

PLAN DE MEJORAMIENTO EN LA DIRECCIÓN DE TRÁNSITO DE BUCARAMANGA

Plan de Mejoramiento para los Procesos Concernientes al Comité de Defensa Judicial, Repetición
y Conciliación de la Dirección de Tránsito de Bucaramanga

Yeisson Danilo Orduz Aguirre

Trabajo de Grado para optar por el Título de Ingeniero Industrial

Director:

Juan Camilo Lesmez Peralta

Magister en Gerencia de Negocios

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2019

Agradecimientos

Agradezco francamente la colaboración de la Universidad Industrial de Santander y a la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, las cuales me aportaron soluciones, conocimientos y un deseo de subir un peldaño cada vez más. Al igual que al referente MBA Juan Camilo Lesmez Peralta, que como director me acompañó, aconsejó, guió y me despejó las inquietudes a lo largo del proyecto.

Por otro lado agradezco a la DTB, la entidad que me acogió y me permitió desenvolverse como practicante, a la vez que me prestaba apoyo con profesionales que de manera amable dedicaron de su tiempo para escucharme e involucrarme en los procesos del comité, ellos son: la profesional Yomaira Gómez Garnica (tutora), el abogado Jeffer Rubén Blanco Ortega, el que por un tiempo también actuó como secretario, al actual Secretario Técnico Mauricio Valbuena, al ingeniero de calidad Oscar Yesid Pérez Piñeres, y también me gustaría destacar la colaboración de a Elda, personas que no estaban directamente relacionadas con los procesos del comité pero con su actitud y apoyo me hicieron sentir como uno de ellos.

Dedicatoria

*Contar con personas que te alientan en tu día a día es imprescindible, por ello doy primero
gracias a Dios, pues es él quién las ha puesto en mi vida .*

*Doy gracias a mis padres, Guillermo Orduz y Nubia Aguirre , a mi hermano Andrés y mi
cuñada Bibiana, al igual que a mi sobrina Isabella: una princesa, pues ellos me han apoyado
desde mis inicios, tanto en mi entorno personal como profesional.*

*No se puede olvidar de los amigos, compañeros y familiares cercanos que hacen de tu vida,
una más interesante y divertida que te llenan de entusiasmo para seguir escalando y mejorando
a nivel profesional y personal.*

Yeisson Danilo Orduz Aguirre

Tabla de Contenido

Introducción	13
1 Descripción General de la Entidad	15
1.1 Nombre.....	16
1.2 Ubicación	16
1.3 Descripción	16
1.4 Objeto Social.....	16
1.5 Representante Legal	16
1.6 Teléfonos.....	16
1.7 Organigrama.....	16
2 Generalidades del proyecto	17
2.1 Planteamiento del problema	17
2.2 Objetivos	20
2.2.1 Objetivo General.....	20
2.2.2 Objetivos Específicos	20
3 Marco Teórico	21
3.1 Caracterización de los procesos.	21
3.2 Árbol de problemas	21
3.3 Diagrama de flujo.....	21
3.4 Estandarización.	23
3.5 Diagrama Causa Efecto.....	24
3.6 Herramientas Ofimáticas.....	25
3.7 Indicadores de Gestión	26
3.8 Integración de los procesos de la empresa.	27
3.9 La importancia de medir	27

3.10	La importancia de la calidad de los datos	28
3.11	Manual y Guía del Usuario	28
3.12	Mejoramiento.	29
3.13	Plan de Mejoramiento	29
3.14	Perfil de Cargos.....	30
3.15	Proceso.	31
3.16	Procesos de Servicio	29
3.17	Procesos Conciliatorios.....	32
3.18	Resultados del proceso.	33
4	Marco Legal.....	33
5	Desarrollo Metodológico.....	34
5.1	Diagnóstico	34
5.1.1	Análisis Preliminar	35
5.1.2	Revisión Documental.....	35
5.1.3	Entrevista	36
5.1.4	Análisis de la Información.....	41
5.1.4.1	Análisis Cualitativo	41
5.1.4.2	Análisis Cuantitativo	42
5.2	Plan de Mejoramiento	47
5.2.1	Diseño	47
5.2.2	Ejecución	50
5.2.2.1	Estandarización y Documentación de procesos	50
5.2.2.2	Elaboración de Fichas Técnicas	53
5.2.2.3	Elaboración del Perfil de Cargos	55
5.2.2.4	Herramientas Ofimáticas	59

5.2.2.5 Guías de Usuario	65
5.3 Implementación.....	65
5.3.1 Socialización y capacitación.....	65
5.3.2 Diagnóstico Final	68
5.4 Sistema De Indicadores.....	81
6 Conclusiones.....	85
7 Recomendaciones	86
Referencias Bibliográficas	88

Lista de tablas

Tabla 1. Cumplimiento de Objetivos	14
Tabla 2.Simbología implementada por la DTB	22
Tabla 3. Desventajas de no estandarizar	42
Tabla 4.Datos Definidos.....	43
Tabla 5. Estructura Plan de Mejoramiento.....	47
Tabla 6. Problemas Identificados y Actividades Propuestas.....	48
Tabla 7. Causas Generadoras	71
Tabla 8. Consecuencias	73
Tabla 9. Propuesta de Mejora.....	78

Lista de figuras

Figura 1. Organigrama DTB	17
---------------------------------	----

Figura 2. Árbol del problema	19
Figura 3. Diagrama Causa Efecto	25
Figura 4. Metodología del diagnóstico	35
Figura 5. Evaluación Madurez	37
Figura 6. Frecuencia de las Solicitudes por año	44
Figura 7. Dinero pretendido por solicitud por año	45
Figura 8. Solicitudes Aplazadas	46
Figura 9. Flujograma Conciliación y Defensa Judicial	52
Figura 10. Ficha Técnica Reclamación de Daños	54
Figura 11. Datos de Identificación, Perfil de Cargos	56
Figura 12. Competencias, Perfil de Cargos	56
Figura 13. Autoridad, Nivel de Autonomía y Habilidades, Perfil de Cargos	57
Figura 14. Funciones Generales y Requerimientos, Perfil de Cargos	58
Figura 15. Responsabilidades y Exámenes, Perfil de Cargos	58
Figura 16. Menú principal, Herramienta Soporte	63
Figura 17. Dashboard, Herramienta Soporte	63
Figura 18. Calendario, Herramienta Prográmate	64
Figura 19. Socialización	66
Figura 20. Capacitación	67
Figura 21. Pareto de Solicitudes	69
Figura 22. Pareto de Cuantías Pretendidas	70
Figura 23. Porcentaje Causas Generadoras	72
Figura 24. Tendencia por frecuencia	74
Figura 25. Tendencia por cuantía	75
Figura 26. Diagrama Causa Efecto, proceso de inmovilización	77

Lista de apéndices

Apéndice A. Plan de Mejoramiento	47
--	----

Apéndice B. Diagrama de flujo Conciliaciones y Defensa Judicial.....	51
Apéndice C. Diagrama de flujo Inmovilización.....	51
Apéndice D. Diagrama de flujo Reclamación de daños.....	51
Apéndice E. Diagrama de flujo Repeticiones.....	51
Apéndice F. Ficha técnica Conciliaciones y Defensa Judicial.....	53
Apéndice G. Ficha técnica Reclamación de daños.....	53
Apéndice H. Perfil de Cargos.....	57
Apéndice I. Presentación al cargo Secretario Técnico.....	57
Apéndice J. Guía de Usuario Herramienta Soporte	63
Apéndice K. Guía de Usuario Herramienta Soporte Sección Registro de Solicitudes.....	63
Apéndice L Herramienta Soporte.....	63
Apéndice M. Herramienta Prográmate	63
Apéndice N. Sistema de Indicadores.....	82

Resumen

TÍTULO: Plan de Mejoramiento para los procesos concernientes al Comité de Defensa Judicial, Repetición y Conciliación de la Dirección de Tránsito de Bucaramanga*

* Proyecto de Grado

AUTOR: YEISSON DANILO ORDUZ AGUIRRE**

PALABRAS CLAVE: Comité de Conciliación, Procedimiento, Mejoramiento Continuo, Herramientas Ofimáticas.

DESCRIPCIÓN: El actual proyecto de grado es la evidencia de la intervención y trabajo hecho en pro del mejoramiento del Comité de Conciliación de la Dirección de Tránsito de Bucaramanga. Como primer paso se llevó a cabo un diagnóstico que nos adentró en el contexto situacional del Comité, desde ahí se empezó a evidenciar las falencias en su funcionamiento. La orientación del Comité estaba enfocada en una cultura correctiva que desarrollaba las funciones de manera experimental sin contar con procedimientos documentados ni una ejecución estándar, tampoco le apostaban a herramientas que facilitarían el procesamiento y control de solicitudes, además de la falta de conciencia por la satisfacción del cliente y la comodidad del personal de la entidad. Con el fin de dar respuesta al paso anterior se comenzó la proyección de un plan de mejoramiento que se ajustara al presupuesto, disponibilidad de tiempo y por supuesto que entregara soluciones a las oportunidades de mejora ya identificadas.

Tan pronto como el plan de mejoramiento estuvo terminado comenzó el desarrollo de las mejoras. La documentación y estandarización de los procesos concernientes al comité fue el primer paso, luego se elaboraron las herramientas de soporte con sus respectivos manuales. Con el fin de dar a conocer los resultados y ventajas de la intervención se programó una socialización para con los integrantes del comité. Asimismo para los usuarios de las herramientas se destinaron espacios de capacitación y solución de dudas. Para terminar se diseñaron indicadores de gestión que proponen metas y permiten el control de la gestión de las funciones concernientes al Comité y así mantener la cultura de mejoramiento continuo.

Abstract

TITLE: Improvement Plan for the processes concerning the Judicial Defense, Repetition and Conciliation Committee of the Bucaramanga Transit Directorate*

** Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Juan Camilo Lesmez Peralta, Ingeniero Industrial

* Degree project

AUTHOR: YEISSON DANILO ORDUZ AGUIRRE**

KEYWORDS: Conciliation Committee, Procedure, Continuous Improvement, Office Tools.

DESCRIPTION:

The current degree project is evidence of the intervention and work done for the improvement of the Conciliation Committee of the Bucaramanga Transit Directorate.

As a first step, a diagnosis was carried out that delved us into the situational context of the Committee, from where it began to show the flaws in its operation. The orientation of the Committee was focused on a corrective culture that experimentally developed the functions without having documented procedures or a standard execution, nor did they bet on tools that will facilitate the processing and control of requests, in addition to the lack of awareness for satisfaction of the client and the comfort of the entity's personnel. To respond to the previous step, the projection of an improvement plan that adjusted to the budget, time availability and of course that would provide solutions to the improvement opportunities already identified began.

As soon as the improvement plan was completed, the development of the improvements began. The documentation and standardization of the processes concerning the committee was the first step, then the support tools were developed with their respective manuals.

To publicize the results and advantages of the intervention, socialization was scheduled for the members of the committee. And for the users of the tools, training, and doubts were allocated.

Finally, management indicators were proposed that propose goals and allow the control of the management of the functions corresponding to the Committee. And thus maintain the culture of continuous improvement.

Introducción

En el contexto actual del sector público, se requiere que las entidades nacionales adopten una cultura de mejoramiento continuo, disminuyendo la resistencia al cambio y promoviendo y

** Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Juan Camilo Lesmez Peralta, Ingeniero Industrial

ejecutando acciones concretas que conduzcan a procesos de calidad, seguido a esto se debe asegurar el continuo dinamismo y flexibilidad para atender los próximos requerimientos y brindar un servicio de alto nivel a los usuarios.

En nexa con lo anterior, El Comité de Conciliación de la Dirección de Tránsito de Bucaramanga DTB, un equipo de trabajo que ahonda en temas influyentes a las demás áreas de la entidad, ve la pertinencia de implementar un mejoramiento en sus procesos, sinónimo de construir efectividad en los mismos, además de extender a nivel organizacional el concepto de mejoramiento continuo y trabajar en su consolidación como vía que concentra y dirige los esfuerzos para cumplir con los objetivos de la entidad.

Analizar, estudiar, evaluar y decidir en cada caso en específico, sobre la procedencia de la Conciliación o cualquier otro medio alternativo de solución de conflictos son las funciones del Comité de Conciliación de la DTB, de las cuales el Secretario Técnico señala algunas dificultades en la eficiencia de los procesos que en ocasiones no permiten interpretar el mejor rol en la solución de conflictos y problemas origen, a la vez de que aumenta la complejidad de algunas tareas y el no completo aprovechamiento de los recursos disponibles , por lo que es prioridad llevar a cabo un diagnóstico de la situación actual que permita identificar oportunidades de mejora y así diseñar un plan capaz de efectuar las soluciones de mejoramiento.

La intervención al contexto del comité se dio primeramente por un ejercicio de introspección, no obstante, por medio de una metodología de diagnóstico se obtiene el conocimiento acerca del transcurrir de los procesos concernientes al Comité de Conciliación.

En fin, la ejecución de un diagnóstico a los procesos blanco de análisis, el diseño e implementación de un plan de mejoramiento y la construcción y puesta en marcha de un sistema de indicadores capaz de medir el efecto de los cambios hechos, son los papeles destacados en la obra que se ejecutará en la entidad además de ser la estructura de desarrollo del presente proyecto.

Cumplimiento de Objetivos

Tabla 1. *Cumplimiento de Objetivos*

Objetivo específico	Cumplimiento
----------------------------	---------------------

Realizar un diagnóstico de la situación actual de las actividades que integran los procesos del Comité de Defensa Judicial, Repetición y Conciliación con el fin de reconocer oportunidades de mejora.	5.1 Diagnóstico
Diseñar un plan de mejoramiento para los procesos concernientes al Comité de Defensa Judicial, Repetición y Conciliación a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico.	5.2 Plan de Mejoramiento
Implementar las propuestas de mejora que se encuentren dentro del alcance temporal de la práctica y que sean aprobadas por la dirección General de la Dirección de Tránsito de Bucaramanga.	5.3 Implementación
Capacitar el personal implicado en la implementación de las propuestas de mejora.	5.3.1 Socialización y Capacitación
Diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión que permitan evaluar las mejoras implementadas.	5.4 Mejoramiento Continuo

1 Descripción General de la Entidad

1.1 Nombre

Dirección de Tránsito de Bucaramanga.

1.2 Ubicación

Sus Instalaciones están ubicadas en el Km 4 vía Girón-Bucaramanga (Santander).

1.3 Descripción

La Dirección de Tránsito de Bucaramanga es un establecimiento público descentralizado del orden municipal, cuyo propósito es el registro de vehículos y conductores, el planeamiento y control del tránsito terrestre vehicular y la promoción de la educación de la seguridad vial con la finalidad de contribuir a una movilidad ágil, segura y legal.

1.4 Objeto Social

La Dirección de Tránsito de Bucaramanga fue creada para organizar y controlar todo lo relacionado con el tránsito dentro de su territorio y velar por el cumplimiento de las disposiciones legales sobre la materia.

1.5 Representante Legal

Juan Pablo Ruiz

1.6 Teléfonos

Línea telefónica: (57)(7)6809966 EXT 101

Línea Fax: (57)(7)6809601

1.7 Organigrama



Figura 1. Organigrama DTB Recuperado de <https://www.transitobucaramanga.gov.co>

2 Generalidades del proyecto

2.1 Planteamiento del problema

La Dirección de Tránsito de Bucaramanga-DTB frente al daño antijurídico estatal y la defensa judicial, crea mediante resolución N.º 179 del 9 de mayo de 2018 el **Comité de Defensa Judicial, Repetición y Conciliación de la Dirección de Tránsito de Bucaramanga** y se derogan otras disposiciones. Su propósito es que se analice, estudie, evalúe y decida en cada caso específico, sobre la procedencia de la Conciliación o cualquier otro medio alternativo de solución de conflictos, con sujeción estricta a las normas jurídicas, sustantivas, procedimentales y de control vigente, para evitar lesionar el patrimonio público.

Las entidades públicas nacionales no son los primeros referentes de una cultura de mejoramiento continuo. Esto se debe a múltiples aspectos particulares ligados a estos tipos de organización, por lo que es de esperar que el mejoramiento de procesos no se vea reflejado como una prioridad. No

obstante, esta entidad es receptiva a propuestas que mejoren su desempeño y le formulen un camino para ser ganadores.

El Comité de Conciliación; instancia administrativa que conlleva una gran responsabilidad por ser la encargada de dirigir la estrategia para la defensa jurídica de los intereses de la entidad presenta condiciones riesgosas. Para el 2018 hubo un incremento de solicitudes, que en consecuencia aumentaron la exposición de la entidad frente a posibles pérdidas de dinero. Para ahondar, entre 2017 y 2018 se registró que las cuantías totales sumaban un poco más de \$35.000.000.000 de pesos, cifra que refleja una gran número de usuarios inconformes y fallas internas.

Por otro lado, el desarrollo de las funciones del Comité no está cimentado en una base sólida que arroje los mejores resultados. Se cuenta con un conocimiento experimental de cómo procesar las solicitudes, pero no está estandarizado, al igual que no se cuenta con mecanismos que ayuden a llevar a cabo en su totalidad las funciones del mismo. Un ejemplo de ello es la falta de un registro organizado y sistematizado de todos los casos que permita hacerles seguimiento, a la vez que se estudien con el fin de encontrar las causas generadoras de conflicto y así poder proponer correctivos.

Teniendo en cuenta la importancia de adelantar acciones a través de procesos internos del Comité en pro de evitar daños antijurídicos, afectación del patrimonio y deterioro de la imagen de la entidad, igualmente que permitan el fortalecimiento y el mejoramiento de las actividades y tareas concernientes al Comité, se evidencia desde su responsable directo la importancia de tener lineamientos y procesos claramente establecidos y conocidos por los funcionarios de la entidad con el fin de disponer de una gestión de la información clara y rápida que ofrezca apoyo y soluciones ágiles para los inconvenientes que se le presenten al Comité y por supuesto el evitar pérdidas de dinero.

En la Figura 2 se expone el Árbol del problema compuesto por el problema principal, las causas y las consecuencias que generan.

