

**Análisis de cargas laborales en la Secretaría del Tribunal Administrativo de Santander**

Margarita María Castellanos Flórez y David Alejandro Castellanos Martínez

Trabajo de Grado para Optar el título de Ingeniero Industrial

Director

Néstor Raúl Ortiz Pimiento  
PhD en Ingeniería

Codirector

Diego Hernando Hernández Velásquez  
Profesor de Derecho - Magíster en Hermenéutica Jurídica y Derecho

Tutora

Daissy Paola Díaz Vargas  
Secretaria de la Secretaría del Tribunal Administrativo de Santander

Universidad Industrial de Santander  
Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas  
Escuela de Estudios Industriales y Empresariales  
Bucaramanga

2023

### **Dedicatoria de Margarita Castellanos**

A mi madre Alba Nury, y a mi padre Oscar, les dedico este triunfo más que a nadie, porque siempre me han apoyado inclusive en la más loca idea que se me ha ocurrido.

A mi hermano, Felipe (Tato), por enseñarme a desafiar la gravedad.

A mis abuelos: Marcos Castellanos, Marcos Flórez y Rosalba, quienes me cuidaron desde el primer día como su princesa, siempre serán mis compañeros de vida y las personas a las que yo más admiro en este mundo. A mi abuela Elvinia y mi tía Ofelia, quiero decirles que ¡lo logré!

A David, porque esta experiencia no hubiera sido lo mismo sin ti, llenas siempre mis días de felicidad. Y recuerda, no importa dónde estés, a medio kilómetro o del otro lado del mundo, siempre estarás conmigo.

A Lobo, Iván y Tita, amores de mi vida. A Juan Pablo, Carolina y Villalba, la vida es mejor con amigos, y la mía es inmensamente mejor con ustedes (gracias por ser mis *lobsters*).

A Juan, Juanito, Mafe, Tatiana, Londo, Lismar, Luisa, a todos mis amigos y a aquellos que han pasado por mi vida, porque cualquier cosa que haga en esta vida, no sería legendaria si no los tuviera a ustedes viéndolo.

A Tatis, porque desde que me conociste confiaste más en mí que en ti misma, quiero que sepas (donde quiera que estés) que cumplí tu sueño y este logro será tuyo.

A mis bebés: Michín, Filipino, Venus, Hércules y a Botas, quienes llenan mis días de felicidad y mi ropa de pelitos; a Ramona, quien llegó a mi vida para hacerme feliz y me acompañaba cada una de las noches para estudiar, porque ella también se iba a graduar de ingeniera junto conmigo.

Y a mí, porque hoy es mi día, voy a lugares maravillosos y disfrutaré cada momento de mi vida.

*“The scary news is, you’re on your own now, but the cool news is, you’re on your own now!”*

*Taylor Swift*

### **Dedicatoria de David Castellanos**

Ha sido un viaje lleno de emociones el recorrido para dar vida a este trabajo. En cada paso, he experimentado la gama completa de sentimientos: desde la ira hasta la felicidad, desde la tristeza hasta la alegría. Son momentos que, de una manera u otra, se han tatuado en mi memoria para perdurar por siempre.

Dedico este trabajo a mis padres, Lizardo y Carmenza, cuyo respaldo constante ha sido un pilar importante a lo largo de este camino. A ellos les debo no solo mi formación académica, sino también el estímulo constante para seguir adelante, incluso en los momentos más desafiantes.

Este logro, en su totalidad, no habría sido posible sin el apoyo de mi querida compañera, Margarita Castellanos. Su presencia y guía han sido la luz en los momentos más cruciales de este proyecto, además, estoy eternamente agradecido por tener esta amistad tan linda desde mis primeros pasos como estudiante universitario hasta culminar.

A Juan Pablo y Carolina, quienes estuvieron a mi lado desde los primeros pasos de este proyecto, les agradezco por su escucha atenta y sus valiosos consejos en cada etapa del desarrollo.

A mis amigos Ana, Luisa y Juan, les agradezco por el apoyo brindado y por ser parte esencial de mi año de ACEII, Su amistad ha enriquecido esta etapa académica de maneras inimaginables.

A Lismar, Raul, Jose, Laura y Jose, agradezco profundamente el tiempo que dedicaron para escucharme y brindarme su amistad a lo largo de mi carrera profesional. Su apoyo incondicional y amistad han sido pilares fundamentales en mi camino.

En resumen, a cada persona que ha dejado su huella en este trayecto, mi sincero agradecimiento. Este trabajo lleva consigo el amor, el esfuerzo y la contribución de todos ustedes. ¡Gracias por ser parte de este capítulo tan significativo en mi vida académica!

Este logro, más que a cualquier otro, lo dedico a mí mismo. A pesar de las adversidades y la mentalidad que fui construyendo, nunca me rendí. Cada obstáculo se convirtió en una oportunidad para aprender y crecer. Agradezco a la versión anterior de mí, que decidió emprender este camino, y celebro al yo actual, que ha llegado hasta aquí. Esta victoria es el resultado de mi esfuerzo, determinación y resistencia. Que este logro sirva como recordatorio de que, incluso en los momentos más difíciles, hay una fuerza interna que nos impulsa a seguir adelante.

### **Agradecimientos**

A la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, por brindarnos la oportunidad de ser partícipes en la práctica

Al Tribunal Administrativo de Santander y los magistrados, por brindarnos la oportunidad de ser partícipes en el estudio y apoyarnos junto con su conocimiento y tiempo en el mismo

A Daisy Díaz, quien nos brindó su acompañamiento como tutora durante toda la práctica, y nos apoyó para concretar una correcta propuesta de mejora

Al personal de la secretaría, por siempre estar a la disposición de ayudarnos y ofrecernos toda la información necesaria para realizar el proyecto

A Herрман Alfonso y Juan Felipe Villalba, quienes fueron nuestros compañeros de trabajo durante la práctica

Al profesor Néstor Ortiz, por su dirección en el trabajo de grado, brindándonos su apoyo e ideas durante el transcurso del mismo

Al profesor Diego Hernández, por su apoyo, guía y conocimientos en las bases jurídicas que conllevaron el trabajo de grado

Al Laboratorio de Innovación Educativa GALEA y sus auxiliares, a ACEII y los miembros de la plancha del 2022, por brindarnos espacios para en él trabajar en los momentos necesarios para la escritura del proyecto y su apoyo incondicional durante la ejecución del mismo

## Tabla de Contenido

Introducción .....	14
Capítulo 1: Generalidades del proyecto .....	17
1.1 Descripción general de la empresa .....	17
1.2 Planteamiento del problema.....	18
1.3 Objetivos .....	19
1.3.1 Objetivo general.....	19
1.3.2 Objetivos específicos .....	19
1.4 Resultados esperados .....	20
1.4.1 Manual de funciones .....	20
1.4.2 Propuestas de mejora .....	20
1.4.3 Simulación de la propuesta de mejora .....	20
1.4.4 Trabajo de grado .....	20
Capítulo 2: Marco de referencia .....	20
2.1 Marco de antecedentes.....	20
2.2 Marco teórico.....	24
2.2.1 Análisis de cargas laborales .....	24
2.2.2 Tribunales administrativos en el marco de la jurisdicción de lo contencioso administrativo 26	
2.2.3 Muestreo de trabajo.....	27
2.2.4 Estructura organizacional.....	29
2.2.5 Manual de funciones.....	33

Capítulo 3: Descripción de la situación actual desde un enfoque de análisis de carga de trabajo .....	36
3.1    Pre-diagnóstico .....	36
3.1.1 Revisión de documentación existente .....	37
3.1.2 Identificación de la cantidad de empleados, actividades y procesos .....	39
3.2    Diagnóstico de los procesos .....	46
3.2.1 Revisión bibliográfica y web .....	46
3.2.2 Antecedentes .....	46
3.2.3 Diagnóstico situacional .....	47
3.2.4 Identificación de los procesos críticos .....	54
3.2.5 Diagramas de flujo de los procesos .....	55
3.3    Implementación de los métodos de análisis de cargas laborales .....	56
3.3.1 Estudio de cargas de trabajo a través de la técnica “muestreo de trabajo” ...	56
3.3.2 Análisis de cargas de trabajo actuales .....	59
3.4    Simulación preliminar .....	62
Capítulo 4: Propuesta de mejoramiento para la reducción de la carga laboral .....	65
4.1    Redistribución de actividades, tareas y funciones .....	65
4.2    Balanceo de cargas laborales .....	67
4.3    Diseño del manual de funciones .....	68
Capítulo 5: Implementación de las mejoras a través de un programa de simulación .....	71
5.1    Simulación de la propuesta final .....	71
5.2    Contraste entre la simulación inicial y final .....	75
5.3    Presentación de la propuesta final .....	76

6. Conclusiones .....	77
7. Recomendaciones .....	79
Referencias bibliográficas.....	81
Apéndices.....	86

**Lista de Tablas**

<b>Tabla 1</b> <i>Cumplimiento de los objetivos</i> .....	16
<b>Tabla 2</b> <i>Actividades desempeñadas por los diferentes empleados de la Secretaría</i> .....	40
<b>Tabla 3</b> <i>Desarrollo de entrevistas al personal</i> .....	48
<b>Tabla 4</b> <i>Formato de registro de datos para el muestreo de trabajo</i> .....	57
<b>Tabla 5</b> <i>Porcentaje de dedicación por cargo</i> .....	58
<b>Tabla 6</b> <i>Porcentaje de actividad acumulado de los Escribientes G1</i> .....	60
<b>Tabla 7</b> <i>Porcentaje de actividad acumulado de oficiales mayores</i> .....	61
<b>Tabla 8</b> <i>Descripción de la nomenclatura de los cargos en la simulación de la propuesta de mejora</i> .....	73
<b>Tabla 9</b> <i>Comparativa del porcentaje de actividad de la simulación inicial y simulación final</i> .....	75

**Lista de Figuras**

<b>Figura 1</b> <i>Mapa de procesos del Tribunal Administrativo de Santander</i> .....	38
<b>Figura 2</b> <i>Ejemplo de gráfica de porcentaje de actividad acumulado de un empleado</i> ....	59
<b>Figura 3</b> <i>Estado de actividad de los empleados en la simulación inicial</i> .....	64
<b>Figura 4</b> <i>Visión a largo plazo de la distribución del proceso</i> .....	69
<b>Figura 5</b> <i>Visión a corto – mediano plazo de la distribución del proceso</i> .....	70
<b>Figura 6</b> <i>Estado de actividad de los empleados en la simulación final</i> .....	74

**Lista de Apéndices**

Los apéndices están adjuntos y pueden ser visualizarlos en base de datos de la biblioteca UIS

## Resumen

**Título:** ANÁLISIS DE CARGAS LABORALES EN LA SECRETARÍA DEL TRIBUNAL ADMINISTRATIVO DE SANTANDER\*

**Autor:** Margarita María Castellanos Flórez, David Alejandro Castellanos Martínez\*\*

**Palabras Clave:** Análisis de cargas, manual de funciones, redistribución de tareas

El presente trabajo de grado tiene como propósito principal la formulación de una propuesta de mejora centrada en una línea de producción diseñada para la Secretaría del Tribunal Administrativo de Santander. Esta iniciativa se basa en un análisis de las cargas laborales de los empleados de la organización y se complementa con la reorganización de tareas y actividades, que se consolida en la creación de un manual de funciones. Este enfoque se sustenta en la recopilación de información a través de entrevistas y la revisión de fuentes bibliográficas; el proceso de desarrollo de esta propuesta incluye la elaboración de diagramas de flujo, la identificación de procesos críticos y la simulación de la situación inicial de la Secretaría. Además, se lleva a cabo una colaboración conjunta con el análisis y mejora de los procesos operativos, realizado por Hermann Eduardo Alfonzo Sierra y Juan Felipe Villalba Mantilla. Este esfuerzo colaborativo da como resultado la propuesta final, que se somete a simulación para evaluar su viabilidad de aplicación, la cual pretende el balance de cargas laborales del personal de la Secretaría y, en última instancia, mejorar significativamente la eficiencia del flujo de trabajo en la organización. Se busca, en definitiva, aumentar la efectividad y la eficacia de los procesos, lo que tendría un impacto positivo en la operatividad y la calidad del servicio ofrecido por la Secretaría del Tribunal Administrativo de Santander.

---

\* Trabajo de Grado

\*\* Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Néstor Raúl Ortiz Pimiento – PhD en Ingeniería. Codirector: Diego Hernando Hernández Velásquez – Magíster en Hermenéutica Jurídica y Derecho

### Abstract

**Title:** Workloads Analysis at the Secretaria del Tribunal Administrativo de Santander \*

**Author(s):** Margarita María Castellanos Flórez, David Alejandro Castellanos Martínez \*\*

**Key Words:** workloads analysis, job manual, task redistribution

**Description:** The main purpose of this thesis is the formulation of an improvement proposal centered around a production line designed for the Secretaria del Tribunal Administrativo de Santander. This initiative is based on an analysis of the workload of the organization's employees and is complemented by the reorganization of tasks and activities, which is consolidated into the creation of a job manual. This approach is supported by the collection of information through interviews and the review of bibliographic sources. The development process of this proposal includes the creation of flowcharts, the identification of critical processes, and the simulation of the initial situation of the Secretariat. In addition, there is a collaborative effort with the analysis and improvement of operational processes, conducted by Hermann Eduardo Alfonzo Sierra and Juan Felipe Villalba Mantilla. This collaborative effort results in the final proposal, which is subjected to simulation to assess its feasibility of implementation. The aim is to achieve a balance in the workload of personnel in the Secretaria and significantly improve the efficiency of workflow within the organization. The goal is to increase the effectiveness and efficiency of processes, which would have a positive impact on the operation and quality of the services offered by the Secretaria del Tribunal Administrativo de Santander.

---

\* Degree work

\*\* Faculty of Ingenierías Fisicomecánicas. School of Estudios Industriales y Empresariales. Director: Néstor Raúl Ortiz Pimiento – Engineering PhD. Codirector: Diego Hernando Hernández Velásquez – Master in Legal Hermeneutics and Law

## Introducción

El Estado colombiano es una república unitaria, democrática y social de derecho, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista (Constitución Política de Colombia, 1991, *Artículo 1o*). Esto significa que la autoridad política es ejercida mediante el poder del pueblo, representado en elecciones libres y periódicas, y que el Estado tiene como objetivo garantizar el bienestar social y económico de la población. Además, cabe resaltar que el Estado colombiano es descentralizado, lo cual da la facultad a las entidades públicas a gobernarse por sí mismas mediante la radicación de funciones en sus manos para ejercerlas autónomamente, comprendiendo funciones constitucionales, legislativas, ejecutivas y jurisdiccionales (Rodríguez, 2021b).

En consecuencia de lo mencionado anteriormente, el ordenamiento constitucional colombiano está dividido en las tres ramas tradicionales del poder: legislativa, ejecutiva y judicial. Esta última, de acuerdo con el Artículo 116 de la Constitución Política (1991), se encarga de “administrar justicia” y se encuentra integrada por la Corte Constitucional, el Consejo de Estado, la Corte Suprema de Justicia, el Consejo Superior de la Judicatura, la Fiscalía General de la Nación, los tribunales y los jueces. Para efectos del trabajo, se enfoca en una parte fundamental del Tribunal Administrativo de Santander (TAS): la Secretaría de este; a modo de contextualización, los tribunales administrativos, son los encargados de cumplir las funciones jurisdiccionales contenidas en el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo (CPACA) y la Secretaría atiende los trámites necesarios para dar movimiento a los procesos que ingresan y a una constante revisión de los que se encuentran activos, además de cumplir funciones administrativas y secretariales.

Es común que dentro de los tribunales administrativos se genere una alta cantidad de procesos activos que están retenidos por diferentes factores como la insuficiente capacidad por parte de los trabajadores para dar abasto con las tareas a realizar, generando así una alta carga laboral. Esta es descrita por el Departamento Administrativo de la Función Pública (2015), y citado por López (2021), como “la cuantificación sistemática de las horas dedicadas por las personas en las actividades laborales, al interior de los procesos que se desarrollan en una entidad o empresa”, refiriéndose así a la cantidad y tipo de tareas y responsabilidades que el trabajador tiene; el Departamento Administrativo de la Función Pública (2015) menciona que el análisis de carga laboral es una técnica que se utiliza para evaluar esa carga laboral y así identificar los factores que influyen al mismo. De igual forma, es importante destacar que la carga laboral contrae como consecuencia que estos mantengan una cantidad de carga laboral excesiva e influyendo significativamente en la salud física y mental de los empleados, dado que estas cargas generan fatiga, estrés, bajo rendimiento laboral, entre otras (Angela Rivera, 2017).

