

Mejoramiento de los Procesos de la Secretaría del Tribunal Administrativo de Santander

John Fredy Lozano Jiménez

José Miguel Mantilla Buitrago

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 Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2017

Agradecimientos

A la Universidad Industrial de Santander y a la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales por la formación personal y académica, la cual nos cambió la forma de ver el mundo y nos permitió ser unas personas más integrales en todos los aspectos.

Al Ingeniero Juan Camilo Lesmez Peralta por la orientación y supervisión en el proyecto.

A la Ingeniera Elidia Esther Galviz Muñoz por el acompañamiento y orientación en el proyecto de grado.

Al Ingeniero Javier Arias por depositar su confianza para el desarrollo del proyecto.

A los abogados Jeisson Neira, Andrea Navarro, María del Rosario Rodríguez, Laura Castillo y Vilma Sánchez por el apoyo y colaboración prestada dentro de la Secretaría del Tribunal Administrativo de Santander.

A los Magistrados Milcíades Rodríguez, Francy Del Pilar Pinilla y Solange Blanco del Tribunal Administrativo de Santander por brindarnos la colaboración necesaria para realizar este proyecto.

Dedicatoria

A mis padres, Heriberto Lozano y Rosa Jiménez por sus enseñanzas y esfuerzo, a mis tíos Omar Jiménez y Martha Lozano por su incondicionalidad y motivación, a mis hermanos María y José Lozano por brindarme alegría todos los días y a mis amigos que contribuyeron permanentemente a alcanzar el título de ingeniero industrial.

John Fredy Lozano Jiménez

Gracias a Dios por darme la sabiduría y la fuerza para lograr mis objetivos.

A mis padres, Luis I. Mantilla y Nelly Buitrago por darme el apoyo incondicional.

A mis hermanos Alex y Javier Mantilla por el ánimo y ganas que me impulsaron durante toda mi carrera.

A mi novia Karen Rodríguez, mi primo Héctor Mantilla y a la Familia Botero Mendoza por la motivación y apoyo en cada momento.

A mis amigos que estuvieron ahí para alegrar el día y facilitar las cosas.

Jose Miguel Mantilla Buitrago

Tabla de contenido

Introducción.....	18
1. Descripción general de la empresa	21
1.1 Nombre.....	21
1.2 Ubicación	21
1.3 Descripción.....	21
1.4 Objeto social.....	22
1.5 Representante legal.....	22
1.6 Teléfonos.....	22
1.7 Organigrama.....	23
2. Generalidades del proyecto	24
2.1 Planteamiento del problema	24
2.2 Objetivos	26
2.2.1 Objetivo general.	26
2.2.2 Objetivos específicos.....	26
2.3 Resultados esperados	27

3. Marco teórico	28
3.1 Análisis estratégico.....	28
3.2 POAM	28
3.3 PCI	29
3.4 Análisis DOFA	30
3.5 Diagnóstico de condiciones iniciales	31
3.6 Caracterización de los procesos.....	31
3.7 Mejoramiento de procesos	32
3.8 Mapa de procesos	33
3.8.1 Procesos Estratégicos.	33
3.8.2 Procesos Misionales.	33
3.8.3 Procesos de Apoyo.	33
3.9 Diagrama de flujo de procesos	34
3.10 Manual de procedimiento.....	35
3.11 Ley 1437 del 2011, Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo	35
4. Desarrollo metodológico.....	36
4.1. Diagnóstico.....	36
4.1.1 Procesos.	41
4.1.2 Servucción.....	42

4.1.3 Ambiente de trabajo.	43
4.1.4 Talento humano.....	44
4.1.5 Usuario del servicio de justicia.	45
4.1.6 Sistemas de información.....	46
4.1.7 Mejoras.	47
4.1.8 Resumen del diagnóstico.	48
4.2 Análisis estratégico.....	49
4.1.1 POAM.....	51
4.1.2 PCI.....	53
4.1.3 DOFA.	56
4.3 Direccionamiento estratégico.....	59
4.3.1 Misión.....	60
4.3.2 Visión.....	61
4.3.3 Objetivo estratégico.....	61
4.3.4 Política de calidad.	61
4.3.5 Objetivos de calidad.	61
4.3.6 Mapa de procesos.....	62
4.4 Elaboración de la caracterización.....	64
4.5 Elaboración del diagrama de flujo.....	64
4.6 Elaboración del manual de procedimiento.....	68
4.7 Socialización.....	69
4.8 Diagnóstico final.....	73

4.9 Auditoria	77
4.10 Oportunidades de mejora	80
4.10.1 Otras mejoras	87
4.10.2 Indicadores de gestión (proceso ordinario)	88
5. Conclusiones	94
6. Recomendaciones	98
Referencias bibliográficas	84

Lista de tablas

Tabla 1. Cumplimiento de objetivos	20
Tabla 2. Resultados esperados	27
Tabla 3. Escala de valoración.	38
Tabla 4. Evaluación de Condiciones Iniciales.	38
Tabla 5. Resultados en porcentaje de las características evaluadas.	48
Tabla 6. POAM.	52
Tabla 7. PCI.	54
Tabla 8. Factores clave.	57
Tabla 9. Estrategias del análisis DOFA.	58
Tabla 10. Porcentaje de las características evaluadas del diagnóstico final.	74
Tabla 11. Propuestas de Mejora y Causas que atiende	83