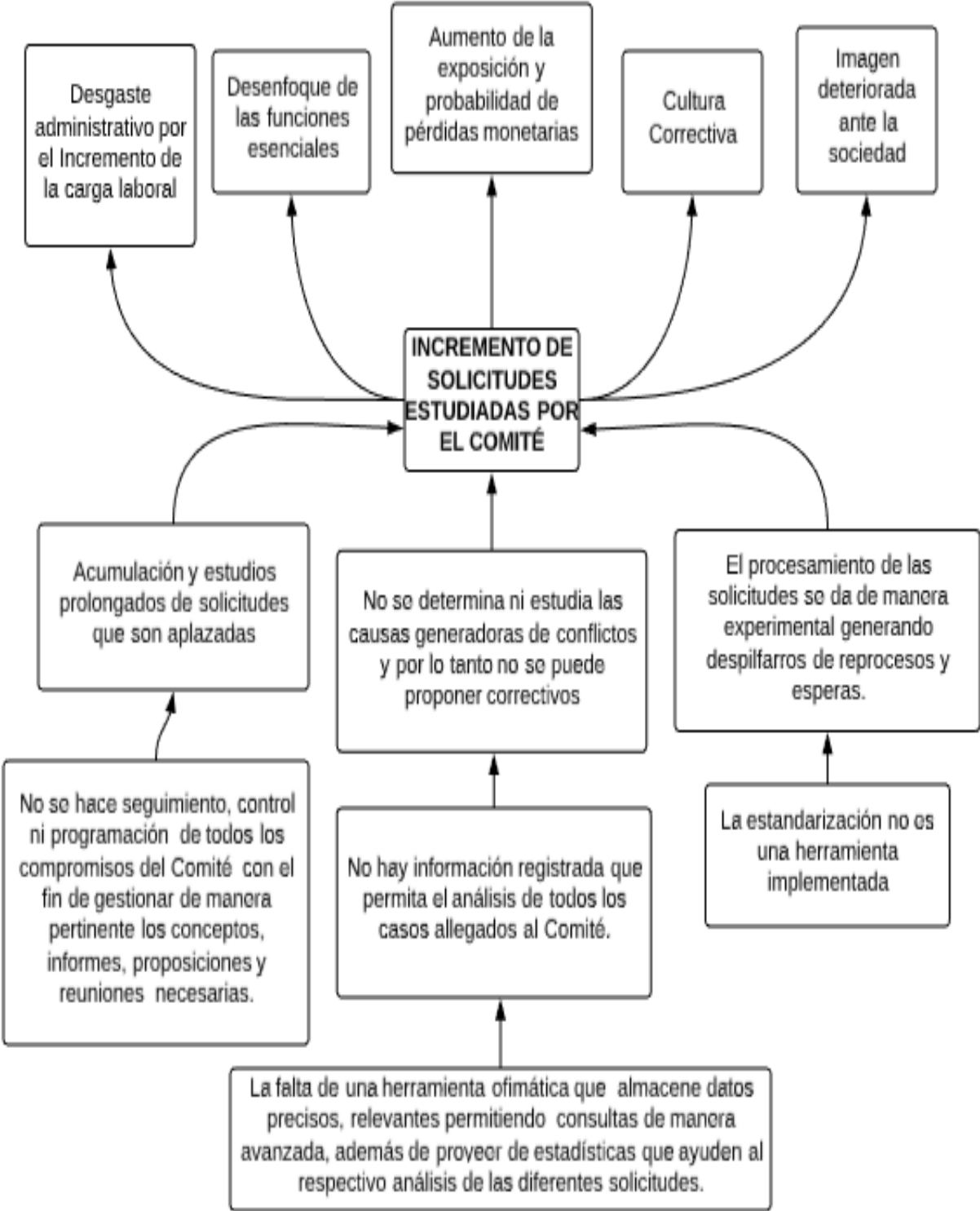


Figura 2. Árbol del problema

2.2 Objetivos

2.2.1 Objetivo General

Diseñar e implementar un plan de mejoramiento para los procesos concernientes al Comité de Defensa Judicial, Repetición y Conciliación de la Dirección de Tránsito de Bucaramanga.

2.2.2 Objetivos Específicos

- ❖ Realizar un diagnóstico de la situación actual de las actividades que integran los procesos del Comité de Defensa Judicial, Repetición y Conciliación con el fin de reconocer oportunidades de mejora.
- ❖ Diseñar un plan de mejoramiento para los procesos concernientes al Comité de Defensa Judicial, Repetición y Conciliación a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico.
- ❖ Implementar las propuestas de mejora que se encuentren dentro del alcance temporal de la práctica y que sean aprobadas por la dirección General de la Dirección de Tránsito de Bucaramanga.
- ❖ Capacitar el personal implicado en la implementación de las propuestas de mejora.
- ❖ Diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión que permitan evaluar las mejoras implementadas.

3 Marco Teórico

3.1 Caracterización de los procesos

La Caracterización de procesos juega un rol importante dentro de las organizaciones, pues es un documento y herramienta que encierra el contexto de cada proceso, en ella se expone información relevante y suficiente para el desarrollo de las actividades de un proceso. Al inicio de este documento aparece el objetivo del proceso, su alcance, definiciones y condiciones generales que faciliten su interpretación. Además contiene y describe las actividades que se desarrollan junto con sus respectivos responsables, clientes, puntos de control, requisitos y documentos de soporte.

Al momento del ingreso de un nuevo elemento humano esta herramienta le provee el conocimiento justo para dominar el proceso en menos tiempo del que gastarían al no tenerla. Al igual aporta a la proyección de la curva de aprendizaje, la cual muestra y describe el éxito al aprender a través del tiempo. Con ayuda de la caracterización de procesos y el seguimiento a la curva de aprendizaje se logrará estabilizar los procesos y posicionar a los funcionarios en un nivel más alto de conocimiento.

3.2 Árbol de problemas

El árbol de problemas es una herramienta que se construye de manera colectiva y permite visualizar un panorama más completo de la situación intervenida. En las raíces del árbol se ubican las causas, las cuales responden al por qué nace el denominado problema principal, el cual se ubica en el tronco del árbol, después, las hojas o ramas son el equivalente a las consecuencias desencadenadas por la simple existencia del problema. Identificar el problema principal, desglosar sus componentes y facilitar su comprensión para un posterior ataque al problema son los beneficios de la implementación de esta herramienta.

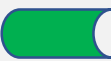
3.3 Diagrama de flujo

Torrents, Arcusa y Gil (2004) afirma:

Una de las necesidades básicas de la ingeniería de procesos es poder describir la realidad de los procesos; bien para definirlos (en la fase de diseño) bien para <<diagnosticarlos>> (en la fase de mejora). El diagrama de procesos es una herramienta útil para este fin. (p.88).

En si el diagrama de flujo del proceso es una representación gráfica en la que con ayuda de símbolos se describen las características y los pasos específicos necesarios para desarrollar cada una de las actividades del proceso en su momento pertinente.

Tabla 2. *Simbología implementada por la DTB*

SIMBOLOGÍA DTB	
	Operación
	Conector de página
	Conector de rutina
	Documentos
	Datos
	Procedimiento predeterminado
	Datos almacenados
	Almacenamiento o archivo
	Decisión o alternativa
	Sentido del flujo de trabajo
	Inicio/Terminal

3.4 Estandarización.

Desafortunadamente es común que algunas organizaciones no cuentan con procesos detalladamente definidos y documentados, esto hace que uno de los retos que enfrenta en la actualidad las entidades públicas es la de lograr que los funcionarios ejecuten sus tareas y trámites de manera específica y uniforme sin dejar nada al azar. Aunque el error va inmerso al recurso humano, se puede reducir su porcentaje tomando el control total de las circunstancias por medio del diseño de referencias modelo que proporcionen instrucciones precisas al individuo a lo largo del proceso.

Generar un servicio con calidad homogénea a bajo costo es reto para toda organización y es el resultado de estandarizar. En definitiva, la estandarización se expone como una herramienta vital que se compromete a mantener condiciones para ofrecer los mismos resultados.

Las condiciones hacen referencia a los elementos esenciales ligados a los procesos como lo son:

- Materiales
- Maquinaria y equipo
- Mano de obra
- Medición
- Medio ambiente
- Método

Aspectos clave para hacer de la estandarización una herramienta efectiva:

- Participación de los involucrados en el proceso
- Capacitación al personal involucrado acerca de la herramienta
- Que el estándar sea el reflejo de la manera más sencilla, segura y efectiva de hacer un proceso
- Discutir de manera previa el estándar con los primeramente implicados en el proceso. (Martínez, 2005).

También en búsqueda de motivar la utilización de la estandarización se señalan los siguientes beneficios:

- Preserva el conocimiento y experiencia
- Provee de mecanismos para medir el desempeño

- Suministra una base para el mantenimiento y mejoramiento de la forma de hacer el trabajo
- Provee una base para el diagnóstico y el control
- Minimiza la variación
- Seguridad, ya que se eliminan las condiciones de trabajo que presentan algún peligro para el trabajador, y se deja documentado como normas de ejecución de tareas
- Disminuye el tiempo de ciclo de cada operación, balancea la carga misional, de tal forma que se alcance niveles de respuesta más rápidos aumentando la productividad.(Martínez, 2005).

Para terminar, el éxito de la herramienta radica en respetar el paso a paso para sus implementaciones. A grandes rasgos se enlistan los pasos para desarrollar la herramienta:

- Involucrar a los sujetos que intervienen en el proceso en cuestión
- Investigar y determinar la mejor forma para alcanzar el objetivo del proceso
- Documentar con fotos, diagramas y descripciones concisas
- Capacitar al personal
- Implementar de manera formal el estándar
- Hacer seguimiento periódico de los resultados
- Confrontar los resultados con el estándar y tomar las respectivas acciones
- Tomar correctivos de ser necesario.(Martínez, 2005).

3.5 Diagrama Causa Efecto

Hoyos (2010) afirma:

La base para resolver un problema real o potencial es la identificación de las posibles causas que lo originan. En muchos casos éstas son desconocidas, existiendo solo “probables causas”. La identificación de las probables causas se debe realizar en conjunto con aquellos que conocen la evolución del producto o servicio en sus etapas anteriores.

La variabilidad de las características es un efecto observado que tiene múltiples causas. Cuando ocurre algún problema con la calidad del producto, debemos investigar para identificar las causas del mismo. Para ello nos sirven los Diagramas de Causa – Efecto, conocidos también como

Diagramas de Espina de Pescado por la forma que tienen. Estos diagramas fueron utilizados por primera vez por Kaoru Ishikawa. (p. 70).

A continuación, en la Figura 3 se muestra el esquema del diagrama de causa efecto con un enfoque de 6M para identificar las subcausas dependiente de cada ámbito.

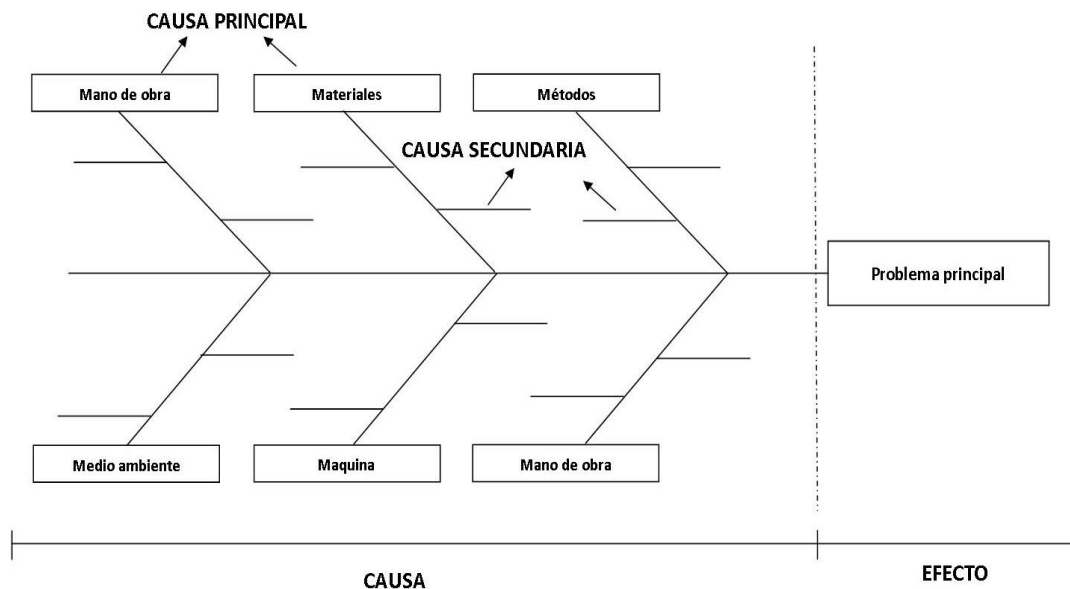


Figura 3. Diagrama Causa Efecto

3.6 Herramientas Ofimáticas

Frente a las tareas diarias y repetitivas de cualquier elemento humano es preciso implementar facilidades para un desarrollo óptimo y mejorado de las mismas. Hoy en día es habitual adquirir un ordenador con una suite ofimática instalada. En otras palabras el ordenador viene con un paquete de programas, uno de ellos: Microsoft Office que brinda al usuario una amplia oferta de herramientas que se pueden configurar para optimizar y automatizar las tareas diarias del cargo.

Para el diseño y desarrollo idóneo del programa es preciso seguir estos pasos:

- Pasos iniciales: definición del problema a resolver, estudio de viabilidad, definición de herramientas a utilizar.
- Fase de análisis: observación y determinación de requisitos, elaboración de diagramas de flujo de datos de contexto general.

- Diseño: bosquejo de informes que se deben generar, de salidas y entradas de datos, diseño de interfases con usuarios externos para poblar la base de datos, escritura de especificaciones de programación.
- Desarrollo: escritura, depuración y pruebas a la herramienta, Inicio del manual de operación
- Puesta en marcha: ejecución de la herramienta, seguimiento y ajustes pertinentes.
- Mantenimiento: ajustes y capacitación.

3.7 Indicadores de Gestión

La tarea de medir va estrechamente ligada a la implementación de indicadores de gestión, los cuales son una expresión de datos, ya sea cualitativos o cuantitativos que tras ser interpretados de manera acorde permiten evaluar el desempeño de un proceso y así poder saber la existencia de alguna desviación. Control y apoyo en la toma de decisiones son unas de las bondades de esta herramienta que esta al servicio del progreso de la organización. El funcionamiento y el éxito del indicador depende de la definición de sus componentes. En todo indicador es importante encontrar información clara y sencilla que permita saber cómo, cuándo y quién implementa el indicador acompañado de un rango que ubica los resultados y los compara con una meta. Adicional a esto es imprescindible contar con una guía de como ejecutarlo y analizarlo.

Zambrano (2006) afirma:

El indicador de gestión se define como una medición que permite comparar un valor actual, presente o real, con relación a otro valor preestablecido, esperado o programado. Ahora bien, no basta con la construcción de un indicador, para que este pueda utilizarse: se requiere data, de un sistema de información que alimente esas variables para poder lograr el seguimiento, evaluación y control de la situación, operación, proyectos que deban evaluarse y controlarse. El valor de un indicador es igual al valor real sobre el valor programado. También puede definirse como el valor real sobre el valor inicial en donde este último constituye el valor anterior o valor histórico (último valor obtenido durante la gestión, mes, año u otro horizonte temporal). (p.233).

Según Zambrano (2006):

Se conocen tres grandes tipos de indicadores: por su naturaleza, por su vigencia y por nivel organizacional.

- Por su naturaleza: eficacia, eficiencia, efectividad, calidad y ergonomía.

- Por su vigencia: Pueden ser indicadores permanentes (vigentes por varios años; responden a objetivos/metast recurrentes) y temporales (responden a razones de carácter coyuntural o temporal: epidemias, operaciones de seguridad).
- Por el nivel organizacional: Se tienen en este caso indicadores de carácter estratégico, táctico u operacional: indicadores de ejecución presupuestaria y cumplimiento de metas, entre otros. (p.235).

3.8 Integración de los procesos de la empresa

La comunicación oportuna y confiable de doble vía entre departamentos y partes interesadas es indispensable para optimizar tiempos de procesamiento, no es viable el desconocimiento de los requerimientos de los socios cercanos, entre la organización un departamento es cliente de otro. Marketing necesita que ventas aumente sus registros, ventas requiere que producción mejore sus productos, producción pide a ingeniería diseños más prácticos e ingeniería espera de marketing pronósticos acertados (Harrington, 1996). Es notable que puede haber barreras que impiden trabajar con la misma dinámica de manera distribuida, pero pasa a ser parte interesante establecer un lenguaje pertinente que deje ponernos en los zapatos del compañero y así dirigir esfuerzos por satisfacer los requerimientos del cliente interno.

3.9 La importancia de medir

Los procesos no pueden ser sorpresas. Si una empresa desea controlar y mejorar tiene que medir, y es que “sin mediciones no existe sensación de logro y hay poco o ningún motivo para intentar mejorar o incluso desempeñarse al nivel actual” (Harrington, 1996, p. 429). Claro está que la acción de medir no es la receta completa, se tiene que trabajar con mediciones confiables acompañadas de un proceso de retroalimentación que conceda al sujeto pensante la capacidad de mejorar su desempeño y así reaccionar y solucionar cualquier inconveniente de manera pertinente. La medición permite comprender que está pasando y corregir anomalías presentes en el desarrollo de los procesos, entre otras bondades que ofrece esta herramienta, a la vez de que posiciona a la entidad en un escalón más alto. Con base a la premisa anterior es evidente la celeridad con la que se debe actuar para diseñar y establecer sistemas de gestión que arrojen como resultado el desempeño de los procesos para que luego sea posible la comparación y evaluación de las situaciones ligadas a los procesos.

3.10 La importancia de la calidad de los datos

Se evidencia todavía que, en algunos procesos, de algunas organizaciones, no se ha implementado una base de datos, mucho menos un sistema de información, y los principales involucrados son recelosos ante las facilidades que estas ofrecen. La información es pieza clave en la toma de decisiones y en el direccionamiento y desarrollo de los procesos, todo lo anterior es real con una condición: trabajar con información confiable, y esto es posible cuando se hace una captación y alimentación de la base de datos con estándares de calidad, de lo contrario los esfuerzos serían inútiles y aumentarían los inconvenientes en el desarrollo de los procesos. En fin, la base de datos es una herramienta que permite como primera función obtener información específica de una forma rápida y exacta, eliminando redundancias y optimizando procesos. Es claro que existen muchas más bondades que ofrecen estas herramientas de acuerdo con su diseño por lo que se debe ver por lo que es, una herramienta y empezar a trabajar conjuntamente.

Asimismo, La Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado[ANDJE] (2017) en su publicación denominada: Protocolo para la Gestión de los Comités de Conciliación, expresa lo siguiente:

Teniendo en cuenta la labor desarrollada por el Comité de Conciliación que genera un nivel importante de información que debe ser conservada y optimizada para la lograr la construcción de memoria institucional que permita dar continuidad a los procesos misionales y administrativos a cargo del Comité y facilitar la toma de decisiones para la mejora continua de su gestión, se destaca que ciertas funciones asignadas al comité se orientan al logro de esos propósitos, partiendo de la necesidad de ir más allá de la simple organización archivística y avanzar hacia la conformación de un verdadero sistema de información cualificado que será tomado como punto de referencia para la toma de decisiones, la formulación de políticas públicas y facilite la coordinación interinstitucional. (p. 24).

3.11 Manual y Guía del Usuario

Con el fin de dar asistencia al directamente implicado en el manejo de una nueva herramienta surge la creación de las guías de usuario. El deber de todo diseñador de programas es desarrollar una aplicación sencilla con la que el usuario sienta confianza y satisfacción. No todos captan las instrucciones en breve, por esa razón se redactan documentos que explican instrucciones paso a paso, con ayuda visual y ejemplos de como se usa los contenidos de la herramienta. También es

común encontrar manuales que asocien los posibles problemas ligados al uso de la misma. Y a veces añaden las preguntas más frecuentes.

Si el objetivo es elaborar una guía, lo mejor es escribirlo con enfoque colaborativo y no olvidarse de actualizarlo periódicamente para evitar confusiones.

3.12 Mejoramiento.

Todo mejoramiento es un cambio, pero no todo cambio es un mejoramiento. Para alcanzar un mejoramiento basta con implementar las herramientas y metodologías de manera pertinente, es decir las adecuadas con un orden y momento oportuno. Todo esto asumiendo que el sujeto involucrado goce del perfil idóneo. Además, para “continuar con una determinada evolución, es conveniente conocer el pasado y el presente, diagnosticar con realismo sus ventajas e inconvenientes. Ni todo fue malo en el pasado ni lo que exponemos como futuro es la panacea de todos los males.” (Pérez, 2012, p. 24)

Harrington, Davenport y Galloway (como se citó en Ortiz Pimiento & Serrano Gómez, 2013) definen el mejoramiento de procesos como el análisis sistemático del conjunto de actividades mutuamente interrelacionadas en sus flujos, con el fin de cambiar para hacerlos más efectivos, eficientes y adaptables y lograr así aumentar, día a día, la capacidad para cumplir los requisitos de las partes interesadas, y buscando que durante la transformación de entradas y salidas se analicen los procesos para optimizarlos con el propósito de crear o agregar valor a la organización. (p. 15).

3.13 Plan de Mejoramiento

Ahora, después de identificar un problema y ya se tiene idea de como mitigarlo o eliminarlo llega el momento de empalmar y ajustar los procesos con los cambios que prometen un cambio positivo, por lo que es necesario diseñar y apoyarse en un plan de mejoramiento que detalle el objetivo propuesto, las actividades a realizar que atacan la causa del problema, los responsables, el calendario que ocupara su diseño e implementación, los recursos e indicadores que permitan constatar efectos y los respectivos entregables; cabe resaltar que el plan no debe reflejar medidas imprecisas o improvisadas, de ser así los cambios a realizar no se acoplarían de manera correcta. Por lo contrario debe ser una matriz que facilite la comprensión absoluta del implementador. Su

estructuración es una tarea minuciosa que demanda tiempo pero su implementación es gratificante ya que lleva a la organización hacia el progreso.