Con esto, se tiene como objetivo el análisis de las cargas que posee cada puesto de trabajo, mediante un diagnóstico de la situación de la Secretaría del TAS, basado en entrevistas con los funcionarios y caracterizando los procesos involucrados, utilizando la técnica de muestreo de trabajo; cabe resaltar que el contenido del documento está comprendido por el planteamiento del problema, diagnóstico inicial, objetivo general y específicos, marco de antecedentes y marco teórico, metodología, estructura del proyecto, cronograma y presupuesto.

**Tabla 1***Cumplimiento de los objetivos*

<b>Objetivo</b>	<b>Cumplimiento</b>
Realizar un diagnóstico de los procesos, funciones y actividades desempeñadas en la Secretaría del Tribunal Administrativo de Santander, a su vez analizando la información, comprendiendo los problemas existentes e identificando oportunidades de mejora.	Ver <a href="#">Capítulo 4: Descripción de la situación actual desde un enfoque de Análisis de Carga de Trabajo</a>
Diseñar una propuesta de redistribución de funciones y tareas asociadas a los cargos del Tribunal Administrativo de Santander, aprovechando las oportunidades de mejora y contribuyendo a la solución de los problemas identificados.	Ver <a href="#">Capítulo 5: Propuesta de mejoramiento para la reducción de la carga laboral</a>
Evaluar la propuesta diseñada en la Secretaría del Tribunal Administrativo de Santander, mediante un programa de simulación, analizando los resultados obtenidos y contrastándolos frente al diagnóstico inicial.	Ver <a href="#">Capítulo 6: Implementación de las mejoras a través de un programa de simulación</a>

## Capítulo 1: Generalidades del proyecto

### 1.1 Descripción general de la empresa

La organización a la cual va dirigido el presente trabajo es a la Secretaría del Tribunal Administrativo de Santander, ubicado en la calle 35#11-12 en Bucaramanga, Santander, Colombia. La Secretaría forma parte del Tribunal Administrativo de Santander, encargado de administrar justicia en el departamento de Santander en todo lo que concierne a la Jurisdicción de lo Contencioso Administrativo, cabe resaltar además que este cuenta con la representación legal del presidente del Tribunal, el Magistrado Iván Fernando Prada Macías. Al momento de iniciar con el estudio, el número de empleados directos eran 18, quienes se comprendían por:

- Secretaria (1)
- Oficial Mayor (3)
- Sustanciador (1)
- Escribiente G1 (8)
- Escribiente G2 (1)
- Escribiente G3 (3)
- Citador (1)

Y 2 empleados indirectos que se componen por:

- Contador (1)
- Ingeniero de sistemas (1)

Por otro lado, se resalta que la Secretaría no presenta un organigrama diseñado ni un mapa de procesos en el que se describan los procesos misionales propios de esta. Sin embargo, existe un

mapa de procesos del Tribunal Administrativo de Santander presente en el Sistema de Gestión de Calidad de la Jurisdicción de lo Contencioso Administrativo de Santander (SIGCMA – SGC).

Asimismo, los procesos involucrados dentro de la Secretaría se dividen en tres categorías: ordinarios, especiales y constitucionales. Dentro de estos se encuentra una subcategorización de los procesos que pasan por la Secretaría, en los que más adelante se realiza un análisis de cuáles son los procesos críticos que serán de estudio para el presente trabajo.

### **1.2 Planteamiento del problema**

El Tribunal Administrativo de Santander, a fecha del 9 de noviembre de 2022, está dividido por ocho (8) despachos y la Secretaría. Esta última, cuenta con diecinueve (19) trabajadores, quienes dan movimiento y apoyan a 7069 procesos que se encuentran activos y se dividen en tres categorías: ordinarios, ejecutivos y constitucionales, de los cuales se deben realizar tareas y actividades diferentes dependiendo del mecanismo de control al cual están dirigidos.

El análisis requerido por la Secretaría del TAS se origina en la necesidad de establecer una alternativa que permita incrementar su nivel de desempeño, a partir de la reorganización de funciones de los empleados, ya que hasta el momento no existe coherencia entre la descripción de los cargos documentados y las actividades laborales que realmente realiza cada cargo. A su vez, estos mantienen un cúmulo de responsabilidades visibles e invisibles, que generan al personal la obligación de realizar horas extras no remuneradas con el fin de entregar sus responsabilidades con el mínimo error posible, acarreando consigo síntomas como estrés, cansancio y afectación a su salud mental y diferentes ámbitos personales.

Cabe resaltar además que la Secretaría acata el Sistema de Gestión de Calidad de la Jurisdicción de lo Contencioso Administrativo de Santander (SIGCMA – SGC), en el que se manifiestan cinco (5) objetivos de calidad dentro de los cuales, con el presente proyecto, se

impactaría al segundo objetivo que manifiesta el aumentar la eficiencia y eficacia de la Administración de justicia (SIGCMA-SGC, 2021).

Con esto, se presenta que la herramienta más adecuada para dar solución a las problemáticas presentadas dentro de la Secretaría es la realización de un análisis de cargas, para así dar a conocer los requerimientos necesarios para garantizar el proceso, demostrando cuáles son los puestos de trabajo que poseen una sobrecarga laboral y a su vez creando un manual de funciones que estipule de manera clara las responsabilidades de funcionarios.

### **1.3 Objetivos**

#### ***1.3.1 Objetivo General***

Realizar un análisis de cargas laborales determinando las necesidades del personal y puestos de trabajos involucrados en los procesos de la Secretaría del Tribunal Administrativo de Santander.

#### ***1.3.2 Objetivos Específicos***

- Realizar un diagnóstico de los procesos, funciones y actividades desempeñadas en la Secretaría del Tribunal Administrativo de Santander, a su vez analizando la información, comprendiendo los problemas existentes e identificando oportunidades de mejora.
- Diseñar una propuesta de redistribución de funciones y tareas asociadas a los cargos del Tribunal Administrativo de Santander, aprovechando las oportunidades de mejora y contribuyendo a la solución de los problemas identificados.
- Evaluar la propuesta diseñada en la Secretaría del Tribunal Administrativo de Santander, mediante un programa de simulación, analizando los resultados obtenidos y contrastándolos frente al diagnóstico inicial.

## **1.4 Resultados esperados**

### ***1.4.1 Manual de funciones***

Documento en el cual estará el compendio de funciones, tareas y actividades junto con una descripción del cargo al cual se dirige.

### ***1.4.2 Propuestas de mejora***

Se pretende dar una propuesta de mejora, en el cual se evidencien posibles cambios que beneficien el rendimiento del personal y/o procesos. A su vez, la generación de posibles recomendaciones externas, que, aunque no vayan de la mano con el propósito del proyecto, puedan generar un impacto positivo en la Secretaría.

### ***1.4.3 Simulación de la propuesta de mejora***

Se pretende recrear la situación actual de la Secretaría del Tribunal Administrativo a través de un programa de simulación, dentro del cual se muestren los principales cuellos de botella y fallas de la línea de producción; por otro lado, se pretende genera una nueva simulación ajustando cambios que se encuentran dentro de la propuesta de mejora creada.

### ***1.4.4 Trabajo de grado***

Documento final en el cual se verá reflejado un informe de lo realizado durante el término del proyecto.

## **Capítulo 2: Marco de referencia**

### **2.1 Marco de antecedentes**

La investigación previa es fundamental para comprender el contexto y los desarrollos recientes en el área de estudio. En este apartado de marco de antecedentes, se presentará una revisión exhaustiva de la literatura relacionada con el tema de la tesis, incluyendo los estudios y

trabajos previos que han abordado el mismo o temas similares. Se presentarán los principales hallazgos y conclusiones de estos estudios, así como las lagunas y áreas de investigación que aún no han sido abordadas. Además, se describirá el estado actual del conocimiento en el área de estudio y se señalarán los desafíos y oportunidades para la investigación futura. Este apartado proporcionará una base sólida para la investigación, permitiendo comprender mejor el contexto y el alcance de la tesis.

En la Secretaría del Tribunal Administrativo de Santander se realizó un trabajo de grado en el ámbito de mejoramiento de procesos en el año 2017, titulado “Mejoramiento de los procesos de la Secretaría del Tribunal Administrativo de Santander”. Este es pertinente mencionarlo debido que da una mayor claridad acerca de las que funciones que desempeña la Secretaría, su importancia, además en él se presenta el mapa de procesos del Tribunal Administrativo de Santander y diagramas de flujo que permiten una mejor contextualización del TAS y la Secretaría. Sin embargo, se observa que este no es acorde con la situación actual de la institución (Lozano et al., 2017); además, se encuentra el trabajo de grado “Análisis y Mejoramiento de los Procesos Operativos del Tribunal Contencioso Administrativo de Santander” del año 2008, que, a pesar de haberse realizado hace más de 5 años, se destaca por su descripción general del Tribunal Administrativo de Santander y hace contraste con el anterior proyecto mencionado, situándose en una situación similar en la que destacan que hay una notoria falta de dirección estratégica que incluya una planeación, seguimiento y mejora continua del trabajo y se evidenciaba que la planta personal era insuficiente para cumplir con la carga laboral impuesta a la entidad, aumentando el inventario de procesos y jornadas extendidas de trabajo (N. Gómez & Ortiz, 2008).

Se resalta también los trabajos de grado realizados en Colombia, como el de “Estudio de cargas laborales para empleados de la planta en la Alcaldía Municipal de Cáceres” de 2021. Este

estudio fue realizado con el fin de identificar los puestos de trabajo que pueden presentar un exceso de carga laboral por la cantidad de procesos que intervienen en la institución, con esto, el análisis de cargas ejecutado fue a través del “Método de estándares subjetivos”, el cual busca calcular el tiempo estándar de realización de la actividad evaluada, con el fin de encontrar el tiempo total por tarea en un periodo de tiempo; el estudio dio como resultado que seis (6) empleados contaban con una sobrecarga laboral de un total de dieciséis (16) empleados estudiados. Concluyendo que, la principal razón por la cual se encontraba una sobrecarga es la mala distribución de las funciones estipuladas, un adicional de funciones no previstas y carga laboral de labores que no corresponden a la misión de la institución (Alex López, 2021).

Además, se encuentra el trabajo de grado “Cómo impacta el volumen de carga laboral en el personal de hospitalización respecto a la seguridad del paciente”, el cual se realizó en la Clínica del Occidente en Bogotá, Colombia para el año 2019. En el proyecto determinan la carga laboral con el fin de identificar una posible relación con la seguridad del paciente, para esto se utilizó la metodología de practicar una serie de entrevistas a los profesionales de la clínica para así conocer la carga laboral y las actividades que se realizan en cada turno (mañana, tarde y noche). Se dio como resultado que, para los auxiliares de enfermería, el turno que más demanda tiempo es el de la mañana debido a que las actividades de esa jornada tardan más tiempo en su ejecución. Por otro lado, los profesionales de enfermería destacaron que el tiempo con mayor demanda era el turno de la tarde, debido que en esta jornada se realiza la actividad de programación por 24 horas de los medicamentos (Cruz et al., 2019).

Por otro lado, el trabajo de grado “Análisis de Cargas Laborales En el Instituto de Desarrollo Municipal (IDM), Dosquebradas, Risaralda” del 2017, en el que se plantea como propósito la identificación y documentación del análisis del estudio sobre cargas laborales en el

IDM, dando como resultado esperado el mejorar la calidad y productividad organizacional de la entidad. Se destacan cinco (5) aspectos fundamentales como derivación del análisis: satisfacción laboral, carga mental, carga física, fatiga y cargas laborales, utilizando el “Método de estándares subjetivos” y “Métodos de estándares estadísticos, en el que se establece el tiempo en la actividad obteniendo el promedio de los tiempos de ella en base a los periodos anteriores y con una población objeto de estudio de 15 empleados; cabe resaltar que la metodología para extraer la información necesaria fue mediante la aplicación de una encuesta de 47 preguntas en el que tratan temas como: información general, características del puesto de trabajo, ambiente de trabajo e interacción con los compañeros, infraestructura y recursos, reconocimiento, dirección y servicio al ciudadano. La conclusión general del estudio fue el que algunos funcionarios presentan sobrecarga laboral, afectando directamente a su salud y generando síntomas que determinan la fatiga laboral (Galvis, 2017).

Por último, en el trabajo de grado “Estudio de cargas laborales en la Alcaldía Municipal de Dolores – Tolima” de 2019, realizaron un contraste entre la carga laboral actual y la requerida para cada cargo, teniendo en cuenta la periodicidad de cada actividad y la estimación del tiempo estándar, para ello se empleó la metodología propuesta por Gómez (2002), la cual se basa en la siguiente métrica: un cargo que requiera 1,55 empleados se encuentra sobrecargado, y un cargo que requiera 0,55 empleados, se encuentra subcargado, cuyo valor esta dado por una formula la cual divide tiempo estándar de la actividad en un periodo de tiempo, sobre la cantidad de tiempo laboral; por otro lado también se llevaron a cabo entrevistas con el fin de identificar la carga laboral de cada puesto y así realizar la distribución de actividades que permita establecer el número de funcionarios recomendados para cada cargo, calculando el costo en caso de aumentar o reducir el personal (Andrea López et al., 2019)

## **2.2 Marco teórico**

A continuación, se nombrarán temáticas y definiciones relacionados con el presente proyecto, presentando una contextualización teórica de los elementos de cada tema que será útil para la comprensión del trabajo de grado, sustentándose en referencias bibliográficas, artículos científicos, revistas académicas y demás fuentes.

### ***2.2.1 Análisis de cargas laborales***

Dentro de una entidad, los funcionarios son uno de los recursos más importantes y necesarios, dado que son estos los que ayudan a la misma a cumplir cada meta y objetivo. Si se tiene un personal equilibrado, esto se verá reflejado en los resultados proporcionados por cada uno de ellos en la institución, por lo cual es de relevancia fijarse también cuando las derivaciones de las actividades se manifiestan de manera desequilibrada, es decir, con sobrecarga laboral y un personal agotado, tanto física como mentalmente (Cruz et al., 2019). Es por esta razón que, dentro de las organizaciones se ve la necesidad de utilizar herramientas como el análisis de cargas laborales, quienes son facilitadores para diagnosticar las cargas laborales del personal, de tal forma que las soluciones que de ahí emerjan puedan impactar de manera positiva para que se realicen todas las tareas de manera eficiente y optimizando la utilización de los recursos (Restrepo et al., 2006; Andrea Rivera, 2006)

Sin embargo, para llegar a comprender la técnica de análisis de cargas laborales, es importante conceptualizar el término de carga laboral y las consecuencias que estas tiene para el trabajador. De acuerdo con (Torres & Jaramillo, 2014), las cargas son un “conjunto de cometidos y responsabilidades, conocimientos, perfiles, relaciones, resultados que lo distinguen de los demás y que constituyen el trabajo asignado”, dejando visualizar que un estudio o análisis de cargas laborales va más allá de definir qué actividades deben realizar los funcionarios y adentrarse en

si estos presentan sobrecargas, subcargas y cuáles repercusiones mantienen estas para el desempeño dentro del trabajo (Galvis, 2017).

Adentrándonos más hacia la terminología, el análisis de carga laboral es una técnica utilizada para evaluar y mejorar la distribución de tareas y responsabilidades entre los empleados de una empresa. Su objetivo es identificar cuellos de botella y problemas en los procesos, con el fin de mejorar la eficiencia y la productividad de la empresa. Además, el análisis de carga laboral puede ayudar a mejorar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, reducir costos, retener empleados y mejorar la toma de decisiones en la gestión de recursos humanos (S. Gómez, 2009; Andrea Rivera, 2006).

Por otro lado, y acorde con lo mencionado por Dirección Nacional de Talento Humano (2013) en Guía Metodológica para el Estudio de Cargas de Trabajo, para llevar el desarrollo efectivo de la medición de carga de trabajo, son fundamentales dos insumos:

- Formatos de procesos y procedimientos que muestren las operaciones integrales de la dependencia
- Manual de funciones y competencias laborales

Es importante destacar que, en el estudio de cargas de trabajo no se miden cargos, se mide el desarrollo de actividades o tareas asociadas a los procedimientos y procesos en función al tiempo estándar de desarrollo de cada actividad y la frecuencia con la que se realiza (Dirección Nacional de Talento Humano, 2013).

