porcentajes del 46.7% y el 16.7%, respectivamente. El 3.3% la califica como excelente y el 32.2% como buena.

Tabla 48. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de respuesta ante la introducción de nuevos desarrollos normativos, servicios o procedimientos judiciales?

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	5	5,6
Bueno	37	41,1
Regular	36	40,0
Malo	11	12,2
No responde	1	1,1
Total	90	100,0

Fuente: Autores

Gráfica 46. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de respuesta ante la introducción de nuevos desarrollos normativos, servicios o procedimientos judiciales?



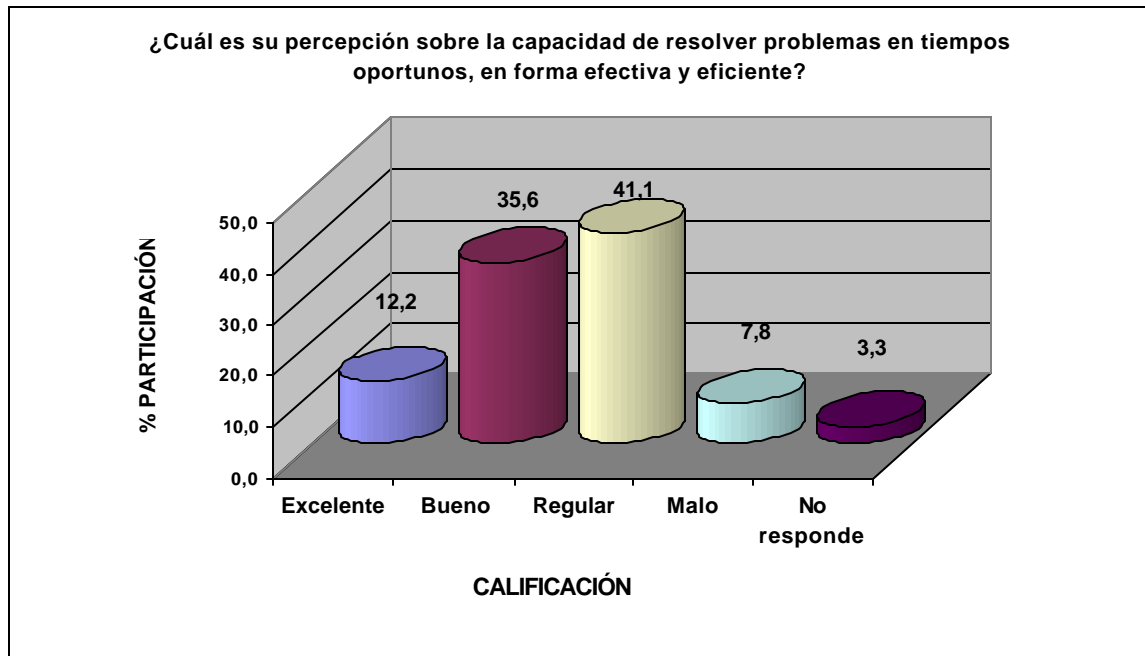
La percepción de los empleados del centro de Servicios Judiciales, con respecto a, la capacidad de respuesta ante la introducción de nuevos desarrollos normativos, servicios o procedimientos judiciales es negativa para el 52.2% que la califican de regular o mala con el 40.0% y el 12.2%, respectivamente. De otra parte, el 41.1% la califica como buena y el 5.6% la califica como excelente.

Tabla 49. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de resolver problemas en tiempos oportunos, en forma efectiva y eficiente?

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	11	12,2
Bueno	32	35,6
Regular	37	41,1
Malo	7	7,8
No responde	3	3,3
Total	90	100,0

Fuente: Autores

Gráfica 47. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de resolver problemas en tiempos oportunos, en forma efectiva y eficiente?



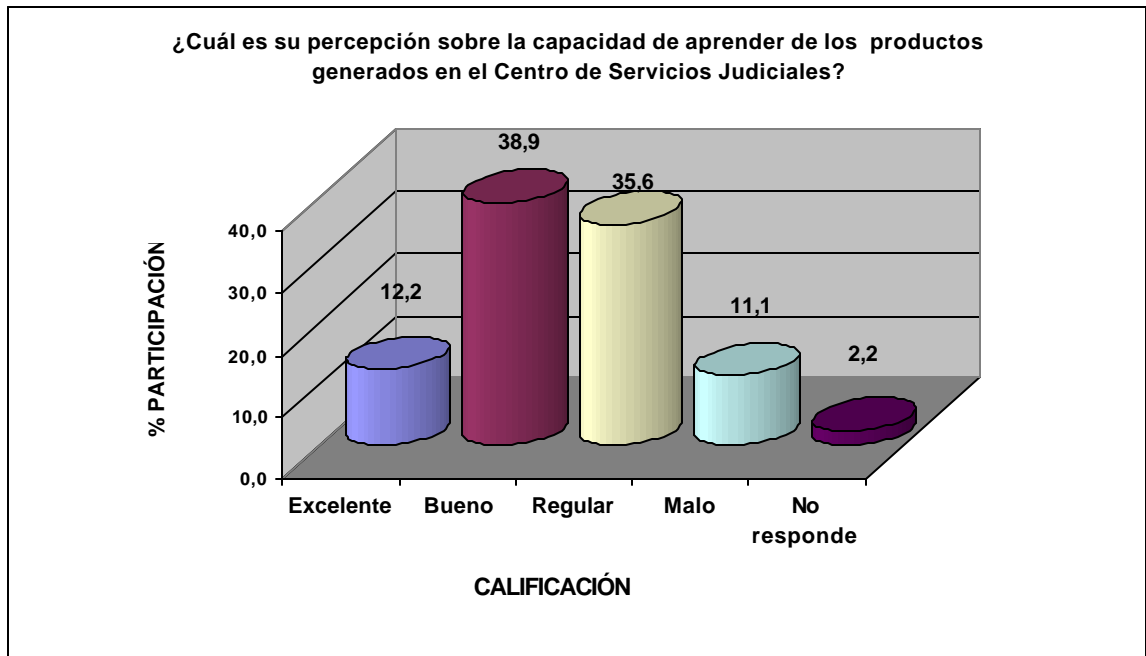
La percepción de los empleados del Centro de Servicios Judiciales, con respecto a, la capacidad de resolver problemas en tiempos oportunos, en forma efectiva y eficiente es positiva para el 47.8% que la califica como excelente o buena, con el 12.2% y el 35.6%, respectivamente. De igual manera, el 41.1% la califica como regular, en tanto que el 7.8% la califica como mala.

Tabla 50. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de aprender de los productos generados en el Centro de Servicios Judiciales?

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	11	12,2
Bueno	35	38,9
Regular	32	35,6
Malo	10	11,1
No responde	2	2,2
Total	90	100,0

Fuente: Autores

Gráfica 48. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de aprender de los productos generados en el Centro de Servicios Judiciales?



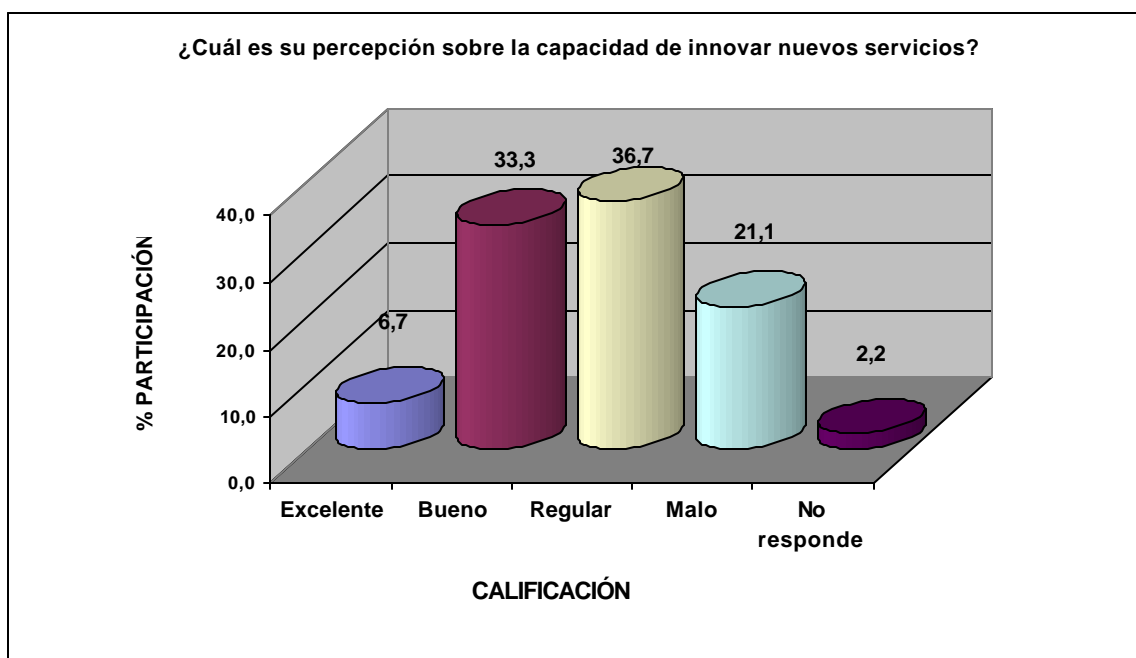
La percepción de los empleados del Centro de Servicios Judiciales, con respecto a, la capacidad de aprender de los productos generados en el Centro de Servicios Judiciales es positiva, porque hay un porcentaje de funcionarios (51.1%) que consideran, que el desempeño del centro en este aspecto es excelente o bueno. El 35.6% la califica como regular y el 11.1% como malo.

Tabla 51. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de innovar servicios?

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	6	6,7
Bueno	30	33,3
Regular	33	36,7
Malo	19	21,1
No responde	2	2,2
Total	90	100,0

Fuente: Autores

Gráfica 49. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de innovar en servicios?



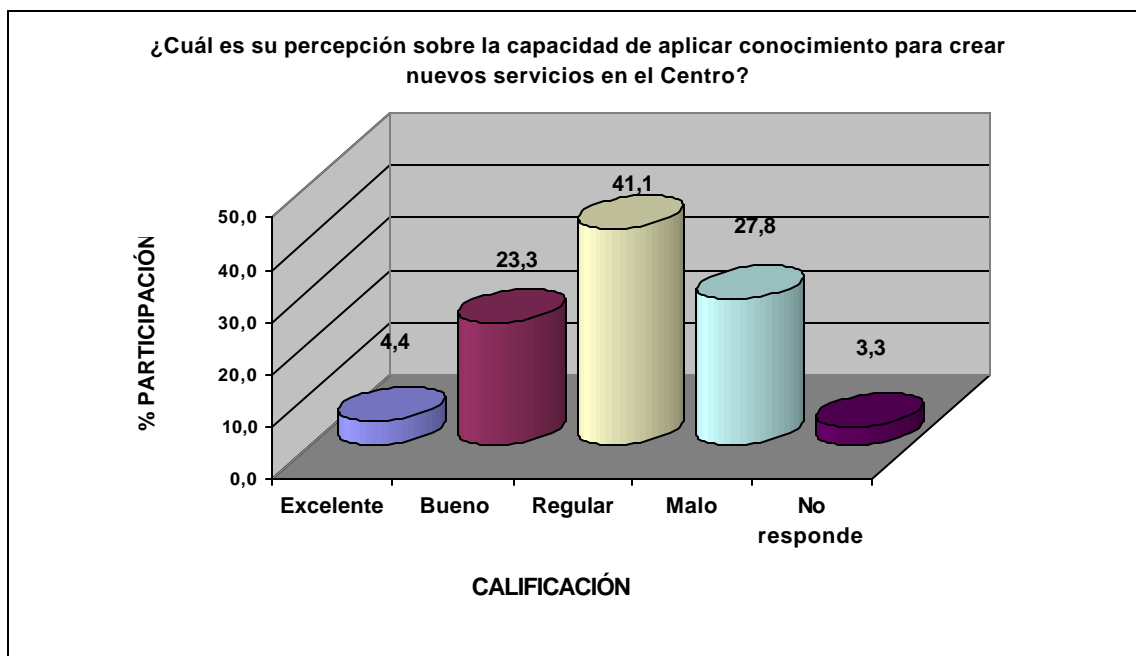
La percepción de los empleados del Centro de Servicios Judiciales, con respecto a, la capacidad de innovar servicios es negativa, si se tiene en cuenta que un porcentaje del 57.8% de los empleados consideran que el desempeño del Centro en este ítem es regular o malo. De otra parte, el 6.7% de los empleados la califican como excelente y el 33.3% de los empleados lo hace en la escala de buena.

Tabla 52. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de aplicar conocimiento para crear nuevos servicios en el Centro?

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	4	4,4
Bueno	21	23,3
Regular	37	41,1
Malo	25	27,8
No responde	3	3,3
Total	90	100,0

Fuente: Autores

Gráfica 50. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de aplicar conocimiento para crear nuevos servicios en el Centro?



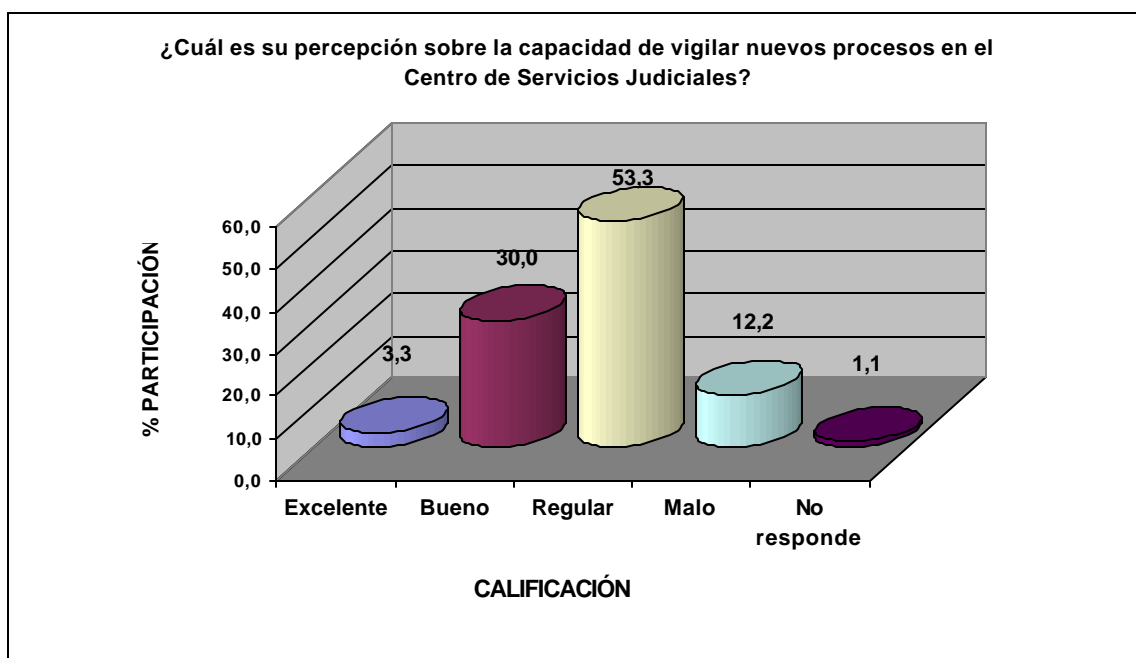
La percepción de los empleados del Centro de Servicios Judiciales, con respecto a, la capacidad de aplicar conocimiento para crear nuevos servicios es negativa, si se tiene en cuenta que el 68.9% la califica como regular (41.1%) o mala (27.8%). El 4.4% la califica como excelente y el 23.3% la califica como buena.

Tabla 53. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de vigilar nuevos procesos en el Centro de Servicios Judiciales?

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	3	3,3
Bueno	27	30,0
Regular	48	53,3
Malo	11	12,2
No responde	1	1,1
Total	90	100,0

Fuente: Autores

Gráfica 51. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de vigilar nuevos procesos en el Centro de Servicios Judiciales?