3.14 Perfil de Cargos

El perfil de cargos es un formato que define y describe las características de un puesto en específico. Esta herramienta funciona muy bien en la selección de un candidato, pues al tener explícitamente definidos los requisitos es mas fácil saber quien se ajusta más al perfil buscado. Y también acompaña al nuevo elemento humano en sus primeros días en la solución de dudas sobre el cargo.

A continuación se detalla las secciones del formato y los elementos que posee cada una de estas:

Datos de identificación: son los ítems que describen el contexto general del puesto.

- ✓ Jefe Inmediato
- ✓ Nombre del cargo
- ✓ Cargos que le reportan
- ✓ Objetivo del cargo
- ✓ Procesos en los cuales: responde, coordina y/o participa

➤ Competencia: Características referentes a la formación académica y experiencia con sus respectivas equivalencias. También se enlistan unos requisitos especiales que se exigen con el fin de asegurar un cumplimiento satisfactorio de las funciones del puesto.

- ✓ Nivel de educación y detalle de la carrera o profesión
- ✓ Formación y otros estudios
- ✓ Equivalencias
- ✓ Requisitos especiales
- ✓ Experiencia y equivalencia

➤ Nivel de iniciativa autónoma: es el nivel de la competencias comportamentales que va de alto a bajo. Siendo el nivel alto el que tiene personal a cargo y tiene la condición de tomar decisiones y programar actividades. El nivel medio o moderado es el que solamente tiene la autonomía de tomar decisiones en su actividad laboral basándose en su criterio profesional. Para terminar, el nivel bajo se restringe a las labores e instrucciones que el superior le indique.

➤ **Habilidades:** Es el conjunto de aptitudes que el candidato debe tener para rendir de manera eficiente y efectiva en sus tareas.

➤ **Funciones generales del cargo:** las funciones son un conjunto de actividades que deben obedecer a las preguntas ¿Qué hace? Y ¿Para que lo hace?

✓ Funciones principales

✓ Responsabilidades

➤ **Requerimientos físicos y mentales:** condiciones a las que el trabajador estará expuesto en su jornada laboral

✓ Carga Física

✓ Carga Mental

➤ **Responsabilidad directa e indirecta:** en este apartado se detallan los recursos de los que se es responsable, independientemente de que sea de manera indirecta o indirecta.

3.15 Proceso.

De manera sencilla un proceso es un paso a paso que se desarrolla de acuerdo con una secuencia lógica y busca obtener un resultado específico. Su creación nace por la necesidad de servir, apoyar y facilitar las actividades de un individuo y le caracteriza su naturaleza configurable, por lo tanto, es misión del responsable encontrar la configuración óptima. Y es que “La visión de procesos es una forma integradora de acercamiento a la organización, es una forma de comprender la compleja interacción entre acciones y personas distantes en el tiempo y el espacio, además de que el éxito de la organización viene dado por el éxito de sus procesos.” (Harrington, 1996).

“Un proceso que es flexible, fácil de manejar, y a prueba de errores es un sistema robusto, un proceso debe ser efectivo, eficiente, y robusto si desea ser considerado de gran calidad” (Hoyos, 2010, p. 265).

3.16 Procesos de Servicio

A los procesos de servicios se le asocian ciertas propiedades innatas, una de ellas es que los servicios son intangibles, por lo que son difíciles de controlar y medir y esto produce trabas al

mejorar. Algunas entidades públicas no son ajenas a esta situación y su imagen no es la mejor frente a los ciudadanos, además de que se ven rezagadas en su evolución. Por lo que es necesario actuar de manera inmediata e implementar un mejoramiento continuo. El éxito de los procesos de servicios radica en la armonía entre la calidad y la productividad, una fórmula que exige darle la proporción idónea de tiempo para prestar un servicio de atención sobresaliente. Esta transición es más productiva al integrar al cliente, pues son ellos los directamente afectados y los que nos ofrecen pautas del tipo de servicio que requieren, para que luego la organización diseñe un servicio que ofrezca facilidades a sus clientes. (Harrington, 1996).

3.17 Procesos Conciliatorios

Si una persona, indistintamente de que sea natural o jurídica tiene interés en la resolución de un inconveniente que lo afecta o involucra de forma directa o indirecta puede optar por la Conciliación; un mecanismo alternativo para la solución de conflictos.

La Conciliación es dirigida por un operador con capacidad conciliatoria, entre ellos están algunas instituciones públicas y privadas, además de centros de conciliación y conciliadores. El proceso de conciliación nace por la necesidad de solucionar una controversia entre dos o más partes, y tan solo con la disposición de alguno de las dos bastas para iniciar el proceso de conciliación. El proceso que comienza el accionante y el citado puede ser acompañado y representado por un apoderado que debe acreditarse con los instrumentos legales pertinentes.

Para iniciar la conciliación es preciso que la parte solicitante radique la solicitud en las instalaciones correspondientes o también tiene la posibilidad de hacerlo por medio de correo electrónico. Para que trascienda el caso la solicitud deberá contener requisitos específicos que permitirán al conciliador entrar en contexto y conocer las pretensiones y bases que apoyan su perspectiva.

Tras la verificación del cumplimiento de los requisitos de la solicitud se procede a seleccionar un conciliador idóneo para el caso. Luego el conciliador citará las partes para reunirse de manera física o virtual y así dar comienzo a la audiencia de conciliación en la que se hablarán de los hechos y en la que el conciliador motivará a las partes para que se formule un acuerdo y es que el rol del operador no es la búsqueda de la verdad como un juez, si no que con base a los hechos presentados,

poder sugerir propuestas de arreglo que beneficien los intereses de ambas partes y así proseguir con una salida armónica para las cuestiones en conflicto. Aunque no siempre el resultado es conciliar, es necesario agotar esta opción, ya sea por términos de procedibilidad o por lo que podría ahorrar y evitar inconvenientes futuros; si se le saca el mayor provecho a este servicio gratuito como lo es la Conciliación.

3.18 Resultados del proceso.

Al terminar una final y conocer el resultado se vive con la satisfacción de haber ganado o con la ilusión de haber podido alzar la copa, la final es la prueba definitiva del desempeño en conjunto de los once y su resultado es evidencia de que tan bien funcionó la táctica implementada para contrarrestar la del equipo adversario y así ganar. Asimismo, una entidad busca configurar una táctica que les permita alcanzar una meta, por lo que es imperativo conocer el desempeño de sus procesos después de una intervención. Saber que los métodos, tiempos y esfuerzos personales implementados fueron pertinentes y arrojaron resultados esperados, aunque puede que algunos resultados no sean los esperados, son fuente de información que conceden puntos de partida para seguir mejorando. Los resultados son el reflejo del cómo y del quién hace las cosas, por lo que se debe construir la persona idónea apoyada de herramientas convenientes y con retroalimentación permanente.

4 Marco Legal

Las funciones que ejercen las entidades, sus departamentos y grupos de estudio como el Comité se encuentran enmarcadas dentro un conjunto de disposiciones, leyes, reglamentos y acuerdos. En Colombia la conciliación en derecho se encuentra reglamentada por una serie de normas que son de cumplimiento obligatorio como lo son:

- La Ley 640 de 2001 Por la cual se modifican normas relativas a la conciliación y se dictan otras disposiciones.

- La Ley 446 de 1998 Por la cual se adoptan como legislación permanente algunas normas del Decreto 2651 de 1991, se modifican algunas del Código de Procedimiento Civil, se derogan otras de la Ley 23 de 1991 y el Decreto 2279 de 1989, se modifican y expiden normas del Código Contencioso Administrativo y se dictan otras disposiciones sobre descongestión, eficiencia y acceso a la justicia.
- La Ley 23 de 1991 Por medio de la cual se crean mecanismos para descongestionar los Despachos Judiciales, y se dictan otras disposiciones.
- La Ley 1437 de 2011 Por la cual se expide el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo.
- Proyecto de Resolución No. (179) de 2018 Por medio de la cual se crea el Comité de Defensa Judicial, Repetición y Conciliación de la Dirección de Tránsito de Bucaramanga y se derogan otras disposiciones.

5 Desarrollo Metodológico

5.1 Diagnóstico

Para la realización de este proyecto de grado se desarrollaron ciertos pasos. Como primera medida y a través de visitas, revisiones documentales, entrevistas y participación en actividades concernientes al Comité se empapó del funcionamiento, y así se comprendió el proceso y se enfocó la intervención en los puntos críticos identificados. El desarrollo del diagnóstico se llevó a cabo de acuerdo a la metodología de diagnóstico expuesta en la Figura 4.



Figura 4. Metodología del diagnóstico

5.1.1 Análisis Preliminar. Para ahondar en el análisis situacional de la dirección de Tránsito de Bucaramanga ligado a las funciones y responsabilidades del Comité de Conciliación se indago, consulto y observo el desarrollo de las actividades y de ahí partiría la identificación real del problema principal, los inconvenientes que producía y las causas que le dieron origen. Esto se plasmó en el árbol del problema indicado en el Planteamiento del Problema.

5.1.2 Revisión Documental. A través de la página web de la Dirección de Tránsito de Bucaramanga se revisó la gestión documental relativa al Comité de Conciliación, la cual es la Tabla de Retención Documental Asesor Jurídico Grado 02, donde se evidencia que solamente están registrados los formatos para diligenciar la Planilla de Asistencia, los Conceptos y el Acta. Documentos que dejan registradas las decisiones y resúmenes ejecutivos de los casos tratados en cada reunión del Comité. En la misma se evidencia la falta de documentación de procedimientos estándar para procesar las distintas solicitudes como lo son las Prejudiciales – Extrajudiciales, las Judiciales y las de Reparación de Daños, solo por nombrar las solicitudes más frecuentes allegadas al Comité. Además, para los casos en que se den fallos en contra de la entidad no se cuenta con un procedimiento para determinar la procedencia de la acción de repetición. Las fichas técnicas son mecanismos prácticos para el registro de información detallada, Aún con esta

premisa, la única ficha técnica presente en el funcionamiento del Comité es la elaborada por el abogado externo, la cual no está documentada ni totalmente adaptada a los requerimientos del Comité.

Igualmente se revisó el Proyecto de Resolución No.179 de 2018, “Por medio de la cual se crea el Comité de Defensa Judicial, Repetición y Conciliación de la Dirección de Tránsito de Bucaramanga y se derogan otras disposiciones”. En este documento se enuncian funciones que ejercerá el Comité y el Secretario Técnico pero que actualmente no son de total cumplimiento, entre ellas: la no determinación de las causas generadoras de conflictos, esto producto de la falta de un registro sistematizado detallado que permita observar y analizar el panorama general de las distintas situaciones concernientes al Comité. Asimismo, la inexistencia de indicadores que controlen y midan el desempeño de las políticas de prevención de daños provoca ineficiencia en el actuar del Comité.

Tampoco se hallaron documentos por parte del Comité en los que se definan los criterios para la selección de abogados externos que garanticen un perfil idóneo para la defensa de los intereses de la entidad.

Para terminar, el Comité de Conciliación no dispone de un plan de acción anual por lo que la planeación y atención a los propósitos propuestos se dificulta y no permite verificar su cumplimiento.

5.1.3 Entrevista. El Doctor Jeffer Rubén Blanco Ortega en calidad de Secretario Técnico del Comité y de manera amable y constructiva dio respuesta a la siguiente entrevista: una entrevista estructurada para ahondar en temas concernientes al funcionamiento de los comités de conciliación, además de evaluar los aspectos relevantes ligados a una entidad que presta servicios como lo es la DTB.

Entre los aspectos a chequear están: el ambiente de trabajo, el talento humano, la agilidad en respuestas, las herramientas disponibles al apoyo de las actividades del Comité y en sí, las condiciones en que opera el Comité que ofrecen mayor claridad para el análisis de su situación.

En la figura 5 se muestran los aspectos evaluados a los procesos concernientes al Comité de Conciliación..

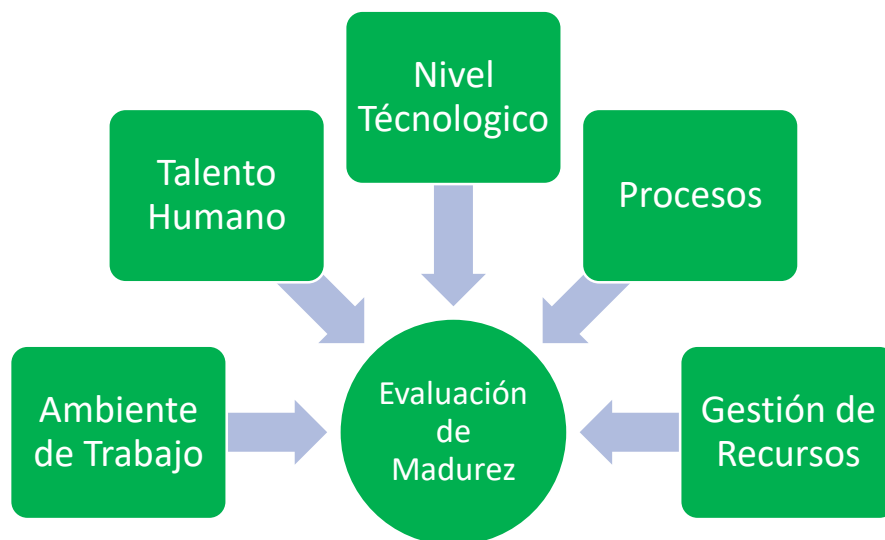


Figura 5. Evaluación Madurez

- ¿Cómo se da inicio al estudio y como se procede una solicitud allegada?

El demandante o apoderado radica la solicitud, ya sea en un oficio o en un memorando en la oficina Jurídica o en correspondencia, el trato que se le da a la solicitud después difiere según el tipo de está. Cuando la solicitud es de tipo Judicial, Prejudicial, Extrajudicial o de Audiencia de Pacto de Cumplimiento la entidad acude a abogados externos, a los que se les da los insumos, los anexos e información recolectada del caso, y ellos se encargan de estudiar esa información y dar su sentencia, este fallo será expuesto en el Comité, se analizará por los miembros y se decidirá si conciliar o no. Después de un quorum total, se elabora el acta, en caso en que se necesite los abogados externos se encargarán de la defensa, coordinada y aprobada por el jefe de la Oficina Asesora Jurídica, los abogados están alertas a las fechas de audiencia que publican los juzgados, ya sea asistiendo a la cartelera de publicaciones del juzgado o vía correo electrónico.

- ¿Los procesos son adecuados o necesitan redefinirse?

El secretario Técnico y jefe de la oficina asesora jurídica, líder en la gestión del proceso Conciliaciones es consciente de que al proceso “le caería bien unos cambios y ajustes y expuso algunos de los más relevantes aparte del ya antes identificado y central el cual es la falta de un procedimiento estándar.”

No se cuenta con un mecanismo para hacer seguimiento a los casos que quedan pendientes, algunos casos son aplazados por falta de soportes suficientes, a raíz de eso se piden soportes y conceptos, pero se demoran en llegar, por lo que se pierde de vista el caso y se discontinúa su estudio, llegando a tardar meses en resolver un caso. También se pierde de vista los detalles sobre las afectaciones de póliza.

➤ ¿Miden los tiempos de respuesta a las diferentes solicitudes?

Actualmente no se miden los tiempos de respuesta de ninguna de las diferentes solicitudes.

➤ ¿Cómo envían las respuestas?

La comunicación de las recomendaciones se da por medio de la publicación de las Actas, por medio de correo electrónico, Oficio o Memorando.

Cuando el caso implica abogado externo, él mismo imprime y radica el acta en el órgano jurisdiccional designado.

➤ ¿Cómo se miden los resultados de la labor del comité?

El único mecanismo de medición de resultados es mediante un INFORME DE GESTIÓN elaborado por el Secretario Técnico.

➤ ¿Cómo verifican el cumplimiento de las decisiones adoptadas por el comité?

En casos donde se toma la decisión de conciliar se emite concepto a la oficina gestora que es la encargada de seguir con la Conciliación. No tiene más seguimiento.

Cuando interviene un órgano jurisdiccional, este mismo imparte aprobación para que luego esa sentencia se convierta en un título ejecutivo que obliga a la entidad a cumplir la sentencia.

➤ Aplicación de arreglos directos, ¿cómo funciona?

Cuando el Comité decide conciliar se envía un concepto de aprobación para afectación de póliza a la oficina de Gestión de Almacén e Inventarios. NO se lleva control de los detalles de la afectación de la póliza.

➤ ¿Con cuántos abogados cuenta la Oficina Jurídica?

La Oficina Jurídica cuenta con cinco abogados, tres de ellos son planta, los otros dos son externos.

Dos de los abogados planta son los encargados de temas de tutelas, derechos de petición y redacción de informes. El tercero es el Secretario Técnico y se encarga de coordinar los procesos de los demás abogados.

Por otro lado, los dos abogados externos se ocupan de atender, estudiar y proyectar los casos del comité que así lo exijan.

Ivon Tatiana Santander Silva y Carlos Manuel Alfaro Fonseca son los abogados externos adscritos a la oficina asesor jurídico grado 02.

➤ ¿Cuáles son los criterios para la selección de abogados externos?

La oficina de la contratación es la encargada de elegirlos por idoneidad. (diligencia, casos ganados, historial, especialidad)

➤ ¿Cómo es la gestión de control y comunicación de audiencias?

El abogado externo encargado del caso es responsable de estar pendiente de la cartelera de publicación de audiencias, de programar la agenda e informar al Secretario Técnico.

➤ ¿Se cuenta con los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades?

En cuanto al recurso humano, en este momento se cuenta con dos abogados externos, los cuales están sobrecargados de trabajo, actualmente los dos abogados atienden 200 casos, cuando la carga individual ideal según el Secretario Técnico es de 70 casos. Los 200 casos son el resultado de casos que necesitan años para una resolución definitiva además de los que van entrando para ser procesados.

➤ ¿Está perdiendo dinero la entidad?

En el 2018 han tenido un poco más de 30 sentencias favorables y tan solo 10 sentencias desfavorables que representan pérdidas de menor cuantía.

➤ ¿Cuál es el nivel de capacitación del recurso humano?

No existe capacitador específico, el trabajador de la entidad crece en habilidades y conocimientos tras días de experiencia y consultas a los compañeros más antiguos y experimentados.

➤ ¿Nivel tecnológico de la entidad?

MÍNIMO, No se cuenta con un sistema de información que apoye la gestión de los procesos del Comité.

Como ayuda tecnológica para procesos concernientes al Comité se cuenta con un cuadro de control en Excel que resume los detalles de cada caso y con un toque de evaluación que arroja la situación actual del caso con la probabilidad de una sentencia a favor.

➤ ¿Cómo es el clima interno y por qué es así?

El clima organizacional refleja un apoyo interno entre los miembros e integrantes del Comité más cercanos, sin embargo, es posible que el tipo de contrato impida el empoderamiento total por parte de los trabajadores para aportar todo su potencial.

No hay programa en talento humano que este pendiente, integre y celebre fechas especiales si no cada departamento guiado por su espíritu individual y amistad organizan fechas especiales. A excepción de la novena de navidad, el cual es un evento general en el cual todas las dependencias tiene participación en su organización y disfrute.

➤ ¿Cómo se maneja el tema de reclamos?

Cuando una solicitud llega a las oficinas de recepción, el demandante o convocante desconoce si la solicitud es acogida por el Comité para su estudio. Además, no existe periodicidad en la publicación de actas por lo que el peticionario tiene que estar pendiente continuamente.

➤ ¿Se establecen claramente las áreas de responsabilidad y autoridad?

La actuación de los funcionarios de la entidad está definida en el manual específico de funciones y competencias laborales de la DTB.