### ***2.2.2 Tribunales Administrativos en el marco de la Jurisdicción de lo Contencioso Administrativo***

Por otra parte, es importante resaltar que la medición de cargas aquí propuesta se da en un contexto específico del ejercicio de la función jurisdiccional del Estado, como lo es la Jurisdicción de lo Contencioso Administrativo, en el nivel del Tribunal Administrativo de Santander, y dentro de éste, en la Secretaría de dicho órgano judicial, que es una dependencia fundamental que articula los flujos de trabajo entre la comunidad jurídica (ciudadanos, abogados, grupos de interés, jueces administrativos, Consejo de Estado y otros órganos de la Rama Judicial) con el ejercicio judicial encarnado en la magistratura, encarnada a su vez en los magistrados que componen, a la fecha, esta colectividad (Constitución Política, 1991, *Artículo 116*).

La organización legal de la Jurisdicción de lo Contencioso Administrativo está enmarcada en lo dispuesto en la Ley Estatutaria 270 de 1996, que en su artículo 11, numeral 1°, literal b., establece que aquella está encabezada por el Consejo de Estado, seguida en orden decreciente por los Tribunales Administrativos y, posteriormente, como base de la jerarquía judicial, los Jueces Administrativos (*Ley 270 de 1996, 1996*). Más adelante, la misma norma desarrolla esta composición, en el Capítulo 3°, entre los artículos 34 y 42. En el artículo 40, especialmente, se dispone que “Los Tribunales Administrativos son creados por la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura para el cumplimiento de las funciones que determine la ley procesal en cada distrito judicial administrativo. Tienen el número de Magistrados que determine la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura que, en todo caso, no será menor de tres” (*Ley 270 de 1996, 1996*).

Finalmente, hay que resaltar que la ley procesal a la que alude la ley estatutaria es la Ley 1437 de 2011, modificada por la Ley 2080 de 2021, constitutivas de lo que se conoce como el

Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo – CPACA. Esta norma, en su Parte Segunda, a partir del artículo 103, establece, entre otros aspectos, los objetivos y principios de la Jurisdicción de lo Contencioso Administrativo, a partir del reconocimiento del hecho de que existe para conocer y resolver los conflictos que se originen en actos, contratos, hechos, omisiones u operaciones en el marco del derecho administrativo y para tal efecto la competencia de los órganos que la integran, incluidos los Tribunales Administrativos. El artículo 122 establece, repitiendo lo que consagra la ley estatutaria, qué son los Tribunales Administrativos y el artículo 123 establece las funciones de la Sala Plena.

Para el cumplimiento del objetivo general que aquí se ha propuesto, es indispensable conocer los artículos 151, 152 y 153 del CPACA, en donde se determinan las competencias de los tribunales administrativos, en única, primera y segunda instancias. En esta norma se aluden a los medios de control, esto es, las maneras como se puede demandar al Estado, dependiendo de cuál ha sido la causa que originó el conflicto con la entidad pública demandada y que han sido prediseñados por el legislador entre los artículos 135 y 148 del CPACA.

Finalmente, cada uno de los medios de control implican el adelantamiento del proceso contencioso administrativo, compuesto a su vez por etapas precisas, que pueden surtirse dentro del denominado procedimiento ordinario o dentro de un procedimiento especial. El proceso ordinario es el habitual, reglamentado expresa y largamente en el CPACA (Parte Segunda), entre los artículos 159 y 274, correspondiente a los medios de control que no tengan un procedimiento especial (Rodríguez, 2021a).

### ***2.2.3 Muestreo de trabajo***

Actualmente existen varias técnicas que apoyan al estudio de cargas laborales y a su medición, en las cuales por actos de desarrollo de este proyecto se emplea la técnica de “Muestreo

de Trabajo” la cual es una herramienta de muestreo estadístico y permite analizar el trabajo de una persona mediante la observación directa de las actividades que realiza en un periodo de tiempo establecido. Consiste en programar una serie de visitas al puesto de trabajo de manera aleatoria, a través de horas exactas determinadas previamente, y estas visitas pueden llevarse a cabo por varios días (Ortiz, 2014).

El parámetro utilizado es el porcentaje prestación de los servicios que ofrece la entidad, denotado por la letra P y se calcula como:

$$P = \frac{\text{Número de observaciones durante las cuales el empleado realiza una actividad}}{\text{Número de observaciones totales registradas}} * 100 \quad (1)$$

Este estudio de tiempo basado en esta técnica cuenta con 3 fases, de acuerdo con Ortiz, (2014):

- **Fase de Preparación:**

Esta fase tiene como principal propósito el realizar la preparación de la toma de datos que se realizará posteriormente, siguiendo los siguientes pasos:

- 1) Preparar los analistas para que entiendan el proceso que se va a realizar y comunicar a los empleados la importancia del estudio y la metodología de este.
- 2) Definir las actividades en la cual se va a realizar el estudio de tiempos.
- 3) Determinar el número de observaciones, el cual se puede hacer de dos formas:
  - a. Elaborar una gráfica que se muestre el registro día tras día del porcentaje de dedicación P acumulado, de tal forma que una vez el P esté estabilizado, finaliza el estudio.

- b. 
$$N = Z_{\alpha/2}^2 * P * \frac{1-P}{e^2} \quad (2)$$

Siendo 'e' el error máximo permitido, 'Z' el valor obtenido de la distribución normal estándar para el nivel de confianza deseado en el estudio, 'P' es el porcentaje de dedicación obtenido a partir de unas observaciones de muestra

- 4) Determinar la duración del estudio, el cual depende de la cantidad de veces que el empleado realiza una actividad.
  - 5) Programar los instantes de observación, esto teniendo en cuenta el periodo de tiempo el cual trabaja el empleado y las cantidades de observaciones a realizar.
  - 6) Diseñar formatos de registro de datos, en la que se observe de la cantidad de observaciones a realizar y la cantidad de tareas con la que trabaja el empleado
- **Fase de registro de datos:** la cual consiste en llegar las tablas de los formularios y efectuar los cálculos correspondientes.
  - **Fase de análisis:** en esta fase se estimará la carga laboral de los empleados a partir del cálculo de la frecuencia por cada tarea realiza por parte de los mismos, calculando el porcentaje de actividad e inactividad diario y dando paso a generar un porcentaje acumulado diario, el cual al final será el dato más relevante para el estudio debido que arrojará el resultado de si un empleado se encuentra con un sobrecargo de tareas.

#### ***2.2.4 Estructura organizacional***

La estructura organizacional juega un papel importante para determinar el éxito de cualquier empresa, siendo esta la base sobre la cual se construyen las políticas, procedimientos y prácticas de la gestión. Además, si es bien diseñada, ayuda a maximizar la eficiencia y productividad de una empresa, permitiendo que alcanzar objetivos y metas acorde a la misión de

la misma, y fijando los cimientos para que, mientras progrese, los cambios y la innovación no permitan que fracase (Villafuerte & Pérez, 2018); reiterando lo anteriormente mencionado, Chiavenato (2002, p. 369) resalta que “una estructura organizacional es eficaz cuando facilita a las personas la consecución de los objetivos y es eficiente cuando se consiguen con recursos o costos mínimos”.

De acuerdo con (Ospina, 2010), la estructura organizacional viene siendo “el gráfico que representa la estructura formal de una agrupación recibe la denominación de organigrama, en el cual se visualizan las líneas de autoridad, de responsabilidad, de los diferentes cargos, las unidades departamentales, las relaciones de comunicación, tanto horizontales como verticales, además si es una estructura plana o una estructura alta”.

Según Andrango (2018) las ventajas y desventajas correspondientes a las estructuras organizacionales son las siguientes:

#### Ventajas:

- Nos muestra cómo se encuentra estructurada la organización.
- Los colaboradores tienen un sentido de propiedad al ocupar un lugar en la organización.
- Esquematiza de manera gráfica a la estructura de la empresa.
- Permite plasmar de manera estratégica la estructura organizacional.
- Los colaboradores tienen claridad en el apoyo de otros departamentos para el desarrollo de gestiones.

#### Desventajas:

- La dimensión de la empresa puede dificultar su representación estructural.
- Los colaboradores pueden confundir el estatus con ocupar un lugar en la organización.

- Puede llevar a la confusión de esquematizar y descartar cargos.
- Limita el conocimiento de la comunicación interna que existe en la estructura de la empresa.
- Se cree que el apoyo al desarrollo de gestiones es estático a las expuestas en el organigrama.

En términos del diseño de los mismos, Robbins & Coulter (2005) definen a este como el “proceso que involucra decisiones sobre seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización, y formalización” p.234. Así entonces, es importante enfatizar en las definiciones de los anteriores elementos para comprender las definiciones de algunos tipos de estructuras organizacionales que serán de interés para el presente proyecto.

- **Especialización del trabajo:** es el grado en que las actividades de la organización se dividen en tareas separadas (Robbins & Coulter, 2005, p. 235).
- **Departamentalización:** una vez que los trabajos se dividen por medio de la especialización del trabajo, se deben agrupar tareas comunes que se puedan coordinar, eso es departamentalización (Robbins & Coulter, 2005, p. 235).
- **Tramos de control:** Se refiere al número de trabajadores que un gerente puede dirigir de manera eficaz y eficiente. Esto determina principalmente, el número de niveles y gerentes que una organización posee. A medida que más grande sea este tramo de control, más eficaz será la organización, en términos de costos. No obstante, se puede encontrar que en ciertos aspectos un tramo de control demasiado amplio afecta el desempeño de los trabajadores, esto porque los supervisores no poseen tiempo para brindar el liderazgo y la ayuda que se requieren (Amorós, 2007; Robbins & Coulter, 2005, p. 238).

- **Cadena de mando:** es la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos, define quién informa a quién. Robbins y Coulter, 2010, p. 187.
- **Centralización:** es el grado en el que toma decisiones se concentra en un solo punto de la organización (Robbins & Coulter, 2005, p. 239).
- **Descentralización:** se presenta cuando las decisiones son tomadas por los niveles bajos de la organización (Chiavenato, 2002, p. 5) y trae como consecuencia la pérdida de uniformidad en las decisiones.
- **Formalización:** es el grado en el que las tareas de una organización están estandarizadas, y las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados (Robbins et al., 2020).

Existen varias formas de categorizar las estructuras organizacionales de las empresas, sin embargo, todas ellas se pueden abarcar de la siguiente manera:

- **Estructura funcional:** caracterizada por un bajo nivel de departamentalización y la existencia de amplios tramos de control, la autoridad se centra en una sola persona y se desarrollan pocos niveles de formación, es flexible y cuenta con pocos niveles verticales (Rojas & Hädrich, 2018).
- **Estructura burocrática:** de acuerdo con Petrella (2007), se caracteriza por tareas operativas rutinarias, que se logran por medio de la especialización, normas y reglamentos altamente formalizados, se agrupan en departamentos funcionales. La autoridad es centralizada, los tramos de control son reducidos y la toma de decisiones sigue una cadena de mando.

- **Estructura matricial:** según Chiavenato (2002), es la combinación de la departamentalización funcional y divisional en la misma estructura organizacional. Tiene dos tipos de estructura: una cadena de mando de funciones o divisiones en donde se establece de forma vertical, y de disposición horizontal que combina al personal de diversas divisiones o departamentos para formar un equipo de proyecto (Rojas & Hädrich, 2018).

### 2.2.5 *Manual de funciones*

Los manuales de funciones son una herramienta esencial en cualquier organización, debido a que proporcionan una descripción clara y detallada de las tareas, responsabilidades y autoridades de cada puesto, dando a conocer una forma rápida y eficiente de las actividades en base a la misión de la organización. A su vez, son importantes para las empresas que deseen buscar una certificación con normas ISO, realizar una sistematización de su operación, descartar desperdicios e ineficiencias, y consolidar o incrementar su posición competitiva por medio de una mejor administración (Álvarez, 2006).

A su vez, Chiavenato (2009, p. 159), afirma que un manual de funciones es un documento en el que se detallan las actividades, siendo este “un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa, es la enumeración detallada de las funciones del cargo que hace el ocupante, la periodicidad de la ejecución y los objetivos del cargo”. Por otro lado, G. Gómez (1997) define al manual de funciones como el “documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad”.

Los manuales tienen normas y procedimientos que se utilizan dentro de la organización para realizar, por secuencias lógicas, cada una de las actividades, unificar y controlar las rutinas

de trabajo y evitar duplicaciones, ayudando a integrar los procesos, se complementan con diagramas de flujos, formularios y reportes (Asanza et al., 2016; Quimiz & Palacios, 2020).

Es así como entonces, de acuerdo con Quimiz & Palacios (2020), para los directivos de una organización es de importancia reconocer que contar con manuales de funciones y procedimientos benefician a la empresa. Algunas razones por las cuales se da esto es por:

- Elimina inquietudes y malentendidos.
- Ayuda a establecer objetivos, políticas, procesos y funciones.
- Amplifica la organización del trabajo.
- Permite transmitir en forma efectiva.
- Sirve como base para la realización de capacitaciones.
- Se presenta de manera clara el funcionamiento de cada departamento.
- Plasma artículos donde indica las obligaciones, sanciones y beneficios del empleado.

Sin embargo, se debe tener en cuenta las desventajas correspondientes son que:

- El costo de actualización y realización de manuales suelen ser altos.
- Si se elabora de forma parcial puede producir serios inconvenientes en el desarrollo de las funciones y/o actividades
- En caso de plasmar demasiada información detallada puede incurrir en pérdida de atención y volverse complicado de entender.
- Pierde eficacia si no se actualiza de manera periódica.

Cabe resaltar que para una correcta elaboración del manual de funciones se requieren seguir procedimientos que establecen técnicas para un manejo de acciones futuras, teniendo en cuenta las siguientes clases:

- Procedimientos jurídicos.
- Procedimientos administrativos.
- Procedimientos informáticos.

De acuerdo con Riaño et al. (2018), los pasos a seguir para un realizar una correcta estructuración de un manual de funciones son:

- **Paso 1:** identificación y ubicación del empleo
  - 1.1 Determinar el nivel jerárquico al cual pertenece el empleo, de acuerdo con la norma que establece el régimen de nomenclatura y clasificación de empleos públicos aplicable a su institución.
  - 1.2 Precisar el nombre o denominación del empleo, de acuerdo a la nomenclatura de empleos que corresponda con su institución.
  - 1.3 Identificar el código, siendo este una identificación numérica del empleo en un nivel jerárquico determinado.
  - 1.4 Asignar el grado, constituido por dos dígitos que acompañan el código del empleo y corresponde a la remuneración o asignación mensual
  - 1.5 Relacionar el número de cargos, correspondiente al número de empleos de igual denominación, código y grado de remuneración existentes en la planta de personal
  - 1.6 Ubicar el empleo, nombrando a qué dependencia pertenece
  - 1.7 Identificar el cargo del jefe inmediato
- **Paso 2:** Identificación del área o proceso al cual se asigna el empleo
- **Paso 3:** Descripción del contenido funcional del empleo

- 3.1 Descripción del propósito principal, describiendo aquello que el empleo debe lograr o su razón de ser
- 3.2 Descripción de las funciones esenciales del empleo: lo que una persona debe realizar, qué debe hacer para lograr el propósito principal, cada función enuncia un resultado diferente.
- **Paso 4:** Descripción de los conocimientos básicos o esenciales, haciendo referencia a las competencias funcionales propias del empleo para ejercer de manera eficiente y eficaz las funciones esenciales del empleo.
  - **Paso 5:** Identificación de las competencias comportamentales que debe poseer el empleado para ejercer sus actividades laborales.
  - **Paso 6:** Fijación de los requisitos de formación académica y experiencia.
    - 6.1 Señalar los núcleos básicos del conocimiento (NBC), para los empleos que exijan como requisito el título o aprobación de estudios en educación superior.
    - 6.2 Aplicación de equivalencias, señalar una alternativa en la que se describe de manera diferente el requisito básico del empleo.

### **Capítulo 3: Descripción de la situación actual desde un enfoque de Análisis de Carga de Trabajo**

#### **3.1 Pre-Diagnóstico**

Esta primera fase se realizó un primer acercamiento a la Secretaría del Tribunal Administrativo de Santander, identificando la misión que tiene el Tribunal Administrativo de Santander y cómo la Secretaría interviene y apoya en la misma. Esta se realizará cumpliendo con el desarrollo de las siguientes actividades:

### ***3.1.1 Revisión de documentación existente***

Se dio un primer acercamiento con la secretaria de la Secretaría del Tribunal Administrativo, dentro de la cual se discutió acerca del sistema jurídico de Colombia, el funcionamiento de la Secretaría, entre más información relevante para tener una contextualización de la situación actual; por otro lado, fue suministrada documentación con relación al Sistema de Gestión de Calidad que maneja el Tribunal Administrativo de Santander.