Lista de figuras

<i>Figura 1.</i> Organigrama Tribunal Administrativo de Santander.....	23
<i>Figura 2.</i> Símbolos de Diagrama de Flujo.	34
<i>Figura 3.</i> Porcentaje de Cumplimiento de la Unidad de Procesos.	41
<i>Figura 4.</i> Porcentaje de Cumplimiento de la Unidad de Servucción.....	42
<i>Figura 5.</i> Porcentaje de Cumplimiento de la Unidad de Ambiente de Trabajo.	43
<i>Figura 6.</i> Porcentaje de Cumplimiento de la Unidad de Talento Humano.....	44
<i>Figura 7.</i> Porcentaje de Cumplimiento de la Unidad de Usuario del Servicio de Justicia.	45
<i>Figura 8.</i> Porcentaje de Cumplimiento de la Unidad de Sistemas de Información.	46
<i>Figura 9.</i> Porcentaje de Cumplimiento de la Unidad de Mejoras.	47
<i>Figura 10.</i> Resumen del Diagnóstico de la Corporación.	48
<i>Figura 11.</i> Mapa de Procesos del Tribunal Administrativo de Santander.....	63
<i>Figura 12.</i> Socialización 1.	71
<i>Figura 13.</i> Socialización 2.	72
<i>Figura 14.</i> Resumen del Diagnóstico Final de la Corporación.....	74
<i>Figura 15.</i> Comparación de las Características que definen el Nivel de Madurez de la Corporación	76
<i>Figura 16.</i> Comparación del Nivel de Madurez de la Corporación	76
<i>Figura 17.</i> Diagrama Causa-Efecto.....	82

Lista de apéndices

Apéndice 1. Caracterización de la secretaría del Tribunal Administrativo de Santander

Apéndice 2. Diagrama de flujo Proceso Ordinario

Apéndice 3. Diagrama de flujo Inasistencia a Audiencia Inicial

Apéndice 4. Diagrama de flujo Proceso para una Decisión

Apéndice 5. Diagrama de flujo Impedimento de Magistrado de Ponente

Apéndice 6. Diagrama de flujo Falta de Jurisdicción

Apéndice 7. Diagrama de flujo Falta de Competencia

Apéndice 8. Diagrama de flujo Inadmisión

Apéndice 9. Diagrama de flujo Rechazo

Apéndice 10. Diagrama de flujo Medida Cautelar

Apéndice 11. Diagrama de flujo Impedimento de Magistrado de Sala

Apéndice 12. Diagrama de flujo Conjuerz primera instancia

Apéndice 13. Diagrama de flujo Reposición

Apéndice 14. Diagrama de flujo Apelación de Auto

Apéndice 15. Diagrama de flujo Apelación de Auto en segunda instancia

Apéndice 16. Diagrama de flujo Apelación de Sentencia

Apéndice 17. Diagrama de flujo Apelación de Sentencia en segunda instancia

Apéndice 18. Respuesta del Honorable Consejo de Estado

Apéndice 19. Diagrama de flujo Dictamen Pericial

Apéndice 20. Diagrama de flujo Excepciones

Apéndice 21. Diagrama de flujo Llamar en Garantía

Apéndice 22. Diagrama de flujo Demanda de Reconvención

Apéndice 23. Diagrama de flujo Reforma a la Demanda

Apéndice 24. Diagrama de flujo Allanar la Demanda

Apéndice 25. Diagrama de flujo Proceso Pérdida de Investidura

Apéndice 26. Diagrama de flujo Proceso Protección de Derechos e Intereses Colectivos en primera instancia

Apéndice 27. Diagrama de flujo Proceso Protección de Derechos e Intereses Colectivos en segunda instancia

Apéndice 28. Diagrama de flujo Proceso Revisión de Acuerdo

Apéndice 29. Diagrama de flujo Proceso Tutela en primera instancia

Apéndice 30. Diagrama de flujo Proceso Tutela en segunda instancia

Apéndice 31. Diagrama de flujo Proceso Ejecutivo

Apéndice 32. Manual de procedimiento

Apéndice 33. Folleto de socialización

Apéndice 34. Evaluación de Condiciones Finales

Apéndice 35. Informe de auditoría

Apéndice 36. Hoja de vida del auditor

Apéndice 37. Soportes de la hoja de vida del auditor

Resumen

TÍTULO: MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA SECRETARÍA DEL TRIBUNAL ADMINISTRATIVO DE SANTANDER. *

AUTORES: JOHN FREDY LOZANO JIMÉNEZ
JOSE MIGUEL MANTILLA BUITRAGO**

PALABRAS CLAVE: Proceso Judicial, Proceso, Procedimiento, Notificación, Mejoramiento continuo, Políticas de Calidad, Sentencia, Providencia, Memorial, Admisión, Inadmisión, Rechazo, Conceder.

DESCRIPCIÓN:

El presente proyecto de grado describe el trabajo realizado en la Secretaría del Tribunal Administrativo de Santander para el mejoramiento de sus procesos.

Inicialmente se llevó a cabo un diagnóstico que permitió visualizar el estado inicial de la corporación y constatar las posibles falencias y necesidades que existían. El resultado del diagnóstico fue bastante bajo, evidenciando la ausencia de direccionamiento estratégico, objetivos, indicadores, documentación de los procesos y estandarización en la ejecución de tareas; también la falta de conciencia por la satisfacción del usuario y el mejoramiento continuo. En este orden de ideas, el proyecto inicio con la construcción del direccionamiento estratégico del Tribunal Administrativo de Santander, para rescatar la identidad de la corporación y permitirle trazar un horizonte claro hacia la gestión eficiente y la satisfacción del usuario.

Seguidamente se realizó la documentación de la mayoría de procesos que se llevan a cabo dentro de la Secretaría, elaborando la caracterización, diagramas de flujo y manual de procedimientos para los procesos intervenidos.

Luego del trabajo efectuado, se hizo una socialización con los empleados y funcionarios de la corporación para que conocieran los resultados y las ventajas una vez terminado el proyecto. Posteriormente, se hizo una auditoría para evaluar el grado de implementación del trabajo efectuado. De acuerdo a la auditoria y al análisis realizado durante todo el proyecto, se procedió a generar propuestas de mejora que podrán desarrollarse en etapas posteriores y que seguramente conseguirán mejorar el funcionamiento de la Secretaría del Tribunal Administrativo de Santander.

* Trabajo de grado

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

Abstract

TITLE: PROCESSES IMPROVEMENT FOR THE SECRETARIAT OF THE ADMINISTRATIVE COURT OF SANTANDER*

AUTHORS: JOHN FREDY LOZANO JIMÉNEZ
JOSE MIGUEL MANTILLA BUITRAGO**

KEYWORDS: Judicial process, Process, Procedure, Notification, Continuous improvement, Quality Policies, Statement, Providence, Memorial, Admission, Inadmissible, Rejection, Grant.