5.1.4 Análisis de la Información. La DTB como establecimiento público descentralizado tiene ingresos no tributarios, entre ellos tasas, tarifas, derechos, multas y sanciones, solo por mencionar los más significativos. A la vez también es una entidad vulnerable a salidas de dinero por demandas con sentencias desfavorables para la entidad y comúnmente demandas que exigen altas cifras de dinero por presuntos perjuicios (daño material y moral). Las demandas se basan en temas de vulneración de derechos, de presunta ilegalidad en sus actuaciones, errores administrativos y errores operativos. Plantear un análisis cuantitativo y cualitativo de procesos permitirá dimensionar con más claridad el panorama y así ser más diligentes al momento de encontrar una solución además de proponer e implementar correctivos para las causas raíz de estas demandas y solicitudes.

5.1.4.1 Análisis Cualitativo. Actualmente las funciones del Comité no están apoyadas en un proceso estándar, en otras palabras, no tienen un protocolo que les permita efectuar y ejercer completamente las funciones enunciadas en la resolución No. 179 de 2018.

Los parámetros registrados en la resolución se toman del Protocolo para la Gestión de los Comités de Conciliación formulado por la Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado (ANDJE), la cual busca publicitar la gestión de estas instancias administrativas.

Estos parámetros dibujan líneas de actuación precisas con sus respectivas actividades, sin embargo, no son implementadas en el Comité de Conciliación de la DTB, esto se le atribuye a la falta de herramientas, de tiempo y de un equipo de apoyo que acompañe al Secretario Técnico en el desarrollo de mejoras para el Comité. El Comité actualmente no cuenta con una herramienta o solución como lo es la estandarización que es de suma importancia por su función y por ser requisito para la implementación de otras herramientas, en consecuencia, se producen una serie de inconvenientes o desventajas que se enuncian a continuación en la Tabla 3.

Tabla 3. *Desventajas de no estandarizar*

Cuadro de desventajas de la situación actual atribuidas a la no estandarización
☞ No existe curva de aprendizaje por lo que la adaptación al cargo de secretario técnico requiere de mayor esfuerzo y tiempo. ☞ Procedimientos no establecidos ni documentados para los procesos críticos del Comité. ☞ Caracterización incompleta de la información concerniente a las solicitudes. ☞ Falta de formatos establecidos que faciliten el registro, estudio y archivo de las distintas solicitudes. ☞ Carencia de un registro sistematizado de información relevante de todas las solicitudes allegadas para su posterior análisis. ☞ Inviabile seguimiento y control de todos los casos allegados al Comité. ☞ Impide la medición de desempeño y por consiguiente impide la formulación de mejoras. ☞ Desconocimiento de los resultados de las audiencias en un panorama general que soporte un análisis. ☞ Desconocimiento de las afectaciones de pólizas de seguro en un panorama general que soporte un análisis. ☞ Programación incierta de las sesiones del Comité. ☞ Impide la formulación de un plan de acción anual. ☞ Tiempos de respuesta extensos.

5.1.4.2 Análisis Cuantitativo. Para ahondar en el análisis cuantitativo y al no haber registro sistematizado se inicia con la revisión, depuración y clasificación de las distintas solicitudes allegadas al Comité de forma tal que se pudiera construir una base de datos en Excel, en la

Herramienta Soporte con información valorada como relevante. Para llevar a cabo el objetivo fue necesario una inmersión en el material físico correspondiente a las solicitudes, demandas con sus respectivos anexos y así poder alimentar la tabla y compilar los datos de una manera más sencilla y organizada para su posterior análisis.

Se registraron datos específicos de cada caso entre febrero del año 2017 y diciembre del año 2018, estos ofrecerán información más detallada de la situación actual del proceso de Conciliaciones.

En la Tabla 4 se enuncian todos los datos a registrar para cada solicitud.

Tabla 4. *Datos Definidos*

Ítem
Nombre del solicitante(s) o demandante(s)
Tipo de Solicitud
Medio de Control Judicial
Año de la reunión del Comité
Número del Acta
Recomendación o decisión del Comité
Cuantía pretendida
Causa generadora del conflicto
Consecuencia o presuntos perjuicios ocasionados al solicitante
Nombre del abogado que estudió y representa el caso
Valoración de contingencias
Notas

227 fueron las solicitudes presentadas en el Comité entre 2017 y 2018, 87 solicitudes respecto a 2017, y con un incremento del 61% se registraron 140 solicitudes en el 2018. También es preciso añadir que algunas solicitudes reúnen y expresan las pretensiones de un grupo de personas con similares condiciones. Por otro lado, el 17% de las 227 solicitudes fueron aplazadas, algunas más

de una vez, esto debido a la necesidad de esperar la emisión y recepción de documentos tales como conceptos, expedientes, informes o sencillamente porque algunos miembros del comité no podían seguir en la reunión por el deber de atender otros compromisos. Esto refleja una vez más la necesidad de ser más diligentes a la hora de planear, de conseguir los soportes necesarios para poder decidir ante un caso, y asimismo estipular los tiempos de sesión con mayor precisión.

En la figura 6 se puede observar la frecuencia de los diferentes tipos de solicitud tanto para 2017 como para 2018.

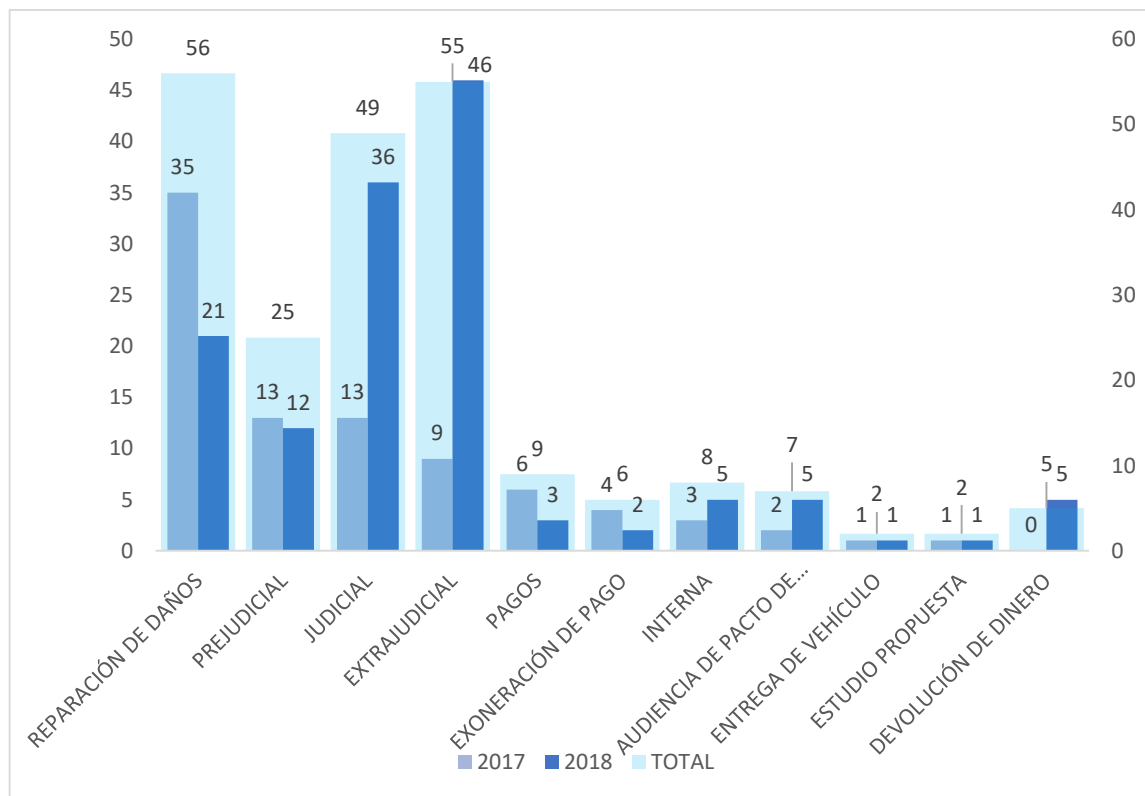


Figura 6. Frecuencia de las Solicitudes por año

Dentro de las solicitudes allegadas se señalan las pretensiones que persiguen los solicitantes, en cuanto a las pretensiones económicas se evidencia que el 74% de los solicitantes exigen cuantías económicas específicas, cuantías que entre 2017 y 2018 suman un total de COP 35.552.380.153, de los cuales COP 82.376.105 ya han sido conciliados, por lo que la DTB tiene que afectar sus pólizas y en otros casos recurrir a tesorería, eso sí, primero se debe verificar la disponibilidad

presupuestal. A medida que se siga afectando las pólizas, la entidad incurrirá en un incremento en el pago de la prima anual de los seguros, es decir que los costos de no calidad tienen la tendencia de aumentar. También se evidenció que en tres oportunidades se recomendó conciliar, pero no se especificaba el monto pretendido, por lo que su estudio se extiende para poder precisar una cifra y establecer acuerdo.

La figura 7 expone las pretensiones económicas correspondientes a las solicitudes Extrajudicial, Prejudicial, Judicial y Otros. Dentro de la categoría Otros se encierran las solicitudes de Reparación de Daños, Pagos, Devolución de Dineros y Exoneración de Pago, las cuales representan menores cuantías. Es preciso decir que para una fácil representación de los datos se omitió en la categoría Extrajudicial una cifra de COP 20.650.000.000 debido a su enorme cantidad, la cual opacaría demasiado los demás datos.

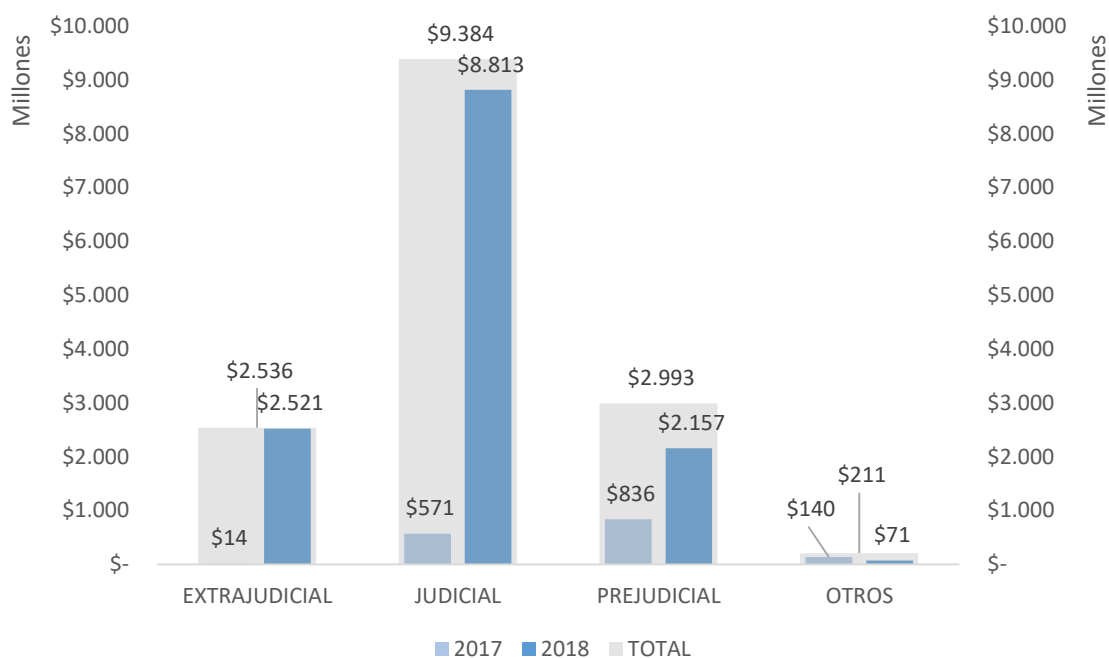


Figura 7. Dinero pretendido por solicitud por año

La supervisión de las anteriores demandas se torna difícil por su misma acumulación y la necesidad de estar atentos al cuidado del patrimonio de tan cuantiosas pretensiones. Por lo que es preciso ser diligente, y es que todo servidor público debe tener presente para su ejercicio unos principios constitucionales, los cuales son de gran impacto para el desarrollo de las actividades

administrativas. En este espacio se enfocará en los principios de celeridad, eficacia, transparencia y es que tanto para accionante como para accionado se debe gestionar el debido proceso.

El flujo de información actual de la entidad da a entender que los principios fundamentados no son siempre acoplados con el desarrollo de la función administrativa.

Con el ánimo de encontrar el número de días que transcurren después del primer estudio hasta alcanzar la última decisión optada por el Comité, se registraron las fechas de las sesiones en la cual se habló por primera vez del caso y las fechas en las cuales se evidencia la última recomendación o decisión del Comité. Todo este proceso descontando los días no hábiles.

El tiempo entre la radicación y la preparación para su decisión en Comité varía dependiendo del tipo de solicitud, ya que la información que se debe gestionar de manera previa es diferente. El Comité no tiene control de estos tiempos, por lo que la gestión puede durar días, semanas o incluso meses. Este proceso para contar con información fiable y suficiente para optar por una decisión en Comité. Pero en ocasiones en que se pospone por la necesidad de contar con datos e información no previstos anteriormente.

La figura 8 expone el porcentaje de casos de cada solicitud que en la primera sesión no se decidió si conciliar o no.

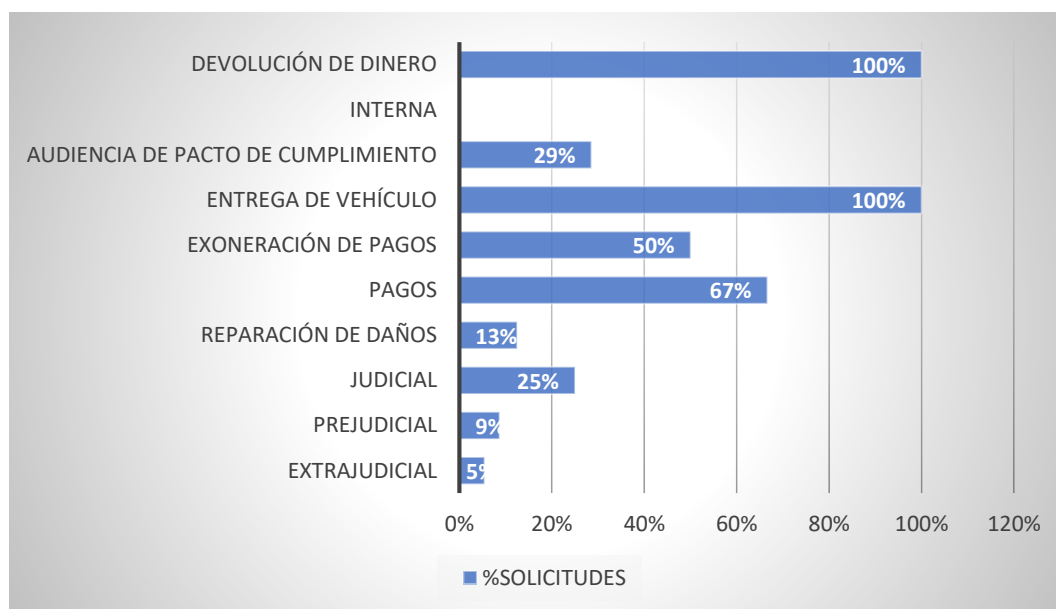


Figura 8. Solicitudes Aplazadas

5.2 Plan de Mejoramiento

5.2.1 Diseño. Tras la realización del diagnóstico se identificaron puntos que deben recibir atención prioritaria y por ende es preciso formular propuestas de mejora que contrarresten su desempeño inicial. A lo largo de la práctica se destinaron espacios en los que el practicante consultaba al tutor, a asesores de la entidad y al director del proyecto con la meta de poder estructurar un plan de mejoramiento que obedeciera tanto a los requisitos como a las limitaciones de tiempo y presupuesto.

En consecuencia se empieza con el desarrollo del diseño del plan, primero dejando fluir ideas que se pudieran ajustar a lo que se estaba buscando, luego de tener un borrador de la idea ajustada se comienza con la definición específica de sus detalles, esto quiere decir que parámetros como el problema identificado, la causa generadora, la propuesta de mejora, los recursos necesarios, los responsables, el intervalo de tiempo necesario para su empalme y los respectivos entregables se describen y explican de manera que su comprensión sea sencilla y acertada. En la Tabla 5 se detalla la estructura del Plan de Mejoramiento.

Tabla 5. Estructura Plan de Mejoramiento

Elemento	Descripción
Problema Identificado	Asunto o Cuestión a la que se pretende dar solución.
Causa	Son las razones básicas que dan origen al problema.
Actividad Propuesta	Es la acción concreta que contrarresta la causa.
Responsables	Personas que diseñan, implementan y le hacen seguimiento a la actividad propuesta.
Recursos	Medios con los que se disponen para el desarrollo de las actividades propuestas.
Fecha o Calendario	Es el intervalo de tiempo que se le va a destinar a cada actividad propuesta.

Entregable	Producto o servicio que se obtiene después de terminada la actividad propuesta.
------------	---

En total se formularon once propuestas de mejoramiento enmarcadas como actividades para disminuir el impacto de los problemas identificados. La asociación de las actividades constituyen propuestas que le apuntan a un cambio positivo. A grandes rasgos las propuestas encierran la estandarización y documentación de los procesos, la implementación de herramientas ofimáticas con sus respectivas guías de usuario, la elaboración de indicadores que reflejen el progreso, además de mecanismos que facilitan algunas actividades y situaciones relacionadas al comité.

El documento en el que se plasma el plan de mejoramiento detallando todos sus elementos esta contenido en:

Apéndice A. Plan de Mejoramiento

Y en la Tabla 6 se expone el problema identificado con la respectiva actividad propuesta que pretende mitigarlo o eliminarlo correspondientes al Plan de Mejoramiento.

Tabla 6. *Problemas Identificados y Actividades Propuestas*

Problema Identificado	Actividad Propuesta
» No hay una clasificación que permita definir y agrupar casos con características similares y se desconoce la frecuencia en que ocurren ciertas circunstancias.	Definir las variables que permitan almacenar datos de manera organizada y agrupada para su posterior análisis.
» Los datos de los distintos casos evaluados en el comité no están a la mano, por lo que su consulta se debe hacer de manera física.	Diseñar y construir una herramienta ofimática interactiva que permita el registro y consulta de los casos de manera sencilla y ágil.
» Desconocimiento de las causas generadoras de conflicto, de los tipos de	Alimentar la base de datos de forma responsable y constante, pues estos datos son el insumo que se

daño por los cuales resulta demandado y de las deficiencias en las actuaciones administrativas.	transformará en información estadísticas y reportes y aportará en la toma de decisiones en cuanto a saber cuál, donde y cuando se debe implementar una acción de mejora.
» El procesamiento de las solicitudes no se desarrolla de manera concreta, unánime y no es de total claridad para todos los involucrados.	Diseñar, documentar, implementar y socializar el manual de procesos que encierra las guías necesarios para procesar las distintas solicitudes y asuntos concernientes a las funciones del comité. Esta guía tiene como base la información recolectada del procesamiento experimental realizado por los involucrados.
» Despilfarros de tiempo y de reprocesos. Además de dudas al no tener claro el correcto funcionamiento de la herramienta.	Elaborar el manual del usuario para la administración y manejo de los datos dentro de la herramienta soporte. De manera para que incluso una persona que es nuevo en Excel pueda manejarlo de manera satisfactoria.
» Desorientación y baja productividad en el puesto de trabajo.	Actualizar y documentar el perfil de cargos de los integrantes del comité de conciliación.
» El desarrollo de todas las funciones del comité no son programadas con antelación, es evidente que se realizan de manera extraordinaria y esto produce que el flujo del trabajo tenga picos altos en los que el afán es una constante.	Diseñar, implementar y alimentar la herramienta "Prográmate" con los distintos compromisos anuales para un posterior análisis que permitirá configurar una programación que se ajuste a los requisitos y a la disponibilidad de los implicados.
» El empalme para con un nuevo elemento humano en la posición de Secretario Técnico no se da de la manera mas áil y constructiva.	Elaborar una presentación en Power Point que facilite el empalme, inducción y entrenamiento al cargo de Secretario Técnico. Además de una herramienta ofimática desarrollada en Excel llamada "Prográmate" que permite la consulta y el apoyo en el seguimiento y control de sesiones, audiencias y compromisos.