Dentro de la información obtenida, a continuación se mencionarán los puntos que se consideran importantes para la contextualización de la situación preliminar de la Secretaría.

#### ***3.1.1.1 Manual de calidad SIGCMA – SGC***

Dentro del manual de calidad se encuentran descritos los objetivos de la gestión de calidad de la Jurisdicción de lo Contencioso Administrativo de Santander, denotando porqué se requiere realizar un análisis de cargas encaminado a cumplir con los principios que en este se nombra, así como el aumentar la eficiencia y eficacia de la Administración de la justicia (Jurisdicción de lo Contencioso Administrativo de Santander, 2018). Por otro lado, dentro del mismo se presenta una contextualización del sistema de justicia y del Tribunal Administrativo, haciendo entender de mejor manera hacia dónde se encaminaría el proyecto.

#### ***3.1.1.2 Manual de procedimientos de la Secretaría del Tribunal Administrativo de Santander***

Este documento contiene un conglomerado del manual de funciones y procedimientos existentes para el funcionamiento de la Secretaría del Tribunal Administrativo de Santander; se logra identificar que este se encuentra desactualizado, se describen actividades que están bajo la responsabilidad de los cargos erróneos, además de resaltar procedimientos que se realizaban de manera física que, debido a la pandemia, ya no se realizan más de esa forma. Además, se

encuentran las primeras anomalías en cuanto a un desbalance de cargas y responsabilidades, principalmente para los Escribientes G1.

Cabe resaltar que este compendio de actividades fue útil en una primera instancia para comprender y justificar la actualización de un manual de funciones, además de eso dar los primeros pasos a la construcción de diagramas de flujo que fueran beneficiosos para la contextualización del funcionamiento de la Secretaría.

### *3.1.1.3 Mapa de procesos*

En conjunto con la documentación anteriormente mencionada, el mapa de procesos (ver Figura 1) fue de utilidad para la comprensión de la importancia que tiene la Secretaría dentro de los diferentes procesos que tiene el Tribunal Administrativo de Santander, entendiéndose este como una parte principalmente de apoyo. Es así como se destaca que, la Secretaría interviene en los procesos de apoyo de:

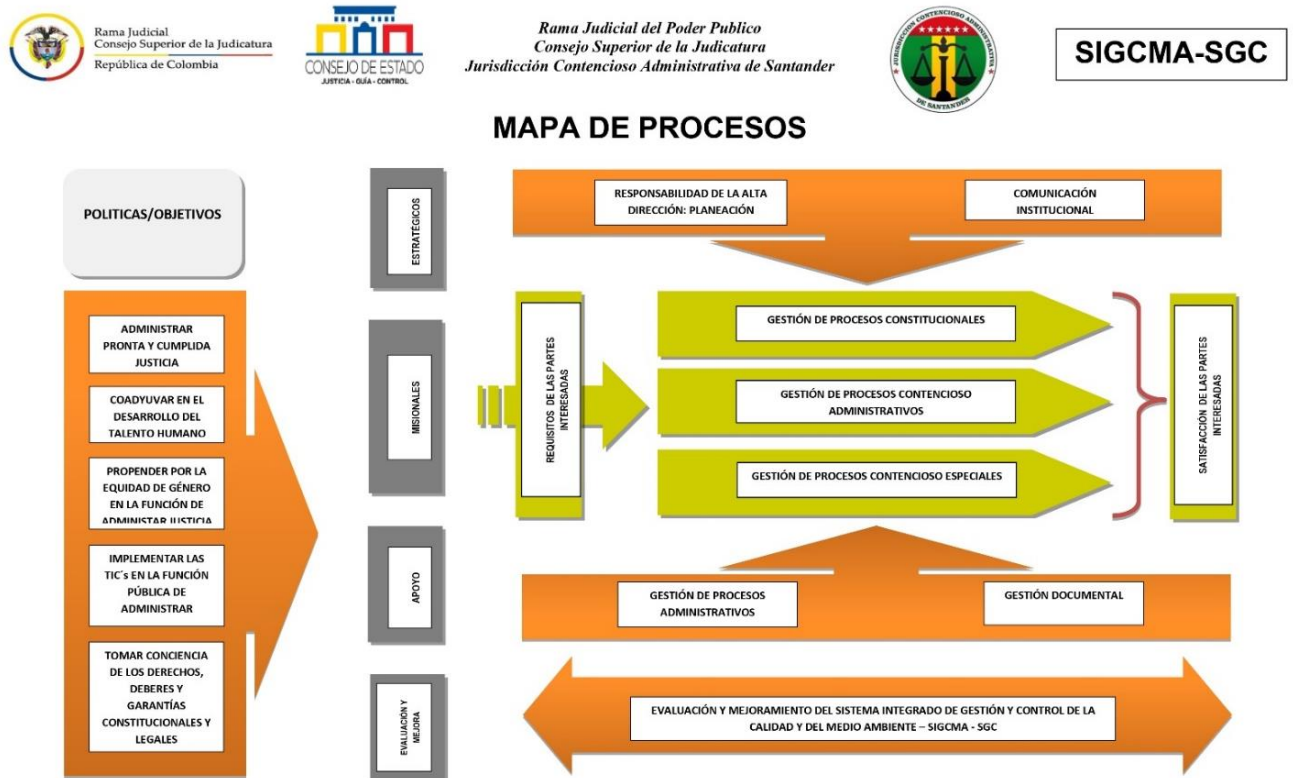
- Gestión de procesos administrativos
- Gestión documental

Además, en los procesos misionales de:

- Gestión de procesos constitucionales
- Gestión de procesos contencioso administrativo
- Gestión de procesos contencioso especiales

### **Figura 1**

*Mapa de procesos del Tribunal Administrativo de Santander*



*Nota.* Tomado de Jurisdicción de lo Contencioso Administrativo de Santander (2022)

### 3.1.2 Identificación de la cantidad de empleados, actividades y procesos

Dentro del proceso de contextualización del funcionamiento de la Secretaría, era necesario el conocer información base tal como lo es la cantidad de empleados y las diferentes actividades y procesos que dentro de ella intervienen. En la tabla 2 se puede contemplar la cantidad de personal con el que contaba la Secretaría para el momento, los cuales eran 18, y también las principales actividades que fueron descritas por ellos mismos bajo la metodología de entrevistas.

Cabe resaltar que, en el caso de los Escribientes G1, estos son divididos por cada despacho dentro del cual el magistrado tiene en su potestad el poder agregarle más funciones a este cargo o solicitar ayuda para la intervención de los mismos dentro de algún proceso jurídico o de apoyo en

audiencias. Sin embargo, estas actividades no fueron puestas a disposición en la tabla pero su análisis se verá reflejado en el apartado de análisis de cargas laborales.

**Tabla 2**

*Actividades desempeñadas por los diferentes empleados de la Secretaría*

<b>Cargo</b>	<b>Actividades</b>
<b>Citador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción de demandas desde reparto.</li> <li>• Registro en inventario de las demandas.</li> <li>• Notificación personal de Habeas Corpus en caso de no ser posible vía correo electrónico.</li> <li>• Devolución de expedientes hacia juzgados y demandantes.</li> <li>• Envío de expedientes físicos al Consejo de Estado.</li> <li>• Realizar constancia secretarial para trazabilidad del envío de los expedientes.</li> <li>• Enviar expedientes a archivo a través de mecanismos establecidos por el Tribunal.</li> <li>• Atender solicitudes de desarchivo y comunicación con oficina de archivo</li> <li>• “Registro de emplazamientos en TYBA”.</li> </ul>
<b>Escribiente G2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención al público.</li> </ul>

- 
- Tramite a Manejo de ventanilla virtual (no habeas corpus o tutelas).
  - Recepción de correspondencia y distribución al G1 correspondiente de cada despacho.
  - Radicación y cargue de archivos de procesos Ordinarios y Ejecutivos.

---

**Escribiente G3 (#1)**

- Manejo de ventanilla virtual (no habeas corpus o tutelas).
- Recepción y cargue de memoriales al sistema de información (procesos ordinarios y ejecutivos).

---

**Escribiente G3 (#2)**

- Notificaciones de autos y sentencias de tutelas.
  - Recepción y cargue de memoriales al sistema de información de procesos de tutelas y Habeas Corpus.
  - Devolución de tutelas y Habeas Corpus de segunda instancia hacia juzgados.
  - Envío de tutelas a la Corte Constitucional.
  - Elaboración de autos de tutelas y Habeas Corpus.
-

---

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Envío de procesos (tutelas y Habeas Corpus) al Consejo de Estado en caso de impugnaciones.</li></ul>
<b>Oficial Mayor – Asuntos Conjuces (#1)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Resolución de vigilancias administrativas</li></ul>
<b>Oficial Mayor - Asuntos Conjuces (#3)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar/Responder preguntas a otro personal</li><li>• Proyectar sentencias/autos</li><li>• Ayuda a buscar cosas de atención al público</li><li>• Revisión expediente</li></ul>
<b>Oficial Mayor - Asuntos Conjuces (#4)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Respondiendo vigilancias administrativas</li><li>• Realizar/Responder preguntas a otro personal</li><li>• Proyectar sentencias/autos</li><li>• Realizar sorteos de conjuces</li><li>• Realizar actas de sorteo</li></ul>
<b>Oficial Mayor (Notificadora)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Notificación de autos y sentencias.</li><li>• Fijación de lista.</li><li>• Respuesta a derechos de petición</li><li>• Suplir ausencias de la secretaria.</li><li>• Notificación de Habeas Corpus.</li></ul>
<b>Secretaria</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Velar por el personal de la Secretaría del Tribunal Administrativo de Santander.</li></ul>

---

- 
- Solucionar problemas y preguntas presentadas por el personal del Tribunal Administrativo de Santander y competentes con la Secretaría.
  - Realizar conteo de términos de los procesos activos.
  - Contestar derechos de petición y vigilancia administrativa.
  - Comunicación continua con los despachos.
  - Trámite de permisos laborales.
  - Nulidad de secretaria.
  - Revisión y firma de constancias secretariales.
  - Revisión y firma de medidas cautelares.
  - Revisión y firma de copias de mérito ejecutivo.
  - Asistir a reuniones de Sala plena.
  - Emisión de actas de reuniones de Sala plena.
  - Asistir a reuniones de SIGMA.
  - Calificaciones y notificaciones de servicios.
  - Velar por la integridad de las instalaciones de la Secretaría.
  - Dar de baja el inventario no funcional
- 
- Contador**
- Recepción de casos para liquidación.
-

---

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Resolución de liquidaciones.</li><li>• Manejo de cuentas bancarias del Tribunal y magistrados.</li><li>• Resolución de dudas en base a las liquidaciones.</li><li>• Asistir a las capacitaciones de entidades bancarias.</li><li>• Cargue de liquidaciones en el sistema de información.</li><li>• Acompañamiento en audiencias.</li><li>• Conciliaciones bancarias.</li><li>• Control interno de los procesos de liquidación.</li></ul>
<b>Escribiente G1 – Despacho 01</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Revisión de memoriales.</li></ul>
<b>Escribiente G1 – Despacho 02</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Actualización de los procesos activos del despacho.</li></ul>
<b>Escribiente G1 – Despacho 03</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Radicación de procesos constitucionales y especiales.</li></ul>
<b>Escribiente G1 – Despacho 04</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Llevar control de términos de los procesos.</li></ul>
<b>Escribiente G1 – Despacho 05</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar autos.</li></ul>
<b>Escribiente G1 – Despacho 06</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar traslados para fijar en lista.</li></ul>
<b>Escribiente G1 – Despacho 07</b>	
<b>Escribiente G1 – Despacho 08</b>	

---

- 
- Verificar la validez de las contestaciones y alegatos.
  - Solicitud de pruebas.
  - Realizar oficios.
  - Emisión de copias.
  - Supervisión de los trabajos realizados por los judicantes.
  - Preparar expediente para proceso de archivo.
  - Dar finalización a los procesos en el sistema de información.
  - Tramitar proceso de impedimentos de los magistrados.
  - Realizar solicitudes de desarchivo.
  - Preparar expediente para proceso de devolución hacia los juzgados.
  - Digitalización de expedientes escriturales.
  - Comunicación permanente con el descacho correspondiente.
  - Dejar la Trazabilidad de los movimientos del proceso.
  - Revisión de folios de procesos escriturales.
  - Envío de citatorios a las partes.
-

Por otro lado, los procesos en los que interviene la Secretaría son ordinarios, acciones populares, ejecutivo, acciones de tutela, control inmediato de legalidad, revisiones de acuerdos, habeas corpus, electorales, acción de grupo, recurso de insistencia, acciones de cumplimiento, conflicto de competencia, pérdida de investidura, conciliación, pago por consignación, control previo de constitucionalidad; estos se analizarán detalladamente en el próximo paso de la metodología.

### **3.2 Diagnóstico de los procesos**

#### **3.2.1 *Revisión bibliográfica y web***

Dentro de este apartado se dio el paso a la búsqueda de información útil para el presente proyecto, la cual se ve condensada en el apartado de marco teórico, y dentro de la cual se destaca la contextualización del análisis de cargas laborales y la técnica que será utilizada para el proyecto: el muestreo de trabajo. Por otro lado se indaga acerca de los Tribunales Administrativos en el marco de la Jurisdicción de lo Contencioso Administrativo dentro de cual se destacan la Ley 1437 del 2011 y su modificación en la Ley 2080 del 2021, conocidas como el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo – CPACA.

#### **3.2.2 *Antecedentes***

Dentro de la investigación de antecedentes se destaca la aparición de dos trabajos de grado realizados previamente. Uno de estos fue situado para de la Secretaría del Tribunal Administrativo de Santander, el cual se desarrolló en el 2017 titulado “Mejoramiento de los procesos de la Secretaría del Tribunal Administrativo de Santander” y el segundo fue el “Análisis y Mejoramiento de los Procesos Operativos del Tribunal Contencioso Administrativo” en el año 2008; estos dos trabajos de grado mencionados anteriormente, fueron de gran importancia debido a que se da una

mejor claridad de cuál es el funcionamiento de la Secretaría, además, se contenía también información completa que fue suministrada al inicio del proyecto.

Además, se destaca el estudio de trabajos de grado relacionados principalmente en el análisis de cargas laborales de empresas de servicio de Colombia, destacándose como útiles para el proyecto debido que fueron de base para una mejor contextualización de las cargas laborales y su redistribución dentro de un manual de funciones. Cabe resaltar que, lo mencionado anteriormente, se puede ver más desglosado en el Capítulo 3.

### ***3.2.3 Diagnóstico situacional***

#### ***3.2.3.1 Fase de entrevista***

Para tener una contextualización acerca de las funciones, tareas y actividades que desempeña cada uno de los funcionarios de la Secretaría, se llevaron a cabo una serie de entrevistas comprendidas entre el 06/10/2022 hasta 19/10/2022 en las que se estructuraron las siguientes preguntas:

#### ***Generalidades***

1. Nombre completo
2. Nombre del cargo
3. Tiempo en el que ha estado en el cargo
4. Horario de trabajo

#### ***Trabajo***

5. ¿Qué funciones desempeña netamente del cargo?
  - 5.1 ¿Cuál es la duración estimada de las tareas?
  - 5.2 ¿En qué parte del proceso se involucra?
    - 5.2.1 ¿Cómo se realiza?

5.2.2 ¿De dónde le llega esa parte del proceso y a dónde es enviado?

6. ¿Qué tareas realiza que no son netamente del cargo?

6.1 Quién le ordena esas tareas

### ***Problemáticas***

7. ¿Cuáles son las mayores dificultades en el trabajo?

7.1 ¿Qué problemas le ha ocasionado? Ej. Estrés, fatiga.

Cabe resaltar que el orden de las entrevistas se estructuró de tal manera que este siguiera el flujo del proceso, desde la recepción de la demanda (inicio del proceso) hasta el archivo del expediente final (fin del proceso). Además, de estas entrevistas se derivaban más preguntas a medida que se explicaban temas en específico y su duración de las mismas comprendió de 30 a 45 minutos, y tuvieron el orden que se visualiza en la tabla 3.