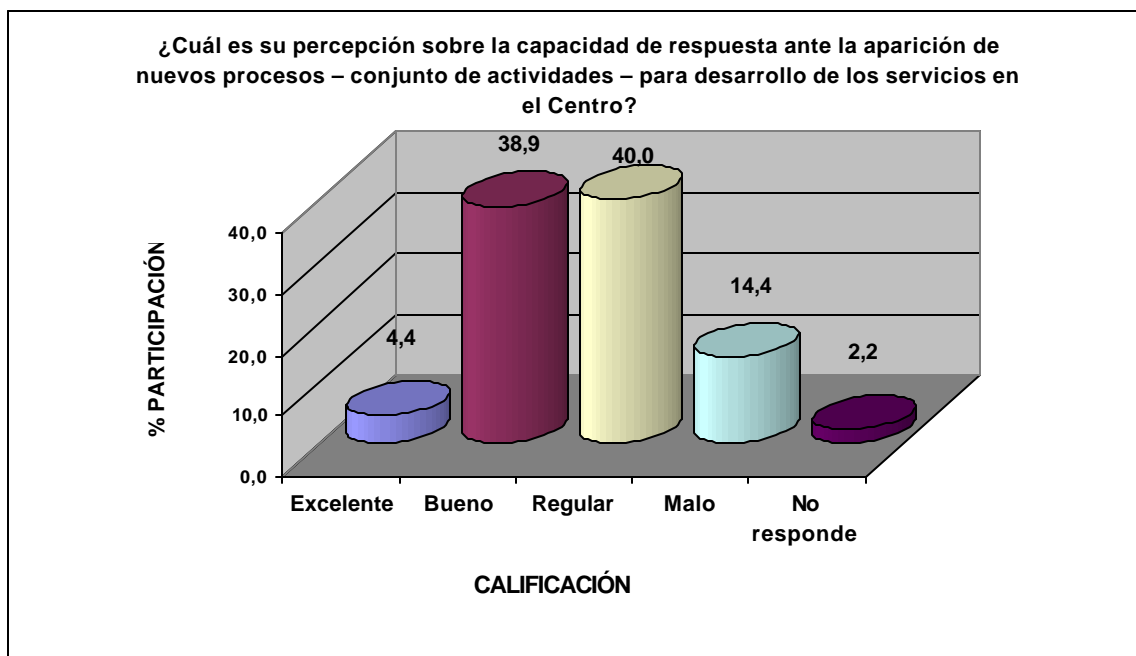
La percepción de los empleados del Centro de Servicios Judiciales, con respecto a, la capacidad de vigilar nuevos procesos en el Centro de Servicios Judiciales es negativa, si se tiene en cuenta que el 65.6% la califica como regular (53.3%) o mala (12.2%). El 3.3% la califica como excelente y el 30.0% la califica como buena.

Tabla 54. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de respuesta ante la aparición de nuevos procesos – conjunto de actividades – para desarrollo de los servicios en el Centro?

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	4	4,4
Bueno	35	38,9
Regular	36	40,0
Malo	13	14,4
No responde	2	2,2
Total	90	100,0

Fuente: Autores

Gráfica 52. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de respuesta ante la aparición de nuevos procesos – conjunto de actividades – para desarrollo de los servicios en el Centro?



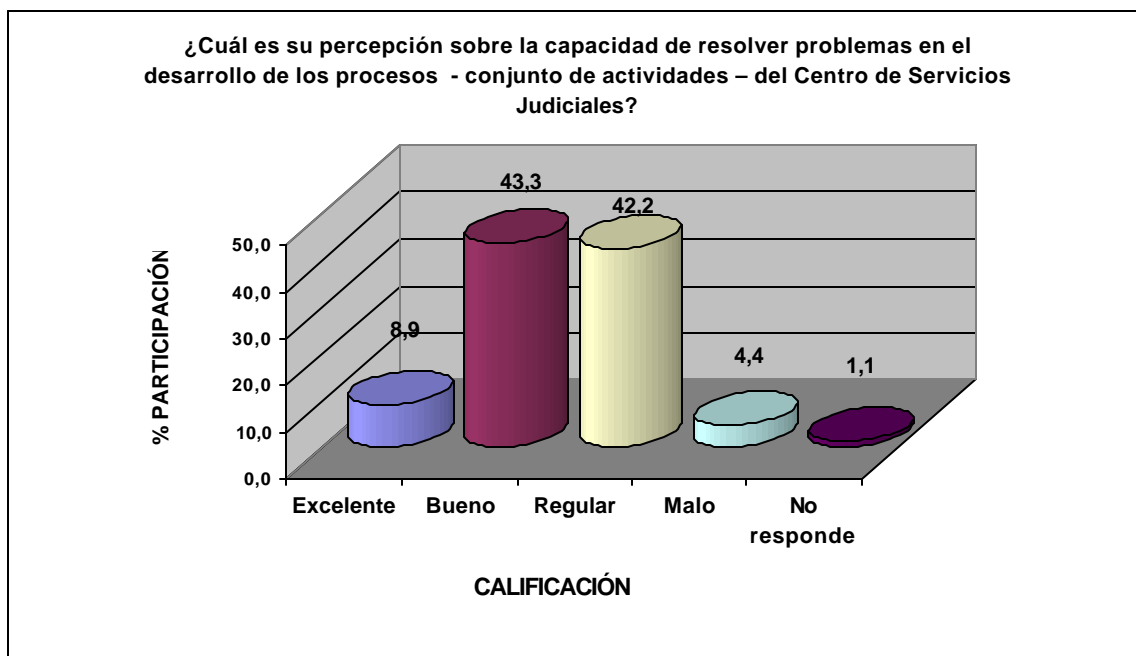
La percepción de los empleados del Centro de Servicios Judiciales, con respecto a, la capacidad de respuesta ante la aparición de nuevos procesos – conjunto de actividades – para desarrollar los servicios en el Centro es negativa, si se tiene en cuenta que el 54.4% la califica como regular (40.0%) o mala (14.4%).

Tabla 55, ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de resolver problemas en el desarrollo de los procesos - conjunto de actividades – del Centro de Servicios Judiciales?

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	8	8,9
Bueno	39	43,3
Regular	38	42,2
Malo	4	4,4
No responde	1	1,1
Total	90	100,0

Fuente: Autores

Gráfica 53. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de resolver problemas en el desarrollo de los procesos - conjunto de actividades – del Centro de Servicios Judiciales?



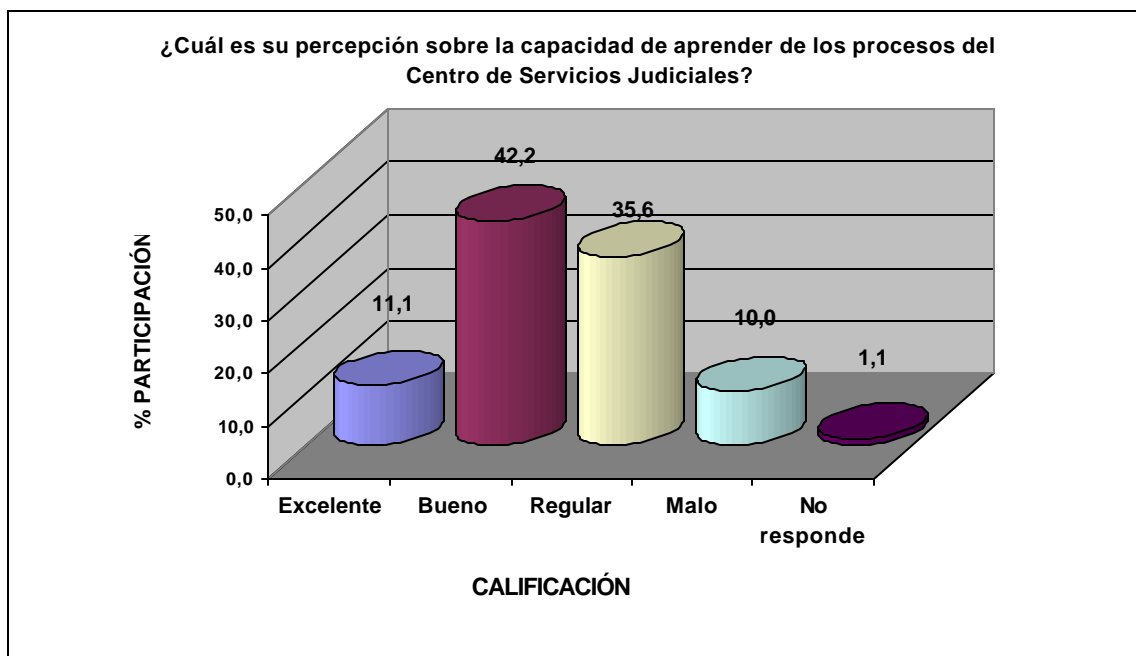
La percepción de los empleados del Centro de Servicios Judiciales, con respecto a, la capacidad de resolver problemas en el desarrollo de los procesos – conjunto de actividades – del Centro de Servicios es positiva, si se tiene en cuenta que el 52.2% la califica como buena (43.3%) y excelente (8.9%).

Tabla 56. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de aprender de los procesos del Centro de Servicios Judiciales?

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	10	11,1
Bueno	38	42,2
Regular	32	35,6
Malo	9	10,0
No responde	1	1,1
Total	90	100,0

Fuente: Autores

Gráfica 54. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de aprender de los procesos del Centro de Servicios Judiciales?



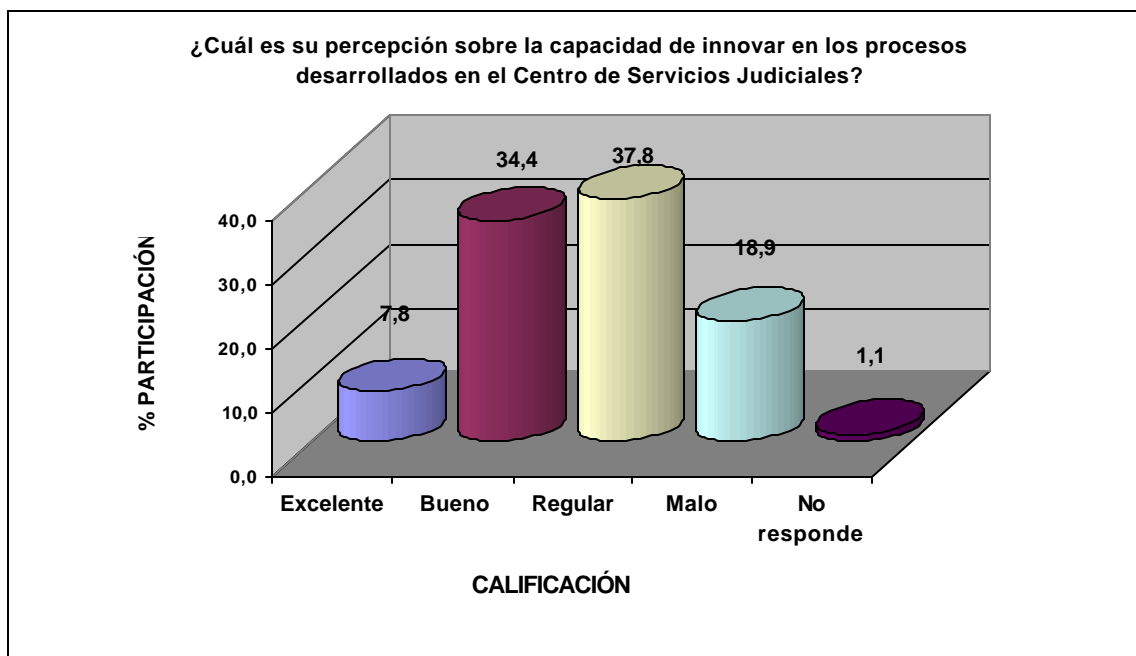
La percepción de los empleados del Centro de Servicios Judiciales, con respecto a, la capacidad de aprender de los procesos del Centro es positiva, si se tiene en cuenta que el 53.3% la califica como buena y excelente, 42.2% y 11.1%, respectivamente.

Tabla 57. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de innovar en los procesos desarrollados en el Centro de Servicios Judiciales?

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	7	7,8
Bueno	31	34,4
Regular	34	37,8
Malo	17	18,9
No responde	1	1,1
Total	90	100,0

Fuente: Autores

Gráfica 55. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de innovar en los procesos desarrollados en el Centro de Servicios Judiciales?



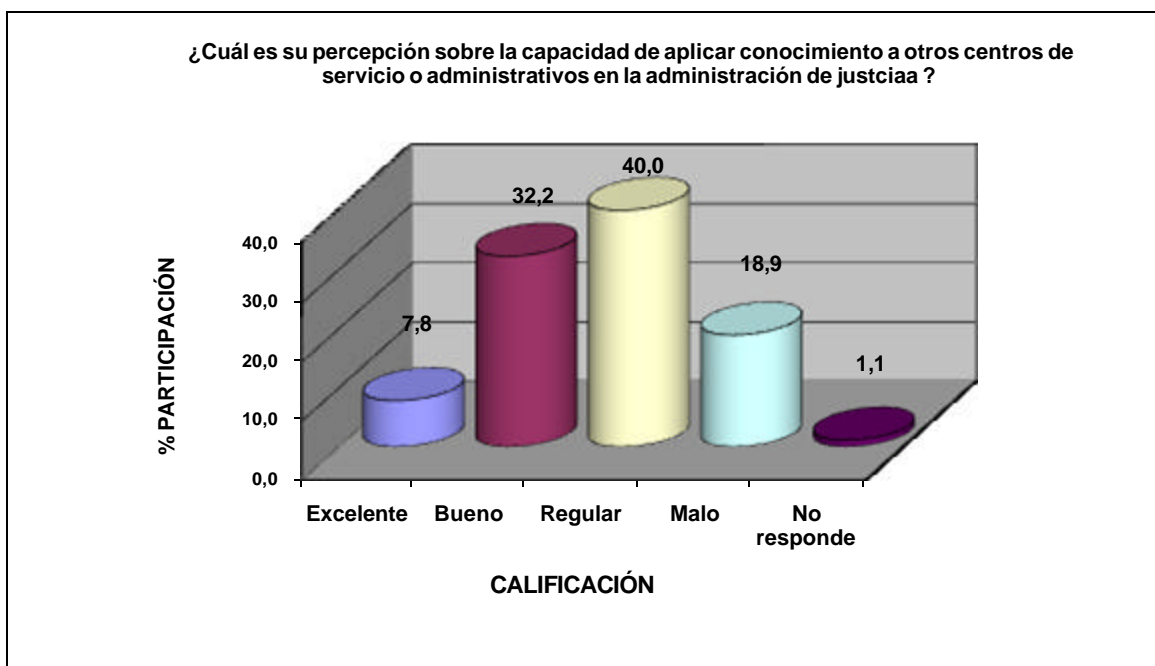
La percepción de los empleados del Centro de Servicios Judiciales, con respecto a, la capacidad de innovar en los procesos desarrollados en el Centro es negativa, teniendo en cuenta que un porcentaje del 56.7% la califica como regular o mala. El 7.8% la califica como excelente, mientras que el 34.4% la califica como buena.

Tabla 58. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de aplicar conocimiento a otros centros de servicios o administrativos en la administración de justicia?

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	7	7,8
Bueno	29	32,2
Regular	36	40,0
Malo	17	18,9
No responde	1	1,1
Total	90	100,0

Fuente: Autores

Gráfica 56. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de aplicar conocimiento a otros centros de servicios o administrativos en la administración de justicia?