DESCRIPCIÓN:

This project grade describes the work done in the Secretariat of the Administrative Court of Santander for the improvement of its processes.

Initially a diagnosis was made that allowed to visualize the initial state of the corporation and to verify the possible shortcomings and necessities that existed. The result of the diagnosis was quite poor, evidencing the absence of strategic Management, objectives, indicators, processes documentation and standardization in the execution of tasks; It was also evidenced lack of awareness for user satisfaction and continuous improvement. In this vein, the project began with the construction of the strategic direction of the Administrative Court of Santander, to rescue the identity of the corporation and enable it to draw a clear horizon towards efficient management and user satisfaction.

Subsequently, documentation of most processes taking place within the Secretariat were made, elaborating the characterization, flow diagrams and procedures manual for the intervened processes.

After the work was done, a socialization was made with the corporation employees and officers so that they knew the results and the advantages once the project finished. Finally, an audit was performed to evaluate the degree of implementation of the work performed. According to the audit and the analysis carried out throughout the project, it was proceeded to generate improvement proposals that could be developed in later stages and that will surely improve the functioning of the Secretariat of the Administrative Court of Santander.

* Bachelor Thesis

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

Introducción

La constitución de Colombia consagra la división del poder público entre las ramas legislativa, ejecutiva y judicial. La rama judicial es la que se encarga de administrar la justicia y está compuesta por seis organismos: la Corte Suprema de Justicia, el Consejo de Estado, la Corte Constitucional, el Consejo Superior de la Judicatura, las Jurisdicciones Especiales y la Fiscalía General de la Nación. El Consejo de Estado es el máximo órgano de la Jurisdicción Contencioso Administrativa, resuelve en última instancia los procesos que involucran al Estado y a los particulares, o los procesos que involucran a dos Entidades Estatales. El Consejo de Estado está representado por tribunales administrativos en los departamentos de Colombia, entre ellos se encuentra el Tribunal Administrativo de Santander, que tiene bajo su jurisdicción veinte juzgados, distribuidos en Bucaramanga (15), San Gil (3) y Barrancabermeja (2), que imparten justicia en el departamento. En la Secretaría del Tribunal Administrativo de Santander se operan procesos judiciales Especiales, Ordinarios y de Ejecución donde para cada proceso pueden existir dos instancias.

El Tribunal Administrativo de Santander consciente de su importante labor de administrar justicia de una manera eficiente y eficaz, vio la necesidad de implementar un mejoramiento en sus procesos, mediante una adecuada organización, documentación y creación de indicadores con el propósito de tener un mayor control sobre la corporación. También, busca establecer el direccionamiento estratégico que le permita ser una entidad destacada en toda la jurisdicción de lo contencioso administrativo, para tal fin, se procedió a realizar un análisis externo e interno que contribuyó a la elaboración de la misión, visión, objetivo estratégico, política y objetivos de calidad

acordes a las condiciones del entorno.

También cabe destacar que el actual sistema de justicia se encuentra en un momento crítico, en el cual no da abasto con la cantidad de servicios que le son solicitados, ya que no cuenta con procesos que garanticen la satisfacción tanto del usuario del servicio de justicia como la de los empleados. Por eso se hace necesaria la adopción de un enfoque empresarial por parte de esta corporación que les permita ser más eficientes y eficaces en todos sus procesos, pero que al mismo tiempo presente mayor orientación a la prestación del servicio al usuario, porque en últimas es quien juzga la calidad de la corporación y la justicia del país.

Por los motivos anteriormente mencionados, el proyecto se va a constituir en seis etapas que permitirán realizar el mejoramiento de procesos. En la primera se hará un diagnóstico que permita verificar el estado de madurez en el que se encuentra el Tribunal Administrativo de Santander. En la segunda se establecerá el direccionamiento estratégico. En la tercera se elaborará la estructura documental requerida para la mayoría de los procesos. En la cuarta etapa se describirá la socialización realizada a los empleados y funcionarios del Tribunal Administrativo de Santander para que acaten las instrucciones que allí se le indiquen. En la quinta se evaluará el grado de acogimiento de los procesos intervenidos. Finalmente, en la sexta etapa se realizarán todas las propuestas de mejora correspondientes para que continúen con el proceso de mejoramiento dentro de la corporación.

Cumplimientos de objetivos

Tabla 1.

Cumplimiento de objetivos

Objetivo específico	Cumplimiento
Realizar un diagnóstico inicial del estado actual de los procesos ordinarios de la Secretaría del Tribunal Administrativo de Santander.	4.1 Diagnóstico
Definir el direccionamiento estratégico del Tribunal Administrativo de Santander.	4.3 Direccionamiento estratégico
Elaborar la estructura documental requerida para la estandarización de los procesos ordinarios de la Secretaría del Tribunal Administrativo de Santander.	4.4 Elaboración de la caracterización 4.5 Elaboración de diagramas de flujo 4.6 Elaboración del manual de procedimiento
Socializar a los funcionarios de la Secretaría del Tribunal Administrativo de Santander los procedimientos establecidos para la ejecución de los procesos.	4.7 Socialización
Evaluar el grado de implementación de los procesos intervenidos en la Secretaría del Tribunal Administrativo de Santander mediante una auditoria interna.	4.9 Auditoria
Formular los planes de mejoramiento correspondientes, derivados de los hallazgos de la auditoria.	4.10 Oportunidades de mejora

1. Descripción general de la empresa

1.1 Nombre

Tribunal Administrativo de Santander

1.2 Ubicación

Su sede se encuentra en la ciudad de Bucaramanga dentro de las instalaciones del Palacio de Justicia Vicente Azuero Plata en el piso 3 y 4 donde se localizan respectivamente la secretaría y los despachos de los magistrados. El palacio de justicia se ubica en la Plaza Cívica Luis Carlos Galán Sarmiento en la Calle 35 #11-12.