**Tabla 3**

*Desarrollo de entrevistas al personal*

<b>Fecha</b>	<b>Persona entrevistada</b>	<b>Funciones</b>	<b>Problemáticas</b>
<b>6/10/2022</b>	Escribiente G2	Tramite a Manejo de ventanilla virtual (no habeas corpus o tutelas). Recepción de correspondencia y distribución al G1 correspondiente de cada despacho. Radicación y cargue de archivos de procesos Ordinarios y Ejecutivos.	Sistema de información (SAMAI) inestable y lento, exceso de procesos para radicar, existen procesos mal radicados provenientes de los juzgados y se deben corregir, no se cumple el horario de atención al público (atención en horas no estipuladas).

		Atención a público (miércoles de 2pm-4:30pm y viernes de 8:00am a 12:00m). Notificación de sentencias y autos junto con Oficial Mayor.	
<b>10/10/2022</b>	Oficiales Mayor – Asuntos Conjuces (#1 y 3)	Realizar actas de impedimentos de magistrados y conjuces. Realizar sorteo de procesos de conjuces y magistrados. Devolución de asuntos. Revisión de memoriales. Sustanciación. Revisión secretarial. Reparto de procesos con los demás oficiales mayores de asuntos de conjuces. Actividades de cargas administrativas (copias y cambios de ponentes). En caso de ausencia de la secretaria, suplir sus labores.	Carga laboral de más de 700 procesos activos, manejo de escrituralidad el cual abarca mucho tiempo, las actividades que realiza toman mucho tiempo y no le permiten realizar todas las labores como la devolución de asuntos, sistema de información lento, problemática con conjuces debido a la disponibilidad horaria y el contacto con ellos es difícil, cumplimiento de funciones que se le sean asignadas diferentes a las laborales.
<b>10/10/2022</b>	Escribiente G3	Notificaciones de autos y sentencias de tutelas. Recepción y cargue de memoriales al sistema de información de procesos de tutelas y Habeas Corpus. Devolución de tutelas y Habeas Corpus de segunda instancia hacia juzgados. Envío de tutelas a la Corte Constitucional. Elaboración de autos de tutelas y Habeas Corpus. Envío de procesos (tutelas y Habeas Corpus) al Consejo de Estado en caso de impugnaciones. Digitalización de papeles.	Agobio en los términos de las tutelas, debido a que estas deben cumplirse rápidamente, hay una gran presión por movilizar el proceso, lentitud del sistema SAMAI.
<b>10/10/2022</b>	Oficial Mayor - Asuntos Conjuces (#4)	Asuntos de conjuces, similar a las tareas y funciones mencionadas de los anteriores oficiales mayores de asuntos de conjuces	Sistema SAMAI inestable, demoras dentro de la radicación debido que la información es insuficiente para desempeñar la

		Funciones secretariales Radicación en conjunto con Escribiente G2 Proyección de autos secretariales	actividad de manera rápida (esto le implica realizar búsqueda de los datos faltantes).
<b>11/10/2022</b>	Citadora	Recepción de demandas desde reparto. Registro en inventario de las demandas. Notificación personal de Habeas Corpus en caso de no ser posible vía correo electrónico. Devolución de expedientes hacia juzgados y demandantes. Envío de expedientes físicos al Consejo de Estado. Realizar constancia secretarial para trazabilidad del envío de los expedientes. Enviar expedientes a archivo a través de mecanismos establecidos por el Tribunal. Atender solicitudes de desarchivo y comunicación con oficina de archivo Registro de emplazamientos en TYBA.	Incurrir en notificación personal en cárceles incurriendo en pérdida de tiempo, alta cantidad de procesos para archivo, originalmente este puesto debe radicar, pero al no tener el título de abogada no conoce el procedimiento.
<b>11/10/2022</b>	Escribiente G3	Manejo de ventanilla virtual (no habeas corpus o tutelas). Recepción y cargue de memoriales al sistema de información (procesos ordinarios y ejecutivos).	Alta cantidad de memoriales, varían de 100- 110 diarios y se debe leer el expediente porque no se especifica el destino.
<b>12/10/2022</b>	Contador	Recepción de casos para liquidación. Resolución de liquidaciones. Manejo de cuentas bancarias del Tribunal y magistrados. Resolución de dudas en base a las liquidaciones. Asistir a las capacitaciones de entidades bancarias. Cargue de liquidaciones en el sistema de información. Acompañamiento en audiencias. Conciliaciones bancarias.	Alta cantidad de liquidaciones para hacer puesto que tiene procesos de todo el TAS y de juzgados, se demora mucho leyendo el proceso aumentando el tiempo de realizar la liquidación.

		Control interno de los procesos de liquidación.	
<b>13/10/2022</b>	Oficial Mayor (Notificadora)	Notificación de autos y sentencias Fijación de lista. Respuesta a derechos de petición Suplir ausencias de la secretaria. Notificación de Habeas Corpus.	Alta acumulación de derechos de petición en espera de respuesta, mal sistema de capacitación (nunca le dieron indicaciones claras del trabajo), alta cantidad de procesos a notificar (procesos de todos los despachos)
<b>14/10/2022</b>	Secretaria	Velar por el personal de la Secretaría del Tribunal Administrativo de Santander. Solucionar problemas y preguntas presentadas por el personal del Tribunal Administrativo de Santander y competentes con la Secretaría. Realizar conteo de términos de los procesos activos. Contestar derechos de petición y vigilancia administrativa. Comunicación continua con los despachos. Tramite de permisos laborales. Nulidad de secretaria. Revisión y firma de constancias secretariales. Revisión y firma de medidas cautelares. Revisión y firma de copias de mérito ejecutivo. Asistir a reuniones de Sala plena. Emisión de actas de reuniones de Sala plena. Asistir a reuniones de SIGMA. Calificaciones y notificaciones de servicios. Velar por la integridad de las instalaciones de la Secretaría. Dar de baja el inventario no funcional	Cada despacho hace las cosas a su manera, y tiene que estar pendiente de todo lo que se realice en ellos, no existe un protocolo de comunicación, debe realizar la tarea que le subordinen los magistrados puesto que no existe un compendio de funciones establecido, realiza funciones fuera de su labor como secretaria

<b>19/10/2022</b>	Relatora	Lectura, extracto y publicación de decisiones en la plataforma de la rama judicial Absolver preguntas de la jurisdicción Recepción de providencias de procesos ordinarios y constitucionales de la sala plena Relatar decisiones del TAS	Nota: A pesar de que este cargo no hace parte de la secretaria, se realizó la entrevista para conocer más a detalle el proceso que se ejecuta en el TAS
<b>11/10/2022</b>	Escribiente G1 – Despacho 01	Revisión de memoriales. Actualización de los procesos activos del despacho. Radicación de procesos constitucionales y especiales. Llevar control de términos de los procesos.	Al tener apoyo de judicantes, debe supervisar el trabajo de ellos, lo cual consume mucho tiempo, alta cantidad de procesos híbridos (escrituralidad y oralidad)
<b>11/10/2022</b>	Escribiente G1 – Despacho 02	Realizar autos. Realizar traslados para fijar en lista. Verificar la validez de las contestaciones y alegatos. Solicitud de pruebas. Realizar oficios. Emisión de copias.	La persona entrevistada inicialmente tenía pocos días de estar en el puesto, por esta razón no manifestó problemas en el puesto, sin embargo, semanas después fue remplazado por otra persona.
<b>12/10/2022</b>	Escribiente G1 – Despacho 03	Supervisión de los trabajos realizados por los judicantes. Preparar expediente para proceso de archivo. Dar finalización a los procesos en el sistema de información. Tramitar proceso de impedimentos de los magistrados.	Demora en la radicación de tutelas puesto que no posee la información suficiente y se demora en solicitarla, pérdida de tiempo en digitalización de expedientes, alto tiempo al realizar una basta cantidad de autos.
<b>13/10/2022</b>	Escribiente G1 – Despacho 05	Realizar solicitudes de desarchivo. Preparar expediente para proceso de devolución hacia los juzgados. Digitalización de expedientes escriturales. Comunicación permanente con el	La persona entrevistada inicialmente fue remplazada por otra, sin embargo, manifestó problemáticas de falta de ayuda de judicantes y alta demanda de tiempo al digitalizar procesos (alta escrituralidad)
<b>13/10/2022</b>	Escribiente G1 – Despacho 07	descacho correspondiente. Dejar la Trazabilidad de los movimientos del proceso.	No se recibe los datos de los procesos de manera completa, incurriendo en mayor tiempo de búsqueda

		Revisión de folios de procesos escriturales. Envió de citatorios a las partes.	de estos, al tener apoyo de judicantes, debe supervisar el trabajo de ellos, lo cual consume mucho tiempo
<b>13/10/2022</b>	Escribiente G1 – Despacho 08	Nota. Cada uno de los escribientes debe cumplir, además, funciones que se le sean demandadas por parte del despacho correspondiente. Y la cantidad de tipos de autos que deben realizar varía por despacho.	El despacho fue creado recientemente, por esta razón la escribiente no manifestó una cantidad numerosa de problemáticas, sin embargo, la principal es la falta de capacitación y de funciones específicas del puesto.
<b>14/10/2022</b>	Escribiente G1 – Despacho 06		Maneja una gran cantidad de procesos escriturales, a la vez de oralidad, haciendo que el trabajo se vuelva incurriendo en una alta demanda de tiempo, existe una gran cantidad de solicitud de copias de los procesos el cual toma bastante tiempo.
<b>19/10/2022</b>	Escribiente G1 – Despacho 04		Existe una gran carga invisible como la solución de problemáticas de la secretaría, no existe división de talento humano, es el único escribiente que realiza proyección, no existe un plan para archivo, constante trabajo interrumpido por parte de preguntas de los otros escribientes.

Cabe resaltar que, a raíz de decisiones tomadas por la Sala Plena del Tribunal Administrativo de Santander, se hicieron modificaciones en las funciones desempeñadas por algunos funcionarios dentro de la Secretaría:

- Los oficiales mayores 1, 2 y 3 se encargarán netamente de asuntos de conjueces, lo cual significa que la oficial mayor 3 dejará de realizar la radicación en conjunto con la escribiente G2.
- La escribiente G2 dejará de realizar notificación junto con la oficial mayor 4 (notificadora).

Con esto, y evidenciando las problemáticas expuestas por parte del personal, se manifiesta una necesidad de tener estipulado un manual de funciones claro y específico para evitar un cúmulo de tareas que no está relacionado con el puesto en el que trabajan. Además, se muestra que una gran parte de los problemas de tiempo son por la falta de información que se les es enviada, sea para la radicación y proyección de autos, y además por la plataforma de SAMAI la cual presenta caídas constantes y demoras para subir, digitar y enviar archivos e información correspondiente y vital para el movimiento de los procesos.

Por último, cabe resaltar que debido a las actualizaciones de los procesos que fueron realizados a posteriori de la pandemia en el año 2020, se implementó en su gran mayoría la entrada de procesos de oralidad que se manejan en su totalidad de manera digital. Sin embargo, aún se mantiene una cantidad notable de procesos escriturales que están a la mano del Despacho 06, esto conlleva que el Escribiente G1 del este despacho mantenga una carga laboral y rendimiento diferente al resto de los Escribientes G1, demandándole una mayor dedicación y comprensión de las leyes para dar respuesta a procesos de escrituralidad y oralidad.

### ***3.2.4 Identificación de los procesos críticos***

A partir de la información recolectada en la fase de diagnóstico situacional, se pretende el realizar un análisis de cuáles son los procesos críticos que serán objeto de estudio para el presente

proyecto. Así como es mencionado por Alfonzo & Villalba (2023) se realiza el estudio de estos procesos teniendo en cuenta principalmente dos factores:

- Cantidad de procesos que pasan por la Secretaría: a partir del análisis de un diagrama de Pareto de los procesos clasificados, se da como resultado que el de mayor importancia, ocupando un 78% de su totalidad, son los procesos ordinarios.
- Términos de ejecutoria del proceso: en este se tiene en cuenta el tiempo en el que debe ser ejecutado cada uno de los procesos, en el que se da como resultado que un proceso crítico debido a la importancia de dar una respuesta inmediata vendría siendo el Habeas Corpus, cuyo tiempo máximo de respuesta es de 1,5 días (36 horas).

Teniendo así 2 procesos a los cuales se les hará el estudio, el tercero que viene siendo las tutelas se escoge a partir de la combinación de los anteriores factores.

### ***3.2.5 Diagramas de flujo de los procesos***

En base al análisis previo del Diagrama de Pareto y términos de ejecución, se destaca que los procesos a tener en cuenta para el presente estudio son:

- Ordinario de primera instancia
- Ordinario de segunda instancia
- Tutela de primera instancia
- Tutela de segunda instancia
- Habeas Corpus de primera instancia
- Habeas Corpus de segunda instancia

Los diagramas de flujo fueron diseñados con la finalidad inicial de tener una mejor comprensión acerca de los procesos que en la Secretaría se trabajan, y a su vez poder visualizar

cuáles son las funciones por parte del personal que intervienen dentro de ellos, además que de manera gráfica se distingan las cargas preliminares de trabajo que mantienen los funcionarios. Estos pueden ser visualizados en el apéndice A, fueron realizados en el programa de Microsoft VISIO.

Estos procesos fueron seleccionados debido a su alto impacto en el funcionamiento de la Secretaría y el Tribunal Administrativo de Santander, puesto que, en el caso de los procesos ordinarios, estos toman relevancia dada a la gran cantidad de procesos activos que existen; de igual manera, los procesos de tutelas y Habeas Corpus son de suma relevancia debido que al ingresar al TAS los términos de respuesta se deben solucionar en un lapso de 10 días y 36 horas en primera instancia respectivamente, y en segunda instancia de 20 días para la tutela.

### **3.3 Implementación de los métodos de análisis de cargas laborales**

#### ***3.3.1 Estudio de cargas de trabajo a través de la técnica “Muestreo de Trabajo”***

Para el inicio del estudio de las cargas laborales en cuanto a las funciones que cumplen los funcionarios, se emplea la técnica de muestreo de trabajo. Para esto, la técnica se divide en tres fases que se muestran a continuación.

##### *3.3.1.1 Fase de preparación*

Esta comprendía la definición de las funciones y actividades que realiza cada funcionario de la Secretaría del TAS, en conjunto con la determinación del número de observaciones a realizar por día, que para el caso se escogió un total de 30 y previendo una duración del estudio en un aproximado de 2 semanas. Estos elementos fueron clave para el diseño de los formatos de registro de los datos, observándose un ejemplo de este en la tabla 4 y la totalidad de las tablas en el apéndice B.

**Tabla 4***Formato de registro de datos para el muestreo de trabajo*

Empresa:	Secretaría del Tribunal Administrativo de Santander					
Nombre del operario:						
Nombre del analista:	David Castellanos, Margarita Castellanos					
ACTIVIDAD REALIZADA	HORAS					
	08:07	08:19	08:25	8:30	08:34	(...)
A						
B						
C						
D						
E						
F						
G						
H						
(...)						
Otras actividades						
Inactividad						

Asimismo, se programaron los instantes de manera aleatoria para la observación a realizar, teniendo en cuenta un horario de 9 a.m. a 5 p.m. y contando con una hora en el almuerzo.

Por otro lado, es de importancia resaltar que la casilla de inactividad era marcada al momento en el que el trabajador no estaba realizando funciones que le han sido designadas, teniendo en cuenta también diferentes necesidades básicas del mismo funcionario así como lo es ir al baño o comer durante su jornada laboral; además, en ocasiones especiales, en las cuales el trabajador tenía un permiso laboral para la inasistencia de su trabajo, se realizaba una adecuación al porcentaje de actividad que tenía ese día al momento de tomar menos muestras de las tareas que este realizaba. A su vez, si el trabajador estaba trabajando remoto, se le enviaba el formulario para que esta misma persona lo rellenara.

### 3.3.1.2 Fase de registro de datos

De manera preliminar se llevó una prueba piloto de 1 día, en el que se evidenció el funcionamiento de esta técnica. Sin embargo, es relevante mencionar que el estudio no se continuó en el mes de diciembre de 2022 debido que al ser la finalización de año, la Secretaría presentaba una cantidad de trabajo mayor a lo usual, lo cual generaba que los resultados en este periodo de tiempo causarían una anomalía dentro del estudio.

Es así como se dio inicio a la aplicación de la técnica, la cual fue ejecutada del 6 de febrero al 17 de febrero del 2023, contando con un total de 10 días dentro del cual el resultado del porcentaje de tiempo de dedicación de cada trabajador se logra visualizar en la tabla 5.

