



Rama Judicial del Poder Público  
Consejo Superior de la Judicatura  
Sala Administrativa  
Consejo Seccional de la Judicatura de Bogotá

### OFICIO CIRCULAR CSBTSA16-1663

Ciudad y fecha: Bogotá, D.C., viernes, 17 de junio de 2016

Para: **JUECES DE LA JURISDICCION LABORAL**

De: **HECTOR ENRIQUE PEÑA SALGADO**  
Magistrado Sala Administrativa  
Consejo Seccional de la Judicatura de Bogotá.

Asunto: “De Conocimiento”

Apreciados señores Jueces:

Reciban un cordial saludo. Este documento solo compromete a este despacho; se formula teniendo en cuenta los documentos académicos del área AMD, de la universidad UNIR de la Rioja España, a quien se le reconoce los derechos de autor.

1. Con ocasión de la vigencia del Código General del Proceso, para el distrito judicial de Bogotá, a partir del primero de enero de 2016, me permito presentar a ustedes este documento, con el fin de que evalúen y pongan en marcha la actividad denominada asignación de procesos y funciones a los empleados de cada despacho judicial, con el fin de atender las necesidades de nuestros usuarios de la justicia y ajustar los procesos de gestión al Código General del Proceso.

Para el efecto, estas siguientes reflexiones tienen importancia para la redacción y construcción del mismo, atendiendo los criterios de participación democrática y la formulación de un procedimiento que permita la retroalimentación y el mejoramiento continuo, dentro de cada despacho judicial.

**2. VALORACIÓN DEL ENTORNO GENERAL:** Las variables las recogeremos en estas dimensiones:

- Política
- Económica
- Sociocultural
- Tecnológica
- Ecológica
- Legal

Por tal, se identificarán las funciones y los procesos de gestión, que se desarrollan o necesidades que cubren los o servicios producidos. La tecnología utilizada para la producción de los bienes y la sensibilización de hacer uso de estos recursos por el juzgado y los grupos de clientes a los que se trata de atender, teniendo en cuenta las necesidades de los clientes conforme trascorra la actividad procesal.

**3. Análisis de la cadena de valor:** La cadena de valor es la suma del valor que incorpora cada actividad y empleado de la empresa junto con las cadenas de valor de los clientes, abogados litigantes y partes en general.

**3.1 Actividades de la cadena de valor. Primarias.** Forman el proceso productivo básico de la empresa, así como su transferencia y atención pos-servicio al cliente. Estas actividades están conformadas por:

- Logística interna.
- Operaciones o producción.
- Distribución y atención al usuario o cliente.

**3.2. GRADO DE COORDINACIÓN ENTRE ACTIVIDADES.** Las actividades no deben repetirse, son únicas, suman un valor, deben estar unas seguidas e otras, en orden lógico de producción y se desarrollan una solo vez y bien hecho. Cada día es una oportunidad para las mejores prácticas para generar y adquirir conocimiento. Los manuales deben contemplar una organización interna flexible, esto es todos sabemos de todo. En los momentos de crisis es útil. El análisis DAFO: El análisis de **Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades** constituye la síntesis del análisis estratégico (tanto interno como externo), pues presenta de forma conjunta las principales conclusiones que se desgranán del mismo. Este análisis, nos determina la coordinación, pues hay que hacer un equilibrio y superar las debilidades y las amenazas. SE usaran herramientas tales como las Políticas de personal, que correspondan a los objetivos del juzgado para cada periodo anual, que incluye estrategias de desarrollo y retención del talento. La GTH es un sistema cuyo objetivo fundamental es optimizar en un entorno dinámico y competitivo en donde encontramos unos objetivos claros y medibles como son:

- ❖ Selección de los mejores candidatos.
- ❖ Capacitarlos.
- ❖ Adecuación del perfil/ puestos que desempeñan.
- ❖ Retener el talento.