1.3 Descripción

Los Tribunales Administrativos son creados por la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura para el cumplimiento de las funciones que determine la ley procesal en cada distrito judicial administrativo. El Tribunal cuenta con 56 empleados directos e indirectos, entre los que se encuentran los magistrados, abogados asesores, auxiliares judiciales, secretaria, relatora, ingeniero de sistemas, citador, oficiales mayores, escribientes y judicantes.

1.4 Objeto social

El tribunal Administrativo de Santander se encarga de administrar Justicia en el departamento de Santander en todo lo concerniente a la Jurisdicción de lo Contencioso Administrativo.

1.5 Representante legal

Presidente, Magistrado Milcíades Rodríguez Quintero.

1.6 Teléfonos

Línea telefónica: 6339596

Línea de Fax: 6428341

1.7 Organigrama

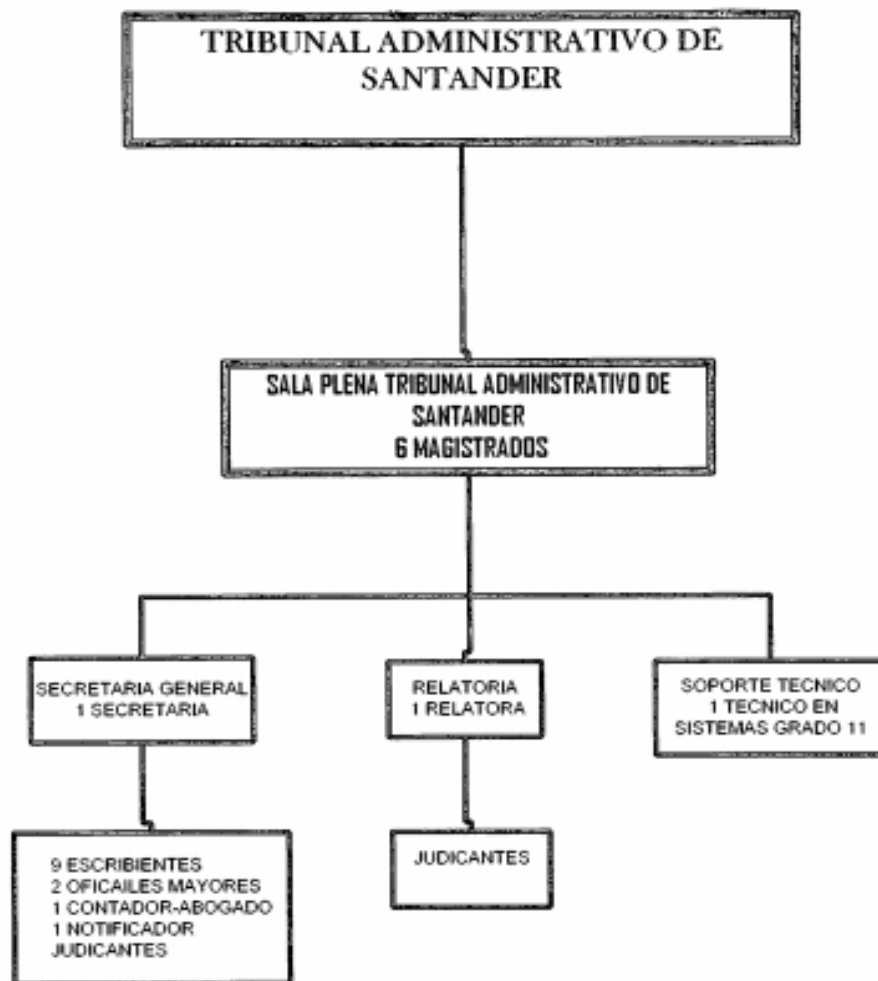


Figura 1. Organigrama Tribunal Administrativo de Santander.

2. Generalidades del proyecto

2.1 Planteamiento del problema

El Tribunal Administrativo de Santander es una entidad de gran relevancia en el Departamento, ya que su función de administrar justicia impacta directa e indirectamente a toda la población. Este Tribunal está conformado por seis Despachos, una Secretaría y una Relatoría. Además cuenta con el apoyo de una Oficina Judicial y una Oficina de Sistemas, la cuales sirven a todas las jurisdicciones del Palacio de Justicia. Cada despacho está encabezado por un Magistrado, los cuales cuentan con un equipo constituido por un abogado asesor, dos auxiliares judiciales y tres judicantes. La secretaría está compuesta por el secretario, dos oficiales mayores, un escribiente por cada despacho, un escribiente de atención al público, un escribiente de notificaciones electrónicas, una contadora y diez judicantes.

El proceso misional del Tribunal Administrativo de Santander está constituido por tres subprocesos, el ordinario, el especial y el de ejecución, los cuales son transversales a todas las dependencias de la corporación. Actualmente, el Tribunal Administrativo de Santander posee dos sistemas para la resolución de conflictos, uno de Escrituralidad y otro de Oralidad, disponiendo uno (1) y cinco (5) despachos, respectivamente. Cada demanda que concierne al Tribunal Administrativo de Santander, sin importar si es de Escrituralidad u Oralidad debe pasar por la Secretaría, que es el área de interés para el proyecto de mejoramiento. Esta, funciona como canal de comunicación entre los despachos y los litigantes, velando por el cumplimiento de los términos,

por la notificación a las personas o entidades implicadas, por la recepción de memoriales y oficios, entre otras tareas.