» El mejoramiento de los procesos se ven frenados por la ausencia de un sistema de indicadores.	Diseñar un sistema de indicadores que permita comparar y evaluar la situación original versus aquella con ajustes (propuestas de mejora).
» Desconocimiento de los resultados de audiencias y afectaciones de pólizas.	Solicitar al abogado y al departamento de inventario comunicar estos datos a fin de construir un historial y posterior a esto evaluar el indicador que nos ayude a medir la gestión del abogado en las audiencias y el impacto sobre las pólizas de seguro.
» Los detalles importantes de los casos se extienden a lo largo de varios folios y dificultan su fácil acceso.	Diseñar y elaborar fichas técnicas que apoyen y simplifiquen el flujo de información de las solicitudes.

5.2.2 Ejecución

5.2.2.1 Estandarización y Documentación de procesos. Una de las propuestas de mejora corresponde a la estandarización y documentación de los procesos concernientes al comité de conciliación.

El comité de conciliación interpreta el papel de sede de estudio y decisión de conciliación frente a las distintas solicitudes allegadas a la entidad. A lo largo del documento se habla de solicitudes aunque gran parte en realidad son solicitudes de conciliación y demandas judiciales, se aclara esto con el fin de destacar que la labor del comité se extiende a lo largo de varios tipos de casos, por lo que se puede deducir que el procesamiento no es el mismo para todos. Esta premisa aclara que se debe estudiar y definir el procesamiento de las solicitudes de manera independiente.

Para llevar a cabo esta propuesta fue necesario inicialmente involucrar a los sujetos que intervienen en el proceso, por lo que se realizaron reuniones en las que los participantes aportaban con conocimiento que tenían de acuerdo a su área para que después de revisar y estudiar todo el contexto situacional se pudiera determinar y definir claramente el paso a paso a seguir para cuando

la solicitud fuera del grupo de demandas, o en caso de que fuera por reclamación de daños, o fuera inmovilización o trámites necesarios acerca del tema Repeticiones.

Con asesoría del jefe de calidad y con base en la simbología de diagramas de flujo y el formato de procedimientos de la Dirección de Tránsito de Bucaramanga se empezó con la documentación de los procedimientos intervenidos. Dentro del formato de procedimiento se expresan descripciones concisas; la primera parte consta del nombre del procedimiento, el objetivo, el alcance, las definiciones pertinentes y las condiciones generales, luego la parte central del documento contiene el diagrama de flujo y con las respectivas especificaciones en cuanto a la descripción de la actividad, el área y el cargo responsable de la actividad y los documentos que sirven como puntos de control.

A continuación, en la Figura 9 se muestra el flujograma correspondiente al proceso denominado Conciliación y Defensa Judicial:

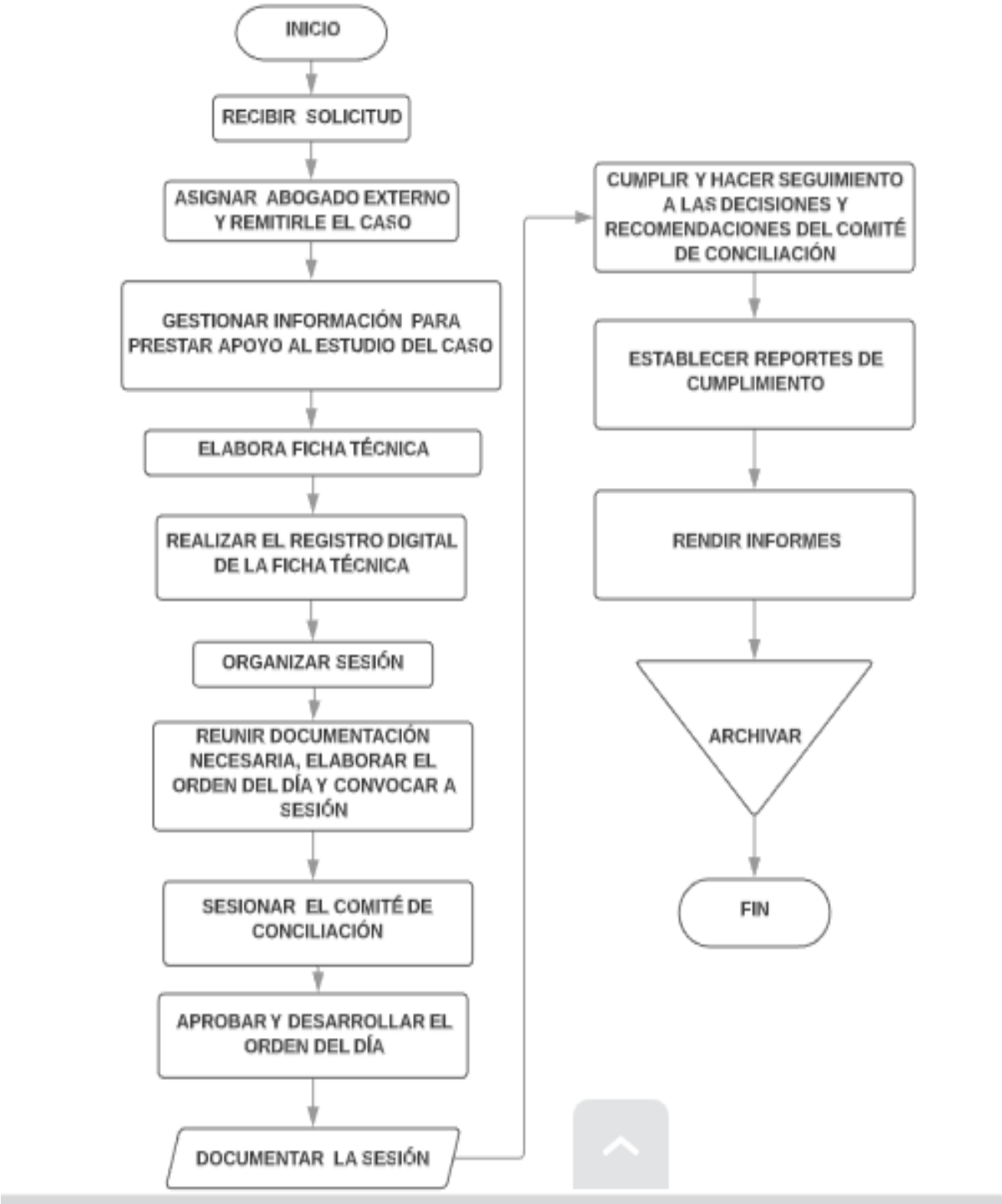


Figura 9. Flujograma Conciliación y Defensa Judicial

Por último para una implementación de manera formal se debe asignar un código al procedimiento y remitir a la oficina de Gestión Documental para que el documento sea añadido a la tabla de retención documental y se concluya con una socialización y capacitación a los implicados.

A continuación se nombran los diagramas de flujo realizados junto con el apéndice donde se encuentran.

Apéndice B. Diagrama de flujo Conciliaciones y Defensa Judicial

Apéndice C. Diagrama de flujo Inmovilización

Apéndice D. Diagrama de flujo Reclamación de daños

Apéndice E. Diagrama de flujo Repeticiones

5.2.2.2 Elaboración de Fichas Técnicas. La papelería con respecto al estudio de casos es bastante amplia. Por una lado están los formatos repetitivos y obligatorios que por lo tanto siempre estarán presentes, pero por otra parte en mayor proporción están los folios correspondientes a la solicitud como tal y a sus respectivos anexos, los cuales suelen ser textos largos con tecnicismos judiciales que narran el historial, las pretensiones y demás detalles de la solicitud, en algunos casos es necesario adjuntar contratos, resoluciones, informes, leyes, imágenes, cartas, cotizaciones, etc. por lo que se vuelve un conjunto de folios bastante extenso para una sencilla introducción al caso.

Cuando llegan solicitudes del grupo demandas a la entidad, el Jefe de Oficina Jurídica debe remitir estos casos a los abogados externos para que los estudien y den una recomendación de conciliar o no conciliar añadiendo que supuestos jurídicos la soportan. En fin los abogados evalúan los casos y presentan su recomendación por medio de un formato diseñado por ellos mismos.

A causa de lo anterior y como apoyo al flujo de información a lo largo del procesamiento de la solicitud, se propone la modificación del formato que llevan los abogados y ajustarlo a los requerimientos del comité con el fin de crear una ficha técnica que resuma las características mas esenciales de cada caso, para luego documentarla y darla a conocer por medio de una socialización a los implicados. La propuesta también se extendió a las solicitudes de tipo Reclamación por Daños

por ser de las solicitudes mas frecuentes y que manejan bastantes anexos. Con base al flujo de información del proceso de reclamación de daños y la información necesaria para decidir ante cada caso, se diseñó una ficha técnica que se expone en la Figura 10, que facilitará el estudio y chequeo de la información concerniente a la solicitud.

	PROCESO JURIDICA Y CONTRATACION	
	FICHA TÉCNICA DE RECLAMACIÓN DE DAÑOS	Versión: 01 Página 1 de 1
DATOS BÁSICOS		
FECHA DE ELABORACIÓN DE LA FICHA	##/##/####	
NOMBRE DEL SOLICITANTE		
CUANTÍA PRETENDIDA	\$	
DESCRIPCIÓN DEL DAÑO		
RECOMIENDAN CONCILIAR	SI ☐ NO ☐	
HECHOS QUE DIERON ORIGEN A LA SOLICITUD		
RAZONES TÉCNICAS EN LAS QUE SE FUNDAMENTA LA RECOMENDACIÓN		
ANEXOS		
Solicitud		☐
Fotocopias de documentos(cc,tarjeta de propiedad)		☐
Cotizaciones		☐
Evidencias fotográficas y/o filmica (carga probatoria por parte del solicitante)		☐
Formato de peritaje: Inspección de daños		☐
Inventario de patios		☐
Informe de vigilancia		☐

Figura 10. Ficha Técnica Reclamación de Daños

A continuación se nombran las fichas técnicas realizadas junto con el apéndice donde se encuentran.

Apéndice F. Ficha técnica Conciliaciones y Defensa Judicial

Apéndice G. Ficha técnica Reclamación de daños

5.2.2.3 Elaboración del Perfil de Cargos. En la Dirección de Tránsito de Bucaramanga es común la alta rotación del personal en cargos de tipo asesor y los cercanos o que tienen como jefe inmediato al Director General pues ellos son del tipo de contrato de libre nombramiento y remoción y el Director tiene la total libertad de prescindir de alguno de ellos en cualquier momento. Es una situación que no es ideal, pues se debe conservar el talento humano, sin embargo no es la realidad que vive la DTB por lo que se deben establecer mecanismos para evitar la rotación de personal.

Por otra parte, no se tiene total claridad con las funciones y responsabilidades de los integrantes del comité de conciliación, lo que en muchos casos ha conllevado a que se dejen de hacer actividades porque no se tiene claro quién es su doliente o por el contrario, se realicen por parte de más de una persona. Para disminuir el impacto de esta problemática que puede ocasionar despilfarros por procesos y esperas se formula la elaboración de un perfil de cargos para los integrantes permanentes del comité de conciliación.

El perfil de cargos es un registro que define las competencias y exigencias de un cargo a ocupar. En el se describen los datos de identificación, las competencias, las habilidades, las funciones generales, responsabilidades y los requerimientos físicos y mentales a los se esta expuesto.

En las Figuras 11, 12, 13, 14 y 15 se muestra la estructura completa del perfil de cargos.

		GESTION DE RECURSOS HUMANOS Manual de funciones, responsabilidades y competencias	
DATOS DE IDENTIFICACION			
Jefe Inmediato			
Nombre del Cargo			
Cargos que le reportan			
OBJETIVO DEL CARGO		PROCESOS EN LOS CUALES	
		Responde	
		Coordina	
		Participa	
CARGO/S SUPLENTE EN CASO DE AUSENCIA			

Figura 11. Datos de Identificación, Perfil de Cargos

EDUCACION		COMPETENCIA	
Nivel ☐ Primaria ☐ Bachillerato ☐ Tecnico ☐ Universitario Detalle la carrera o profesion 		FORMACIÓN Conocimientos en: ☐ Office ☐ Project ☐ AutoCAD ☐ Entrenamiento SGI ☐ Otro. Cual' _____ ☐ Corel draw ☐ Internet ☐ Ingles ☐ Diplomado _____ ☐ Postgrado _____ ☐ Maestria _____	
Equivalencia		Requisitos Especiales	
Nota: Los requisitos especiales pueden ser proporcionados por la organización Para efectuar equivalencia se debe acreditar el título profesional			
EXPERIENCIA			
☐ No requiere experiencia ☐ 1 a 6 meses ☐ 6 meses a 1 años ☐ 1 a 5 años		En: _____ _____	
Equivalencia			

Figura 12. Competencias, Perfil de Cargos

AUTORIDAD	
NIVEL DE INICIATIVA AUTONOMIA	
ALTO. Personas con personal a cargo (Gerentes, directores, jefes de oficina, de departamento, seccion, taller, supervisores, capataces y coordinadores) En su actividad laboral el empleado tiene la posibilidad de tomar desiciones sobre su propio trabajo, realizacion de tareas especificas, manejo de horarios, orden de actividades, asistencia a eventos, reuniones y capacitaciones	
MODERADO: (Profesionales, tecnicos, auxiliares, secretarias, recepcionistas, almacenistas, conductores) En su actividad laboral el empleado toma desiciones basandose en su criterio profesional o tecnico, para realizar tareas especificas determinado el orden de las mismas, no puede decir sobre el manejo de horarios, asistencia a eventos reuniones y capacitaciones.	
BAJO: (Ayudantes, conserjes, persona del servicios generales, oreros y vigilantes) La actividad laboral de empleado esta guiada por las orientaciones o instrucciones dadas de un superior jerarquico, no puede decidir sobre el manejo de horarios, asistencia a eventos reuniones y capacitaciones	
HABILIDADES	
☐ Planificación y organización ☐ Orientacion al cliente ☐ Toma de desiciones ☐ Proactividad ☐ Liderazgo ☐ Trabajo en Equipo ☐ Capacidad de delegación ☐ Orientacion al logro ☐ Asertividad ☐ Administracion de Recursos ☐ Trabajo bajo presión ☐ Iniciativa ☐ Resolucion de Conflictos ☐ Negociación y conciliación	

Figura 13. Autoridad, Nivel de Autonomía y Habilidades, Perfil de Cargos

FUNCIONES GENERALES DEL CARGO				
Funciones Principales				
RESPONSABILIDADES				
REQUERIMIENTOS FISICOS Y MENTALES	HORAS DURANTE LA JORNADA LABORAL			
	0 A 2	3 A 5	6 A 7	8 A 9
CARGA FISICA				
Posicion Sedente				
Posicion Bípeda				
Motricidad Fina				
Motricidad Gruesa				
Destreza Manual				
Levantamiento y manejo de cargas				
CARGA MENTAL				
Producir informacion oral/escrita				
Memorizacion de Informacion				
Analisis de Informacion				
Emitir respuestas rapidas				
Atencion				
Concentracion				
Repetitividad				

Figura 14. Funciones Generales y Requerimientos, Perfil de Cargos

RESPONSABILIDAD DIRECTA E INDIRECTA			
TIPO DE VALOR	DETALLE		
☐ Informacion Confidencial			
☐ Supervision de Personal			
☐ Dineros			
☐ Maquinas, equipos y herramientas			
☐ Resultados de toda el area			
☐ Vida, salud o seguridad de otras			
☐ Otros			
EXAMENES OCUPACIONALES			
TIPO DE EXAMEN	I	P	E
Medico Ocupacional con enfasis Osteomuscular			
Audiometria			
Optometria			
Espirometría			
Test Psicológico			
Cordinación motriz			
Laboratorio (Perfil Lipidico, colesterol total)			
I: Ingreso, P: Periodico, E:Egreso			

Figura 15. Responsabilidades y Exámenes, Perfil de Cargos

Para la elaboración del perfil de cargos fue necesario consultar la Resolución de Manual de Funciones y de la observación individual de cada cargo para definir los requerimientos físicos y mentales de cada puesto.

Para el caso del Secretario Técnico, un funcionario de nivel Profesional se elaboró una presentación en PowerPoint para que de manera didáctica y constructiva se realice el empalme en el evento de que sea nuevo en el puesto o tenga alguna duda de sus funciones y herramientas a disposición.

En el Apéndice H se encontrarán los perfiles de cargo de los integrantes del comité y en el Apéndice I estará disponible la presentación referente al secretario técnico.

5.2.2.4 Herramientas Ofimáticas.

➤ Pasos iniciales:

El comité de conciliación encargado de procesar las solicitudes no cuenta con un sistema de información que brinde apoyo en el registro, consulta y seguimiento de los distintos casos que llegan a este. Actualmente no es viable la compra de un sistema de información, y de igual forma no se tiene formulado un diseño requerido si el presupuesto no fuera el problema. A nivel entidad se cuenta con el paquete básico de Microsoft Office. Es decir que solamente esta disponible Word, Excel, PowerPoint y OneNote. En consecuencia se elige Excel porque es la herramienta que se ajusta a lo que se quiere lograr.

Microsoft Excel es un programa bastante interesante por sus cualidades, principalmente es una hoja de cálculo y que posee otras opciones como herramientas gráficas, tablas dinámicas y un lenguaje de programación llamado Visual Basic para Aplicaciones que sirve para escribir macros. Las macros juegan el papel de simplificar las tareas, en pocas palabras una macro es una instrucción compuesta por instrucciones mas sencillas.

A continuación se enumeran los principales problemas de la ausencia de una herramienta ofimática para el registro estadístico de casos atendidos por el comité:

1. No hay una clasificación que permita definir y agrupar casos con características similares y se desconoce la frecuencia en que ocurren ciertas circunstancias. Es decir no se pudo llevar un análisis estadístico

2. Los datos de los distintos casos evaluados en el comité no están a la mano, por lo que su consulta y seguimiento se debe hacer de manera física.

3. Desconocimiento de las causas generadoras de conflicto, de los tipos de daño por los cuales resulta demandado y de las deficiencias en las actuaciones administrativas.

➤ Fase de análisis:

Tras el estudio de las problemáticas y observación del flujo de datos e información ligados al procesamiento de solicitudes se determinaron los requisitos para el diseño de la denominada “Herramienta Soporte”.

- Menú Inicial que detalle las secciones que la herramienta posee.
- Registro con una distribución de datos ordenada y su respectivo formulario de registro.
- Sección de consulta con filtro avanzado.
- Sección para análisis de información
- Sección con herramientas gráficas en la que se pueda visualizar de manera actualizada lo que esta pasando con las solicitudes.
- Sección para comunicar a integrantes y asistentes del comité la próxima reunión a celebrarse con la opción de adjuntar archivos.
- Sección con herramientas gráficas que permitan la revisión del desempeño actual de los indicadores de gestión.
- Sección que sirva de portal de acceso para los documentos, guías de usuario, resoluciones, formatos y flujogramas concernientes al funcionamiento del comité.

➤ Diseño:

Desde este punto empieza el desarrollo del bosquejo de lo que se quiere generar, asumiendo que la herramienta debe ser didáctica y sencilla de manejar para el usuario a la vez que es funcional y cumple con todos los requisitos.

Dentro de la herramienta se visualiza mucho el color verde y blanco porque son los colores institucionales

El resultado del diseño también va ligado al conocimiento de las opciones que ofrece, en este caso Excel. Es decir que para cada requisito se identifica la mejor opción dentro de Excel para ejecutarla.

El registro de solicitudes se va hacer sobre una tabla sencilla previamente diseñada en la que los encabezados tienen un orden específico de izquierda a derecha. Para alimentar dicha tabla se pensó en utilizar un formulario con código VBA, pero Excel dispone de un formulario automático que tan solo se debe habilitar y ya estará listo para su uso desde la barra de herramientas de acceso rápido. Se desarrollaron las dos opciones y se dispondrá para elección del usuario.

Para la consulta de solicitudes se utilizará una macro de filtro avanzado y para su funcionamiento bastará con seleccionar los criterios por los que quiere filtrar la base de datos y dar click en un botón de nominado Filtrar.