**4. LOS PROCESOS Y SU IMPLANTACIÓN:** En las organizaciones existen muchos procesos, los cuales dependen de un intercambio y/o transformación de información. La calidad (precisión, claridad y pertinencia) de la información, es una ventaja frente a los colegas, que determinara la prontitud y el alcance de nuestros objetivos organizacionales, que producen la satisfacción al cliente. Los procesos dependen de la información interna y externa, se hace necesario que las personas hablen y se integren en un proceso de

diálogo constructivo en favor del usuario y esta comunicación debe ser también con los abogados y las partes, se usaran todos los medios para lograr este objetivo, con igualdad e imparcialidad.

**5. MEDICION:** El diseño del proceso debe incluir indicadores de rendimiento que estén en unidades medibles importantes para los objetivos, y que se puedan comparar con periodos anteriores y que también permitan realizar proyecciones.

**6. INNOVACION EN LA GESTION:** Todas las empresas tienen la obligación de estar modificando sus servicios con el fin de estar preparados para los cambios que presenta el mercado, hoy estamos enfrentados al cambio del sistema procesal que exige creatividad, uso de medios tecnológicos, agilidad, pues limitaron el tiempo procesal con graves consecuencias para quien lo incumpla. Así la innovación de la mano del conocimiento que se puede adquirir también con nuestros pares, es parte fundamental. “Para llevar a cabo una innovación en la empresa primero que todo se debe tener bien claro la planeación estrategia que vamos a aplicar, puesto que esta debe ir relacionada con la misión y visión porque de allí depende el grado de competitividad al que quiere llegar la empresa, igualmente todas las áreas deben estar en comunicación constante para poder identificar los posibles cambios y falencias que tiene la empresa, para adoptar medidas de mejoramiento”. La clave: Innovación más desarrollo más investigación, sobre las personas: “Consiste en el sentido de pertenencia que tenga el empleado hacia la organización y que de ella se derive el interés por aportar ideas o sugerencias que beneficien los proyectos que se estén llevando a cabo, igualmente que se incluya a todo el equipo de trabajo para que generen una lluvia de ideas que donde se ejecuten innovaciones en los productos o servicios que se ofrecen a los clientes. EN LOS PROCESOS: En el caso de aplicar nuevas tecnologías la estandarización, el estudio de tiempos y movimientos, factores que benefician a la organización. EN LA ORGANIZACIÓN: la investigación es la clave para el desarrollo de toda empresa, es necesario que se fomente y se formen grupos de investigación dentro de todas las áreas ello proporcionara un clima de innovación y así todos tomaran conciencia y aportaran un granito de arena para dicha causa. EN LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO DE LA EMPRESA: radica en los aspectos legales o administrativos de la organización, se requiere especializar personal para que adquiera información útil a la actividad, y por procesos. Se requiere de expertos en tecnología, en investigación jurídica, en control y seguimiento, mejor diría, un nuevo empleado judicial con habilidades y competencias que no conocíamos y que exige el código general del proceso.

**7. LA CALIDAD INSTITUCIONAL:** “La calidad institucional se puede definir como el conjunto de acciones y hechos que realiza el gobierno para el bienestar de un país. Igualmente todas las prácticas que mejoren la calidad de vida de las personas y del Estado son fundamentales para la buena marcha del país”.

Este factor es muy importante para el crecimiento económico y volatilidad del mismo, al igual que la seguridad jurídica, la protección de los derechos de propiedad y contractuales, las libertades democráticas, el ambiente para los negocios y la inversión y la gestión eficiente del sector público influyen para que la sociedad evite la corrupción política y privada y así el Estado pueda proporcionar a toda la población la igualdad en la prestación de servicios de salud, alimentación, y bienestar social. Tiene que ver con **EFICIENCIA ESTÁTICA**: establecer un equilibrio económico, utilizando todas las tecnologías de la información y comunicación del país. **CREDIBILIDAD O LEGITIMIDAD**: Consiste en la intervención de una institución que de confianza a la comunidad en general, **SEGURIDAD O PREDICTIBILIDAD**: es la encargada de medir la incertidumbre en la realización de un proyecto. **ADAPTABILIDAD O EFICIENCIA DINÁMICA**: Es la que mide el grado de tolerancia que tiene una institución a los cambios del entorno.