La falta de organización, inducción, capacitación y buenas prácticas dentro de la Secretaría hace que los empleados operen de manera ineficiente, lo que conlleva a demoras en las sentencias debido a los reprocesos y cuellos de botella que se generan, impidiendo el flujo normal del proceso. Esta problemática surge por la falta de un enfoque empresarial, sin siquiera tener definido un direccionamiento estratégico, que les permita fijar objetivos y determinar la manera de conseguirlos. Entre las ausencias del direccionamiento de la corporación se encuentra, la Misión, la Visión, los Objetivos Estratégicos, la Política de Calidad y los Objetivos de Calidad. Además de esto, no cuenta con documentación que permita visualizar los procesos, las actividades, el flujo de estas, los procedimientos, las funciones de los empleados, lo que ocasiona incertidumbre para los trabajadores, auditores y público en general, por lo que se halla necesario construir un Mapa de Procesos, la Caracterización de la Secretaría, los Diagramas de Flujo de los procesos y un Manual de Procedimientos, que logren controlar, medir y mejorar las operaciones de la organización. Otra falencia evidente es la trivialidad en la atención al usuario, debido a que no cuentan con un programa estructurado que permita su satisfacción. Todo esto permite ver el amplio trabajo a desarrollar y la trascendencia del proyecto, debido a la importancia que tiene la entidad.

2.2 Objetivos

2.2.1 Objetivo general. Diseñar, documentar y mejorar los procesos ordinarios del Tribunal Administrativo de Santander.

2.2.2 Objetivos específicos.

- Realizar un diagnóstico inicial del estado actual de los procesos ordinarios de la Secretaría del Tribunal Administrativo de Santander.
- Construir el direccionamiento estratégico del Tribunal Administrativo de Santander.
- Elaborar la estructura documental requerida para la estandarización de los procesos ordinarios de la Secretaría del Tribunal Administrativo de Santander.
- Socializar a los empleados y funcionarios del Tribunal Administrativo de Santander los procedimientos establecidos para la ejecución de los procesos.
- Evaluar el grado de implementación de los procesos intervenidos en la Secretaría del Tribunal Administrativo de Santander mediante una auditoría interna.
- Formular los planes de mejoramiento correspondientes, derivados de los hallazgos de la auditoría.

2.3 Resultados esperados

Tabla 2.
Resultados esperados

Objetivo específico	Entregable
Realizar un diagnóstico inicial del estado actual de los procesos ordinarios de la Secretaría del Tribunal Administrativo de Santander.	- Resultado de la evaluación de condiciones iniciales y su correspondiente análisis.
Definir el direccionamiento estratégico del Tribunal Administrativo de Santander.	<ul style="list-style-type: none"> - Mapa de Procesos - Matriz POAM, PCI y DOFA - Misión y Visión - Objetivo estratégico - Política de calidad - Objetivos de calidad.
Elaborar la estructura documental requerida para la estandarización de los procesos ordinarios de la Secretaría del Tribunal Administrativo de Santander.	<ul style="list-style-type: none"> - Caracterización de los procesos - Manual de Procedimientos - Diagramas de Flujo
Socializar a los funcionarios de la Secretaría del Tribunal Administrativo de Santander los procedimientos establecidos para la ejecución de los procesos.	- Material fotográfico de la socialización.
Evaluar el grado de implementación de los procesos intervenidos en la Secretaría del Tribunal Administrativo de Santander mediante una auditoria interna.	- Resultado de la auditoria interna y su correspondiente análisis.
Formular los planes de mejoramiento correspondientes, derivados de los hallazgos de la auditoria.	- Propuestas de mejora.

3. Marco teórico

Para el desarrollo del proyecto de “Mejoramiento de los procesos de la Secretaría del Tribunal Administrativo de Santander” fue indispensable hacer una revisión bibliográfica de las técnicas de ingeniería industrial y de las fuentes legales que apoyan la efectiva gestión de los procesos en la corporación. Inicialmente se realizó consultas bibliográficas de conceptos y metodologías que relacionara el problema de la entidad con el objeto del proyecto. Seguidamente, se consultó el marco legal que rige lo contencioso administrativo para enfocar el mejoramiento sobre las directrices que permite la ley.

3.1 Análisis estratégico.

El análisis estratégico busca recopilar datos relevantes del estado de la empresa para analizar el desarrollo de los factores externos e internos en los que puede verse afectada la compañía. El análisis permanente le permite a la organización conocer su posición y preparar las estrategias necesarias para asumir los desafíos del entorno. Por lo cual, las herramientas idóneas para ello son el “Perfil de oportunidades y amenazas del medio” (POAM) y “Perfil de capacidades internas” (PCI).

3.2 POAM

Según Humberto Serna el POAM es una metodología que permite determinar y evaluar las amenazas y oportunidades que probablemente pueden impactar a una organización. “Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la organización” (Serna, 2008, p.150).

Para realizar este análisis externo Serna (2008) plantea una metodología que consta de 6 fases. En la primera se deberá recopilar información tanto primaria como secundaria acerca de cada uno de los factores que vayan a ser objeto de análisis. En la segunda se procederá a determinar las oportunidades y amenazas mediante la conformación de grupos estratégicos de todos los niveles organizacionales, que contribuirán por medio de la técnica de tormenta de ideas. En la tercera se clasificarán las oportunidades y amenazas en 6 factores: económicos, políticos, sociales, tecnológicos, geográficos y competitivos. En la cuarta se deberá calificar cada oportunidad y amenaza según su prioridad en una escala de alta, media o baja. En la quinta se calificara el impacto de cada oportunidad y amenaza en el éxito del negocio igualmente en alto, medio o bajo. Finalmente en la sexta se procederá construir la matriz para analizar e interpretar las oportunidades y amenazas conforme al impacto que puedan tener en el negocio.

3.3 PCI

Para realizar el análisis interno Serna (2008) propone el perfil de capacidad interna, que es un medio para valorar las fortalezas y debilidades que posee una compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le puede representar el medio externo. En el PCI se procederá a examinar cinco factores en los que una organización pueda ver comprometida su operación.

El perfil de fortalezas y debilidades se representa gráficamente mediante la calificación de la fortaleza o debilidad con relación a su grado (Alto, Medio, Bajo) para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de alto, medio o bajo (Serna, 2008, p.169).

Después de realizar el diagrama se podrá evidenciar los vacíos que presenta la organización para proceder a realizar su oportuna corrección en el caso de una debilidad o de su consolidación en el caso de una fortaleza.