**Tabla 5**

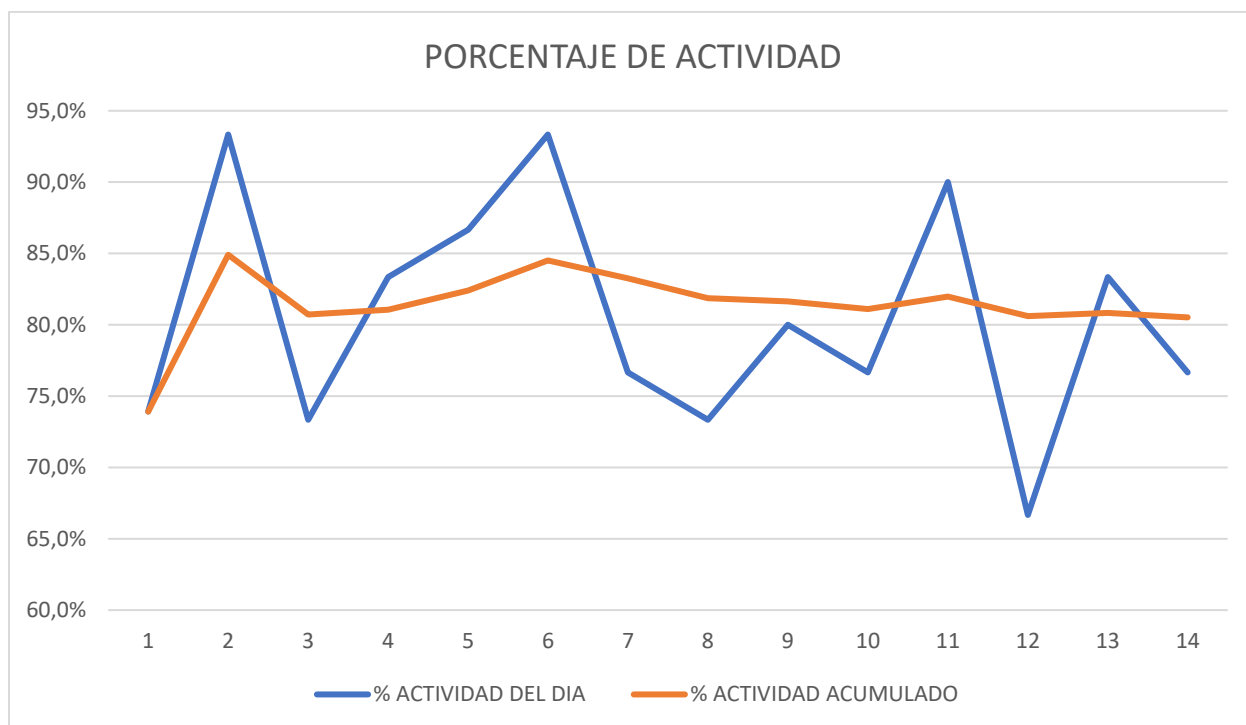
*Porcentaje de dedicación por cargo*

<b>Cargo</b>	<b>Porcentaje de dedicación</b>
<b>Citador</b>	69,7%
<b>Escribiente G2</b>	75,4%
<b>Escribiente G3 (#1)</b>	77,4%
<b>Escribiente G3 (#2)</b>	87,7%
<b>Oficial Mayor – Asuntos Conjueces (#1)</b>	71,5%
<b>Oficial Mayor - Asuntos Conjueces (#3)</b>	56,8%
<b>Oficial Mayor - Asuntos Conjueces (#4)</b>	86,8%
<b>Oficial Mayor (Notificadora)</b>	85,7%
<b>Secretaria</b>	80,5%
<b>Contador</b>	82,2%
<b>Escribiente G1 – Despacho 01</b>	78,4%
<b>Escribiente G1 – Despacho 02</b>	82,2%
<b>Escribiente G1 – Despacho 03</b>	86,3%
<b>Escribiente G1 – Despacho 04</b>	83,3%
<b>Escribiente G1 – Despacho 05</b>	71,8%
<b>Escribiente G1 – Despacho 06</b>	82,1%
<b>Escribiente G1 – Despacho 07</b>	72,2%
<b>Escribiente G1 – Despacho 08</b>	66,9%

Por otro lado, se realizó una gráfica en la cual se evidencia el comportamiento del porcentaje de actividad de cada funcionario de la secretaría en el que la línea azul demuestra el porcentaje de actividad del día, mientras que la línea naranja es el porcentaje de actividad acumulado. Un ejemplo de lo anterior se observa en la figura 2, sin embargo, el conglomerado de gráficas se puede encontrar en el apéndice C.

**Figura 2**

*Ejemplo de gráfica de porcentaje de actividad acumulado de un empleado*



### 3.3.2 *Análisis de cargas de trabajo actuales*

Frente al análisis de cargas laborales, se destaca una comparación de las actividades entre los escribientes G1. Como se mencionó anteriormente, este cargo está dividido en función de los diferentes despachos del Tribunal Administrativo de Santander, ocasionando que las funciones de este cargo sean en base a las tareas que el magistrado correspondiente le asigne; es por esto por lo

que, al momento tener la libertad en la delegación de las tareas, no existe una estandarización dentro de las funciones que cada uno desempeña, generando como resultado cargas dispares dentro del estudio. Esto puede ser visualizado en la tabla 6, en la que se encuentra una comparativa del porcentaje de actividad acumulado que se obtiene de cada uno de los escribientes G1, destacando que el escribiente del despacho 03 obtuvo el mayor porcentaje con un 86,3% y el porcentaje de menor actividad corresponde al despacho 08 con un 66,9%.

**Tabla 6**

*Porcentaje de actividad acumulado de los Escribientes G1*

<b>Cargo</b>	<b>Porcentaje de actividad</b>
<b>Escribiente G1 – Despacho 01</b>	78,4%
<b>Escribiente G1 – Despacho 02</b>	82,2%
<b>Escribiente G1 – Despacho 03</b>	86,3%
<b>Escribiente G1 – Despacho 04</b>	83,3%
<b>Escribiente G1 – Despacho 05</b>	71,8%
<b>Escribiente G1 – Despacho 06</b>	82,1%
<b>Escribiente G1 – Despacho 07</b>	72,2%
<b>Escribiente G1 – Despacho 08</b>	66,9%

Por otro lado, se encuentran los Oficiales Mayores los cuales están divididos en dos categorías: en la primera se encuentran los Oficiales Mayores destinados a asuntos de conjueces, los cuales se crearon en una primera medida para ayudar a la descongestión de los 8 despachos existentes. Sin embargo, esta solución se volvió permanente, ocasionando una reducción de

personal de la Secretaría; por otro lado, está el oficial mayor encargado de la notificación, el cual realiza en su totalidad tareas de la Secretaría.

Así como se registra en la tabla 7, los oficiales mayores de asuntos de conjueces poseen una alta diferencia dentro de sus porcentajes de actividad, está es principalmente observada entre el Oficial Mayor #3 y #4, los cuales poseen un porcentaje de actividad de 56,8% y 86,8% respectivamente; lo anterior es ocasionado principalmente por la eficiencia de cada uno al momento de desempeñar sus funciones, resaltando además las diferentes fuentes externas que causan que el Oficial Mayor #3 se ausente una gran parte de la jornada laboral, debido que ocupa su tiempo en actividades ajenas a la misión de la Secretaría.

**Tabla 7**

*Porcentaje de actividad acumulado de oficiales mayores*

<b>Cargo</b>	<b>Porcentaje de actividad</b>
<b>Oficial Mayor – Asuntos Conjueces (#1)</b>	71,5%
<b>Oficial Mayor - Asuntos Conjueces (#3)</b>	56,8%
<b>Oficial Mayor - Asuntos Conjueces (#4)</b>	86,8%
<b>Oficial Mayor (Notificadora)</b>	85,7%

En cuanto al resultado arrojado por parte del citador, este muestra que su porcentaje de actividad corresponde a un 69,7%. Esta baja carga laboral viene siendo consecuencia de una mala distribución de tareas, dentro de la que se le asignan una cantidad baja de actividades a realizar cuya naturaleza es de ejecución rápida.

Por último, es importante resaltar que los demás puestos de trabajo presentan en promedio un porcentaje de actividad del 80,6%, el cual no corresponde ni a sobrecarga laboral ni a baja carga

laboral; sin embargo se observó durante el estudio que su eficiencia se ve impactada debido a una mala distribución de las tareas.

### **3.4 Simulación preliminar**

Inicialmente, con el propósito de analizar cuáles serían las problemáticas y demoras que ocurren en la Secretaría, se plantea plasmar los diferentes escenarios de los procesos que ocurren en ella bajo el diseño de un modelo de simulación en el programa FlexSim, basado en datos históricos, patrones de comportamiento y bajo el flujo de los procesos críticos que son objeto de estudio; cabe resaltar además que el diseño de esta simulación preliminar fue realizada en colaboración con Alfonso & Villalba (2023) y todos los documentos de soporte que se mencionarán en este apartado se encuentran dentro de los apéndices del trabajo de grado “Análisis y mejoramiento de los procesos operativos de la Secretaría del Tribunal Administrativo de Santander”.

Los ítems principales que se tuvieron en cuenta al momento del diseño de la simulación es una elaboración de mapa de procesos por tarea, el análisis del valor agregado de las actividades y una toma de tiempos que a continuación será expuesta.

- **Mapa de procesos por tarea:** se crearon mapas de procesos detallados por cada una de las actividades que formaron parte de los procesos, teniendo como objetivo principal el proporcionar una visión clara de cuándo y en qué etapa específica se experimentan retrasos.
- **Análisis del valor agregado de las actividades:** este ítem pretende la categorización de las actividades en cuatro grupos (imprescindibles que generan valor, prescindibles que no generan valor, prescindibles que generan valor y prescindibles que no generan valor), con el objetivo de identificar qué actividades contribuyen o no a los procesos,

buscando consigo oportunidades de mejora y la optimización del desempeño de la Secretaría. Dado así, los resultados de este análisis arrojaron que las actividades que aportan valor presentan una proporción del 75%, mientras que las actividades que no aportan valor y no son esenciales para el proceso se mantienen por debajo del 10%. Por lo tanto, limita la posibilidad de realizar modificaciones o eliminar tareas, aportando en la idea de realizar una redistribución de tareas y actividades de los empleados de la Secretaría.

- **Toma de tiempos para el modelo de simulación:** con la finalidad de obtener tiempos funcionales dentro de la simulación, y crear distribuciones normales aptas para la misma, fue necesaria la toma de tiempos durante cuatro semanas en la cual, el personal, debía rellenar un formulario suministrando la hora de inicio, finalización y duración de una actividad realizada acorde a su puesto de trabajo y a qué tipo de proceso pertenecía.

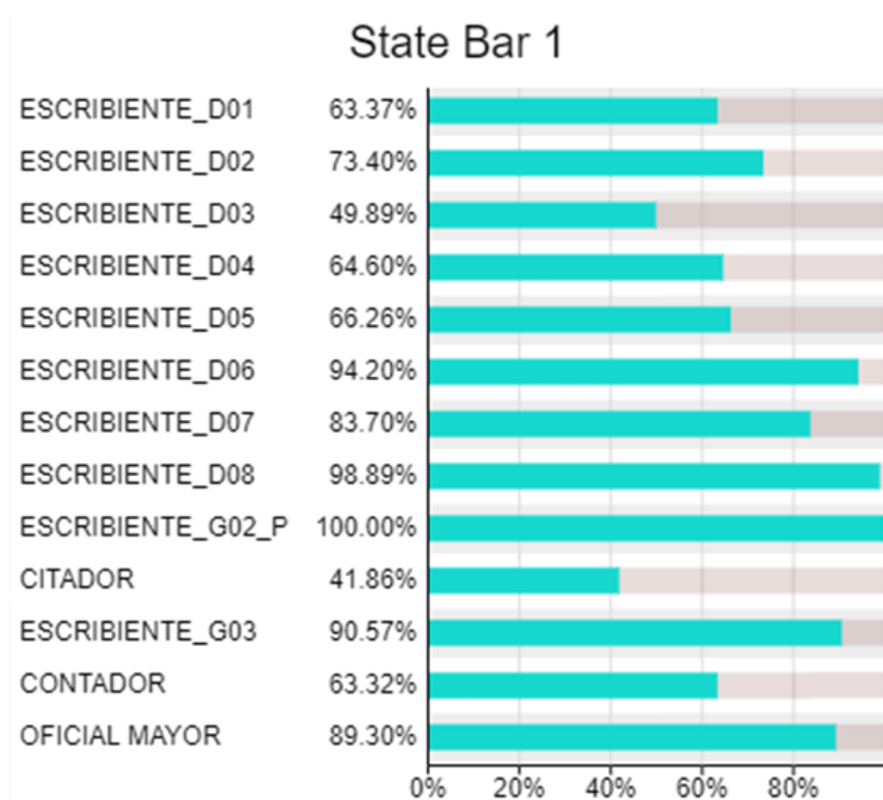
Así entonces, se llevó a cabo un análisis que se complementó con investigaciones previas para identificar las demoras en el sistema de respuesta de la Secretaría, permitiendo la comprensión a profundidad del flujo de los procesos críticos y a su vez la distribución inicial de funciones, tareas y actividades que presentaba cada uno de los empleados. Además, este modelo de simulación incluye detalles de cómo los funcionarios participan en cada proceso, la duración de las actividades en sus respectivas estaciones de trabajo y los plazos legales que deben cumplirse para la transferencia de procesos entre empleados.

Asimismo, se realizó la comprobación del modelo en el que se busca que los datos que se tomaron en la realidad de la Secretaría se asemejen con los resultados arrojados por del modelo de simulación, a través de una prueba T Student utilizando los datos obtenidos en el muestreo de datos

de la Secretaría y el resultado arrojado por el indicador de ‘State Bar’ (Figura 2) que muestra la actividad de los elementos del modelo de simulación al ejecutarse por un periodo de un año.

**Figura 3**

*Estado de actividad de los empleados en la simulación inicial*



Con esto, las pruebas de hipótesis utilizadas para la comprobación del modelo, teniendo en cuenta nivel de significancia ( $\alpha$ ) del 5% fueron:

*Hipótesis nula*  $H_0: u_1 - u_2 = 0$

*Hipótesis alternativa*  $H_1: u_1 - u_2 \neq 0$

Siendo,

$u_1$ : media del % Actividad de la Simulación

$u_2$ : media del % Actividad de la Realidad

Arrojando que,

$$\text{Valor } p = 0,548 > \alpha$$

Los resultados obtenidos indican que las conclusiones positivas, puesto que la hipótesis nula fue comprobada, lo cual implica que el modelo de simulación utilizado presenta una similitud con los datos extraídos de la realidad observada en la Secretaría (ver Apéndice D). Esta coherencia entre el modelo y la información empírica respalda la validez y la eficacia del enfoque de simulación empleado, destacando su utilidad para entender y representar de manera precisa los fenómenos observados en el ámbito de la Secretaría.

Por otro lado, Alfonso & Villalba (2023) realizan la comprobación del modelo en base al cálculo del Tiempo Medio de Flujo (TMF) y cuyo valor fue de 43.01 horas, encontrándose dentro del rango de aceptación de entre 40.08 y 45 horas de una serie de 26 réplicas a las que se sometió el modelo de simulación con un nivel de confianza del 95%.

El modelo de simulación permitió la comprensión de situaciones que previamente fueron mencionadas en el análisis del muestreo de trabajo, encontrando que el citador tiene un bajo porcentaje de actividad en comparación de los demás empleados debido a la naturaleza de las actividades que este realiza.

## **Capítulo 4: Propuesta de mejoramiento para la reducción de la carga laboral**

### **4.1 Redistribución de actividades, tareas y funciones**

Con la finalidad de realizar la distribución de actividades, tareas y funciones, se tuvo en consideración los siguientes puntos:

- Entrevistas del personal y reuniones con profesionales: acorde con lo mencionado en la fase de entrevistas, se tuvieron en cuenta las problemáticas que estos recalcan de

acuerdo con el puesto de trabajo. Por otro lado, se mantuvieron reuniones con profesionales para tener una mejor claridad de cuáles son los diferentes pasos dentro del proceso que no se pueden omitir, asimismo como las tareas que no se podrían cambiar de funcionario debido a las consecuencias que este traería frente a la dificultad de las mismas; a su vez se mantuvo en cuenta la escala salarial de los funcionarios, teniendo en cuenta que un empleado que deduzca menor capital no podría desempeñar funciones de un cargo mayor.