En cuanto al análisis y visualización de la información se implementarán tablas dinámicas que se configuran para que arrojen las estadísticas requeridas y a partir de ahí construir un DASHBOARD que muestre la tendencia de las solicitudes, las cuantías según las solicitudes mas frecuentes con la opción de segmentación por fecha, las causas generadoras de conflictos más frecuentes con sus respectivas sumas de cuantías y porcentajes de conciliación y no conciliación.

El secretario Técnico del comité debe gestionar las reuniones del comité, por lo que debe enviar de manera previa los correos que le comuniquen al funcionario la fecha de la próxima sesión y adjuntar un resumen ejecutivo de los casos que se estudiarán. Excel por medio de VBA puede enviar correos masivos y además adjuntar archivos. Inicialmente se elaborará una tabla que contenga el nombre, el correo, el comunicado y la dirección del archivo, para que posteriormente se escriba el código y tan solo con un click enviar los correos.

Para una fácil búsqueda de documentos relacionados al funcionamiento del comité se clasifican los documentos y se les asigna un vinculo para que con un click se dirija a la ubicación del documento.

➤ Desarrollo:

Después de consensuar las especificaciones de programación se comienza la escritura de los códigos que construirán las macros que den cumplimiento a los requisitos fijados en la fase de análisis. Mientras se va escribiendo el código también se va depurándolo para poder identificar errores de programación y así corregirlos.

Paralelamente se da inicio a la elaboración de la guía del usuario con el fin de garantizar una satisfactoria interacción entre hombre-máquina.

➤ Puesta en marcha:

Terminada la programación total de la herramienta se realiza pruebas finales en las cuales se ejecute todas las funciones de la herramienta y de ser necesario realizar los ajustes pertinentes.

➤ Mantenimiento: ajustes y capacitación.

Al igual se le hará seguimiento para cuando surjan nuevos requerimientos o inconvenientes se pueda corregir o modificar.

Los beneficiarios de esta herramienta serán varios, pero solo la profesional universitaria y el secretario técnico serán los encargados de su implementación por lo que se organizaron momentos para capacitarlos y ponerlos en contacto con la nueva herramienta.



Figura 16. Menú principal, Herramienta Soporte

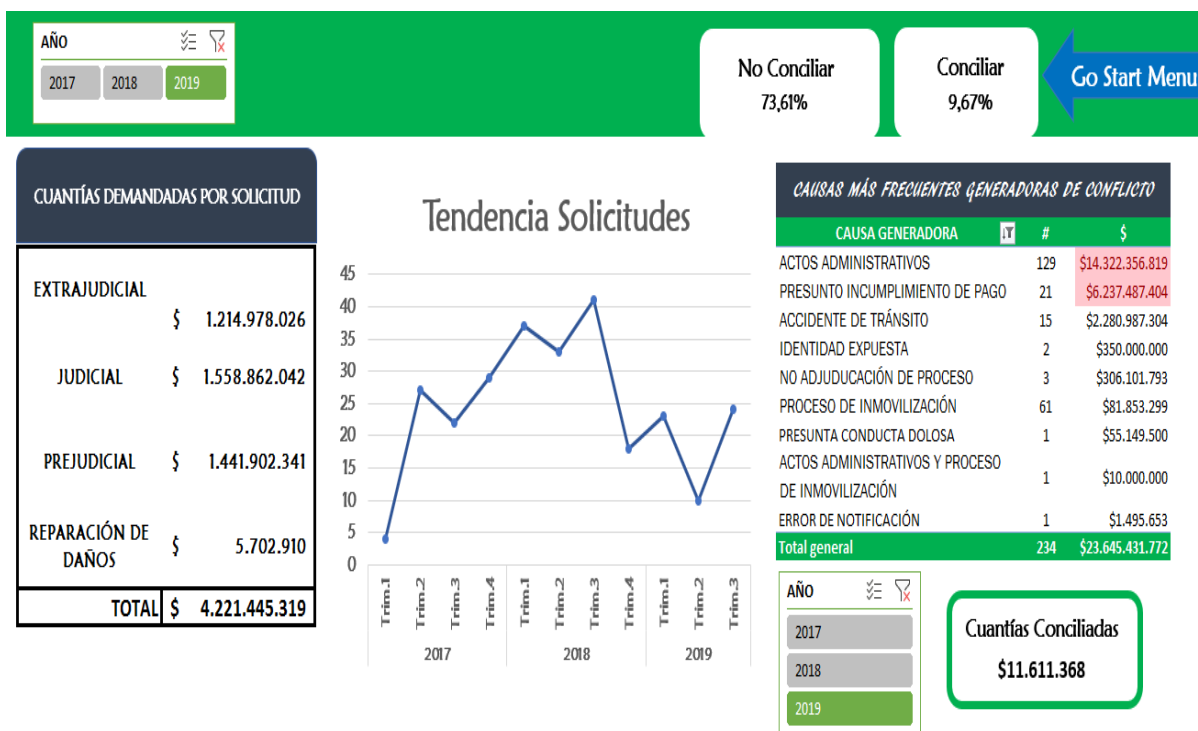


Figura 17. Dashboard, Herramienta Soporte

De manera paralela también se realizó la herramienta nombrada: “Prográmate”. Antes que nada, es preciso decir que las sesiones del comité no son programadas con antelación, a veces se informa de un día para otro y es difícil ver que todos los integrantes estén a tiempo. Por otro lado al final de la reunión se destina un espacio que denominan: “Proposiciones y Varios”, en el cual se determinan compromisos a gestionar, el problema aquí es que no hay seguimiento ni control de estas actividades. En este sentido se apostó por la elaboración de esta herramienta, es algo sencillo, esta desarrolla en Excel con funciones básicas y otras macroinstrucciones y la función que presta es de agendar, tienes diferentes tablas para cada tipo de situación, puede ser sesión, compromiso o audiencia, estas tablas se llenaran con sus respectivos detalles y automáticamente se sombrea según la convención la fecha en un calendario anual. Esto facilita la rápida visualización de los compromisos, ya si quieres revisar los detalles solo se necesita dirigirse a las tablas.

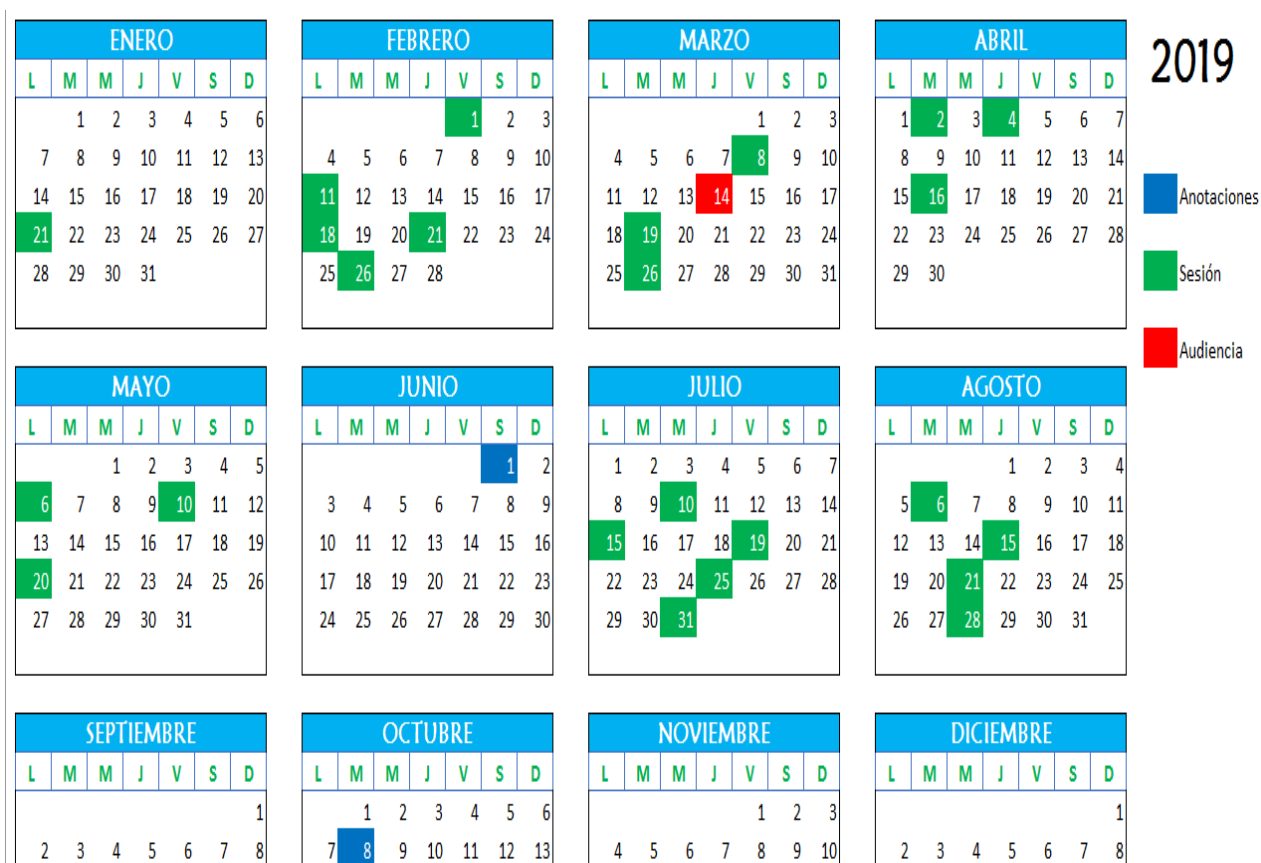


Figura 18. Calendario, Herramienta Prográmate

En los siguientes apéndices se encuentran las herramientas ofimáticas y las guías de usuario:

Apéndice J. Guía de Usuario Herramienta Soporte

Apéndice K. Guía de Usuario Herramienta Soporte Sección Registro de Solicitudes

Apéndice L. Herramienta Soporte

Apéndice M. Herramienta Prográmate

5.2.2.5 Guías de Usuario. Para la Herramienta Soporte se elabora una guía de operación que le permitirá al usuario conocer todas las funciones disponibles dentro de la herramienta y como manejarlas para sacar el mayor provecho de ellas. Para ello y por medio de pantallazos, descripciones y especificaciones se pretende mejorar la interacción entre el programa y quien lo utiliza. A esto va sumado la capacitación suministrada y el compromiso del usuario para hacer de Excel una facilidad y no una barrera que le impone más funciones.

En los siguientes apéndices se encuentran la guía para el registro de solicitudes y la guía general de la Herramienta Soporte:

Apéndice G. Guía de Usuario Herramienta Soporte

Apéndice H. Guía de Usuario Herramienta Soporte Sección Registro de Solicitudes

5.3 Implementación

5.3.1 Socialización y capacitación. Es un reto pararse ante los directivos de una entidad pública tan grande y con palabras propias de un estudiante poder despertar una verdadera empatía para con la idea que se desea transmitir. No tanto por la idea sino por la receptividad, al estar en un ambiente que transcurre resolviendo problemas de diferentes dependencias, atendiendo la inmediatez y lo urgente, adaptándose, viendo la organización como un grupo de islas, yendo con afanes y además de los temas burocráticos y presupuestales se vuelve difícil avanzar en la imposición total de la cultura de mejoramiento continuo.

Sin embargo con los aportes positivos de cada uno se esta avanzando paso a paso y en esta oportunidad el objetivo es contribuir al mejoramiento de los procesos concernientes al Comité de Conciliación.

A lo largo de la práctica se realizaron reuniones con la mayoría de los integrantes con el fin de discutir ideas, para así empaparse mas del tema, saber que se requería para buscar algo que se ajustara y que fuera viable. También se hizo reuniones particulares para revisar los avances y proponer modificaciones necesarias. Y ya de manera general en el transcurso de la sesión de un comité se hizo una intervención para la socialización del trabajo efectuado, en esta se tocaron temas como el enfoque, los hallazgos, las propuestas y los entregables.



Figura 19. Socialización

Los primeros en conocer las herramientas ofimáticas y los demás entregables fueron el Secretario Técnico y la Profesional Universitaria que apoya el desarrollo de las funciones del

comité. Y es debido a que ellos serán los encargados del manejo de estas herramientas. En ese sentido de manera individual y grupal se realizaron encuentros en los que inicialmente se expuso la descripción de cada sección de las herramientas y cual era su fin. Ellos tenían ideas de como desarrollar algunas tareas, por lo que se recibieron esas peticiones y se hicieron modificaciones con el fin de obtener mayores facilidades.

Luego se programó una reunión en la que conocieron la ultima versión de las herramientas y se resolvieron las dudas acerca de su funcionamiento, ejecución y las actualizaciones que deberían recibir las herramientas para su correcto funcionamiento.



Figura 20. Capacitación

5.3.2 Diagnóstico Final. La implementación de la Herramienta Soporte permitió elaborar un diagnóstico final más preciso en el que se pueda identificar las solicitudes frecuentes, conocer sus causas generadoras, consecuencias y así poder formular propuestas de mejora que se espera estudie el comité y adelante las acciones pertinentes.

Para el diagnóstico final en cuanto a los Pareto se tomó en cuenta la información registrada desde el 2017 hasta el mes de Agosto del 2019.

En pro de la creación de medidas a favor de la prevención de conflictos se elaboró un análisis que permitiera organizar esfuerzos y propuestas en los campos que exigieran prioridad. Ahora después de terminar el diseño de la base de datos y por supuesto su alimentación se cuenta con más datos que traducidos en información brindan un contexto mas aterrizado de los inconvenientes que enfrenta la entidad.

La determinación de la prioridad se puede abordar desde una perspectiva de frecuencia y otra por cuantía. Claro es indiscutible que las solicitudes que representen mayor riesgo de pérdidas monetarias tienen que recibir un trato urgente. Pero tampoco se puede descuidar los aspectos en los que repetidamente se están presentando reclamaciones por que su alta frecuencia también representaría altas cuantías. Ahora para conocer las prioridades en ambos casos se elabora una gráfica Pareto de acuerdo a la cantidad de solicitudes y otra según las cuantías por solicitud con el fin de determinar las solicitudes en las que se incurre con mayor frecuencia y a la vez en las que se expone a altas pérdidas de dinero.

En la Figura 21 se expone el Pareto correspondiente a las solicitudes allegadas al Comité de Conciliación.

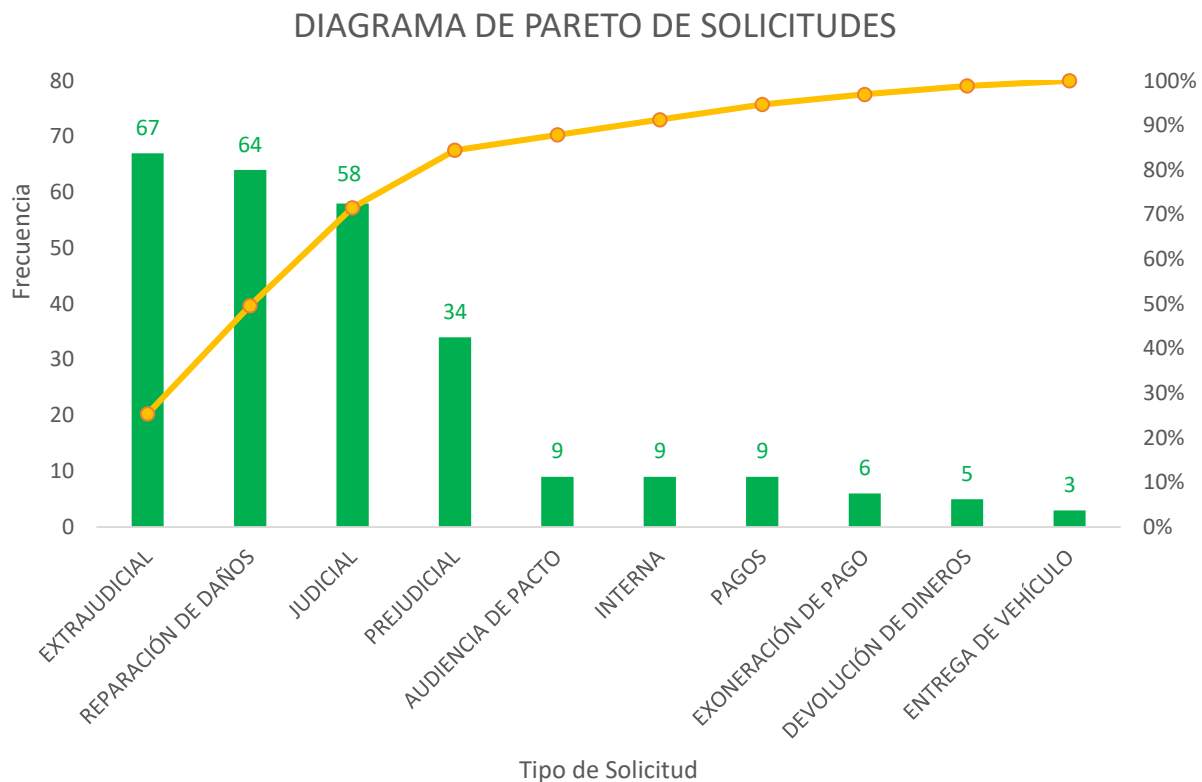


Figura 21. Pareto de Solicitudes

De acuerdo al Pareto por frecuencia anterior se concluye que el 80% de los conflictos corresponden a las solicitudes de tipo Extrajudicial, Reparación de daños, Judicial y Prejudicial. Esto también refleja que el requisito de procedibilidad de conciliar primero que demandar se está cumpliendo pero no está siendo tan efectivo. Las solicitudes de tipo Prejudicial y Extrajudicial difieren de muy poco, de hecho la esencia es lo mismo porque se reúnen con un tercero que no es un juez para que se dialogue y llegue a un acuerdo. Lo importante acá es que en términos generales estas solicitudes suman 101 casos y las judiciales 58 casos. Es decir que son bastantes los inconvenientes que no fueron conciliados y por el contrario se continuó con el proceso con una demanda judicial.

La Figura 22 expone el Pareto correspondiente a las cuantías pretendidas según solicitudes allegadas al Comité de Conciliación.

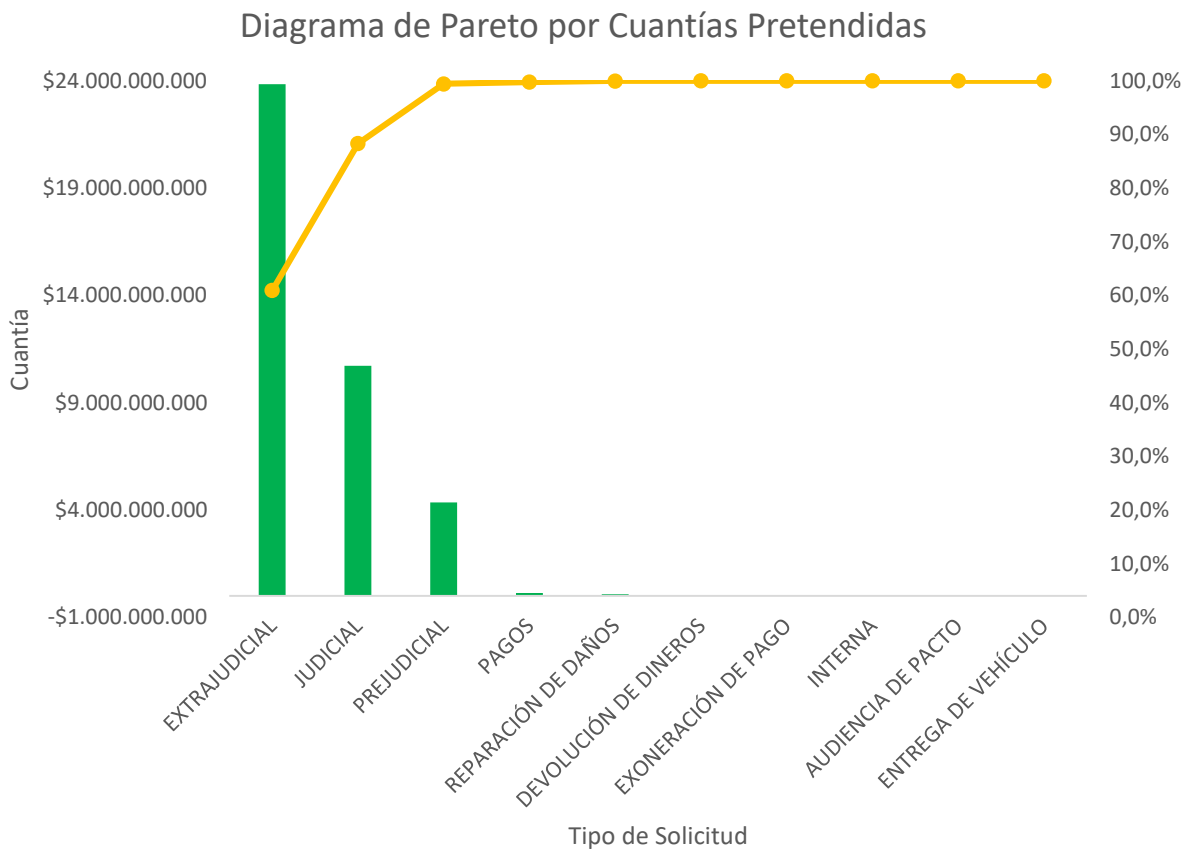


Figura 22. Pareto de Cuantías Pretendidas

Después de observar las dos gráficas es posible enlistar los tipos de solicitudes que se podrían llamar triviales ya que no son tan frecuentes ni reclaman altas cuantías de dinero. Es claro que la invitación no es a descartar totalmente el control de estas solicitudes, sino que ahora mismo las solicitudes de tipo Extradjudicial, Judicial, Prejudicial, Reparación de daños y Pagos exigen mayor atención y por ende se les debe intervenir.