3.4 Análisis DOFA

Es un análisis global de una organización que integra el POAM y el PCI. “Dicho análisis le permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas” (Serna, 2008, p.186). Serna (2008) propone 4 etapas para realizar el DOFA. En la primera debe realizarse una agrupación de los factores clave en un cuadrante, tanto del análisis interno (PCI) y el análisis externo (POAM). En la segunda se deberán seleccionar solo los factores clave esenciales para el éxito o fracaso para la compañía, después se definirá el impacto de cada oportunidad, amenaza, fortaleza y debilidad en la organización, para lograr convertirla en un factor clave de éxito. En la tercera se efectuará la ponderación de aquellos factores de más alto impacto en cada uno de los cuadrantes y se enumerarán de alto a bajo impacto de manera descendente. En la cuarta etapa “Con base en la selección de los factores clave de éxito de más alto impacto se realiza el análisis DOFA, que consiste en relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, preguntándose cómo convertir una amenaza en oportunidad, cómo aprovechar una fortaleza y

cómo anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad”. Al haber realizado el análisis, la organización tendrá una base más sólida para elaborar sus estrategias.

3.5 Diagnóstico de condiciones iniciales

La evaluación de condiciones iniciales nos revela la realidad por la que pasa la organización. De los resultados arrojados y del análisis hecho podrán surgir ideas de mejoras, que se plantearán sólo si existe el cumplimiento de un umbral mínimo en características como, procesos propiamente definidos, buena producción del servicio, adecuado ambiente de trabajo, buen talento humano, enfoque en los usuarios, apropiado sistema de información e iniciativas de mejoras.

Por lo tanto, podrá decirse que la empresa que cumpla este nivel mínimo requerido, tendrá pocos problemas generados por la improvisación o desorganización en sus actividades operacionales, lo que se reflejará en un alto nivel de madurez empresarial que le permitirá concentrar su atención en estrategias de mejoramiento continuo de sus procesos (Ortiz y Serrano, 2013, p.32).

El nivel mínimo requerido está definido en un 70%, por lo tanto, si no se logra este umbral debe ajustar los aspectos débiles. Esto permite ver que el diagnóstico es el elemento inicial para cualquier proyecto, porque permite identificar su realidad y definir un plan de acción.

3.6 Caracterización de los procesos

La caracterización de los procesos es una herramienta necesaria en cualquier organización, porque

permite visualizar de manera global el proceso. Esta caracterización contiene: el objetivo del proceso, los proveedores, las entradas, las actividades que se desarrollan, las salidas y el cliente de esas salidas. Además contiene descrito los recursos que se precisan para desarrollar el proceso, los responsables, soportes, seguimientos y medición, registro de control y por último documentos de soporte y referencia. Este documento juega un papel importante en el reconocimiento del desarrollo del proceso, útil para personas en proceso de inducción, capacitación y de auditorías.

3.7 Mejoramiento de procesos

Ortiz y Serrano (2013) afirman:

La metodología de mejoramiento de los procesos pretende alinear las actividades operativas de la empresa con su estrategia corporativa; este enfoque de gestión busca transformar los procesos de tal forma que se optimice continuamente su desempeño por medio de la reducción de los tiempos de servicio y de espera, de la reducción de los costos de operación y de los inventarios, lo cual conlleva incrementar la satisfacción de los clientes (p.8).

Con base en estos lineamientos se propone el direccionamiento del proyecto, en aras a conseguir esas pretensiones. Sin embargo, llegar a estos resultados es cuestión de compromiso de la dirección, cultura organizacional y tiempo. Por eso Harrington, Davenport y Galloway (como se citó en Ortiz y Serrano, 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).

3.8 Mapa de procesos

El Mapa de Procesos es una representación gráfica de la organización que muestra de manera concisa su estructura. Revela la relación que hay entre todos los procesos de la organización y cómo estos satisfacen las necesidades y requisitos de las partes interesadas. El contenido del Mapa de Procesos debe contemplar Procesos Estratégicos, Procesos Misionales y Procesos de Apoyo, y deben esquematizarse de manera engranada para que revele el funcionamiento de la institución. “Para la elaboración de un mapa de procesos se deben establecer los procesos que garanticen a la organización poder generar una ventaja competitiva” (Fontalvo, 2010, p.195).

3.8.1 Procesos Estratégicos. Son los procesos relacionados con la alta dirección, encargados de estudiar y planear los lineamientos de la organización a un plazo determinado.

3.8.2 Procesos Misionales. Son los procesos que están relacionados directamente con el servicio que se presta. Se encargan de agregar valor y están soportados con los procesos de apoyo.

3.8.3 Procesos de Apoyo. Procesos indirectos que sirven a los procesos misionales para que pueda darse la entrega del servicio. Indispensables para la organización.

3.9 Diagrama de flujo de procesos

Miranda, Chamorro y Rubio manifiestan que el diagrama de flujo:

Es un modo de representar gráficamente flujos o procesos, es decir, representar la secuencia de pasos que se realizan para obtener un determinado resultado, así como las relaciones entre las diferentes actividades que lo componen a través de un conjunto de símbolos. El diagrama de flujo tiene como finalidad ordenar los procesos y puede ser utilizado individualmente, aunque resulta más eficaz si se emplea de manera conjunta con alguna otra herramienta de la calidad. El diagrama de flujo permite entender el proceso en su conjunto, sus problemas y los puntos críticos (p.257).