**8. LA SOSTENIBILIDAD EN UNA ECONOMÍA:** Los desafíos que deben afrontar las instituciones en el siglo XXI en una sociedad globalizada son muchos, entre ellos tenemos:

- La supervivencia: La política de estado es promover la administración de justicia por otros medios tales como el arbitramento y darle cada vez mayores facultades jurisdiccionales a otras instituciones del poder ejecutivo o al sector privado. El reto es supervivencia, la rama judicial está amenazada, tiene competencia.
- La sostenibilidad, el mejoramiento y la calidad.
- La convivencia multicultural y la aceptación del otro diferente.
- La democratización de la gobernabilidad mundial y la seguridad jurídica.

Todos ellos están relacionados con el manejo que se le den a los recursos, tecnológicos, de conocimiento, de talento humano, que posee la empresa y obviamente el entorno en el que pertenezca, por lo tanto el Estado también es uno de los accionantes en este proceso y las políticas que rigen en la sociedad.

**9. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL:** Esta responsabilidad social debe empezar desde la institución, vigilando que a ningún empleado se le violen sus derechos fundamentales como el de salud, arl, pensión etc.; todas las prestaciones sociales que por obligación pueden acceder, igualmente que cada uno de ellos gocen de un clima organizacional adecuado, un salario digno y que sus aportes se tengan en cuenta para realizar algún proyecto.

En la actualidad se habla bastante de la responsabilidad social empresarial, en cuanto a la utilización que no contamine el medio ambiente, en la utilización de prácticas saludables y en el reciclaje de desechos, el uso racional y austero de la energía eléctrica, todo esto con el único objetivo de crear conciencia en las personas y disminuir los índices de contaminación del planeta.

**10. ACCIONES PARA ESTIMULAR EL TRABAJO EN EQUIPO:** Para fomentar el trabajo en equipo, cada **JUEZ DIRECTOR DE DESPACHO** en el nivel correspondiente debe transformarse en un líder efectivo en la administración y conducción de su Juzgado, para lo cual será necesario:

- ❖ Escuchar atentamente sugerencias, aportes o ideas de su personal. Asimismo atender los problemas e inquietudes de su gente.
- ❖ Impulsar una comunicación estrecha y permanente. Cada integrante que haga parte del Juzgado respectivo debe conocer qué piensa y siente su líder, para ello será preciso expresar con la máxima claridad, la visión de futuro, las metas por alcanzar y la intención con que se enfrentarán las acciones.
- ❖ Dar solución oportuna y efectiva de los problemas individuales y colectivos.
- ❖ Atender personalmente los problemas particulares. Entregando cuando sea necesario, un consejo oportuno.
- ❖ Asignar los trabajos y tareas en forma ecuánime, pues no es de buen ecibo ciertos protectorados o especiales tratos que hacen del trabajo una iniquidad, Efectuar rotación en los puestos de responsabilidad. Cada persona debe conocer cabalmente su función y sentirse importante en su gestión.
- ❖ Relacionarse convenientemente con despachos judiciales paralelos (Juzgado Civil Municipal 1, Juzgado Civil Municipal 2, Juzgado Civil Municipal 3). Cada estrado judicial debe saber qué hace el resto de los despachos judiciales (Penales, Administrativos, Laborales y Adolescentes).
- ❖ Delegar responsabilidades. El líder debe preparar su equipo para que cualquier integrante lo reemplace en su gestión. (descentralización de funciones)
- ❖ Establecer y fijar estándares de calidad como también objetivos y metas precisas por alcanzar.
- ❖ Integrar a la Unidad en la toma de decisiones. Es importante escuchar el aporte que los subalternos pueden hacer en cualquier tipo de acción que se desarrolle.