- Muestreo de trabajo: así como fue mencionado en el apartado de muestreo de trabajo, este arroja diferentes posibilidades frente a las modificaciones que se vendrían a hacer para la redistribución de tareas, teniendo en cuenta que dentro de este se muestran las diferentes actividades que el personal realiza a menor o mayor medida, inclusive que no se realizan en lo absoluto y vendrían a ser no indispensables para el manual de funciones.
- Diagramas de Ishikawa: así como lo muestran Alfonso & Villalba (2023), se realizaron diagramas de Ishikawa con la finalidad de identificar cuáles son las diferentes problemáticas y sus causas dentro de los procesos críticos de la Secretaría, generando como resultado 6 diagramas Causa- Efecto en el que se muestran problemáticas en: la ineficiencia de la radicación, la congestión en la comunicación y revisión del despacho, retraso en la ejecutoria de los procesos, retraso en la proyección de autos por parte de cada despacho, retraso en las notificaciones del estado del proceso y retraso en el proceso de archivo y solicitud de copias; se destaca a su vez que esto fue crucial al momento de realizar una propuesta de mejora debido a la categorización de las causas

primarias y secundarias que se generaron, ayudando a tener una perspectiva clara y tener en cuenta en qué puntos realizar las intervenciones necesarias.

Es así como, en conjunto con todos los factores que fueron mencionados, se diseña una primera propuesta de mejora basado en una línea de producción. La principal idea es que la Secretaría trabaje como una línea de producción, trabajando de manera secuencial desde la entrada del proceso hasta su salida y dando paso a una mejor organización dentro de las tareas, distribuyéndolas formalmente en un manual de funciones que complementaría la propuesta de mejora.

#### **4.2 Balanceo de cargas laborales**

Así como se denota en anteriores puntos, existe una disparidad entre las cargas laborales de los empleados de la Secretaría, principalmente en aquellos que cumplen las mismas funciones como lo es el caso del Escribiente G1. Por tal razón, es importante encaminarse en la búsqueda de realizar una propuesta de mejora en base al aumento de la eficiencia en la Secretaría enfocándose en el balanceo de las cargas laborales, con la finalidad de lograr el cumplimiento de entrega de los procesos frente a los usuarios.

Para ello, el balanceo de cargas laborales, se fundamenta principalmente en la especialización de las tareas anteriormente mencionadas a través de la creación de una línea de producción en la Secretaría, logrando que los funcionarios se enfoquen en actividades específicas para ayudar a su vez a una mejora en la calidad de trabajo, aumento en el ritmo y cantidad de producción, también evita que cada uno de los despachos tenga potestad de cada escribiente, pasando a que estos formaran parte de la Secretaría en su totalidad y también evitando conflictos internos dado que tienen que responder a solo un jefe y no a dos como antes.

### 4.3 Diseño del manual de funciones

La propuesta preliminar elaborada es basada en una línea de producción, dentro de la cual se generó como producto un manual de funciones en el que se estipula el nombre del cargo, tareas y actividades que desempeñaría cada uno de los empleados (ver apéndice E). Con esto, se genera la siguiente distribución dentro del personal de la Secretaría, contemplando las siguientes actividades, cantidad de personas encargadas y el cargo al que estaría dirigido, así para todos los procesos jurídicos:

- Encargado de la recepción de los procesos – 1 Citador
- Encargado de la radicación – 1 Escribiente G2
- Encargado del envío al despacho – 1 Escribiente G1
- Encargado de la ejecutoria y cumplimiento – 3 Escribiente G1
- Encargado de autos – 2 Escribiente G1
- Encargado de la liquidación – 2 Contador
- Encargado de la emisión de copias – 1 Escribiente G1
- Encargado del archivo – Citador

A su vez, se encuentran las siguientes actividades transversales que interfieren en el proceso principal, por este motivo no entran en el concepto de la línea de producción, sin embargo, son relevantes para el funcionamiento de la Secretaría:

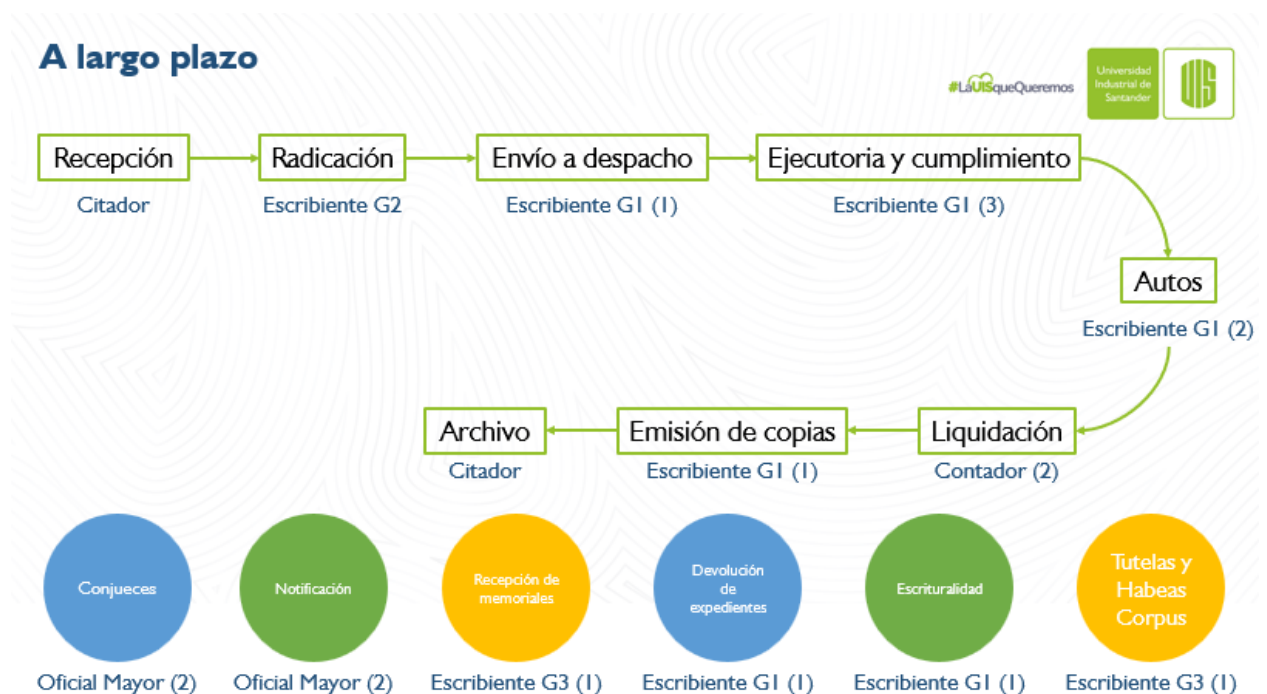
- Conjueces – 2 Oficial Mayor
- Notificación – 2 Oficial Mayor
- Recepción de memoriales – 1 Escribiente G3
- Devolución de expedientes – 1 Escribiente G1

- Encargado de procesos de escrituralidad – 1 Escribiente G1
- Encargado de procesos de Tutelas y Habeas Corpus – 1 Escribiente G3

Asimismo, se puede observar de manera gráfica la propuesta a largo plazo en la figura 3.

#### Figura 4

*Visión a largo plazo de la distribución del proceso*



Esta propuesta fue presentada a la Sala Presidencial del Tribunal Administrativo de Santander el día 23 de marzo del 2023, frente a la cual se generaron diferentes opiniones y en la cual se solicitaron cambios frente a la misma dado a la complejidad que generaba el realizar un cambio de manera radical en poco tiempo. Es por esta razón que se genera una segunda propuesta, la cual se da como una visión a corto-mediano plazo para llegar a la propuesta expuesta en una primera instancia.

El principal cambio de esta propuesta a corto-mediano plazo radica en los Escribientes G1, dado que continuarían siendo parte de cada despacho, pero sus funciones vendrían siendo limitadas

por lo estipulado en el manual de funciones generado para esta propuesta (ver Apéndice F). Así entonces, la distribución de la misma sería:

- Encargado de la recepción de los procesos – 1 Citador
- Encargado de la radicación – 1 Escribiente G2
- Encargado del envío al despacho, ejecutoria y cumplimiento – 9 Escribiente G1 (Cada uno respondiéndole al despacho correspondiente)
- Encargado de autos – 2 Oficiales mayores
- Encargado de la liquidación – 2 Contador
- Encargado de la emisión de copias – 1 Oficial mayor
- Encargado del archivo – Citador

Asimismo, las actividades transversales serían:

- Conjueces – 2 Oficial Mayor
- Notificación – 2 Oficial Mayor
- Recepción de memoriales – 1 Escribiente G3
- Encargado de procesos de Tutelas y Habeas Corpus – 1 Escribiente G3

Asimismo, se puede observar de manera gráfica la propuesta a corto – mediano plazo en la figura

4.

### **Figura 5**

*Visión a corto – mediano plazo de la distribución del proceso*



Cabe resaltar que para efectos de la creación de la propuesta de mejora, se tuvo en cuenta 21 número de empleados, correspondientes a la planta de empleados que existía al momento de la creación de esta. Sin embargo, para la simulación de esta propuesta se tomará la misma cantidad de personas y cargos que en la simulación inicial.

## Capítulo 5: Implementación de las mejoras a través de un programa de simulación

### 5.1 Simulación de la propuesta final

En base a los resultados del análisis de la propuesta de mejora, y en conjunto con la información recopilada para la simulación inicial, se da paso al diseño de la simulación final con el objetivo de visualizar la Secretaría del Tribunal Administrativo de Santander bajo una realidad acoplada con el funcionamiento descrito en la propuesta de mejora a largo plazo; cabe resaltar que los principales cambios dentro de la simulación final son el cambio del mapa de procesos por tareas

en conjunto con una toma de tiempos, estos serán descritos con mayor detalle a continuación. Además, así como fue realizado el diseño de la simulación inicial, el diseño de la simulación de la propuesta de mejora fue realizada en colaboración con Alfonzo & Villalba (2023) y todos los documentos de soporte que se mencionarán en este apartado se encuentran dentro de los apéndices del trabajo de grado “Análisis y mejoramiento de los procesos operativos de la Secretaría del Tribunal Administrativo de Santander”.

- **Mapa de procesos por tarea:** se crearon nuevos mapas de procesos en los que se detalla cada una de las actividades que forman parte del proceso que se está tratando, teniendo en cuenta la nueva redistribución de tareas descritas en la propuesta de mejora a largo plazo e incorporando el cargo de g2 y una persona más para el cargo de contador.
- **Toma de tiempos para el modelo de simulación:** los cambios generados en la toma de tiempos están ligados a la implementación de cambios minúsculos que tuvieron la finalidad de poder medir, a través de la simulación, su factibilidad de implementación. Con esto, se obtuvo como resultado una variación en los procesos de archivo, copias y depuración de inventarios; cabe resaltar que, con el cambio de los datos que fueron mencionados anteriormente, la distribución de los mismos sigue una tendencia normal.

Tal como fue indicado anteriormente, la ejecución de esta propuesta de mejora se fundamentó en la información para el diseño de la simulación inicial, preservando la coherencia y lógicas inherentes del mismo. En este contexto, es relevante destacar que la simulación de la propuesta de mejora se erige sobre la premisa de su semejanza con la realidad, sustentando en la similitud con la simulación inicial de la Secretaría; por otro lado, (Alfonzo & Villalba, 2023) realizan la comprobación del modelo utilizando el indicador de Tiempo Medio de Flujo (TMF),

cuyo valor corresponde a 23.5 horas, encontrándose dentro del rango de aceptación entre 21 y 26 horas de una serie de 26 réplicas a las que se sometió el modelo de simulación con un nivel de confianza del 95%.

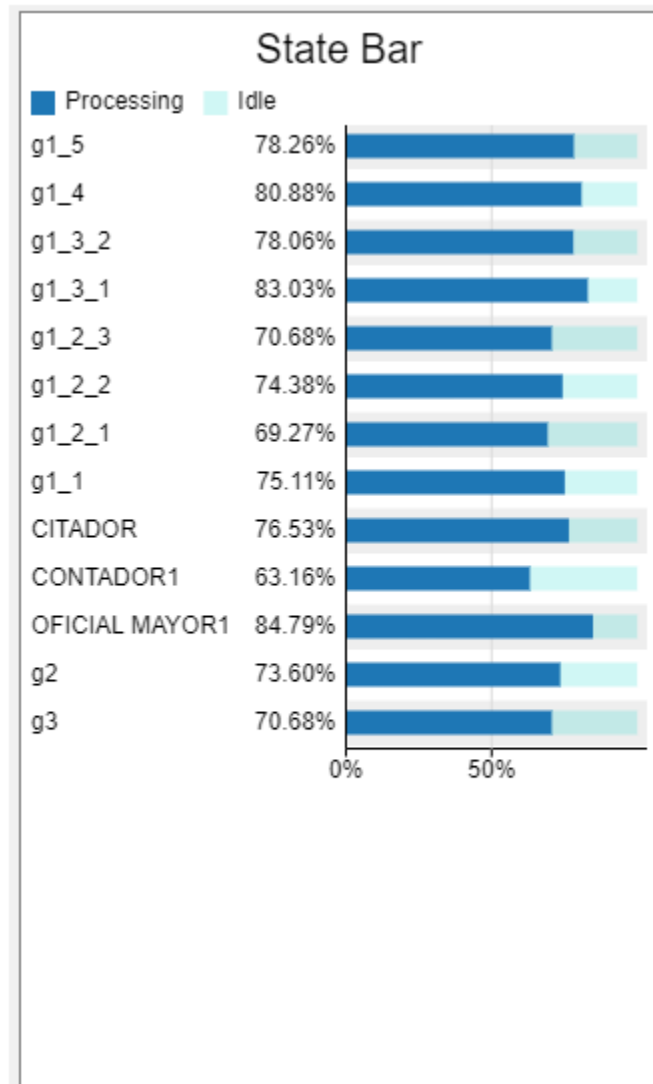
Con el objetivo de facilitar la comprensión de los resultados obtenidos por la simulación, los cuales serán detallados posteriormente, en la tabla 8 se presenta una descripción de cada uno de los cargos que son mencionados.

**Tabla 8**

*Descripción de la nomenclatura de los cargos en la simulación de la propuesta de mejora*

<b>CARGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD EMPLEADOS</b>
<b>G1_1</b>	Envío a despacho	1
<b>G1_2</b>	Ejecutoria y cumplimiento	3
<b>G1_3</b>	Autos	2
<b>G1_4</b>	Copias	1
<b>G1_5</b>	Devolución expedientes - Consejo de Estado	1
<b>G2</b>	Radicación - Atención al público	1
<b>G3</b>	Tutelas y Habeas Corpus (Incluyendo radicación de estos)	1
<b>OFICIAL MAYOR 1</b>	Notificación	1
<b>Citador</b>		1
<b>Contador</b>		1

Así entonces, los datos arrojados por el modelo de simulación mediante el indicador de ‘State Bar’ se evidencian en la figura 6 al ejecutar la simulación por un periodo de un año.

**Figura 6***Estado de actividad de los empleados en la simulación final*

Analizando los resultados obtenidos, es posible observar una mayor uniformidad en el porcentaje de ocupación de los cargos que comparten actividades similares, tales como los escribientes G1, oficiales mayores y contadores; no obstante, se destaca el rol del contador. Dada la a la naturaleza del cargo, este puesto vendría siendo el único que posee un título profesional diferente al personal de la Secretaría, lo cual repercute en que, al momento de la redistribución de tareas, a este cargo no se le pueda asignar tareas de los demás puestos de trabajo de la Secretaría.

## 5.2 Contraste entre la simulación inicial y final

El presente numeral tiene como propósito el contraste entre la situación inicial de la Secretaría y una realidad basada en la propuesta de mejora de una línea de producción, en el que se logra evidenciar un cambio significativo bajo el análisis de los resultados obtenidos en la simulación inicial y en la simulación de la propuesta de mejora, realizando una comparación en cuanto a la cantidad total de ocupación empleada por los trabajadores, en términos porcentuales, frente a la ocupación disponible, como se detalla en la tabla 9. Al analizar la simulación inicial, observamos un promedio de 75.34%, mientras que en la simulación final se reduce a 75.26%.