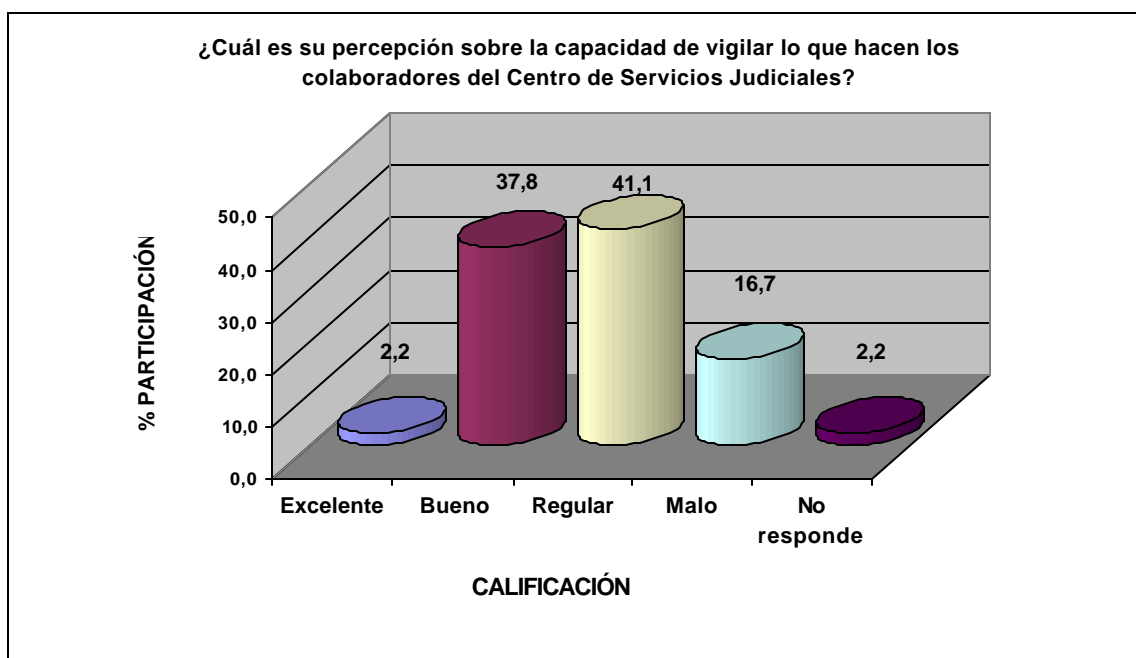
La percepción de los empleados del Centro de Servicios Judiciales, con respecto a, la capacidad de aplicar conocimiento a otros centros de servicio o administrativos en la administración de justicia muestra que el 58.9% tiene una percepción negativa, porque la califica como regular y mala, en tanto que el 40.0% tiene una percepción positiva con calificaciones de excelente en un 7.8% y buena en un 32.2%.

Tabla 59. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de vigilar lo que hacen los colaboradores del Centro de Servicios Judiciales?

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	2	2,2
Bueno	34	37,8
Regular	37	41,1
Malo	15	16,7
No responde	2	2,2
Total	90	100,0

Fuente: Autores

Gráfica 57. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de vigilar lo que hacen los colaboradores del Centro de Servicios Judiciales?



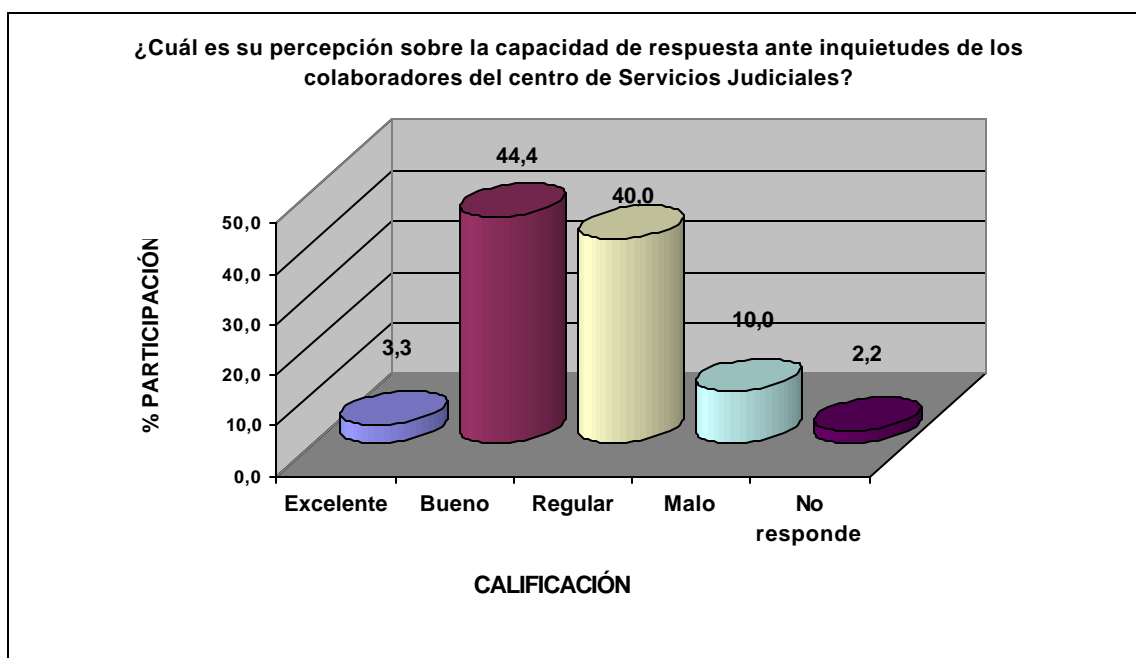
La percepción de los empleados del Centro de Servicios Judiciales, con respecto a, la capacidad de vigilar lo que hacen los colaboradores del mismo es negativa, ya que el 57.8% califican este aspecto como regular (41.1%) y malo (16.7%). El 2.2% la califica como excelente y el 37.8% asigna una calificación de buena.

Tabla 60. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de respuesta ante inquietudes de los colaboradores del centro de Servicios Judiciales?

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	3	3,3
Bueno	40	44,4
Regular	36	40,0
Malo	9	10,0
No responde	2	2,2
Total	90	100,0

Fuente: Autores

Gráfica 58. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de respuesta ante inquietudes de los colaboradores del centro de Servicios Judiciales?



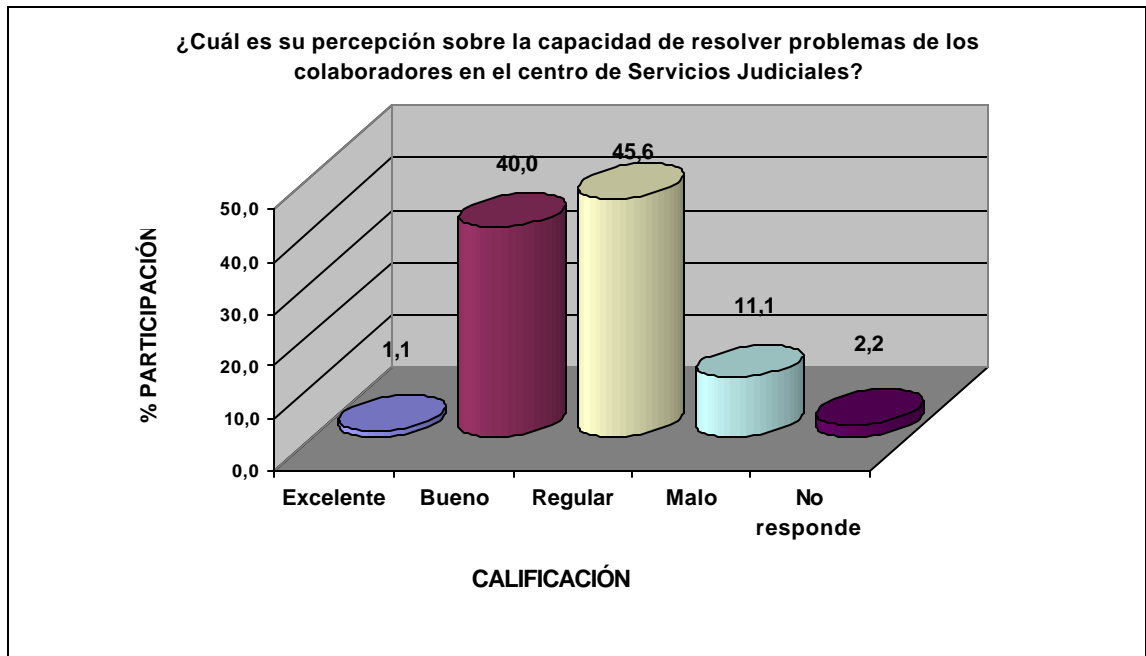
La percepción de los empleados del centro de Servicios Judiciales, con respecto a, la capacidad de respuesta ante inquietudes de los colaboradores del mismo, muestra que el 47.7% la califica como positiva, es decir excelente y buena, en tanto que el 50% la califica como regular y mala, estos últimos con porcentajes del 40.0% y 10.0%, respectivamente.

Tabla 61. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de resolver problemas de los colaboradores en el centro de Servicios Judiciales?

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	1	1,1
Bueno	36	40,0
Regular	41	45,6
Malo	10	11,1
No responde	2	2,2
Total	90	100,0

Fuente: Autores

Gráfica 59. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de resolver problemas de los colaboradores en el centro de Servicios Judiciales?



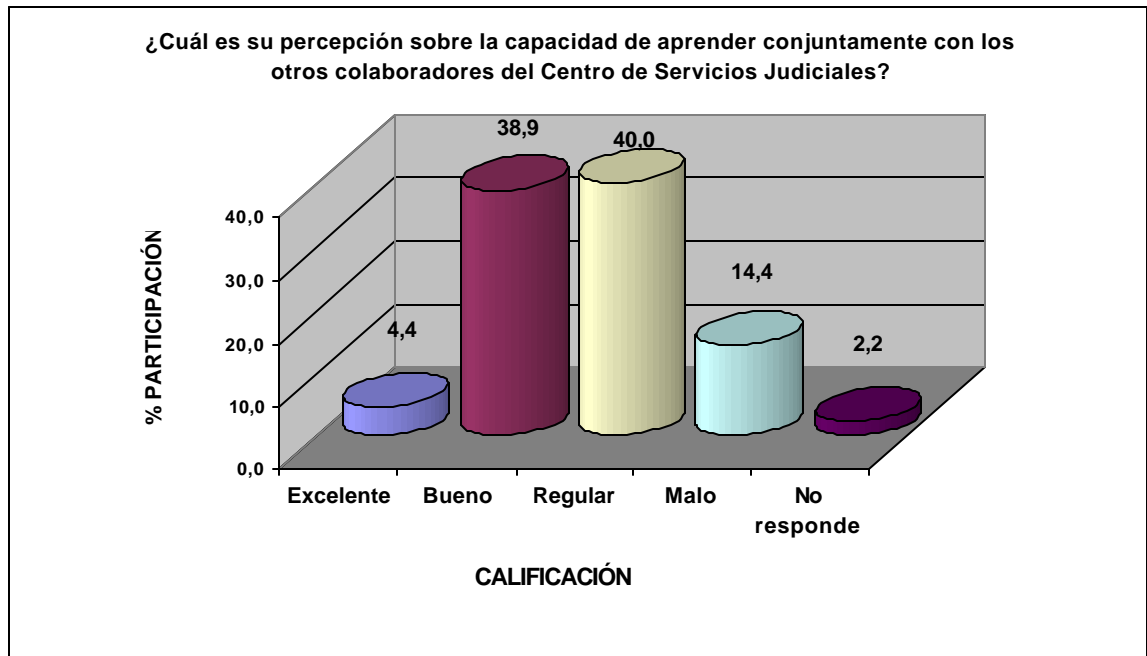
La percepción de los empleados del centro de Servicios Judiciales, con respecto a, la capacidad de resolver problemas de los colaboradores en el mismo no es positiva, si se tiene en cuenta que existe un porcentaje de empleados (56.7%) que señala, que el desempeño del centro en este aspecto es regular y malo, un (41.1%) consideran que es bueno y excelente, con un 1.1% en esta última escala.

Tabla 62. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de aprender conjuntamente con los otros colaboradores del Centro de Servicios Judiciales?

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	4	4,4
Bueno	35	38,9
Regular	36	40,0
Malo	13	14,4
No responde	2	2,2
Total	90	100,0

Fuente: Autores

Gráfica 60. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de aprender conjuntamente con los otros colaboradores del Centro de Servicios Judiciales?



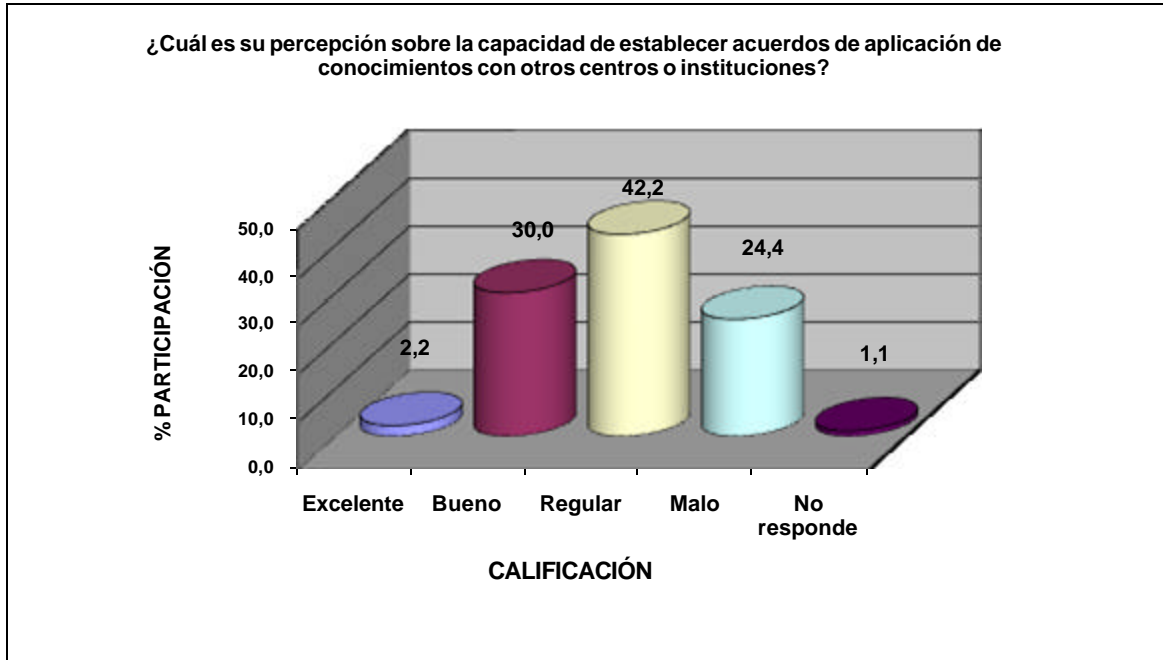
La percepción de los empleados del Centro de Servicios Judiciales, con respecto a, la capacidad de aprender conjuntamente con los otros colaboradores del mismo no es positiva, teniendo en cuenta que el 54.4% de los empleados califican este aspecto como regular (40.0%) y malo (14.4%).

Tabla 63. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de establecer acuerdos de aplicación de conocimientos con otros centros o instituciones?

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	4	4,4
Bueno	23	25,6
Regular	40	44,4
Malo	21	23,3
No responde	2	2,2
Total	90	100,0

Fuente: Autores

Gráfica 61. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de establecer acuerdos de aplicación de conocimientos con otros centros o instituciones?