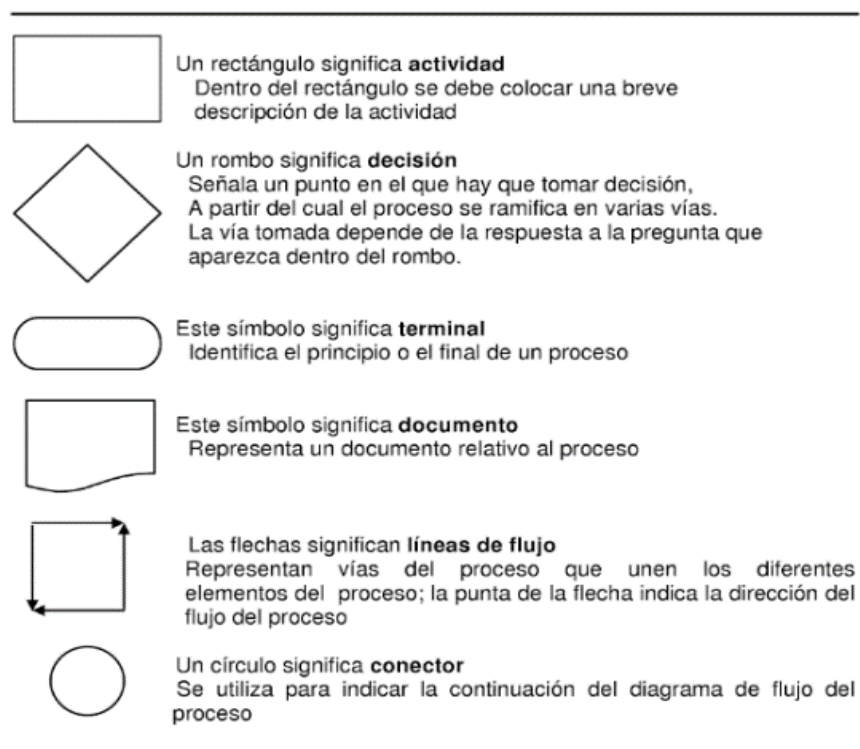


Figura 2. Símbolos de Diagrama de Flujo. Adaptado de Fontalvo, T. y Vergara, J. (2010). La gestión de calidad en los servicios. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/823/Mapa%20de%20procesos.htm>

3.10 Manual de procedimiento

El manual de procedimiento es uno de los documentos más importantes que deben estar establecidos en una organización, porque permite que el conocimiento del desarrollo de actividades se quede en la institución y no emigren con las personas que salen de la empresa. El manual de procedimientos permita inducir y capacitar al personal nuevo, facilita el trabajo del capacitador y disminuye el tiempo de adaptación con las tareas.

Así como menciona Basurto (2005) en su libro Sistema Empresa Inteligente, el procedimiento es una guía de trabajo que debe ser útil y debe revelar el “*cómo*” se realizan las actividades, y que permita a cualquier persona que cuente con los conocimientos básicos de la rama de la actividad, realizarla de manera eficaz y eficiente, y pueda obtener resultados similares a los de quién lo elaboró.

3.11 Ley 1437 del 2011, Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso

Administrativo

La Ley 1437 de 2011 regula el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo, donde las normas:

Tienen como finalidad proteger y garantizar los derechos y libertades de las personas, la primacía de los intereses generales, la sujeción de las autoridades a la Constitución y demás preceptos del ordenamiento jurídico, el cumplimiento de los fines estatales, el funcionamiento eficiente y democráticos de la administración, y la observancia de los deberes del Estado y de los

particulares (Ley N° 1437, 2011).

Las normas “aplican a todos los organismos y entidades que conforman la rama del poder público en sus distintos órdenes, sectores y niveles, a los órganos autónomos e independientes del Estado, y a los particulares que cumplan funciones administrativas” (Ley N° 1437, 2011).

La aplicación de las normas está inmersas en diferentes procesos judiciales o medios de control, de esta manera, “las autoridades sujetarán sus actuaciones a los procedimientos que se establecen en este código, sin perjuicio de los procedimientos regulados en las leyes especiales” (Ley N° 1437, 2011).

4. Desarrollo metodológico

4.1. Diagnóstico

Teniendo en cuenta el planteamiento del problema, que es de vital importancia para el desarrollo del proyecto de grado, fue necesario estudiar y seleccionar herramientas y metodologías de autores que permitieran llevar un adecuado desarrollo del propósito.

Inicialmente se realizó la etapa de diagnóstico, donde se buscaron herramientas adaptables a la Secretaría del Tribunal Administrativo, que logran evidenciar sus condiciones reales. Para ello se realizó una revisión bibliográfica y consultas con expertos en el tema de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la Universidad Industrial de Santander, con el fin de tener mayor

certeza al momento de escoger el material conveniente para aplicar el diagnóstico. Luego de un consenso con el director del director del proyecto, se decidió seleccionar la herramienta de diagnóstico propuesta por Ortiz y Serrano (2013) en el libro “Mejoramiento de Procesos en Empresas de Prestación de Servicios”. La razón que justifica dicha selección se debe a que los ítems que allí se tratan acogen a la secretaria del Tribunal Administrativo, permitiendo además, cuantificar el estado de madurez en que se encuentra. Sin embargo, cabe resaltar las modificaciones que fueron realizadas, en donde se eliminaron dos ítems y se agregó una escala de calificación, que posibilitará evaluar el grado de cumplimiento que tiene cada uno y así determinar cuáles están en disposición de mejorar.

La herramienta de diagnóstico llamada Evaluación de Condiciones Iniciales, consta de 41 ítems, los cuales son calificados en una escala de valoración, donde Cero (0) indica “NO SE CUMPLE”, uno (1) “SE CUMPLE MÍNIMAMENTE”, dos (2) “CUMPLE PARCIALMENTE”, tres (3) “CUMPLE EN ALTO GRADO” y cuatro (4) “CUMPLE PLENAMENTE” (Ver tabla 3). Dichos ítems están segmentados en siete características, Procesos, Servucción, Ambiente de Trabajo, Talento Humano, Usuario, Sistemas de Información y Mejora.

El diagnóstico fue desarrollado por los autores del proyecto, la Secretaria y la Presidenta del Tribunal Administrativo de ese momento, teniendo en cuenta que son funcionarios que poseen una visión global del área en estudio. Se hizo una reunión que consistió en la explicación y desarrollo de la herramienta, donde se definieron los conceptos complejos de entender, para su adecuada interpretación y evaluación, con el objetivo de que los resultados arrojados fueran lo más cercanos a la realidad. En la tabla 4 se presenta la evaluación de condiciones iniciales.

Tabla 3.

Escala de valoración.