**11. PROPIETARIO DE PROCESOS: El propietario de proceso** aparece como un nuevo rol en las organizaciones en la medida que estas asimilan la nueva cultura de procesos. En la literatura especializada conviven con este término otros roles que también están ligados a la gestión de los procesos como:

Campeón de Procesos.  
Director de Proyectos  
Director de Grupo

Sin duda, **propietario de procesos**, es el término acuñado para identificar al individuo a quién se le asigna la responsabilidad de un proceso y atribuida la autoridad (capacidad de decisión) necesaria para cumplir dicha responsabilidad. **Es decir debe ser una persona que conozca el proceso de principio a fin.**

La **designación del propietario de procesos** no es sencilla, ya que **conlleva un Encaje delicado de su función** (autoridad-responsabilidad) en un entorno funcional que tiene perfectamente asumido un esquema de dirección jerárquico y que propugna la actitud de control y mando y de protección del territorio de los directivos.

#### **PASOS PARA SELECCIONAR EL PROPIETARIO DE PROCESOS:**

- ✓ **Asignar la propiedad del proceso a un individuo dentro de la estructura funcional existente.** Esta medida no alteraría las relaciones autoridad –

responsabilidad existente, aunque introduciría un nuevo rol: un tipo de coordinador que debe negociar con las áreas funcionales.

- ✓ **Designar como propietario de procesos a un director de un área funcional.** Esto confirmaría el status de autoridad existente y no lo cuestionaría, transfiriendo la responsabilidad de un proceso a un individuo que ya goza de poder en la organización y que, de hecho, no sólo va a negociar con los otros directores, sino que además tomará decisiones.
- ✓ **Estructurar con base en procesos, haciendo del propietario de procesos un conecedor de hecho a un ejecutivo de línea (autonomía para toma de decisiones).** Esta medida suplantaría parcial o totalmente, según el alcance de la medida, la estructura funcional existente, asignando la autoridad y responsabilidad de los procesos directamente a su propietario.

En los entornos funcionales (sistemas actuales) la autoridad y responsabilidad de un determinado proceso están muy dispersas, porque se fragmentan entre todas las partes implicadas en el mismo (áreas funcionales, departamentos, secciones de despacho). **Un propietario de procesos ejercita su responsabilidad sobre un proceso “de principio a fin”**, dedicando toda la autoridad que le ha sido concedida a asegurar la coordinación de todos los implicados. El propietario del proceso es, en otras palabras, **el responsable directo del funcionamiento, mejora y desarrollo del proceso.**

## **RESPONSABILIDADES DEL PROPIETARIO DEL PROCESO**


Son las siguientes:

- ✓ Alinear el proceso con la estrategia de la organización.
- ✓ Medir el desempeño o rendimiento del proceso; rendimiento que se va a medir en unidades por semana.
- ✓ Hacer benchmarking (aprendizaje en conjunto) con procesos semejantes de competidores o de “*best-doers*” (mejores prácticas) Es decir, que los directores de los despachos judiciales realicen una retroalimentación con sus homólogos para que conozcan los procesos que se han implementado al interior de los mismos y den a conocer los logros adquiridos.
- ✓ Desarrollar una visión a largo plazo del proceso tal como debería de ser, y planificar las etapas para llegar a ella.
- ✓ Supervisar la implantación del proceso mejorado y las consecuentes innovaciones organizativas y tecnológicas que debe incorporar.
- ✓ Presentar informes periódicos sobre la evolución del proceso.
- ✓ Mejorar el proceso progresiva y continuamente.
- ✓ Entender el proceso tal cual es en la actualidad.

**SUGERENCIAS.** Leer este documento, sensibilizar sobre la necesidad de atender estos procesos de organización, trabajar en equipo, elaborar el manual de funciones y procesos con equilibrio en la carga laboral, sin proteccionismos injustos, designar el director de cada proceso (ejemplo: Responsable del control tutelas, responsable del control de notificaciones, ...) hacer reuniones periódicas que permitan el mejoramiento continuo,

informar al consejo seccional del avance de este proceso, a título de ejemplo, cree, innove. .

Cordialmente,



**HECTOR ENRIQUE PEÑA SALGADO**  
Magistrado

HEPS/cppp