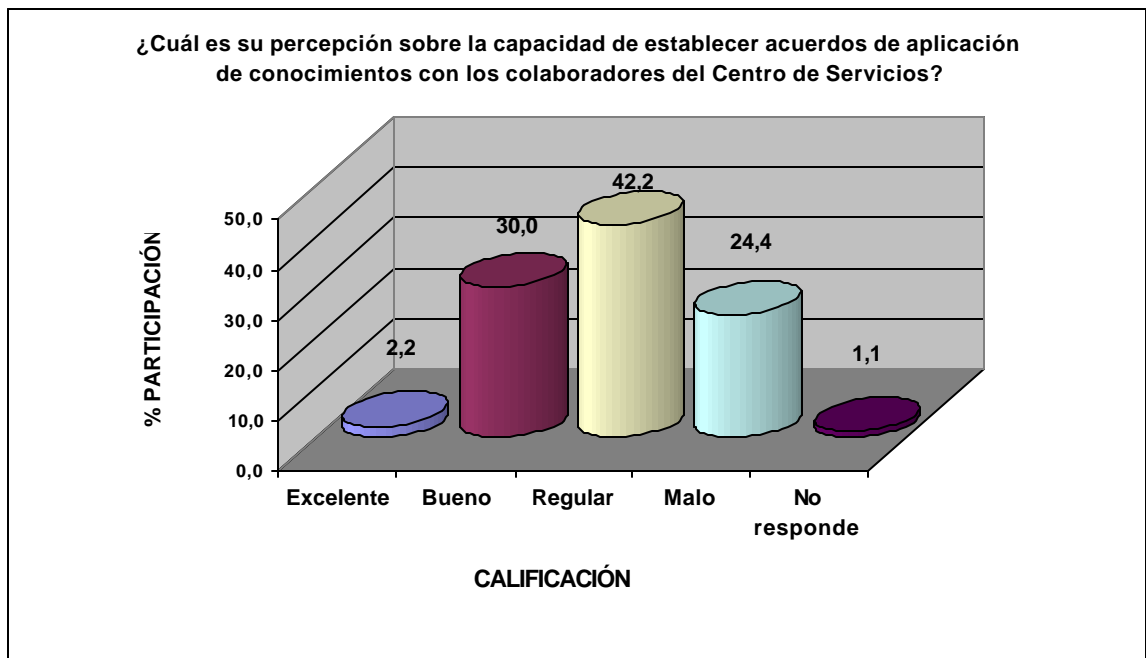
La percepción de los empleados del centro de Servicios Judiciales, con respecto a, la capacidad de establecer acuerdos de aplicación de conocimientos con otros centros o instituciones es negativa, si se tiene en cuenta que el 67.8% de los empleados la califica como regular (44.4%) y mala (23.3%). Por su parte, el 4.4% la califica como excelente mientras que el 25.6% la califica como buena.

Tabla 64. Cuál es su percepción sobre la capacidad de establecer acuerdos de aplicación de conocimientos con los colaboradores del Centro de Servicios?

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	2	2,2
Bueno	27	30,0
Regular	38	42,2
Malo	22	24,4
No responde	1	1,1
Total	90	100,0

Fuente: Autores

Gráfica 62. Cuál es su percepción sobre la capacidad de establecer acuerdos de aplicación de conocimientos con los colaboradores del Centro de Servicios?



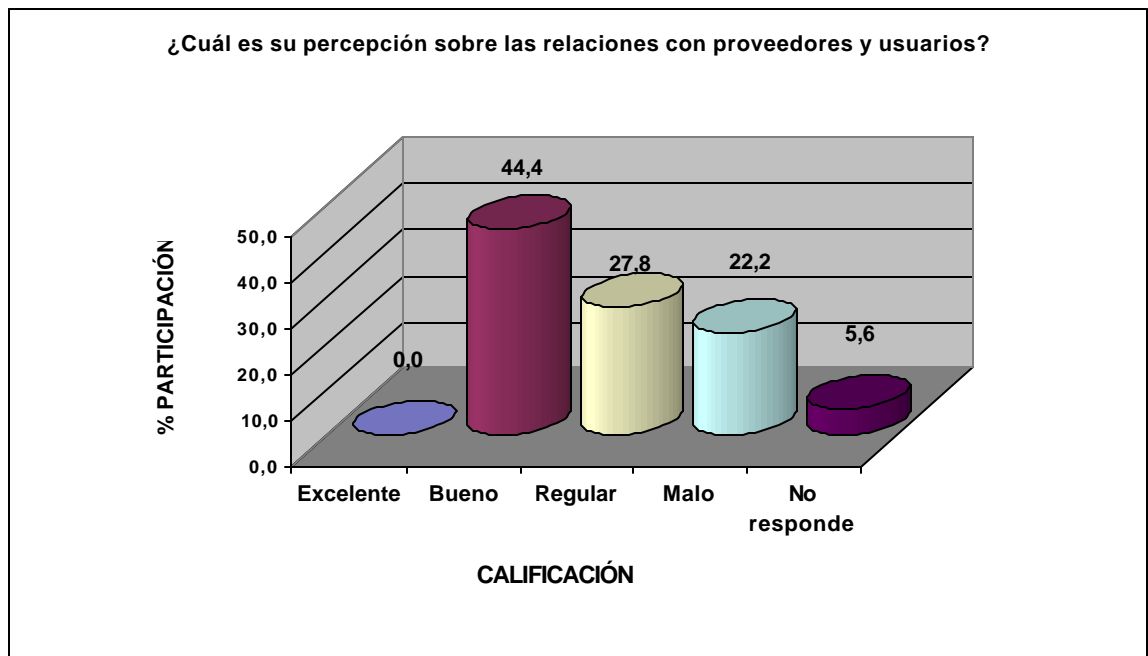
La percepción de los empleados del Centro de Servicios Judiciales, con respecto a, la capacidad de establecer acuerdos de aplicación de conocimiento con los colaboradores del mismo, es negativa si se tienen en cuenta que el 66.7% de los empleados señalaron una calificación regular y mala, con guarismos de 42.2% y 24.4%, respectivamente. De otra parte, el 30.0% asignó una calificación de buena y el 2.2% una calificación de excelente.

Tabla 65. ¿Cuál es su percepción sobre las relaciones con proveedores y usuarios en el sistema penal?

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0,0
Bueno	40	44,4
Regular	25	27,8
Malo	20	22,2
No responde	5	5,6
Total	90	100,0

Fuente: Autores

Gráfica 63. ¿Cuál es su percepción sobre las relaciones con proveedores y usuarios en el sistema penal?



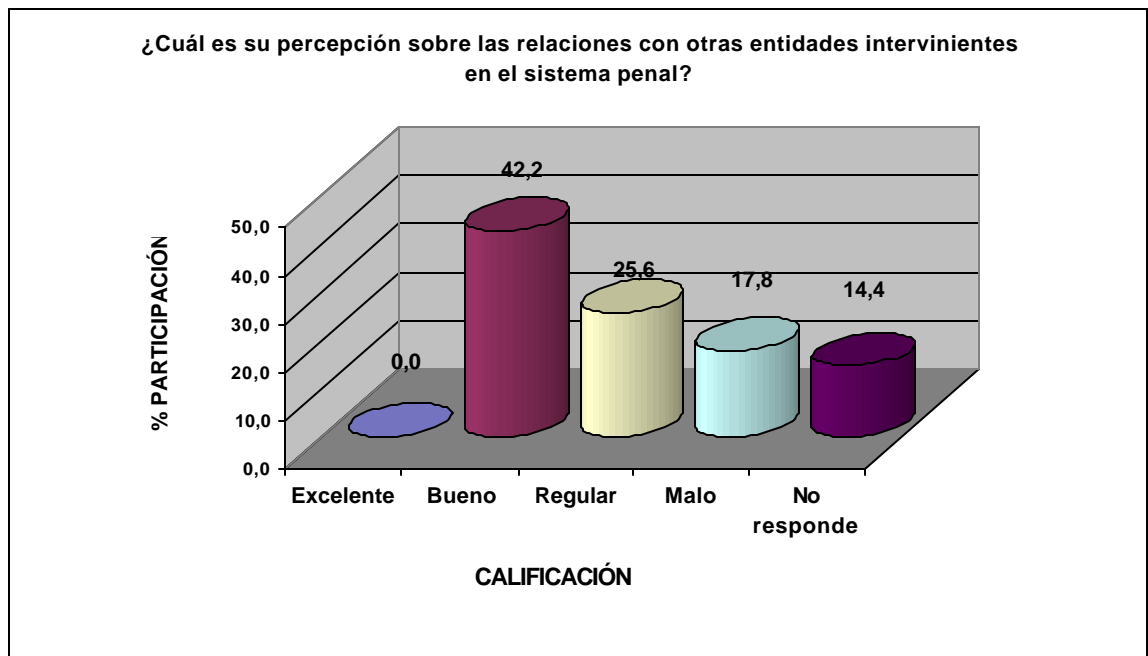
La percepción de los empleados del Centro de Servicios Judiciales, sobre las relaciones con los proveedores y usuarios del sistema penal acusatorio muestra una distribución del 44.4% en la calificación de buena, del 27.8% como regular y del 22.2% como mala.

Tabla 66. ¿Cuál es su percepción sobre las relaciones con otras entidades intervinientes en el sistema penal?

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0,0
Bueno	38	42,2
Regular	23	25,6
Malo	16	17,8
No responde	13	14,4
Total	90	100,0

Fuente: Autores

Gráfica 64. ¿Cuál es su percepción sobre las relaciones con otras entidades intervinientes en el sistema penal?



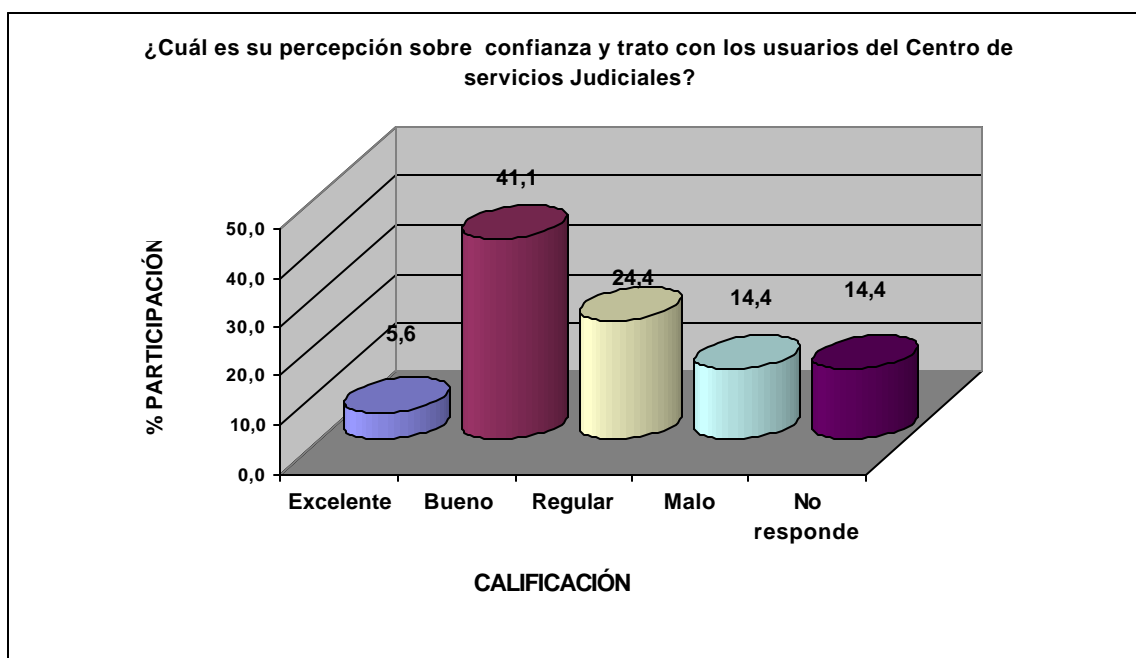
La percepción de los empleados del Centro de Servicios Judiciales, sobre las relaciones con otras entidades intervinientes en el sistema penal muestra una distribución del 42.2% en la calificación de buena, del 25.6% como regular y del 17.8% como mala.

Tabla 67. ¿Cuál es su percepción sobre confianza y trato con los usuarios del Centro de servicios Judiciales?

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	5	5,6
Bueno	37	41,1
Regular	22	24,4
Malo	13	14,4
No responde	13	14,4
Total	90	100,0

Fuente: Autores

Gráfica 65. ¿Cuál es su percepción sobre confianza y trato con los usuarios del Centro de servicios Judiciales?



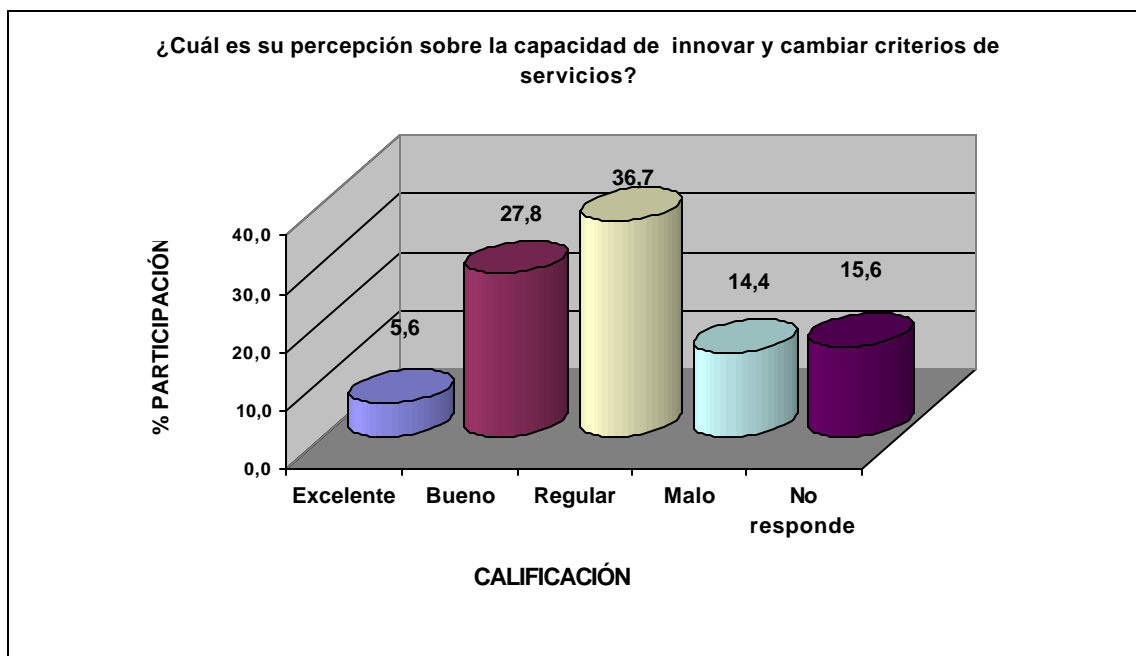
La percepción de los empleados del centro de Servicios Judiciales, sobre confianza y trato con los usuarios del Centro de Servicios Judiciales muestra que el 5.6% de los empleados tienen una percepción excelente, el 41.1% calificó en la escala de bueno, en tanto que la escala de regular y malo obtuvo porcentajes del 24.4% y el 14.4%, respectivamente.

Tabla 68. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de innovar y cambiar criterios de servicios?

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	5	5,6
Bueno	25	27,8
Regular	33	36,7
Malo	13	14,4
No responde	14	15,6
Total	90	100,0

Fuente: Autores

Gráfica 66. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de innovar y cambiar criterios de servicios?



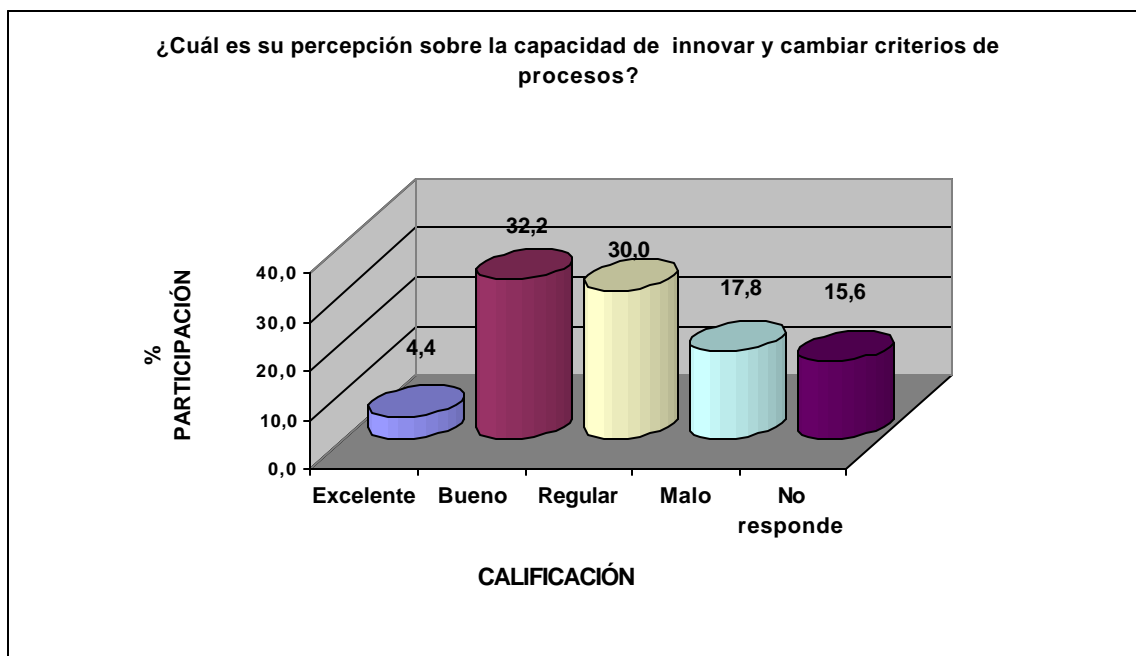
La percepción de los empleados del centro de Servicios Judiciales, sobre la capacidad de innovar y cambiar criterios de servicios es negativa en un porcentaje del 51.1%, con calificaciones de regular (36.7%) y mala (14.4%). El 5.6% y el 27.8%, consideran que esta capacidad es excelente y buena, respectivamente.