Es función del Comité de Conciliación identificar los tipos de daños por los cuales resulta demandada o condenada la entidad y así determinar las deficiencias en las actuaciones administrativas y operativas con el objeto de proponer correctivos. En ese sentido se realizó una revisión de los casos y se estableció y definió las causas generadoras de conflicto.

Las siguientes son las principales causas generadoras de conflicto identificadas:

Tabla 7. *Causas Generadoras*

CAUSAS
ACTOS ADMINISTRATIVOS
PRESUNTO INCUMPLIMIENTO DE PAGO
ACCIDENTE DE TRÁNSITO
IDENTIDAD EXPUESTA
NO ADJUDUCACIÓN DE PROCESO
PROCESO DE INMOVILIZACIÓN
ACTOS ADMINISTRATIVOS Y PROCESO DE INMOVILIZACIÓN

En la siguiente figura, la Figura 23 se representa la participación porcentual de las causas generadoras de conflictos respecto del total de las principales causas generadoras de conflictos. Cabe aclarar que esta información corresponde al 2018 y lo corrido del 2019 hasta Agosto.

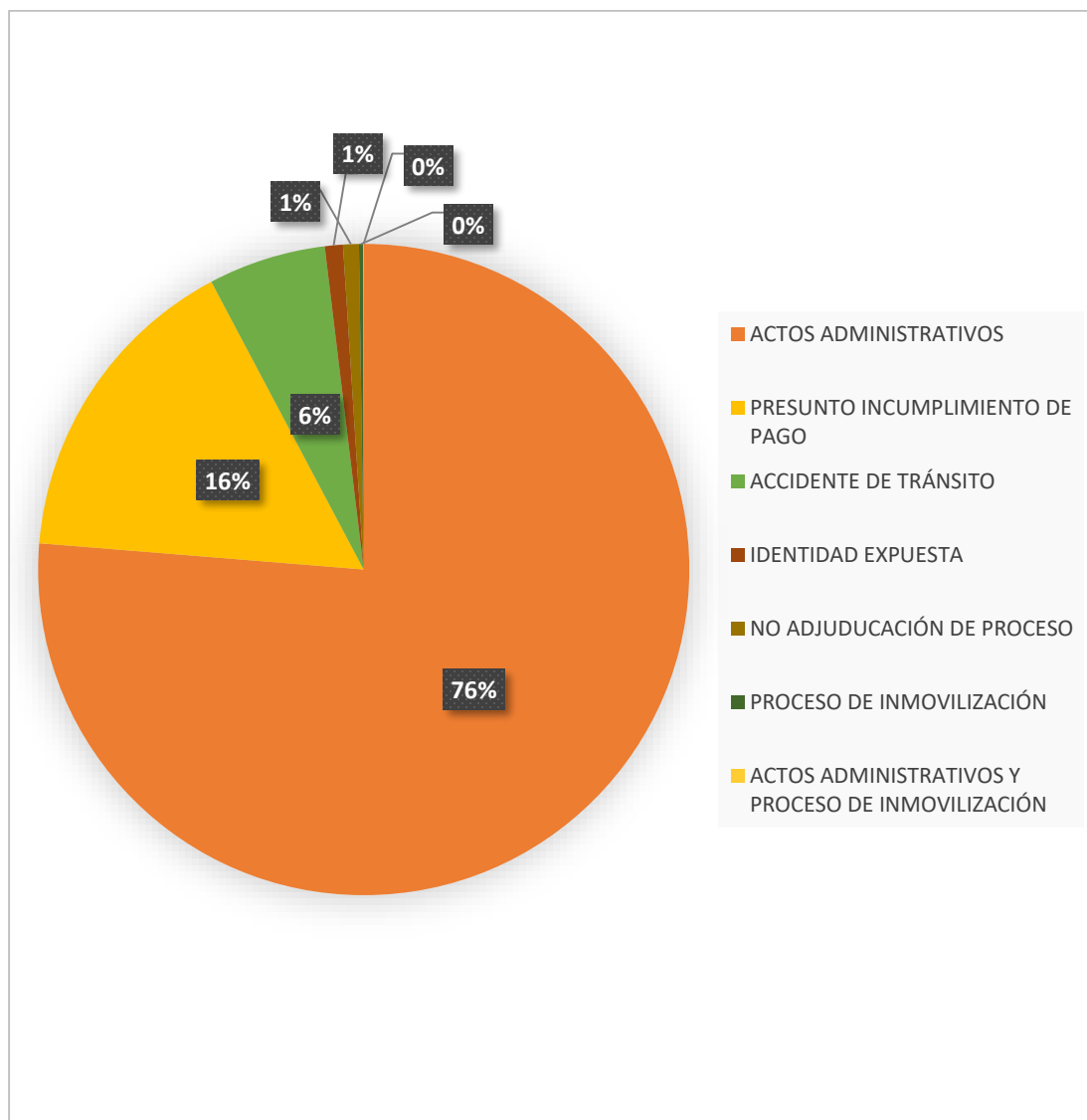


Figura 23. Porcentaje Causas Generadoras

La causa responsable del 76% de la generación de conflictos es la denominada Actos Administrativos, la cual es la expresión del poder administrativo que provocan consecuencias que los demandantes interpretan como falencias y presuntamente le ocasionan daños antijurídicos.

No basta con denominar y decir que la causa más importante es la de Actos Administrativos, si no que se debe indagar e ir más allá para hallar esas expresiones de poder administrativo que indujeron a los demandantes a imponer una demanda. Por ese motivo se encamina a reconocer que decisiones administrativas se dieron para el inicio del conflicto, sus frecuencias y las cuantías monetarios que le atañe.

Tabla 8. *Consecuencias*

Consecuencia o Motivo de Demanda	#	\$
INSUBSISTENCIA	45	\$ 24.108.021.876
DAÑO ANTIJURÍDICO	24	\$ 2.358.001.657
COMPARENDO	23	\$ 371.299.985
NO RELACIÓN LABORAL	9	\$ 366.394.798
INMOVILIZACIÓN	9	\$ 16.194.904
NO SE EFECTUÓ NOMBRAMIENTO	8	\$ 558.791.801
INMOVILIZACIÓN Y COMPARENDO	4	\$ 41.578.923
CONFLICTO DE NORMAS	1	\$ 35.000.000
PÉRDIDA DE SUBSIDIO	1	\$ 12.000.000
RECONOCIMIENTO DE PENSIÓN MENSUAL DE JUBILACIÓN	1	\$ 1.872.572.875
NO CANCELACIÓN DE LA MATRÍCULA	1	\$ 70.000.000

Todas las dependencias juegan un rol importante en la operación de la entidad y cada una impacta de manera diferente, y con la información que se puede discernir de la tabla anterior es que el área de Contratación esta teniendo bastantes inconvenientes con el tema de contratos y relación con el talento humano de la entidad y esto esta ocasionando que la DTB tenga mayor riesgo de pérdidas de dinero.

Incluso si las actuaciones de la entidad están correctamente fundamentadas, es decir que la decisión se tomó con base a una ley, contrato, resolución, etc. No se debe bajar la guardia porque esto no impide que la persona demande y asuma la responsabilidad de demostrar lo que ella

manifiesta. Por ende es vital que el estudio de casos se filtre por la especialidad, experiencia y disponibilidad de cada uno de los abogados externos a la disposición de la organización.

Ya para finalizar el diagnóstico final acerca de las solicitudes del grupo demanda, se dispone a hacer un gráfico de tendencia que exponga el comportamiento de las solicitudes, para así saber si lo que se ha hecho hasta ahora ha ayudado en la mitigación.

Primero mostrando en la Figura 14 la tendencia de la frecuencia de las solicitudes desde 2018 a Agosto de 2019.

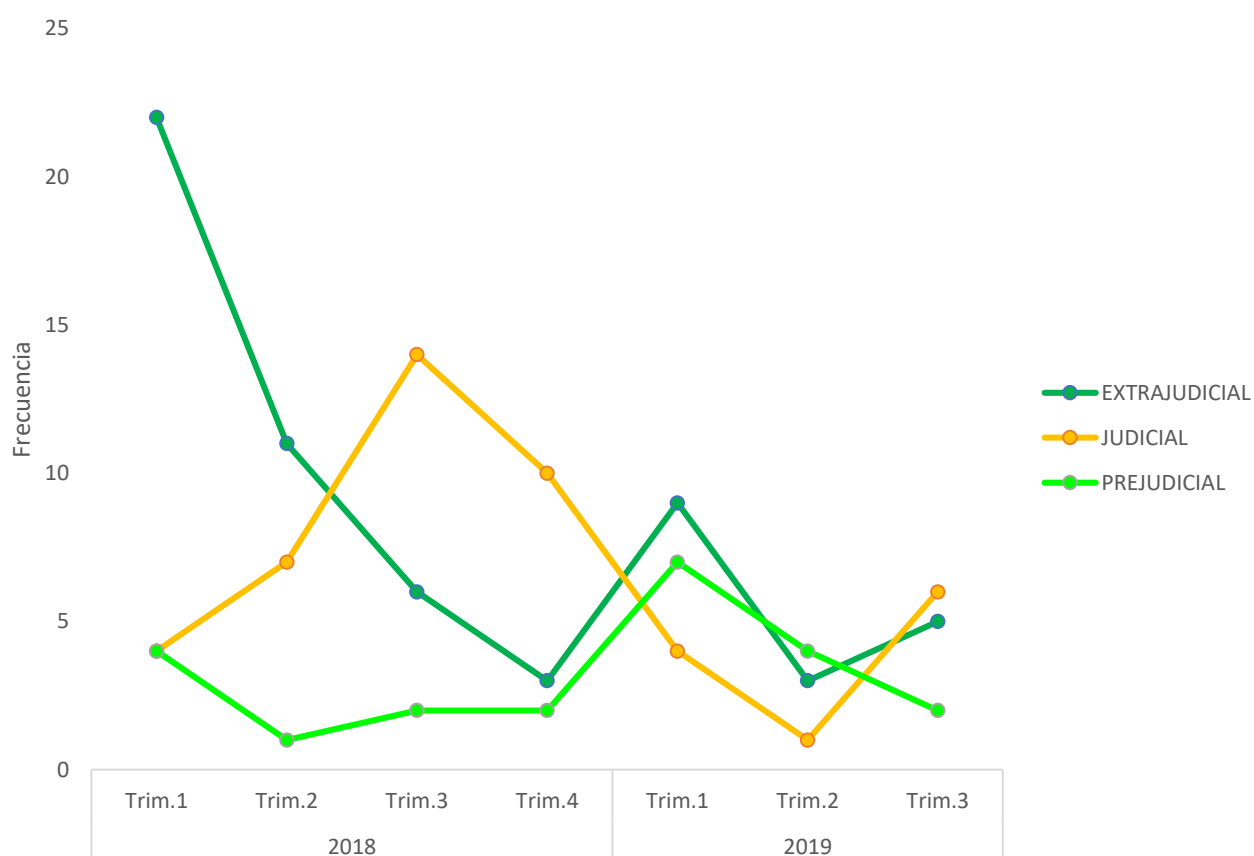


Figura 24. Tendencia por frecuencia

Y ahora en la Figura 15 se muestra la tendencia de las cuantías.

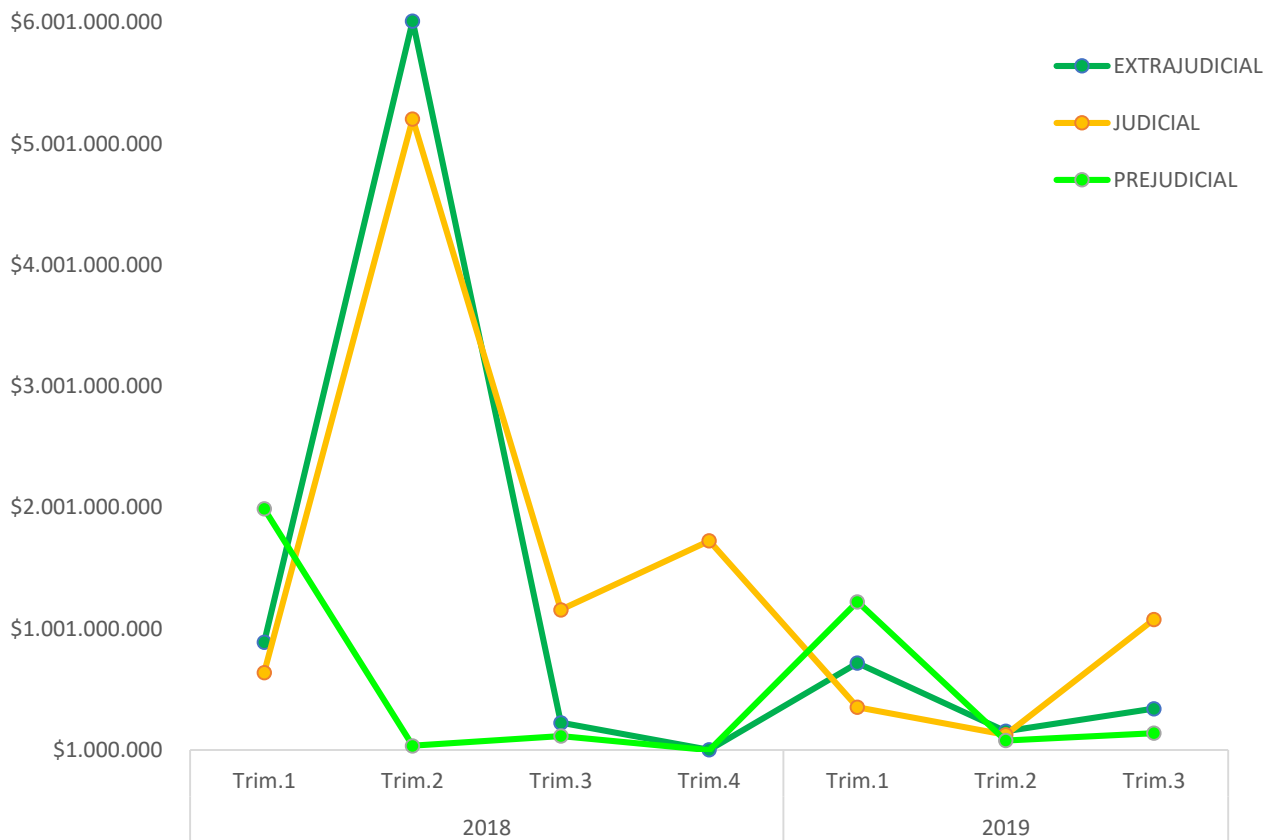


Figura 25. Tendencia por cuantía

En el diagnóstico final se identificaron las solicitudes con prioridad de atención, las cuales son las de grupo demanda, prejudicial, judicial y extrajudicial, la de pagos y la de reparación de daños. Por ende es fundamental esclarecer los eventos que ocasionan que esta solicitud sea de las más frecuentes y de las que más cuantías atañe.

La imposición de una solicitud por reparación de daños es provocada por presuntos daños materiales que se le ocasionaron a vehículos y atañen que la responsabilidad es de la entidad. Hay tres eventos que producen estos presuntos daños: 1. Accidente de tránsito, 2. Desastre Natural y 3. Proceso de Inmovilización. El registro de una solicitud producto de los primeros eventos es algo atípico, por lo contrario, en el 95% de los casos se pidió la reparación de daños que presuntamente

se ocasionaron en alguna etapa del evento de proceso de inmovilización. En caso de demostrarse que la entidad es responsable se procede a tramitar los documentos en la aseguradora para afectar la póliza y resarcir los daños de manera parcial porque la entidad esta en la obligación de cubrir una parte.

Con el fin de conocer más a fondo esta problemática se opto por elaborar un diagrama Ishikawa o diagrama de Causa – Efecto que dividiera el problema en causas y subcausas.

Fue necesario hacer una revisión documental que arrojara los instructivos y manuales con los que cuenta la entidad para formar al operario en cuanto al procedimiento de cargue, transporte y descargue de vehículos inmovilizados. También se revisó las notas del registro de solicitudes que dejan en evidencia que daños se produjeron y como se dieron. Además se converso con la Subdirectora Técnica y el Comandante, quienes aportaron su perspectiva de la situación.

Tras esta búsqueda de información se elaboró el diagrama Causa-Efecto o de Espina de Pescado correspondiente al proceso de inmovilización que ofrece un panorama más claro para seguir con la propuesta de acciones correctivas.

En la Figura 26 se representa el diagrama de Causa – Efecto correspondiente al proceso de inmovilización. Exponiendo el problema principal, sus causas y subcausas discriminadas según seis elementos principales.