**Tabla 9**

*Comparativa del porcentaje de actividad de la simulación inicial y simulación final*

<b>Cargo Simulación Inicial</b>	<b>Inicial</b>	<b>Cargo Simulación Final</b>	<b>Final</b>
<b>Escribiente_D01</b>	63,37%	g1_5	78,26%
<b>Escribiente_D02</b>	73,40%	g1_4	80,88%
<b>Escribiente_D03</b>	49,89%	g1_3_2	78,06%
<b>Escribiente_D04</b>	64,60%	g1_3_1	83,03%
<b>Escribiente_D05</b>	66,26%	g1_2_3	70,68%
<b>Escribiente_D06</b>	94,20%	g1_2_2	74,38%
<b>Escribiente_D07</b>	83,70%	g1_2_1	69,27%
<b>Escribiente_D08</b>	98,89%	g1_1	75,11%
<b>Escribiente_G02_P</b>	100,00%	g2	73,60%
<b>Citador</b>	41,86%	Citador	76,53%
<b>Escribiente_G03</b>	90,57%	g3	70,68%
<b>Contador</b>	63,32%	Contador	63,16%
<b>Oficial Mayor</b>	89,30%	Oficial mayor	84,79%
<b>Promedio</b>	<b>75,34%</b>	<b>Promedio</b>	<b>75,26%</b>

Es importante destacar que no se genera un mayor cambio al momento de contrastar el porcentaje promedio de actividad entre la simulación inicial y la simulación final. Dado que, la

propuesta de mejora se basa en una redistribución de actividades, logrando así una homogeneidad en las cargas laborales de los puestos de trabajo de la Secretaría.

Por último, es importante destacar que en la simulación final se hace una evidencia de que los trabajadores no presentan una sobrecarga laboral, factor que también se presentaba en una situación inicial de la Secretaría. Por lo cual se presenta la posibilidad de aumentar las actividades que tendría cada trabajador, con la finalidad de ayudar al movimiento de los procesos que se encuentran retenidos dentro del Tribunal Administrativo de Santander y aportar con el cumplimiento de los términos de ejecutoria establecidos.

### **5.3 Presentación de la propuesta final**

Así como fue mencionado anteriormente, el día 22 de marzo del 2023 fue llevado a cabo una presentación de una propuesta preliminar a implementar en la Secretaría del Tribunal Administrativo, esta fue expuesta hacia la Sala Presidencial conformada por el Presidente y Vicepresidenta de la corporación. A partir de los comentarios que en ella se mencionaron, se dio el acuerdo de crear una propuesta final en la que se incorporaran visiones a corto, mediano y largo plazo que incorporaran los cambios que en una primera instancia fueron presentados y además unos que no se realizaran de manera radical en esta primera puesta a prueba.

Es con esto que, el día 28 de marzo de 2023 se dio la presentación de la propuesta final ante la Sala Plena del Tribunal Administrativo de Santander, compuesto por la totalidad de los honorables magistrados que conforman la corporación. Esta propuesta fue de agrado para los presentes en la reunión, dando una aprobación a la implementación de la visión a corto, mediano y largo plazo; sin embargo, y debido a circunstancias externas al Tribunal Administrativo de Santander, y teniendo en cuenta el flujo de procesos que han recibido en los últimos meses, se

imposibilitó la implementación de la propuesta a corto plazo en el tiempo que anteriormente se tenía previsto.

## **6. Conclusiones**

A lo largo de la investigación, se ha explorado a detalle la complejidad y la importancia de evaluar las cargas laborales que recaen sobre el personal, en este caso de la Secretaría del Tribunal Administrativo de Santander. Puntualmente, el análisis de las cargas laborales emerge como un aspecto crítico para garantizar el funcionamiento eficiente y efectivo de dicha institución.

Los resultados destacan que las cargas laborales excesivas pueden tener un impacto negativo en múltiples niveles. Antecediendo con el problema inicial de falta de un manual de funciones, dando como consecuencia puestos de trabajo con cargas de trabajo diferentes y en específico de algunos puestos de trabajo que se encuentran subcargados, como es el caso del Citador que posee un porcentaje de actividad notablemente menor a sus compañeros por el tipo de actividades que desempeña, por otra parte un Oficial Mayor el cual se encuentra de la misma manera con un porcentaje de actividad inferior por realizar actividades que no van acorde con la misión de la Secretaría. Cabe resaltar además el caso puntual que sucedía con los Escribientes G1, quienes, dado a no tener un manual de funciones apropiado para su cargo, disponían para realizar todas las actividades y tareas que son delegadas por el despacho correspondiente y no se tenía una estandarización de las funciones entre este mismo cargo; de igual manera se incurren en puestos que no se encuentran sobrecargados en su totalidad, sin embargo, con el causante de una baja efectividad por una mal distribución de las tareas y actividades, todo esto puede resultar en estrés, agotamiento y disminución de la moral, lo que a su vez puede afectar su desempeño y su compromiso con las responsabilidades laborales. Además, una carga laboral desproporcionada

puede influir en la calidad de las decisiones tomadas y en la eficiencia de los procedimientos administrativos, lo que pone en riesgo la imparcialidad y la justicia que se espera de un tribunal de esta naturaleza.

A lo largo de la investigación, también se identificaron estrategias y enfoques que pueden contribuir a abordar eficazmente las cargas laborales en la Secretaría. Estas incluyen la implementación de sistemas de gestión de casos más eficientes, la asignación equitativa de tareas y recursos (creación de un manual de funciones específico), la capacitación continua del personal y la adopción de tecnologías que optimicen los procesos administrativos (mejora continua del sistema de información SAMAI).

Asimismo, una de las herramientas que fue de utilidad para la comprobación de la funcionalidad de la propuesta de línea de producción fue el diseño de una simulación de la Secretaría del Tribunal Administrativo, partiendo como una alternativa frente a la imposibilidad de la aplicación de la propuesta de mejora dadas las condiciones actuales del Tribunal Administrativo de Santander. En ella se observa una disminución del promedio porcentual de la ocupación del puesto de trabajo, a su vez, indicándose que las cargas laborales fueron redistribuidas de manera satisfactoria; la simulación de la propuesta de mejora fue funcional tanto para el análisis de cargas laborales como para el mejoramiento de procesos de la Secretaría.

No obstante, es importante reconocer que el análisis de cargas laborales es un proceso continuo y dinámico. Las condiciones y demandas laborales pueden cambiar con el tiempo, por lo que es esencial que sigan monitoreando las actividades de la Secretaría del Tribunal Administrativo de Santander y ajustando su enfoque en función de las necesidades cambiantes de su personal y de la naturaleza de la misma. En última instancia, el compromiso con la gestión de

cargas laborales adecuadas refleja un compromiso más amplio con la justicia, la equidad y la eficiencia en el sistema administrativo y judicial.

## **7. Recomendaciones**

A partir del análisis realizado de los procesos críticos de la Secretaría, se crea una base para futuros estudios en los que sea posible una búsqueda de alternativas para el mejoramiento de proceso y eficiencia de funciones; además, se abre la posibilidad de un análisis profundo del funcionamiento de la propuesta final que fue generada.

A su vez, se recomienda al Tribunal Administrativo de Santander la implementación de los cambios a corto plazo lo más antes posible, aunque este represente interrupciones y demoras en el servicio durante el tiempo en el que los funcionarios se capacitan en sus funciones, serán de ayuda para una posibilidad de avance consistente hacia la propuesta a largo plazo en la que se crearía una mayor eficiencia para el Tribunal Administrativo de Santander. Además, a partir de su implementación, se podría generar un estudio en base a la observación de los resultados, no solo siendo beneficioso para la Secretaría del TAS, sino también para los demás tribunales administrativos de Colombia.

Por otro lado se pretende la recomendación en términos del refuerzo del sistema de información que es utilizado en el Tribunal Administrativo de Santander, esto con la finalidad de que los funcionarios tengan una mayor claridad de las funciones que estas poseen y puedan trabajar en él sin la cantidad de interrupciones que tiene en la actualidad debido a la caída de esta página web; también, en términos de un ambiente propicio de trabajo para los funcionarios, se requiere un refuerzo dentro del internet que es utilizado en el espacio físico del Tribunal Administrativo de Santander, dado que también presenta caídas constantes que impide realizar las funciones de

manera adecuada; además, cabe resaltar que el talento humano es un factor importante en una empresa de servicio, y es por esos que se recomienda un constante fomento de un ambiente de trabajo saludable y de apoyo puede jugar un papel crucial en la reducción de la sobrecarga laboral y en la promoción de un desempeño óptimo.

### Referencias Bibliográficas

- Alfonzo, H., & Villalba, J. F. (2023). *Análisis y mejoramiento de los procesos operativos de la Secretaría del Tribunal Administrativo de Santander*. Universidad Industrial de Santander.
- Álvarez, M. (2006). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos* (14th ed.). Panorama Editorial, S.A de C.V.  
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=YnhdFdUDnVIC&oi=fnd&pg=PA8&dq=manual+de+procedimiento+ejemplos&ots=jWeDNnOX0P&sig=3Z\\_GOJv3lXnAsdDTDflv3EogQc#v=onepage&q=manual de procedimiento ejemplos&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=YnhdFdUDnVIC&oi=fnd&pg=PA8&dq=manual+de+procedimiento+ejemplos&ots=jWeDNnOX0P&sig=3Z_GOJv3lXnAsdDTDflv3EogQc#v=onepage&q=manual+de+procedimiento+ejemplos&f=false)
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional En búsqueda del desarrollo de ventajas competitivas*. USAT - Escuela de Economía.
- Andrango, G. (2018). *Diseño y elaboración del manual de funciones y organigrama para la empresa Newlead durante el período de abril 2018 a junio 2018* [Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito]. <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5081/1/UPS-CYT00109.pdf>
- Asanza, M. I., Miranda, M., Ortiz, R., & Espín, J. (2016). Manual de procedimiento en la empresa. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*.  
<https://www.eumed.net/rev/caribe/2016/11/manual.html>
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (3rd ed.). McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos* (9th ed.). McGraw Hill.
- Artículo 116*, (1991) (testimony of Constitución Política de Colombia).

<http://www.secretariassenado.gov.co/constitucion-politica>

*Artículo 1o*, (1991) (testimony of Constitución Política de Colombia).

<http://www.secretariassenado.gov.co/constitucion-politica>

Cruz, D., Rodriguez, D., & Ruiz, L. (2019). *COMO IMPACTA EL VOLUMEN DE CARGA LABORAL EN EL PERSONAL DE HOSPITALIZACIÓN RESPECTO A LA SEGURIDAD DEL PACIENTE*. Pontificia Universidad Javeriana.

*Decreto 1083 de 2015*, (2015) (testimony of Departamento Administrativo de Función Pública).

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=62866>

Dirección Nacional de Talento Humano. (2013). Guía metodológica para el estudio de cargas de trabajo 2013. In *Universidad Nacional de Colombia* (pp. 1–10).  
[http://www.unal.edu.co/dnp/Archivos\\_base/DocumentoTrabajo\\_GuiaEstudioCargasTrabajo.pdf](http://www.unal.edu.co/dnp/Archivos_base/DocumentoTrabajo_GuiaEstudioCargasTrabajo.pdf)

Galvis, D. (2017). *Análisis de Cargas Laborales en el Instituto de Desarrollo Municipal (IDM), Dosquebradas, Risaralda*. Fundación Universitaria del Área Andina.

Gómez, G. (1997). *Sistemas administrativos, análisis y diseño*. McGraw Hill.

Gómez, L. (2002). *Guía Medición de Cargas de Trabajo*. Departamento Administrativo de la Función Pública.

Gómez, N., & Ortiz, N. (2008). *Universidad Industrial de Santander* [Universidad Industrial de Santander].

<http://www.uis.edu.co/webUIS/es/mediosComunicacion/catedraLibre/agosto2010/articulo4.html>

Gómez, S. (2009). *Análisis de carga laboral a los funcionarios del grupo interno de trabajo - cobro persuasivo de la División de Gestión de Recaudo y Cobranzas en la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Pereira*. Universidad Católica Popular del Risaralda.

Jurisdicción de lo Contencioso Administrativo de Santander. (2018). *MANUAL DE CALIDAD SIGCMA - SGC*.

Jurisdicción de lo Contencioso Administrativo de Santander. (2022). *Mapa de procesos*.

Ley 1437 de 2011, (2011).  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=41249>

Ley 2080 de 2021, (2021).  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=156590>

Ley 270 de 1996, (1996).  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=6548>

López, Alex. (2021). *Estudio de cargas laborales para empleados de planta en la Alcaldía Municipal de Cáceres*. Universidad de Antioquia, Cauca, Colombia.

López, Andrea, Arrieta, L., & Pérez, C. (2019). *Estudio de cargas laborales en la Alcaldía Municipal de Dolores - Tolima*. Universidad de Ibagué.

Lozano, J., Mantilla, J., & Lesmez, J. C. (2017). *Mejoramiento de los Procesos de la Secretaría del Tribunal Administrativo de Santander*. Universidad Industrial de Santander.

Ortiz, N. (2014). *Técnicas Básicas Para El Análisis Y Mejoramiento De La Productividad En Procesos De Manufactura*. Universidad Industrial de Santander.  
<https://es.calameo.com/read/004173607614b5629b280>

- Ospina, N. (2010). *Administración - Fundamentos: Cómo iniciarse en el estudio de la administración* (L. López (ed.)). Ediciones de la U.
- Petrella, C. (2007). *Análisis de la teoría burocrática: aportes para la comprensión del modelo burocrático*. Universidad Católica de Uruguay.
- Quimiz, G., & Palacios, P. (2020). Importancia De La Implementación De Manuales De Funciones En Empresas. *Revista de Investigación Formativa: Innovación y Aplicaciones Técnico - Tecnológicas*, 2(2), 12–20.  
<https://ojs.formacion.edu.ec/index.php/rei/article/view/242/328%0Ahttps://ojs.formacion.edu.ec/index.php/rei/article/view/242>
- Restrepo, L., Dominguez, L., & Hoyos, J. (2006). Valoración de la carga laboral en una empresa de servicios. *Scientia et Technica*, 3(32), 335–340.
- Riaño, L. M., Mora, G., Galeano, O., Rodríguez, E., & Suárez, A. (2018). *Guía para establecer y de competencias manual de funciones o modificar el laborales*.
- Rivera, Andrea. (2006). *Análisis de Cargas Laborales en Entidad Pública*. Universidad de La Sabana.
- Rivera, Angela. (2017). Efecto de la carga de trabajo en el desempeño de los trabajadores [Universidad Militar Nueva Granada]. In *Universidad Militar Nueva Granada*.  
<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/16216/1/RiveraSanchezAngelaBibiana2017.pdf>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración* (M. de Ansa (ed.); 8th ed.). Pearson Educación.  
[https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=oVHIFmFi\\_ToC&oi=fnd&pg=IA5&dq=Robbins+y+Coulter+\(2005&ots=MTxZludDKD&sig=TXcf5t2aMEA0BD59Y1WtXGj7f](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=oVHIFmFi_ToC&oi=fnd&pg=IA5&dq=Robbins+y+Coulter+(2005&ots=MTxZludDKD&sig=TXcf5t2aMEA0BD59Y1WtXGj7f)

50#v=onepage&q=Robbins y Coulter (2005&f=false

Robbins, S., Coulter, M., & Decenzo, D. (2020). *Fundamentals of Management* (11th ed.). Pearson Education.

Rodríguez, L. (2021a). *Derecho administrativo general y colombiano: Tomo II* (21st ed.). Editorial Temis S.A.

Rodríguez, L. (2021b). *Estructura del poder público en Colombia* (16th ed.). Editorial Temis S.A.

Rojas, L. J., & Hädrich, O. P. (2018). Actualización de la estructura organizacional de la empresa Pezzani y Otárola Ltda., para implementar las respectivas descripciones de cargo. *Universidad Del Bío-Bío*, 1–106.  
[http://repopib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/2723/1/Rojas\\_Luis\\_José.pdf](http://repopib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/2723/1/Rojas_Luis_José.pdf)

SIGCMA-SGC. (2021). *Plataforma Estratégic*.

Torres, J. L., & Jaramillo, O. (2014). *Diseño y análisis del puesto de trabajo Herramienta para la gestión del talento humano - Uninorte*. Editorial Universidad del Norte.  
<https://editorial.uninorte.edu.co/gpd-diseno-y-analisis-del-puesto-de-trabajo.html>

Villafuerte, C., & Pérez, A. (2018). *Elaboración de un manual de funciones para el departamento de una empresa pública de servicios*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

## **Apéndices**

Ver apéndices adjuntos y pueden visualizarlos en base de datos de la Biblioteca UIS

**Apéndice A.** Diagramas de flujo de procesos

**Apéndice B.** Tablas de muestreo del trabajo

**Apéndice C.** Compilación de gráficas de porcentaje de actividad acumulado

**Apéndice D.** Prueba T Student

**Apéndice E.** Manual de funciones propuesta a largo plazo

**Apéndice F.** Manual de funciones propuesta a corto – mediano plazo