Tabla 69. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de innovar y cambiar criterios de procesos?

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	4	4,4
Bueno	29	32,2
Regular	27	30,0
Malo	16	17,8
No responde	14	15,6
Total	90	100,0

Fuente: Autores

Gráfica 67. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de innovar y cambiar criterios de procesos?



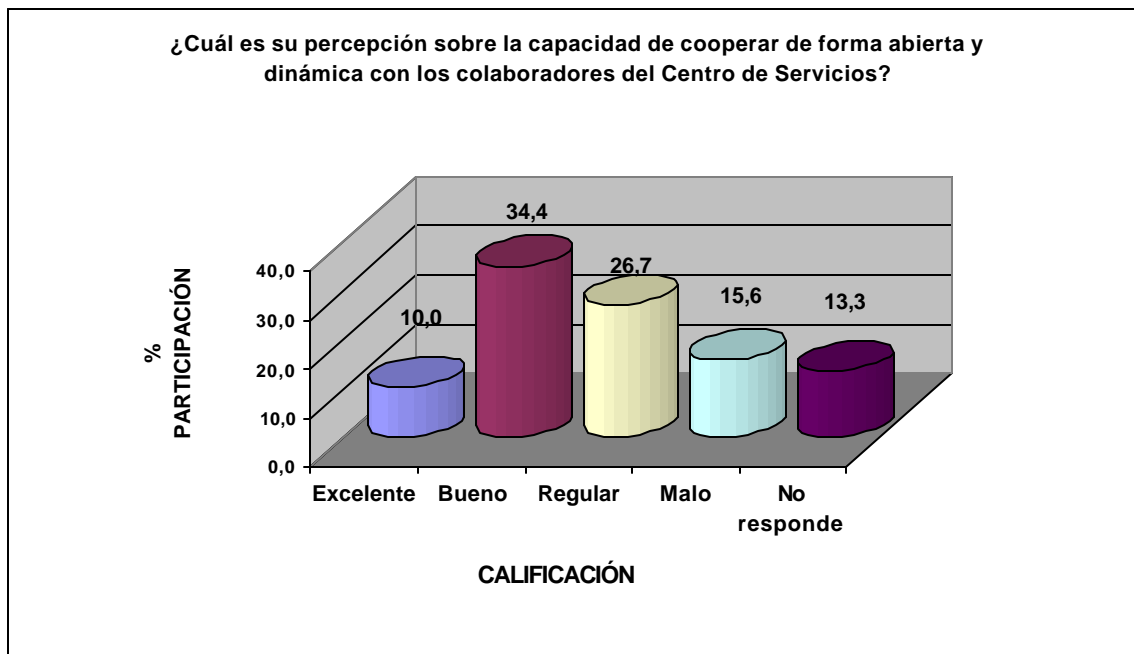
La percepción de los empleados del Centro de Servicios Judiciales, sobre la capacidad de innovar y cambiar criterios de procesos en el mismo, muestra una distribución de la calificaciones con guarismos del 32.2% en la escala buena y 30.0% en la regular, en tanto que las calificaciones de esta capacidad se situaron en 4.4% y 17.8% para las escalas de excelente y mala, respectivamente.

Tabla 70. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de cooperar de forma abierta y dinámica con los colaboradores del Centro de Servicios?

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	9	10,0
Bueno	31	34,4
Regular	24	26,7
Malo	14	15,6
No responde	12	13,3
Total	90	100,0

Fuente: Autores

Gráfica 68. ¿Cuál es su percepción sobre la capacidad de cooperar de forma abierta y dinámica con los colaboradores del Centro de Servicios?



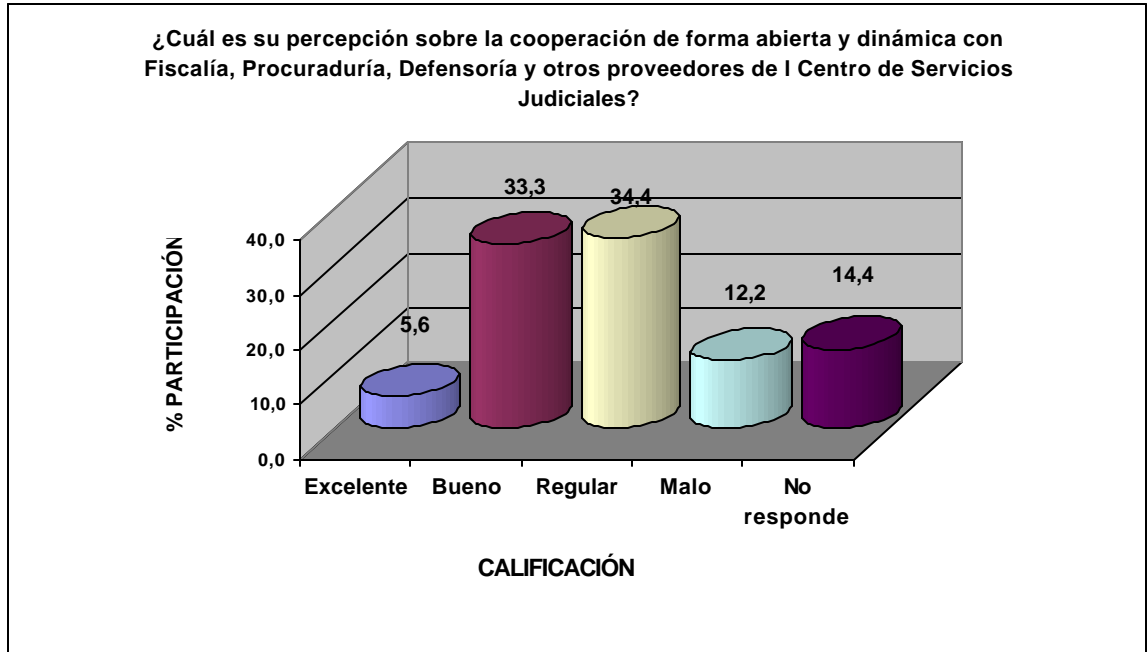
La percepción de los empleados del Centro de Servicios Judiciales, sobre la capacidad de cooperar de forma abierta y dinámica con los colaboradores del mismo es positiva en un 44.4%, que la califica como excelente y buena, en tanto que el 42.2% la califica como regular y mala, éstos últimos distribuidos en porcentajes de 26.7% y 15.6%, respectivamente.

Tabla 71. ¿Cuál es su percepción sobre la cooperación de forma abierta y dinámica con Fiscalía, Procuraduría, Defensoría y otros proveedores de I Centro de Servicios Judiciales?

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	5	5,6
Bueno	30	33,3
Regular	31	34,4
Malo	11	12,2
No responde	13	14,4
Total	90	100,0

Fuente: Autores

Gráfica 69. ¿Cuál es su percepción sobre la cooperación de forma abierta y dinámica con Fiscalía, Procuraduría, Defensoría y otros proveedores de I Centro de Servicios Judiciales?



La percepción de los empleados del Centro de Servicios Judiciales, sobre la cooperación de forma abierta y dinámica con la Fiscalía, la Procuraduría, la Defensoría y otros proveedores del Centro es positiva en un 38.9%, que la califica como excelente y buena, en tanto que el 46.7% la califica como regular y mala, éstos últimos distribuidos en porcentajes de 34.4% y 12.2%, respectivamente.

2. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

1 Análisis e interpretación de resultados de la aplicación de la matriz IMIO al Centro de Servicios Judiciales de los Juzgados Penales de Bogotá

- Análisis del GVAP (Generación de Valor a partir de las perspectivas de la organización) en función de las capacidades de vigilar, respuesta, resolver problemas, aprender, innovar y explotación de conocimiento.

En la perspectiva de la función pública de administración de justicia – mercados -

El GVAP actual es del 60%, lo que indica que la generación de valor a partir de la perspectiva del mercado en función de las capacidades de vigilar, respuesta, resolver problemas, aprender, innovar y explotar conocimiento, se encuentra en riesgo, con la posibilidad de mejoras frente a las capacidades anotadas.

a. Capacidad de vigilar lo que ocurre con la oferta y demanda de servicios de justicia, incluidas las otras instituciones intervinientes en el sistema penal

Los resultados muestran que la percepción es regular, existe una distorsión o ruptura entre prospectivas y capacidades críticas y requieren atención inmediata. Quiere decir que la evaluación muestra una posición muy por debajo de las capacidades frente a las perspectivas.

Medidas Correctivas:

1. Vigilar – socializar la evolución de la normatividad en materia penal, la reglamentación de las normas y los planes de modernización de las entidades intervinientes.
2. Establecer evaluaciones de evolución de la oferta y demanda del servicio de justicia, en materia penal, en el ámbito nacional e internacional.
3. Establecer un monitoreo del indicador mediante la aplicación periódica de la matriz IMIO.

b. Capacidad de respuesta ante nuevas tendencias de oferta y demanda del servicio de justicia

Los resultados muestran que la percepción es regular, existe una distorsión o ruptura entre capacidad de la organización frente a la función pública de administración de justicia – mercado- , lo cual exige la toma de acciones inmediatas, con el propósito de lograr una mayor aprehensión de las tendencias en el mercado (oferta de servicios y demanda de los mismos).

Medidas Correctivas:

1. Establecer convenios de cooperación con otras instituciones intervinientes en el sistema judicial para incorporar mejores prácticas.
2. Capacitar a los empleados sobre nuevos requerimientos de servicios y modelos de oferta en otras instituciones nacionales e internacionales.
3. Aplicar periódicamente la matriz IMIO para medir los avances en el índice.

c. Capacidad de crear nuevos conocimientos para nuevas ofertas y demandas de servicios de justicia

Los resultados muestran que la percepción es regular, existe una distorsión o ruptura entre capacidad de resolver problemas (crear nuevos conocimientos) para nuevas ofertas y demandas de servicio, situación que requiere el establecimiento de acciones inmediatas.

Medidas Correctivas:

1. Evaluar nuevos requerimientos de servicios de justicia en el Centro de Servicios Judiciales
2. Revisar y atender necesidades de los usuarios del Centro de Servicios Judiciales
3. Capacitar periódicamente a los empleados para que fortalezcan sus habilidades y destrezas que permitan la adquisición de nuevos conocimientos y reflejado en el desarrollo de mejores prácticas en actividades
4. Aplicar periódicamente la matriz IMIO para medir los avances de esta capacidad, frente a la función pública de administración de justicia – mercado-.

d. Capacidad de aprender de la oferta y demanda de los servicios de justicia

Los resultados muestran que la percepción es buena, es decir que existe una capacidad entre el 51% y el 75% para aprender de la oferta y demanda de servicios. Existe posibilidad de mejora en la capacidad, en coherencia con las perspectivas de la función pública de administración de justicia – mercado-.

Medidas de Refuerzo:

1. Brindar capacitación permanente a los empleados del centro sobre los servicios prestados, para todos los grupos
2. Establecer un plan de visitas a centros de prestación de servicios de otras entidades intervinientes en el sistema, por parte de los empleados del Centro
3. Organizar encuentros de capacitación conjunta con otras entidades del sector
4. Aplicar periódicamente la matriz IMIO para medir los avances de esta capacidad, frente a la función pública de administración de justicia – mercado-.

e. Capacidad de innovar en ofertas y demandas de servicios de justicia

La percepción es buena, es decir que existe una capacidad entre el 51% y el 75% para innovar ofertas y demandas de servicios de justicia. De manera particular, los empleados del Centro de Servicios Judiciales tienen un buen nivel de capacidad para innovar en servicios, conforme a las demandas de los usuarios, las reformas y modificaciones normativas y las modificaciones de los requerimientos generados por los usuarios del Centro. Frente a esta capacidad existe posibilidad de mejoramiento.

Medidas de Refuerzo

1. Evaluar y socializar en los distintos grupos del Centro de servicios Judiciales, los nuevos requerimientos de los usuarios.
2. Aplicar periódicamente la matriz IMIO para medir los avances de esta capacidad, frente a la función pública de administración de justicia – mercado-.

f. Capacidad de aplicar conocimiento a nuevas ofertas y demandas de servicio de justicia

La percepción es regular, es decir que existe una capacidad muy por debajo del 50% para aplicar conocimiento a nuevas ofertas y demandas del servicio de justicia. Es decir que a pesar de que existe innovación, no se está explotando suficientemente el conocimiento.

Los resultados actuales señalan la necesidad de actuar de manera inmediata.

Medidas Correctivas:

1. Evaluar en los distintos grupos del Centro de Servicios Judiciales, nuevos requerimientos de los usuarios.
2. Brindar capacitación a los empleados del centro de Servicios Judiciales. Socializar mejoras en los servicios actuales que presta el Centro de Servicios Judiciales al interior del mismo.
3. Aplicar periódicamente la matriz IMIO para medir los avances de esta capacidad, frente a la función pública de administración de justicia – mercado-.

En la perspectiva de competidores

El GVAP actual es del 55%, lo que indica que la generación de valor a partir de la perspectiva de competidores en función de las capacidades de vigilar, respuesta,

resolver problemas, aprender, innovar y explotar conocimiento, se encuentra en riesgo. Sin embargo es oportuno establecer estrategias de mejoramiento de las capacidades en esta perspectiva.

a. Capacidad de vigilar lo que hacen otras instituciones intervinientes en el sistema penal acusatorio con oficinas de servicios o instituciones similares en la administración de justicia

Los resultados muestran que la percepción es regular, existe una desviación entre la perspectiva de competidores y la capacidad de vigilar lo que hacen los mismos. Se sugiere la adopción de medidas en el corto plazo para el mejoramiento de esta capacidad.

Medidas Correctivas:

1. Vigilar lo realizado en otras instituciones intervinientes en el sistema penal acusatorio o entidades del Estado para preparar los servicios, introducir conocimientos y mejorar los existentes en el Centro de Servicios Judiciales
2. Establecer convenios con otras instituciones para cruzar indicadores de servicios.
3. Establecer un monitoreo del indicador mediante la aplicación periódica de la matriz IMIO.

b. Capacidad de respuesta ante nuevas tendencias en la gestión de organizaciones similares

Los resultados muestran que la percepción es regular, existe una desviación entre la capacidad del Centro de Servicios Judiciales frente a la perspectiva de competidores en cuanto a la respuesta brindada a nuevas ofertas de servicios, lo cual exige la toma de acciones inmediatas, con el propósito de lograr una mayor aprehensión de las tendencias en la gestión de estas organizaciones.

Medidas Correctivas:

1. Identificación de servicios similares y modelos de prestación, a nivel nacional e internacional
2. Establecer planes de mejoramiento basados en nuevas tendencias de organizaciones similares.
2. Ofrecer a los empleados capacitación a través del acceso de documentación sobre tendencias en las ofertas de gestión de los servicios en otras instituciones intervinientes en el sistema penal acusatorio o similares del Estado.
3. Aplicar periódicamente la matriz IMIO para medir los avances en el índice.

c. Capacidad de resolver problemas conjuntamente con los competidores (otras instituciones intervinientes)

Los resultados muestran que la percepción es regular, no son buenas las capacidades para resolver problemas, de manera conjunta con otras instituciones, situación que no facilita la generación de sinergias, en beneficio final de los usuarios de la administración de justicia. Esta situación exige la adopción de medidas de carácter inmediato.