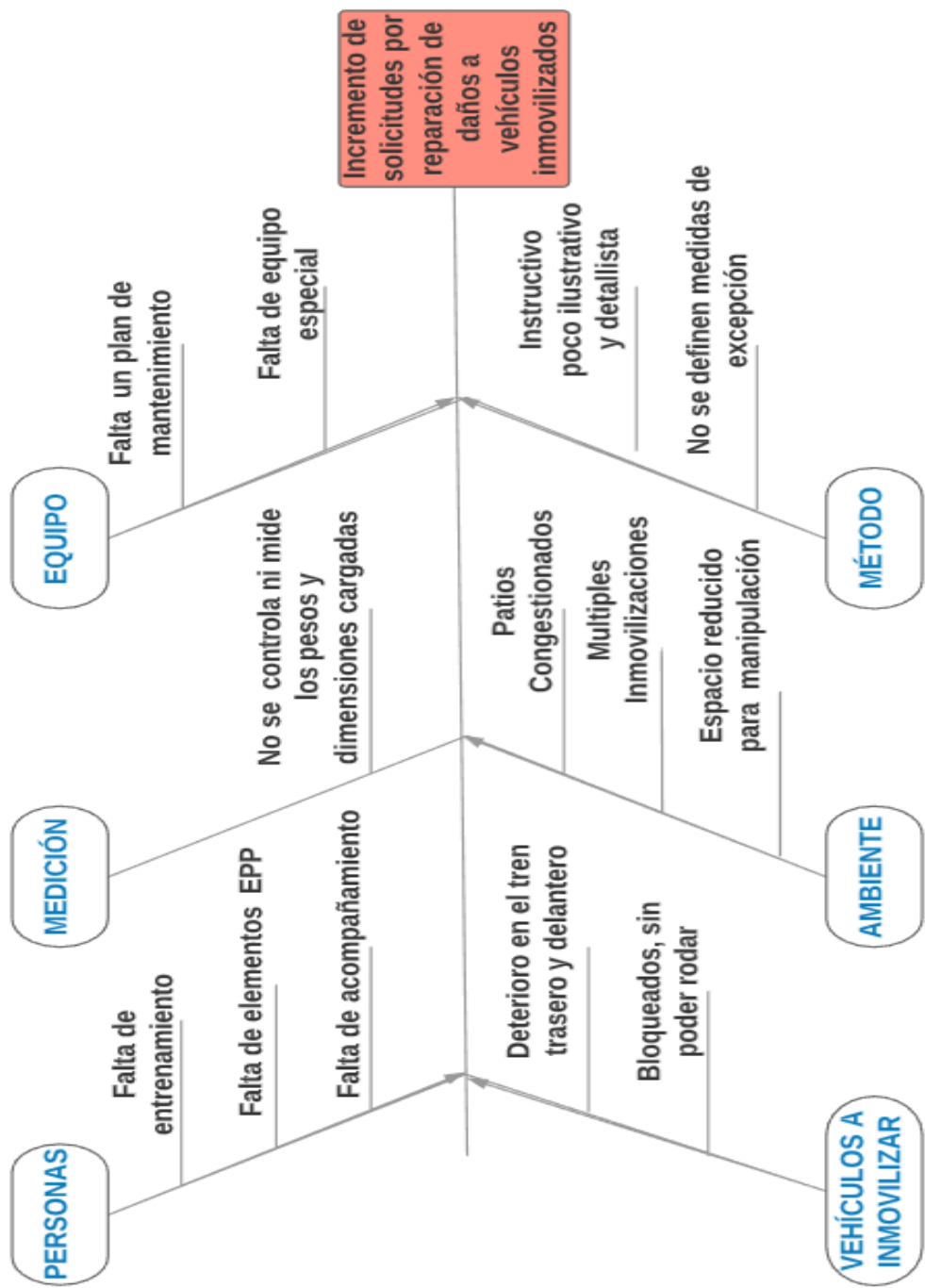


Figura 26. Diagrama Causa Efecto, proceso de inmovilización

Después de que se realizara el análisis de las causas, se enlistan en la tabla siguiente propuestas que apuestan a la solución de la mayoría de los inconvenientes encontrados.

Tabla 9. *Propuesta de Mejora*

Propuesta de mejora	Causa/s que atiende
Realizar charlas informativas y motivacionales que aterricen la importancia de la estandarización a los funcionarios de la entidad. Así posteriormente se aunarán esfuerzos en pro de avanzar en un camino de mejoramiento de procesos.	Falta de compromiso y empoderamiento del recurso humano con el mejoramiento de procesos.
Desarrollar un estudio enfocado en la actividad de archivo, para determinar y eliminar tareas improductivas y controlar su desempeño.	Tareas que no aportan valor al proceso de solicitudes y si consumen bastante tiempo y papelería repetida e innecesaria.
Utilizar una bascula que ayude a controlar la cantidad y el peso de un paquete de folios que deben ir dentro de una carpeta.	El control de folios dentro de una carpeta se da por medio de enumeración y hasta alcanzar un total de 250 folios. En casos donde un documento a archivar esta siendo rotado para firmas no se puede por supuesto enumerar y al final se guarda al final del paquete donde se dificulta su búsqueda.
Destinar una caja especial para archivo de CD's y USB's que contienen anexos de los casos solicitudes.	El archivo de CD's y USB's se realizan en las mismas carpetas de los folios, por lo cual no se les destina el cuidado requerido y su búsqueda se dificulta.
Estandarizar ubicaciones especiales en los anaqueles para el almacenamiento de los diferentes archivos con los que se trabaja.	El anaquel esta compartido para almacenar cajas que contienen carpetas y folios de diferentes comités pero no se etiqueta la ubicación a que corresponde cada uno.

Programar pausas activas periódicas a lo largo de las instalaciones de la Dirección de Tránsito de Bucaramanga en busca de la reducción de agotamiento físico y mental.	Agotamiento Estrés Postura Monótona
En caso de que la solicitud tenga anexos fotográficos, promover el envío por correo y seguir su estudio de manera digital.	Alto consumo de papelería. Impresiones de baja nitidez.
Generar apoyo audiovisual para una presentación más práctica y de fácil consulta de documentos en las sesiones del comité y de más fácil análisis de los casos expuestos en el Comité de Conciliación.	La consulta de artículos específicos, resoluciones, contratos, etc. Demora más por el hecho de ser documentos en físico. Además de un alto consumo de papelería.
Dictar espacios en los que se capacite y motive al personal en el uso de Excel.	Personal antiguo que desconoce de la amplia variedad de beneficios que ofrece Microsoft Excel.
Realizar charlas de sensibilización que fomenten la realización de procesos orientados a resultados y la atención eficaz del cliente.	Reclamaciones e insatisfacción del cliente. Además de alta oferta de tramitadores que no tienen relación laboral alguna con la entidad. Y por lo tanto no se garantiza su transparencia.
Definir los criterios para la selección de abogados externos que garanticen su idoneidad para la defensa de la entidad y la toma de acciones jurídicamente soportadas e institucionalmente convenientes y realizar seguimiento a los casos a ellos encomendados	No se hace seguimiento ni se mide el desempeño de los abogados. No se cuenta con un perfil estándar definido de abogado para los distintos casos.
Dotar de manera efectiva a los operadores de grúas con EPP especiales (botas, guantes, lentes de seguridad con protección lateral, caso y protección auditiva) para el desarrollo de sus tareas.	Alto riesgo de accidentalidad.

Creación de instructivos ilustrativos y detallistas acerca del cargue, transporte y descargue de los vehículos inmovilizados.	En los procedimientos no se tienen medidas de excepción cuando por ejemplo las inmovilizaciones son múltiples. Con el fin de garantizar la integridad física de los operadores y vehículos.
Grabar videos para cada etapa del proceso que detalle el paso a paso del procedimiento de cargue, transporte y descargue de vehículos inmovilizados de manera clara y evidenciando la solución a los inconvenientes que probablemente puedan suceder.	No se identifican los problemas más frecuentes ni se proponen correctivos con el fin de transmitirlos a los operadores y así poder mitigarlos.
Diseñar un plan de mantenimiento que le haga seguimiento a los elementos de la grúa y en el que se revise si cumplen con las cualidades suficientes para continuar con su uso.	Se incurre en daños materiales por el uso de herramientas desgastadas y que ya no soportan la carga.
Disponer de un cronograma de sesiones que garantice la participación puntual de los integrantes y una oportuna gestión documental.	Algunos casos quedan aplazados por que no fue oportuna la gestión documental. Las sesiones programadas no comienzan a la hora estipulada y a veces se aplazan por la falta de un quorum total.
Crear un acuerdo de la entrega puntual de informes necesarios para la evaluación del sistema de indicadores.	Los informes llegan en un momento tardío que disminuye su impacto en el control de desempeño de los procesos.
Elaborar alertas que permitan conocer la fecha de pago a proveedores y la correspondiente cuantía.	La entidad recibe demandas por presuntos incumplimientos de pagos con respecto al tiempo y a la cantidad.

En cuanto la causa generadora mas frecuente, la cual es la de actos administrativos que produjeron una declaración de insubsistencia, de no relación laboral, que no se efectuó

nombramiento y en general daños presuntamente antijurídicos. Se propone que el seguimiento de los funcionarios en la entidad sea el resultado del desempeño en las funciones que le corresponden y su mérito que tuvo de alcanzar el puesto.

5.4 Sistema De Indicadores

En pro de continuar y mantener una cultura de mejoramiento continuo se formularon indicadores capaces de medir el impacto de las propuestas de mejora a implementar y así poder controlar el desempeño de las funciones del Comité de Conciliación.

A continuación se describen cada uno de los indicadores diseñados:

- La eficacia de la conciliación reflejada en la disminución de procesos en contra de la entidad

$$I1 = \frac{\text{Procesos conciliados/Trimestre}}{\text{Procesos vigentes}} * 100$$

Este primer indicador busca medir la eficacia del proceso de conciliación con el fin de disminuir los procesos judiciales en contra de la entidad. Se quiere poder solucionar los conflictos y llegar a acuerdos de manera extrajudicial y no tener que involucrarse en una demanda judicial.

Meta: 90%

Frecuencia: Trimestral

Fuente: Informe de procesos

- La eficacia de la conciliación y defensa reflejada en la disminución porcentual de condenas en contra de la entidad

$$I2 = \frac{\text{Condenas en contra}}{\text{Condenas emitidas}} * 100$$

En este caso interviene un tercero que dictará condena, por lo que las acciones de mejora se destinarán a disminuir las condenas en contra y el indicador medirá si son eficaces las iniciativas de conciliación y defensa ante los diferentes casos.

Meta: 10%

Frecuencia: Trimestral

Fuente: Informe de condenas

- La efectividad de las decisiones del Comité de conciliación traducidas en el porcentaje de conciliaciones aprobadas

$$I3 = \frac{\text{Conciliaciones aprobadas judicialmente}}{\text{Conciliaciones aprobadas por el comité}} * 100$$

Este indicador mide la asertividad de la toma de decisiones del comité de conciliación y de las recomendaciones de los abogados externos por lo que si se obtiene resultados críticos o incluso aceptables es reflejo de que el estudio de los casos no se esta actuando de manera exhaustiva y se tiene que indagar más y contar con abogados con un perfil que se ajuste mas al caso.

Meta: 95%

Frecuencia: Trimestral

Fuente: Informe de Conciliaciones

- Ahorro patrimonial que se logre con ocasión de los acuerdos conciliatorios aprobados por la jurisdicción

$$I4 = \frac{\text{Cuantías conciliadas}}{\text{Cuantías pretendidas}} * 100$$

El indicador número cuatro tiene el fin de medir el ahorro patrimonial que se logran al alcanzar acuerdos conciliatorios. Cuando se demanda la entidad y se prueba la ocurrencia de un daño

antijurídico es deber de la defensa de la entidad negociar para que el impacto financiero sea el mínimo posible.

Meta: 95%

Frecuencia: Trimestral

Fuente: Informe de Conciliaciones

- La calidad del proceso de inmovilización reflejada en la disminución de solicitudes por reclamación de daños.

$$I5 = \frac{\# \text{ Solicitudes al final del presente trimestre}}{\# \text{ de solicitudes pasado trimestre}} * 100$$

Este indicador tiene el objetivo de asegurar la calidad a lo largo del proceso de inmovilización y evitar la ocasión de daños materiales, por lo que se propone con las acciones correctivas mitigar el número de solicitudes allegadas por Reclamación de Daños.

Meta: 50%

Frecuencia: Trimestral

Fuente: Informe de Solicitudes

- La efectividad del procesos de inmovilización reflejada en la disminución de afectaciones de póliza.

$$I6 = \frac{\text{Cuantías Conciliadas al final del presente trimestre}}{\text{Cuantías Conciliadas pasadas}} * 100$$

Cada vez que se radica una solicitud por Reclamación de Daños se hace una investigación para descifrar el responsable, de ser responsabilidad de la entidad se procederá a tramitar los papeles para la afectación de póliza. El objetivo del presente indicador es controlar la disminución de las afectaciones de póliza.

Meta: 50%

Frecuencia: Trimestral

Fuente: Informe de pagos

- La efectividad de la gestión de la información reflejada en la disminución de casos aplazados

$$I7 = \frac{\text{Casos Aplazados}}{\text{Casos allegados}} * 100$$

En muchas ocasiones, frente algunos casos se decide aplazar su estudio a falta de un documento necesario, es decir que el alistamiento para una sesión satisfactoria no es completo. Y este indicador se enfoca en medir el porcentaje de casos que se aplazan en relación a un total.

Meta: 5%

Frecuencia: Trimestral

Fuente: Informe de solicitudes

- Carga laboral de los abogados externos

$$I8 = \frac{\# \text{ de abogados}}{\text{Casos Vigentes}} * 100$$

El indicador número ocho es el porcentaje de casos que esta llevando cada abogado externo y controla la distribución y carga laboral de los apoderados a favor de la entidad.

Meta: 30%

Frecuencia: Semestral

Fuente: Informe de casos vigentes atendidos por cada abogado

La descripción de los indicadores esta disponible y mas detallada en el Apéndice N.

6 Conclusiones

Se realizó un diagnóstico de acuerdo a una metodología en la que por medio de un análisis preliminar, revisión documental, entrevistas y análisis cualitativo y cuantitativo se identificó que el problema principal era el incremento de las solicitudes, en especial las del grupo demandas y reparación de daños, asimismo se identificaron sus efectos y sus causas, uno de ellos es que tan solo entre 2017 y 2018 se estuvo y esta expuesto a pretensiones monetarias que son cercanas a los \$35.000.000.000. de pesos. Estas cifras reflejan falencias administrativas y operativas por lo que se pudo determinar las oportunidades de mejora.

Es claro que para contrarrestar el problema y sus efectos se tiene que conocer las causas raíz y así formular políticas de prevención de conflictos. Esto es posible cuando se tiene una base para comenzar. En este caso el comité de conciliación no contaba con procedimientos estándar que facilitarían el estudio de los casos ni un registro sistematizado de información de los casos que permitiera aclarar el origen de cada conflicto.

Con base al diagnóstico inicial se diseñó un plan de mejoramiento compuesto por doce actividades propuestas que se proponen a neutralizar y dar solución a los efectos y por ende al problema principal. Cinco de las propuestas están enfocadas hacia el diseño de dos herramientas ofimáticas. La Herramienta Soporte y Prográmate se diseñaron para dar respuesta a los requisitos definidos en el diagnóstico inicial. Estas se desarrollaron sobre el programa Excel y en el que por medio de Visual Basic para aplicaciones y funciones básicas se escribieron macroinstrucciones que trabajan para facilitar el funcionamiento del Comité y las tareas del secretario técnico. Estas herramientas van acompañadas de guías con el fin de asegurar que el usuario se desenvuelva fácilmente y su experiencia sea satisfactoria. También ofrecerán la materia prima para el análisis de casos, el cual es el registro de datos esenciales de los distintos casos. Dentro de las otras propuestas esta la estandarización y documentación de procesos concernientes al Comité de Conciliación, las fichas técnicas, el perfil de cargos de los integrantes del comité y la presentación al cargo de secretario técnico.

Las propuestas avaladas y respaldadas por el Comité de Conciliación se implementaron de acuerdo al calendario indicado en el plan de mejoramiento. En cuanto a la implementación de las herramientas ofimáticas se llevo más tiempo puesto que surgieron unas ultimas modificaciones que se tenían que efectuar. Con el fin de tener una implementación exitosa se realizó una socialización previa con los involucrados en los cambios. De manera especial se destinaron espacios a lo largo de una semana para la capacitación e inducción del profesional universitario y el secretario técnico para el uso y apropiado manejo de las herramientas ofimáticas. Ya implementado el plan de mejoramiento, se elaboró un diagnóstico final con la base de datos alimentada y actualizada hasta agosto de 2019 y posterior a esto se enunciaron propuestas relacionando las causas que atiende.

Para terminar se diseñaron ocho indicadores. Cuatro de ellos se enfocan en el control de las actuaciones que se hacen frente a las solicitudes de tipo Prejudicial, Extrajudicial y Judicial. Midiendo la eficacia de la conciliación, la efectividad de las decisiones del comité y el ahorro patrimonial que se logre por los acuerdo conciliatorios. Dos de los otros indicadores controlan la calidad y efectividad del proceso de inmovilización y se proyectan a mitigar las solicitudes por reparación de daños. Los demás indicadores corresponden a la medición de la efectividad en cuanto a la gestión documental con el fin de evitar casos aplazados y el último indicador tiene la meta de mantener la carga laboral estable.

7 Recomendaciones

La resolución de los problemas no basta con enumerarlos, sino que se debe empezar a analizar y a proponer correctivos, conformando como primera medida un talento humano con principios de cooperación, responsabilidad y celeridad que con actitud participativa propongan soluciones para prevenir la ocurrencia de conflictos. Para alcanzar un servicio de calidad es necesario operar con procesos de calidad y esto se asegura con un personal que se comprometa a seguir, mejorar y

proyectar la misión y la visión de la entidad. Por lo tanto se recomienda diseñar un plan de formación que se centre en suministrar herramientas precisas en pro del desarrollo profesional del funcionario y así las funciones se desarrollen de forma satisfactoria.

La siguiente es una invitación a ser conscientes de que hay bastante camino por avanzar y que la mejor forma de seguir es sobre la ruta de mejoramiento continuo. Por ende es vital comprometerse a trabajar de la mano de la calidad. En ese sentido se recomienda realizar una auditoria interna anual con el fin de comprobar y asegurar que el desarrollo de las actividades y tareas se lleve a término y sea el reflejo de procedimientos y manuales ya estandarizados. Asimismo se hará seguimiento al compromiso de alimentar y actualizar de manera constante la base de datos y las demás aplicaciones de las herramientas ofimáticas.

Se recomienda tomar como base la herramienta soporte para el diseño de un sistema de información que permita tener al menos un usuario en las dependencias en las que interviene el flujo de información de las solicitudes radicadas. La alimentación, modificación y actualización de la base de datos y fichas se debe extender a la posibilidad de ingreso a los abogados externos. También sería pertinente que se ofreciera un servicio que permitiera registrar de manera más detallada los expedientes, el histórico de los casos y así facilitar su seguimiento. Además es necesario ampliar las cualidades de la herramienta a una coordinación de la defensa de la entidad que garantice la atención puntual con los soportes suficientes para presentarse ante los espacios de conciliación. Esta idea le apuesta a la disminución de la papelería, a la celeridad en el flujo de información, a centralizar la información y por supuesto a una capacidad de análisis mayor.

Se recomienda diseñar y llevar a cabo una evaluación de desempeño anual. El desarrollo del perfil de cargos permitirá evaluar de forma acertada las actuaciones de cada uno de los integrantes del Comité de Conciliación. Todo esto tiene un fin constructivo que pretende corregir las desviaciones, es decir que dado el caso de no cumplir una función o al menos no de manera efectiva se entrará a identificar la causa y socializarla con el funcionario para solventarla.

Referencias Bibliográficas

- Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado[ANDJE]. (2017). Protocolo para la Gestión de los Comités de Conciliación. Obtenido de <https://www.defensajuridica.gov.co>
- Arcusa Postils, I., Gil Vilda, F., & Suñé Torrents, A. (2004). Manual Práctico de Diseño de Sistemas Productivos. Madrid: Ediciones Díaz Santos.
- Flórez, B. (2014). Mejoramiento de Procesos de la Coordinación Administrativa de Copservir LTDA. (Tesis de Pregrado). Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga.
- Gutiérrez, Á. & Medrano, C. (2018). Mejoramiento de procesos de las áreas de consulta externa y urgencias de la E.S:E. (Tesis de pregrado). Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga.
- Harrington, J. (1996). Administración Total del Mejoramiento Continuo: la nueva generación. Santa Fe de Bogotá: Mc. Graw-Hill.
- Hoyos, W. (2010). Un libro de calidad. Bucaramanga: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Zambrano, A. (2006). Planificación Estratégica, Presupuesto y Control de la Gestión Pública. Montalbán: Texto, C.A.
- Lozano, J., & Mantilla, J. (2017). Mejoramiento de los Procesos de la Secretaría del Tribunal Administrativo de Santander. (Tesis de pregrado). Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga.
- Martínez, M. R. (2005). El método MR. Bogotá: Norma.
- Ortiz Pimiento, N. R., & Serrano Gómez, L. (2013). Mejoramiento de Procesos en Empresas de Prestación de Servicios. Bucaramanga: División de Publicaciones UIS.
- Pérez. (2012). Gestión por procesos. Madrid: Esic editorial.
- Rueda , L., & Suárez, C. (2006). Análisis, Documentación y Propuesta de Mejoramiento de los Procesos de la División de Liquidación y la División Jurídica de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN Bucaramanga. (Tesis de Pregrado). Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga.

“The best way to predict the future is to create it “(PETER DRUCKER)