Medidas Correctivas:

1. Establecer inventario de dificultades en la prestación de los servicios en el Centro.
2. Establecer convenios de cooperación con entidades intervinientes como Fiscalía, INPEC, Defensoría, procuraduría.
3. Aplicar periódicamente la matriz IMIO para medir los avances de esta capacidad, frente a competidores.

d. Capacidad de aprender de los competidores (otras instituciones intervinientes en el sistema penal)

Los resultados muestran que la percepción es buena, es decir que existe una capacidad entre el 51% y el 75% para aprender de los competidores, situación que en este estudio resulta como una oportunidad de mejora y de generación de valor.

Medidas de refuerzo

1. Fortalecer y establecer convenios de cooperación para aprender de las mejores prácticas en las instituciones intervinientes en el sistema penal, usuarias del Centro de servicios Judiciales
2. Aplicar periódicamente la matriz IMIO para medir los avances de esta capacidad, frente a la función pública de administración de justicia – mercado-.

e. Capacidad de innovar en la relación con los competidores (otras instituciones intervinientes)

La percepción es regular, es decir que existe una capacidad por debajo del 50% respecto a la posibilidad de generar valor (innovar), en la base de la relación con otras instituciones intervinientes “competidores” en la prestación del servicio de justicia en la especialidad penal.

Medidas Correctivas:

1. Diseñar un plan de innovación de servicios conjuntamente con las instituciones intervinientes – usuarias del Centro de Servicios Judiciales.
2. Aplicar periódicamente la matriz IMIO para medir los avances de esta capacidad, frente a la función pública de administración de justicia – mercado-.

f. Capacidad de aplicar conocimiento conjuntamente con otras instituciones intervinientes o a otras instituciones intervinientes

La percepción es regular, es decir que existe una capacidad muy por debajo del 50% para aplicar conocimiento conjuntamente con otras instituciones. La calificación actual muestra una ruptura en la articulación interinstitucional del sistema penal acusatorio, en relación con la gestión de servicios, de competencia del Centro.

Los resultados actuales señalan la necesidad de actuar de manera inmediata.

Medidas Correctivas:

1. Fortalecer convenios de cooperación con otras instituciones
2. Socializar avances en materia de colaboración y coordinación interinstitucional
3. Aplicar periódicamente la matriz IMIO para medir los avances de esta capacidad, frente a la función pública de administración de justicia – mercado-.

En la perspectiva de proveedores

El GVAP actual es del 63%, lo que indica que la generación de valor a partir de la perspectiva de proveedores en función de las capacidades de vigilar, respuesta, resolver problemas, aprender, innovar y explotar conocimiento, se encuentra en riesgo. Sin embargo es oportuno establecer estrategias de mejoramiento de las capacidades en esta perspectiva.

a. Capacidad de vigilar lo que hacen sus proveedores

Los resultados muestran que la percepción es regular, existe una desviación entre la perspectiva de proveedores y la capacidad de vigilar lo que hacen los mismos.

Esta situación se puede reflejar en dificultades para el cumplimiento de metas o la entrega de servicios de conformidad con los requerimientos en los tiempos y con la calidad exigida.

Medidas Correctivas:

1. Desarrollo de planes conjuntos con proveedores, establecimiento de responsabilidades interinstitucionales en el sistema penal, por medio de convenios.
3. Establecer un monitoreo del indicador mediante la aplicación periódica de la matriz IMIO.

b. Capacidad de respuesta ante propuestas de proveedores (Fiscalía, Defensoría, Procuraduría, Dirección Seccional)

Los resultados muestran que la percepción es regular, existe una desviación entre la capacidad de respuesta del Centro de Servicios Judiciales frente a propuestas de los proveedores, bien sea de aquellos que ofrecen insumos para prestar los servicios (Dirección Seccional, Unidad de Informática). Esta situación ofrece riesgo en la prestación oportuna de los servicios por parte del Centro.

Medidas Correctivas:

1. Identificación y socialización de riesgos en los proveedores
2. Diseño de mejoras en servicios frente a propuestas de proveedores.
3. Aplicar periódicamente la matriz IMIO para medir los avances en el índice.

c. Capacidad de resolver problemas provenientes de los proveedores

Los resultados muestran que la percepción es regular, no son buenas las capacidades para resolver problemas, generados por los proveedores, situación que definitivamente genera una alta dependencia de otras instituciones intervinientes.

Medidas Correctivas:

1. Mejorar los sistemas de comunicación con instituciones intervinientes.
2. Establecer plan de adquisiciones anual y hacer seguimiento permanente al mismo, que permita superar riesgos con proveedores de insumos
3. Aplicar periódicamente la matriz IMIO para medir los avances de esta capacidad, frente a la función pública de administración de justicia – mercado-.

d. Capacidad de aprender conjuntamente con los proveedores

Los resultados muestran que la percepción es buena, es decir que existe una capacidad entre el 51% y el 75% para aprender de los proveedores, situación que en este estudio resulta como una oportunidad de mejora y de generación de valor.

Medidas de Refuerzo:

1. Construir directorio de contactos con instituciones intervinientes y proveedores del centro de servicios Judiciales.
2. Socializar directorio de proveedores del Centro de servicios Judiciales
3. Aplicar periódicamente la matriz IMIO para medir los avances de esta capacidad, frente a competidores.

e. Capacidad de innovar en nuevos proveedores

La percepción es regular, es decir que existe una capacidad por debajo del 50% respecto a la posibilidad de generar valor (innovar), en la base de la relación con nuevos proveedores. Se evidencia dificultades para generar valores cuando aparecen en el sistema nuevas instituciones con roles de contribución a la prestación del servicio de justicia.

Medidas Correctivas:

1. Capacitar a los empleados en gestión del conocimiento
2. Aplicar periódicamente la matriz IMIO para medir los avances de esta capacidad, frente a la función pública de administración de justicia – mercado-.

f. Capacidad de transferir conocimiento a los proveedores

La percepción es regular, es decir que existe una capacidad muy por debajo del 50% para transferir conocimiento a los proveedores, situación que evidencia un sistema cerrado que impide generar valor en esta perspectiva.

Los resultados actuales señalan la necesidad de actuar de manera inmediata.

Medidas Correctivas:

1. Organización de boletín de resultados, y prácticas exitosas en el centro de Servicios Judiciales
2. Aplicar periódicamente la matriz IMIO para medir los avances de esta capacidad, frente a los proveedores

En la perspectiva de clientes

El GVAP actual es del 65%, lo que indica que la generación de valor a partir de la perspectiva de clientes en función de las capacidades de vigilar, respuesta, resolver problemas, aprender, innovar y explotar conocimiento, se encuentra en riesgo. Sin embargo es oportuno establecer estrategias de mejoramiento de las capacidades en esta perspectiva.

a. Capacidad de vigilar lo que están solicitando los usuarios del servicio de justicia

Los resultados muestran que la percepción es regular, existe una desviación entre la perspectiva de clientes y la capacidad de vigilar lo que están solicitando los mismos.

Esta situación se puede reflejar en dificultades para interpretar los requerimientos de los usuarios del Centro de Servicios Judiciales.

Medidas Correctivas:

1. Desarrollo de banco de requerimientos de usuarios por grupos en el Centro de Servicios Judiciales.
2. Establecer un monitoreo del indicador mediante la aplicación periódica de la matriz IMIO.

b. Capacidad de respuesta rápida y completa ante consulta de los usuarios del Centro de Servicios Judiciales

Los resultados muestran que la percepción es buena y en este sentido, es necesario evitar los riesgos de pérdida de generación de valor en esta capacidad. El Centro de Servicios, a través de los distintos grupos resuelve de manera oportuna los requerimientos de los usuarios. Probablemente esta escala se ve favorecida por las condiciones del nuevo sistema penal acusatorio y la organización de funciones en el Centro, apoyadas en tecnologías de la información y comunicación.

Medidas de Refuerzo

1. Evaluación de los sistemas de información y consulta de usuarios
2. Modernización de los sistemas de consulta para ofrecerlos en ambiente WEB.
3. Aplicar periódicamente la matriz IMIO para medir los avances en el índice.

c. Capacidad de crear nuevos conocimientos para detectar y resolver problemas de de los usuarios del Centro de Servicios Judiciales

Los resultados muestran que la percepción es buena, en una situación en donde los riesgos de disminución de las capacidades pueden convertirse en oportunidades de mejoramiento de generación de valor a través de la capacidad e detectar y resolver problemas de los usuarios.

Medidas Correctivas:

1. Capacitar a los empleados sobre técnicas para la resolución de problemas.
2. Divulgar buenas prácticas de atención de usuarios en los distintos grupos del centro de servicios Judiciales.
3. Aplicar periódicamente la matriz IMIO para medir los avances de esta capacidad, frente a la función pública de administración de justicia – mercado-.

d. Capacidad de aprender de los usuarios del Centro de Servicios Judiciales

Los resultados muestran que la percepción es buena, es decir que existe una capacidad entre el 51% y el 75% para aprender de los usuarios del centro de Servicios Judiciales, Sin embargo, la calificación indica la necesidad de diseñar estrategias para mejorar la generación de valor y evitar riesgos que se traduzcan en rupturas entre la capacidad y la perspectiva.

Medidas de refuerzo:

1. Generar jornadas de reflexión en el centro de Servicios Judiciales sobre experiencias y desarrollo de mejores prácticas con usuarios del Centro de Servicios Judiciales.
2. Aplicar periódicamente la matriz IMIO para medir los avances de esta capacidad, frente a los usuarios

e. Capacidad de innovar conjuntamente con los usuarios del Centro de Servicios Judiciales

La percepción es buena, como indicador de socialización de los servicios e integración con los usuarios, que en muchas ocasiones hacen parte de la propia Rama Judicial. Es pertinente para evitar riesgos en la disminución de valor, propiciar estrategias de fortalecimiento de esta capacidad.

Medidas de refuerzo:

1. Conformación de comités con usuarios para abordar dificultades en la prestación de servicios.
2. Aplicar periódicamente la matriz IMIO para medir los avances de esta capacidad, frente a la función pública de administración de justicia – mercado-.

f. Capacidad de aplicar conocimiento a los Centros de Servicios Judiciales

La percepción es regular, es decir que existe una capacidad muy por debajo del 50% para transferir conocimiento a los centros de servicios judiciales (de otras ciudades o centros similares en otras instituciones). Aunque existe capacidad de innovación, el conocimiento se limita al propio centro.

Los resultados actuales señalan la necesidad de actuar de manera inmediata.

Medidas Correctivas:

1. Organización y desarrollo de talleres interinstitucionales para el mejoramiento de servicios
2. Aplicar periódicamente la matriz IMIO para medir los avances de esta capacidad, frente a los usuarios.

En la perspectiva de productos

El GVAP actual es del 58%, lo que indica que la generación de valor a partir de la perspectiva de productos ofrece un escenario de riesgos de no tener las capacidades suficientes frente a la perspectiva o tener una respectiva inferior a las capacidades de vigilar de respuesta, de resolver problemas, de aprender, de innovar o de explotar conocimientos. En este sentido es oportuno establecer estrategias de mejoramiento de las capacidades en esta perspectiva.

a. Capacidad de vigilar nuevos desarrollos normativos y servicios para los usuarios de la administración de la justicia

Los resultados muestran que la percepción es regular, existe una desviación entre la perspectiva de producto y la capacidad de vigilar el desarrollo normativo y los nuevos servicios para los usuarios de la administración de justicia. Es necesario procurar el desarrollo de la capacidad para generar estrategias que permita actualizar y desarrollar nuevos servicios para los usuarios del Centro de Servicios Judiciales.

Medidas Correctivas:

1. Realizar un inventario permanente de leyes, decretos y acuerdos en trámite, en el Congreso, el Ejecutivo y el Consejo Superior de la Judicatura
2. Realizar talleres de análisis sobre nuevas reglamentaciones y necesidades de ajuste a servicios en el Centro.
3. Establecer un monitoreo del indicador mediante la aplicación periódica de la matriz IMIO.

b. Capacidad de respuesta ante introducción de nuevos desarrollo normativos, servicios o procedimientos judiciales

Los resultados muestran que la percepción es buena, reflejo de articulación entre capacidad de respuesta de los empleados del Centro, en los distintos grupos y las situaciones en donde surgen nuevas funcionalidades o nuevos servicios, producto de la evolución normativa o de requerimientos interinstitucionales.

Medidas de Refuerzo:

1. Realizar talleres de análisis sobre nuevas reglamentaciones y necesidades de ajuste a servicios en el Centro.
2. Aplicar periódicamente la matriz IMIO para medir los avances en el índice.

c. Capacidad de resolver problemas en tiempos oportunos, en forma efectiva y eficiente

La evaluación de esta capacidad en la perspectiva de productos es buena y muestra como la resolución de problemas sobre servicios prestados por el centro se da en tiempos oportunos, de forma efectiva y eficiente. Existe una probable explicación de este índice fundamentada en la obligación de cumplir con las normas, el régimen disciplinario que cobija a los empleados del Centro de Servicios y la coordinación permanente del Centro, directamente por un Juez Penal Municipal.

Medidas de Refuerzo

1. Realizar talleres de análisis del Código de Procedimiento Penal.
2. Socializar normas actuales aplicables al procedimiento penal.
3. Aplicar periódicamente la matriz IMIO para medir los avances de esta capacidad, frente a los productos

d. Capacidad de aprender de los productos generados en el Centro de Servicios

Los resultados muestran que la percepción es buena, es decir que existe una capacidad entre el 51% y el 75% para aprender de los productos (servicios) generados en el Centro de Servicios Judiciales. La calificación indica la necesidad de diseñar estrategias para mejorar la generación de valor y evitar riesgos que se traduzcan en rupturas entre la capacidad y la perspectiva de productos.

Medidas de Refuerzo:

1. Realizar capacitaciones sobre servicios generado en el Centro
2. Establecer indicadores de servicios prestados en el Centro, de manera periódica
2. Aplicar periódicamente la matriz IMIO para medir los avances de esta capacidad, frente a la función pública de administración de justicia – mercado-.

e. Capacidad de innovar servicios

La percepción es regular, lo cual significa que existe una ruptura entre la capacidad de innovar del Centro de Servicios Judiciales en relación con la respectiva de productos, situación que puede estar estancando el desarrollo del Centro o la cantidad y calidad de servicios que se pueden prestar. Genera también esta situación excesos de carga laboral en ciertos grupos de trabajo..

Medidas Correctivas:

1. Conformación de comités con usuarios para abordar dificultades en la prestación de servicios.
2. Aplicar periódicamente la matriz IMIO para medir los avances de esta capacidad, frente a los productos

f. Capacidad de aplicar conocimiento para crear nuevos servicios en el Centro

La percepción es regular, es decir que existe una capacidad muy por debajo del 50% para aplicar conocimiento en la creación de nuevos servicios judiciales. Indica entonces este factor que se está generando un escenario de estancamiento en el desarrollo del Centro de Servicios Judiciales o los nuevos servicios se generan por imposición y no por iniciativa del propio Centro.

Los resultados actuales señalan la necesidad de actuar de manera inmediata.

Medidas Correctivas:

1. Desarrollar actividades de motivación en el Centro
2. Socializar avances y nuevos desafíos en el centro de Servicios Judiciales
3. Aplicar periódicamente la matriz IMIO para medir los avances de esta capacidad, frente a la función pública de administración de justicia – mercado-.

En la perspectiva de procesos

El GVAP actual es del 58%, lo que indica que la generación de valor a partir de la perspectiva de procesos (conjunto de actividades para generar un producto o servicio) ofrece un escenario de riesgos de no tener las capacidades suficientes frente a la perspectiva o tener una respectiva inferior a las capacidades de vigilar, de respuesta, de resolver problemas, de aprender, de innovar o de explotar conocimientos. En este sentido es oportuno establecer estrategias de mejoramiento de las capacidades en esta perspectiva.

a. Capacidad de vigilar nuevos procesos en el Centro de Servicios Judiciales

Los resultados muestran que la percepción es regular, existe una desviación entre la perspectiva de procesos y la capacidad de vigilar nuevas formas de hacer los servicios y establecer puntos de mejoramiento para agregar valor a partir de la capacidad. Probablemente en el centro de Servicios Judiciales surgen nuevas formas de hacer pero no se controla de manera efectiva sus resultados.

Medidas Correctivas:

1. realizar seguimiento de nuevas formas de desarrollar los servicios. Medir tiempos y resultados
3. Establecer un monitoreo del indicador mediante la aplicación periódica de la matriz IMIO.

b. Capacidad de respuesta ante la aparición de nuevos procesos – conjunto de actividades – para el desarrollo de los servicios en el Centro

La calificación muestra una situación regular, en donde lo capacidad esta muy por debajo de la perspectiva de proceso. Se refleja entonces que ante nuevos procesos para obtener los servicios, el centro no tiene una oportuna reacción o se dilatan las acciones en el tiempo.

Es necesario actuar de manera inmediata para generar valor en esta perspectiva.

Medidas Correctivas:

1. Capacitar a los empleados del Centro de Servicios Judiciales sobre desarrollo de procesos.
2. Aplicar periódicamente la matriz IMIO para medir los avances en el índice.

c. Capacidad de resolver problemas en el desarrollo de los procesos – conjunto de actividades – del Centro de Servicios Judiciales

La evaluación de esta capacidad en la perspectiva de procesos es buena y muestra como la resolución de problemas sobre el desarrollo de procesos es pertinente y coherente. Se explica, en gran parte esta explicación por la obligatoriedad de cumplir en términos con los requerimientos de los usuarios.

Medidas de Refuerzo

1. Socializar normas actuales aplicables al procedimiento penal.
2. Aplicar periódicamente la matriz IMIO para medir los avances de esta capacidad, frente a la función pública de administración de justicia – mercado-.

d. Capacidad de aprender de los procesos en el Centro de Servicios Judiciales

Los resultados muestran que la percepción es buena, es decir que existe una capacidad entre el 51% y el 75% para aprender de los procesos generados en el Centro de Servicios Judiciales. Los empleados, en este sentido, cada vez tienen mejor experiencia en el desarrollo de los procesos. Se evidencia esta situación en el elevado número de años, en promedio que tienen los empleados del centro de Servicios Judiciales.

La calificación indica la necesidad de diseñar estrategias para mejorar la generación de valor y evitar riesgos que se traduzcan en rupturas entre la capacidad y la perspectiva de procesos.

Medidas de Refuerzo

1. Realizar capacitaciones sobre servicios generado en el Centro
2. Aplicar periódicamente la matriz IMIO para medir los avances de esta capacidad, frente a los procesos

e. Capacidad de innovar en los procesos desarrollados en el Centro de Servicios Judiciales

La percepción es regular, lo cual significa que existe una ruptura entre la capacidad de innovar del Centro de Servicios Judiciales en relación con la perspectiva de procesos (conjunto de actividades) desarrolladas para llegar a la generación de servicios.

Medidas Correctivas:

1. Talleres de mejoramiento de servicios en el Centro
2. Aplicar periódicamente la matriz IMIO para medir los avances de esta capacidad, frente a procesos.

f. Capacidad de aplicar conocimiento a otros Centros de Servicios o Administrativos en la administración de Justicia

La percepción es regular, es decir que existe una capacidad muy por debajo del 50% para aplicar o transferir conocimiento a otros Centros de Servicios (como el de adolescentes) o administrativos como el de los juzgados de esta jurisdicción. Se evidencia entonces que no existen mecanismos para compartir conocimiento en la misma rama judicial.

Los resultados actuales señalan la necesidad de actuar de manera inmediata.

Medidas Correctivas:

1. Realizar talleres de capacitación conjuntos con otros Centros
2. Aplicar periódicamente la matriz IMIO para medir los avances de esta capacidad, frente a la perspectiva de procesos.

En la perspectiva de colaboradores

El GVAP actual es del 53%, lo que indica que la generación de valor a partir de la perspectiva de colaboradores ofrece un escenario de riesgos de no tener las capacidades suficientes frente a la perspectiva o tener una respectiva inferior a las capacidades de vigilar, de respuesta, de resolver problemas, de aprender, de innovar o de explotar conocimientos. En este sentido es oportuno establecer estrategias de mejoramiento de las capacidades en esta perspectiva.

a. Capacidad de vigilar lo que hacen los colaboradores del Centro de servicios Judiciales

Los resultados muestran que la percepción es regular, existe una desviación entre la perspectiva de colaboradores y la capacidad de vigilar lo que hacen los mismos y con quien. Se evidencia una organización en islas y el sistema de turnos y organización de grupos de trabajo no permite una cohesión integral por procesos. Es necesario tomar acciones inmediatas.

Medidas Correctivas:

1. Establecer un sistema de indicadores para medir la gestión de los colaboradores
2. Establecer un monitoreo del indicador mediante la aplicación periódica de la matriz IMIO.

b. Capacidad de respuesta ante inquietudes de los colaboradores del Centro de Servicios Judiciales

La calificación es buena y muestra concordancia entre la capacidad de respuesta y la perspectiva de los colaboradores. Este escenario es facilitado por gerencia del centro por parte de un Juez y la asignación de líderes a los grupos del centro de Servicios. Es necesario, sin embargo establecer estrategias para mantener y mejorar el indicador.

Medidas de Refuerzo:

1. Realizar reuniones periódicas para escuchar y resolver inquietudes de colaboradores.
2. Aplicar periódicamente la matriz IMIO para medir los avances en el índice.

c. Capacidad de resolver problemas de los colaboradores en el Centro de Servicios Judiciales

La evaluación de esta capacidad en la perspectiva de colaboradores en regular y muestra como la resolución de problemas de los colaboradores presenta una ruptura crítica, que exige la adopción de medidas de manera inmediata.

Medidas Correctivas:

1. Realizar talleres sobre negociación y desarrollo de habilidades en resolución de problemas.

2. Aplicar periódicamente la matriz IMIO para medir los avances de esta capacidad, frente a los colaboradores.

d. Capacidad de aprender conjuntamente con los otros colaboradores del Centro de Servicios Judiciales

Los resultados muestran que la percepción es regular, reflejo de una conducta individualista en esta perspectiva. Es latente, entonces la necesidad de desarrollar actividades orientadas a mejorar el trabajo en equipo y desarrollar habilidades y capacidad para aprender de los otros.

Medidas Correctivas:

1. Desarrollar capacitaciones sobre servicios, con formadores – empleados - del propio Centro de servicios Judiciales
2. Aplicar periódicamente la matriz IMIO para medir los avances de esta capacidad, frente a los colaboradores

e. Capacidad de innovar conjuntamente con los colaboradores del Centro de Servicios Judiciales

La percepción es regular, lo cual significa que existe una ruptura entre la capacidad de innovar del Centro de Servicios Judiciales en relación con la perspectiva de colaboradores. No se evidencian nuevas alianzas para innovar en equipo entre los colaboradores del Centro.

Es necesario implementar mejoras en este factor.

Medidas Correctivas:

1. Talleres de mejoramiento de servicios en el Centro
2. Aplicar periódicamente la matriz IMIO para medir los avances de esta capacidad, frente a colaboradores.

f. Capacidad de establecer acuerdos de aplicación de conocimientos con otros centros o instituciones

La percepción es regular, es decir que existe una capacidad muy por debajo del 50% para establecer acuerdos para aplicar o transferir conocimiento a otros centros o instituciones. Se evidencia entonces la necesidad de mejorar esta

capacidad en procura de generar valor a través de la colaboración interinstitucional.

Los resultados actuales señalan la necesidad de actuar de manera inmediata.

Medidas Correctivas:

1. Realizar convenios de explotación de conocimiento con otros Centros – pasantías y comisiones de empleados
2. Aplicar periódicamente la matriz IMIO para medir los avances de esta capacidad, frente a la perspectiva de colaboradores.

- Análisis del GVAC (Generación de Valor a partir de las capacidades de la organización frente a las perspectivas en función de las capacidades de vigilar, respuesta, resolver problemas, aprender, innovar y explotación de conocimiento.

En la capacidad de vigilar

El GVAC actual es del 50%, lo que indica que la generación de valor a partir de la capacidad de vigilar, en las distintas perspectivas es baja y es un factor que debe ser tenido en cuenta en el desarrollo de las habilidades tanto de empleados como de los grupos y del centro de servicios en general.

El resultado es producto de una calificación regular en todas las percepciones de función pública de administración de justicia – mercado-, competidores, proveedores, clientes, productos, procesos y colaboradores, indicador de la necesidad inmediata de aplicar un plan de acción de mejoramiento.

En la capacidad de respuesta

El GVAC actual es del 60%, lo que indica que la generación de valor a partir de la capacidad de vigilar, en las distintas perspectivas es regular o buena y es un factor que debe ser tenido en cuenta en el desarrollo de las habilidades tanto de empleados como de los grupos y del centro de servicios en general.

Las perspectivas más críticas para esta capacidad son las de función pública de administración de justicia – mercado-, competidores, proveedores y procesos y requieren acciones encaminada a mejorar, de manera inmediata.

En la capacidad de resolver problemas

El GVAC actual es del 60%, lo que indica que la generación de valor a partir de la capacidad de resolver problemas, en las distintas perspectivas es regular o buena, con las mayores dificultades en las perspectivas de función pública de administración de justicia – mercado-, competidores, proveedores, productos y colaboradores. Allí a de afianzarse las acciones de mejoramiento para agregar valor mediante la interacción de capacidades y perspectivas.

En la capacidad de aprender

El GVAC actual es del 73%, y constituye uno de los mejores indicadores en el Centro de Servicios Judiciales. En consecuencia debe convertirse en una oportunidad de mejoramiento de las distintas perspectivas de la matriz y un punto optimista para el desarrollo de las distintas acciones señaladas para el mejoramiento de las capacidades.

Solamente en la perspectiva de colaboradores la capacidad de aprender es deficiente, situación que corrobora lo expresado anteriormente y la necesidad de ahondar en el desarrollo de capacidades de aprende de los compañeros en el Centro de Servicios Judiciales.

En la capacidad de Innovar

El GVAC actual es del 60%, lo que indica que la generación de valor a partir de la capacidad de innovar se encuentra debilitada, en las distintas perspectivas, sobre todo en las correspondientes a competidores, proveedores, productos, procesos y colaboradores. Es en estos factores en donde se deben emprender, de manea inmediata, acciones de mejoramiento.

En la capacidad de Explotación de Conocimiento

El GVAC actual es del 53%, y constituye el indicador más bajo en la generación de valor a partir de las capacidades. La escala es regular en todas las perspectivas, situación que exige priorizar en el desarrollo de las actividades y acciones de mejora.

– Memoria Organizativa

El GVAMO (Generación de Valor a partir de la Memoria Organizativa/Capital Estructural) en función de función pública de administración de justicia – mercado-, competidores, proveedores, clientes, productos, procesos y colaboradores.

El GVAMO actual es del 50%, producto de una valoración regular de todas las capacidades en la consolidación de la Memoria Organizativa o capital estructural del centro de servicios Judiciales.

a. Evolución de la oferta y la demanda de servicios de Justicia en el Centro de Servicios Judiciales

Los resultados de la matriz IMIO muestran que la percepción es regular, existe una distorsión o ruptura entre prospectivas y capacidades críticas y requieren atención inmediata. Quiere decir que la evaluación muestra una posición muy por debajo de las capacidades frente a la memoria organizativa / capital estructural del Centro de Servicios Judiciales

- Medidas Correctivas

- a. Organizar el archivo de planes e indicadores del Centro de Servicios Judiciales
- b. Medir la evolución y oferta y demanda de servicios de justicia.

b. Evolución de otros centros de servicio de otras entidades intervinientes en el sistema penal

Los resultados de la matriz IMIO muestran que la percepción es regular y la evolución de otros centros de servicio de otras entidades intervinientes no es gestionada adecuadamente en el Centro como instrumento para generar conocimiento. Es necesario, en consecuencia desarrollar acciones inmediatas.

- Medidas Correctivas

- a. Documentar el desarrollo de centros similares de instituciones intervinientes en el sistema.
- b. realizar visitas de observación y socializar resultados con colaboradores.
- c. Aplicar periódicamente la matriz IMIO para medir los avances en este factor.

c. Formalización (documentación) de actividades anteriores realizadas por los empleados de los distintos grupos de trabajo en el centro de servicios Judiciales

Los resultados de la matriz IMIO muestran que la percepción es regular y que no existe un sistema estructurado y organizado de las actividades realizadas por el centro de Servicios Judiciales ni la evaluación de las mismas.

Es preciso desarrollar actividades y acciones de mejoramiento inmediatas

- Medidas Correctivas

- a. Documentar el desarrollo de los servicios en el Centro
- b. Aplicar periódicamente la matriz IMIO para medir los avances en este factor.

d. Evolución de los productos del Centro de Servicios Judiciales

Los resultados de la matriz IMIO muestran que la percepción es regular y que no existe un sistema estructurado y organizado que de cuenta de la evolución de los servicios prestados por el Centro de Servicios. En consecuencia, es necesario el desarrollo de acciones inmediatas, orientadas a la generación de valor en este factor.

- Medidas Correctivas

- a. Documentar el desarrollo de los servicios en el Centro
- b. Aplicar periódicamente la matriz IMIO para medir los avances en este factor.

e. Mejores prácticas y lecciones aprendidas por el Centro de Servicios Judiciales

Los resultados de la matriz IMIO muestran que la percepción es regular y que la memoria organizativa sobre mejores prácticas y lecciones aprendidas es bastante restringida. Esta situación indudablemente dificulta las capacidades de aprender, de innovar y de explotar conocimiento, analizadas anteriormente en este estudio.

- Medidas Correctivas

- a. Documentar las mejores prácticas y lecciones aprendidas en los distintos servicios que presta el Centro.
- b. Aplicar periódicamente la matriz IMIO para medir los avances en este factor.

f. Formalización del conocimiento adquirido en las colaboraciones del Centro de Servicios Judiciales

Los resultados de la matriz IMIO muestran que la percepción es regular y que la memoria organizativa sobre el conocimiento adquirido en las colaboraciones es bastante débil. Esta situación evidencia las dificultades en la capacidad de aprender, sobre todo en la perspectiva de colaboradores, así como las barreras para innovar y explotar conocimiento.

- Medidas Correctivas

- a. Documentar procesos de trabajo en equipo en el centro de Servicios Judiciales que brinden posibilidad de aprender a través de la perspectiva de colaboradores.
- b. Aplicar periódicamente la matriz IMIO para medir los avances en este factor.

g. Formalización del conocimiento adquirido en los proveedores

Los resultados de la matriz IMIO muestran que la percepción es regular y que la memoria organizativa sobre el conocimiento adquirido en los proveedores es deficiente. Esta situación evidencia la oportunidad de mejorar la capacidad de aprender de proveedores mediante el desarrollo de actividades orientadas a formalizar dicho conocimiento.

- Medidas Correctivas

- a. Documentar conocimiento de proveedores
- b. Aplicar periódicamente la matriz IMIO para medir los avances en este factor.

– Cultura, aptitudes y comportamiento

GVACAC (Generación de Valor a partir de la Cultura, Aptitudes y Comportamiento) en las funciones de administración de justicia – mercado-, competidores, clientes, productos, procesos y colaboradores.

El GVACAC actual es del 68%, producto de una valoración buena de relaciones con el mercado, con competidores y clientes, de una buena calificación de innovar y cambiar criterios de procesos, así como de cooperar de forma abierta y dinámica con los colaboradores

a. Relaciones con proveedores y usuarios del sistema penal acusatorio

Los resultados de la matriz IMIO muestran que la percepción es buena y la cultura, aptitudes y comportamiento se ve influenciada positivamente por la experiencia de los empleados y la forma como aplican los conocimientos, la solvencia – ver – formación de los empleados en el centro y la aptitud positiva en la prestación de los servicios. Se evidencia de igual manera una oportunidad de mejorar en la generación de valor en este factor.

- Medidas de Refuerzo

- a. Instalar buzones de sugerencia o línea de atención al usuario.
- b. Medir la evolución y oferta y demanda de servicios de justicia.

b. Relaciones con otras entidades intervinientes en el sistema penal

Los resultados de la matriz IMIO muestran que la percepción es buena y que existe en términos generales una buena calificación de la cultura, aptitudes y comportamientos con las instituciones “competidores”, esto es con la Fiscalía, la Procuraduría, el Inpec, el Instituto Nacional de medicina legal y Ciencias Forenses, entre otras.

La situación actual ofrece una oportunidad de liderazgo por parte del centro de servicios Judiciales, en el sistema penal acusatorio, como medio para lograr una prestación de servicios eficiente.

- Medidas de Refuerzo

- a. Documentar procesos de colaboración con otras instituciones intervinientes en el sistema penal acusatorio.
- b. Aplicar periódicamente la matriz IMIO para medir los avances en este factor.

c. Confianza y trato con los usuarios del centro de servicios Judiciales

Los resultados de la matriz IMIO muestran que la percepción es buena y que existe una cultura, aptitudes y comportamientos adecuados con los usuarios del Centro de Servicios Judiciales. Este factor está contribuyendo positivamente con la generación de valor.

- Medidas de Refuerzo

- a. Aplicar periódicamente la matriz IMIO para medir los avances en este factor.

d. Innovar y cambiar criterios de servicios

Los resultados de la matriz IMIO muestran que la percepción es regular y la capacidad de innovar y cambiar criterios para la generación de servicios es deficiente en el Centro. Es necesario desarrollar acciones de manera inmediata, para ello se sugieren las siguientes acciones:

- Medidas Correctivas

- a. Desarrollar talleres de análisis de servicios y mejoramiento de los mismos
- b. Aplicar periódicamente la matriz IMIO para medir los avances en este factor.

e. Innovar y cambiar criterios de procesos

Los resultados de la matriz IMIO muestran que la percepción es buena, lo cual representa una oportunidad de mejorar los servicios a través de la innovación y cambio de criterio en los procesos. El centro de servicios Judiciales debe orientar la cultura, aptitudes y comportamiento hacia el fortalecimiento de los servicios basado en un enfoque de procesos.

- Medidas de Refuerzo

- a. Capacitar a los empleados del centro de servicios Judiciales en desarrollo y mejoramiento de procesos.
- b. Aplicar periódicamente la matriz IMIO para medir los avances en este factor.

f. Capacidad de cooperar de forma abierta y dinámica con los colaboradores del Centro de Servicios Judiciales

Los resultados de la matriz IMIO muestran que la percepción es buena y en este sentido existe una oportunidad de mejorar en capacidades en relación con las distintas percepciones de la matriz, agregando valor en el desarrollo de cultura, aptitudes y comportamientos.

- Medidas de refuerzo

- a. Aplicar periódicamente la matriz IMIO para medir los avances en este factor.

g. Cooperar de forma abierta y dinámica con Fiscalía, Procuraduría, Defensoría y otros proveedores del centro de Servicios Judiciales

Los resultados de la matriz IMIO muestran que la percepción es regular y que la cultura, aptitudes y comportamiento en este factor son deficientes. Esta situación evidencia la necesidad de desarrollar acciones inmediatas para establecer convenios de cooperación orientados a mejorar la generación de valor en el mismo.

- Medidas Correctivas

- a. establecer convenios de cooperación con entidades proveedoras del Centro de Servicios Judiciales
- b. Aplicar periódicamente la matriz IMIO para medir los avances en este factor.

2 – IMIO

IMIO (Índice de memoria de Inteligencia organizacional) en función de la generación de valor del GVAC, GVAP, GCMO y GVCAC)

El IMIO actual es del 59%, que indica, conforme se señala en el documento “propuesta para el cálculo del índice de memoria de inteligencia organizacional (Imio), basado en el MIK K-FACTS”, que, existen muchos factores críticos que ponen en riesgo las capacidades de la organización, las cuales no se están abordando con detenimiento en relación con sus perspectivas.

Efectivamente, el Centro de Servicios Judiciales inició su funcionamiento en enero de 2005, con empleados trasladados, en su mayoría de despachos judiciales que fueron incorporados al sistema penal acusatorio. El Centro, ha tenido apoyo en desarrollo tecnológico, capacitación y formación de empleados, un modelo de gerencia a cargo de un Juez y estructuración de servicios a partir de la normatividad existente, principalmente lo dispuesto en el Código de procedimiento Penal, desarrollado por Acuerdos de la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura.

El impulso y dinámica de los primeros años, probablemente se ve amenazado por la rutina de actividades que no imprimen en sello de procesos de innovación o mejoramiento continuo. En este sentido, es oportuna emprender acciones, basadas en el combustible de la capacidad de aprender, vista en una percepción buena en la evaluación de la matriz, en las diferentes percepciones de función pública de administración de justicia – mercado-, competidores, proveedores, clientes, productos, procesos y colaboradores.

ANEXO



UNIVERSIDAD DE LA SALLE

Bogotá - Colombia

DIVISION DE FORMACIÓN AVANZADA

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA SOBRE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Objetivo: Verificar el grado de aprehensión de la gestión del conocimiento en las organizaciones administrativas de la justicia en Colombia – Centro de Servicios Judiciales de los Juzgados Penales de Bogotá y la utilización del conocimiento para el desarrollo de las actividades, con el fin de generar estrategias para mejorar la eficiencia en el prestación del servicios de justicia.

Información general del entrevistado.

Lugar y fecha de realización de la encuesta: _____

Cargo actual que desempeña el entrevistado: _____

Años de vinculación a la Rama Judicial: _____

Edad: _____, Sexo: _____,

Grado académico. _____

Teléfono de contacto _____ E-mail _____

Instrucciones

En esta encuesta encontrará una serie de enunciados relacionados con aspectos como la apropiación, la aplicación y la generación de conocimiento en el Centro de Servicios Judiciales

Le solicitamos atentamente leer cuidadosamente cada enunciado y marcar con una "X" el número que usted considera representa de manera más acertada su percepción en una escala de 1 a 4, según corresponda, así:

- 1: Totalmente en desacuerdo**
- 2: Parcialmente en desacuerdo**
- 3: Parcialmente de acuerdo**
- 4: Totalmente de acuerdo**

Enunciados

1. En el Centro de Servicios Judiciales siempre se da prioridad a la capacitación del personal sobre otras actividades.

1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___

2. En el Centro de Servicios Judiciales de los Juzgados Penales de Bogotá siempre se optimiza el conocimiento de las personas.

1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___

3. Nuestra Institución – Centro de Servicios Judiciales - siempre se esfuerza porque los empleados aprendan unos de otros.

1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___

4. En el Centro de Servicios Judiciales la actualización de conocimientos es permanente.

1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___

5. La información de las distintas actividades del Centro de Servicios Judiciales es compartida permanentemente.

1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___

6. En el Centro de Servicios Judiciales se reconoce y estimula la creatividad e innovación.

1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___

7. El Centro de Servicios Judiciales incorpora periódicamente nuevos conocimientos a su actividad productiva.

1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___

8. El Centro de Servicios usa de manera periódica resultados de investigaciones.

1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___

9. En el Centro de Servicios Judiciales se producen patentes (de servicios prestados por el Centro)

1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___

10. El centro de Servicios Judiciales siempre aprende de su relación con el entorno.

1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___

11. Es usual que el centro de Servicios Judiciales trabaje pensando en los cambios futuros.

1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___

12. En el Centro de Servicios Judiciales se estimula estar atentos a las tendencias del entorno.

1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___

13. En el centro de Servicios Judiciales se optimiza el uso de las tecnologías de la comunicación y de la información (TICs) para ser cada vez mejores servidores judiciales

1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___

14. El centro de Servicios Judiciales trabaja en procesos colaborativos con otras Instituciones

1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___

La **segunda parte** denominada “Matriz de Índice de Medición de Memoria de Inteligencia Organizacional” – IMIO- conformada por tres dimensiones:

1. La memoria organizativa
2. Matriz simple de capacidades y perspectivas
3. La cultura (las actitudes y los comportamientos)

Cada dimensión está relacionada con las perspectivas de función pública de administración de justicia – mercado-, competidores, proveedores, clientes, productos, procesos y colaboradores.

Lea cuidadosamente cada celda de la matriz IMIO y en el espacio en blanco, ubicado debajo de la celda respectiva, escriba la percepción que usted tiene del correspondiente enunciado según la siguiente valoración:

M	Malo
R	Regular
B	Bueno
E	Excelente

Gracias por su colaboración.

MEMORIA ORGANIZATIVA

	PREGUNTA	E	B	R	M
1.1	Cuál es su percepción de la evolución de la oferta y la demanda de servicios de justicia en el Centro de Servicios Judiciales?				
1.2	Cuál es su percepción de la evolución de otros centros de servicio de otras entidades intervinientes en el sistema penal?				
1.3	Cuál es su percepción sobre la formalización (documentación) de actividades anteriores realizadas por los empleados de los distintos grupos de trabajo en el Centro de Servicios Judiciales?				
1.4	Cuál es su percepción sobre la evolución de los productos del centro de Servicios Judiciales?				
1.5	Cuál es su percepción sobre las mejores prácticas y lecciones aprendidas por el centro de Servicios Judiciales?				
1.6	Cuál es su percepción sobre la formalización del conocimiento adquirido en las colaboraciones del centro de Servicios Judiciales?				
1.7	Cuál es su percepción sobre la forma que se formaliza el conocimiento adquirido con los fiscales, defensores, procuradores, empleados de la Dirección Seccional de Administración Judicial, Informática?				
2.1	Cuál es su percepción sobre la capacidad de vigilar lo que ocurre con la oferta y demanda de servicios de justicia, incluidas las otras instituciones intervinientes en el sistema penal ?				
2.2	Cuál es su percepción sobre la capacidad de respuesta ante nuevas tendencias de oferta y demanda de servicios de justicia?				
2.3	Cuál es su percepción sobre la capacidad de crear nuevos conocimientos para nuevas ofertas y demandas de servicios de justicia?				
2.4	Cuál es su percepción sobre la capacidad de aprender de la oferta y demanda de los servicios de justicia?				
2.5	Cuál es su percepción sobre la capacidad de innovar en ofertas y demandas de servicios de justicia?				
2.6	Cuál es su percepción sobre la capacidad de aplicar conocimiento a nuevas ofertas y demandas de servicios de justicia?				
3.1	Cuál es su percepción sobre la capacidad de vigilar lo que hacen otras instituciones intervinientes en el sistema penal acusatorio con oficinas de servicios o instituciones similares en la administración pública?				
3.2	Cuál es su percepción sobre la capacidad de respuesta ante nuevas tendencias en la gestión de organizaciones similares?				
3.3	Cuál es su percepción sobre la capacidad de resolver problemas conjuntamente con los competidores (otras instituciones intervinientes)?				
3.4	Cuál es su percepción sobre la capacidad de aprender de la competencia (otras instituciones intervinientes en el sistema penal)?				
3.5	Cuál es su percepción sobre la capacidad de innovar en la relación con los competidores (otras instituciones intervinientes en el sistema).?				

3.6	Cuál es su percepción sobre la capacidad de aplicar conocimiento conjuntamente con otras instituciones intervinientes o a instituciones intervinientes?				
4.1	Cuál es su percepción sobre la capacidad de vigilar lo que hacen sus proveedores (Fiscalía, Procuraduría, Defensoría.) y para quién?				
4.2	Cuál es su percepción sobre la capacidad de respuesta ante propuestas de proveedores (Fiscalía, Defensoría, Procuraduría, Dirección Seccional)?				
4.3	Cuál es su percepción sobre la capacidad de resolver problemas provenientes de los proveedores?				
4.4	Cuál es su percepción sobre la capacidad de aprender conjuntamente con los proveedores?				
4.5	Cuál es su percepción sobre la capacidad de innovar en nuevos proveedores?				
4.6	Cuál es su percepción sobre la capacidad de transferir conocimiento a los proveedores?				
5.1	Cuál es su percepción sobre la capacidad de vigilar lo que están solicitando los usuarios del servicio de justicia?				
5.2	Cuál es su percepción sobre la capacidad de respuesta rápida y completa ante consultas de los usuarios del Centro de Servicios Judiciales?				
5.3	Cuál es su percepción sobre la capacidad de crear nuevos conocimientos para detectar y resolver problemas de los usuarios del Centro de Servicios Judiciales?				
5.4	Cuál es su percepción sobre la capacidad de aprender de los usuarios del Centro de Servicios Judiciales?				
5.5	Cuál es su percepción sobre la capacidad de innovar conjuntamente con los usuarios del Centro de Servicios Judiciales?				
5.6	Cuál es su percepción sobre la capacidad de aplicar conocimiento a los Centros de Servicios Judiciales?				
6.1	Cuál es su percepción sobre la capacidad de vigilar nuevos desarrollos normativos y servicios para los usuarios de la justicia?				
6.2	Cuál es su percepción sobre la capacidad de respuesta ante la introducción de nuevos desarrollos normativos, servicios o procedimientos judiciales?				
6.3	Cuál es su percepción sobre la capacidad de resolver problemas en tiempos oportunos, en forma efectiva y eficiente?				
6.4	Cuál es su percepción sobre la capacidad de aprender de los productos generados en el Centro de Servicios Judiciales?				
6.5	Cuál es su percepción sobre la capacidad de innovar servicios?				
6.6	Cuál es su percepción sobre la capacidad de aplicar conocimiento para crear nuevos servicios en el Centro?				
7.1	Cuál es su percepción sobre la capacidad de vigilar nuevos procesos en el Centro de Servicios Judiciales?				
7.2	Cuál es su percepción sobre la capacidad de respuesta ante la aparición de nuevos procesos – conjunto de actividades – para desarrollo de los servicios en el Centro?				
7.3	Cuál es su percepción sobre la capacidad de resolver problemas en el desarrollo de los procesos - conjunto de actividades – del Centro de				

	Servicios Judiciales?				
7.4	Cuál es su percepción sobre la capacidad de aprender de los procesos del Centro de Servicios Judiciales?				
7.5	Cuál es su percepción sobre la capacidad de innovar en los procesos desarrollados en el Centro de Servicios Judiciales?				
7.6	Cuál es su percepción sobre la capacidad de aplicar conocimiento a otros Centros de Servicios o Administrativos en la administración de Justicia?				
8.1	Cuál es su percepción sobre la capacidad de vigilar lo que hacen los colaboradores del Centro de Servicios Judiciales?				
8.2	Cuál es su percepción sobre la capacidad de respuesta ante inquietudes de los colaboradores del centro de Servicios Judiciales?				
8.3	Cuál es su percepción sobre la capacidad de resolver problemas de los colaboradores en el centro de Servicios Judiciales?				
8.4	Cuál es su percepción sobre la capacidad de aprender conjuntamente con los otros colaboradores del Centro de Servicios Judiciales?				
8.5	Cuál es su percepción sobre la capacidad de innovar conjuntamente con los colaboradores del Centro de Servicios Judiciales?				
8.6	Cuál es su percepción sobre la capacidad de establecer acuerdos de aplicación de conocimientos con otros centros o instituciones?				
9.1	Cuál es su percepción sobre las relaciones con proveedores y usuarios en el sistema penal				
9.2	Cuál es su percepción sobre las relaciones con otras entidades intervinientes en el sistema penal?				
9.3	Cuál es su percepción sobre confianza y trato con los usuarios del Centro de servicios Judiciales?				
9.4	Cuál es su percepción sobre la capacidad de innovar y cambiar criterios de servicios?				
9.5	Cuál es su percepción sobre la capacidad de innovar y cambiar criterios de procesos?				
9.6	Cuál es su percepción sobre la capacidad de cooperar de forma abierta y dinámica con los colaboradores del Centro de Servicios?				
9.7	Cuál es su percepción sobre la cooperación de forma abierta y dinámica con Fiscalía, Procuraduría, Defensoría y otros proveedores de I Centro de Servicios Judiciales?				