Valoración	
No se cumple	0
En proceso de gestión	1
Se cumple parcialmente	2
Se cumple en alto grado	3
Se cumple plenamente	4

Tabla 4.

Evaluación de Condiciones Iniciales.

Características a evaluar	Si/No	Valoración	
		0 - 4	%
Procesos			43%
Existe un enfoque basado en procesos en la organización	Si	3	75%
Los procesos del Tribunal Administrativo de Santander están identificados	Si	3	75%
Todos los procesos son planeados con base en los lineamientos estratégicos de la organización	Si	3	75%
Los procesos están documentados de manera adecuada	Si	1	25%
Los procesos son ejecutados teniendo en cuenta la programación realizada	Si	2	50%
Existen responsables de medir los procesos	No	0	0%
Los procesos se controlan	No	0	0%
Servucción (Producción de Servicio)			17%
La organización cuenta con los recursos necesarios para prestar los servicios de manera controlada	Si	1	25%
Se cuenta con un sistema de servucción con la capacidad requerida de acuerdo a la demanda	No	0	0%
La tecnología utilizada para garantizar un servicio de calidad, es la adecuada	Si	1	25%
La prestación del servicio se realiza según parámetros planeados y programados con antelación	Si	2	50%
El Tribunal Administrativo de Santander cuenta con planes de contingencia para ampliar su capacidad de servicio y responder a una demanda superior.	No	0	0%
Se cuenta con indicadores para realizar seguimiento y evaluación a la prestación del servicio en pro de mejorar sus operaciones	No	0	0%

Tabla 4. (Continuación)

Características a evaluar	Si/No	Valoración	
		0 - 4	%
Ambiente de trabajo			42%
El Tribunal Administrativo de Santander presenta orden y aseo en sus instalaciones	Si	2	50%
Existe un ambiente de trabajo acorde para prestar un buen servicio	Si	2	50%
Se realizan programas de mantenimiento y control de las herramientas, equipos, software, etc., para prestar el servicio	Si	4	100%
La planta física, los procesos y los equipos están diseñados para procurar un ambiente seguro para el personal de la organización	No	0	0%
El Tribunal Administrativo de Santander tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, etc.).	Si	2	50%
Existe una clara comprensión de las interacciones entre los seres humanos y los elementos del sistema (ergonomía), buscando optimizar el bienestar del personal y el rendimiento de la empresa.	No	0	0%
Talento humano			33%
Existe un compromiso con los procesos por parte del personal de la organización	Si	3	75%
Se capacita el personal involucrado en el desarrollo del proceso	Si	2	50%
Se cuenta con manuales de funciones y de procedimientos escritos, conocidos y acatados por todo el personal	No	0	0%
El personal reconoce la importancia del enfoque en procesos y el aporte de sus funciones para prestar un buen servicio	Si	3	75%
Se realizan programas de inducción y reinducción al personal involucrado en los procesos	No	0	0%
Se realizan evaluaciones de desempeño al personal involucrado en cada proceso y se permite mejorar a partir de sus hallazgos	No	0	0%
Usuario del servicio de justicia			19%
Existe un programa de servicio al usuario, claramente establecido	Si	1	25%
Se resuelven los problemas y las quejas de clientes de manera oportuna	Si	2	50%
Se aplican instrumentos de medición (solicitudes de mejoramiento) para evaluar el nivel de satisfacción de los usuarios.	No	0	0%
Se utilizan diversos mecanismos para mejorar continuamente la satisfacción del usuario.	No	0	0%

Tabla 4. (Continuación)

Características a evaluar	Si/No	Valoración	
		0 - 4	%
Sistemas de información			71%
Se utilizan herramientas para la recolección, análisis y control de la información en las diferentes áreas del Tribunal Administrativo de Santander	Si	4	100%
Cuenta con sistemas de información en toda la cadena de valor, que faciliten la actualización constante del sistema	Si	3	75%
El sistema de información del Tribunal Administrativo de Santander está diseñado para satisfacer los requerimientos de todos los departamentos en forma oportuna y confiable.	Si	2	50%
Los equipos y software con que cuenta el Tribunal Administrativo de Santander hacen que se maneje adecuadamente la información existente	Si	2	50%
El personal de la Secretaría del Tribunal Administrativo de Santander está capacitado y maneja de manera adecuada y eficiente los sistemas de información	Si	4	100%
La información generada por el sistema es confiable, oportuna, clara y útil y es usada para la toma de decisiones.	Si	2	50%
Mejora			8%
Se han fijado objetivos estratégicos conducentes al mejoramiento de procesos y estos son tenidos en cuenta en la realización de las actividades	No	0	0%
Se tienen en cuenta los indicadores clave del Tribunal Administrativo de Santander para realizar el proceso de mejora	No	0	0%
El Tribunal Administrativo de Santander ha realizado mejoras parciales o eventuales a los procesos	Si	2	50%
Se realiza seguimiento a los procesos de servicio prestados por la organización en pro del mejoramiento de éstos	No	0	0%
El Tribunal Administrativo de Santander cuenta con un plan de acción para el mejoramiento de sus procesos conocido por todo el personal	No	0	0%
Existe una metodología clara para llevar a cabo el mejoramiento de los procesos de la empresa	No	0	0%
Porcentaje del nivel de cumplimiento		Total	33%

4.1.1 Procesos. La unidad de procesos en la secretaría del Tribunal Administrativo de Santander obtuvo una valoración de cumplimiento de 43%. A pesar de que los procesos están identificados, no se encuentran debidamente documentados, ni se ejecutan cumpliendo a cabalidad las programaciones realizadas. También cabe destacar que en dichos procesos no existen responsables para la medición y control, añadiendo que no hay indicadores que permitan llevar un seguimiento a cada proceso. No obstante, en la secretaría se tiene un enfoque basado en procesos que permite la interrelación entre las dependencias y también se da la planeación de los procesos de acuerdo a los lineamientos que presenta la ley 1437 del 2011. En la figura 3 se observa el porcentaje de cada ítem evaluado.

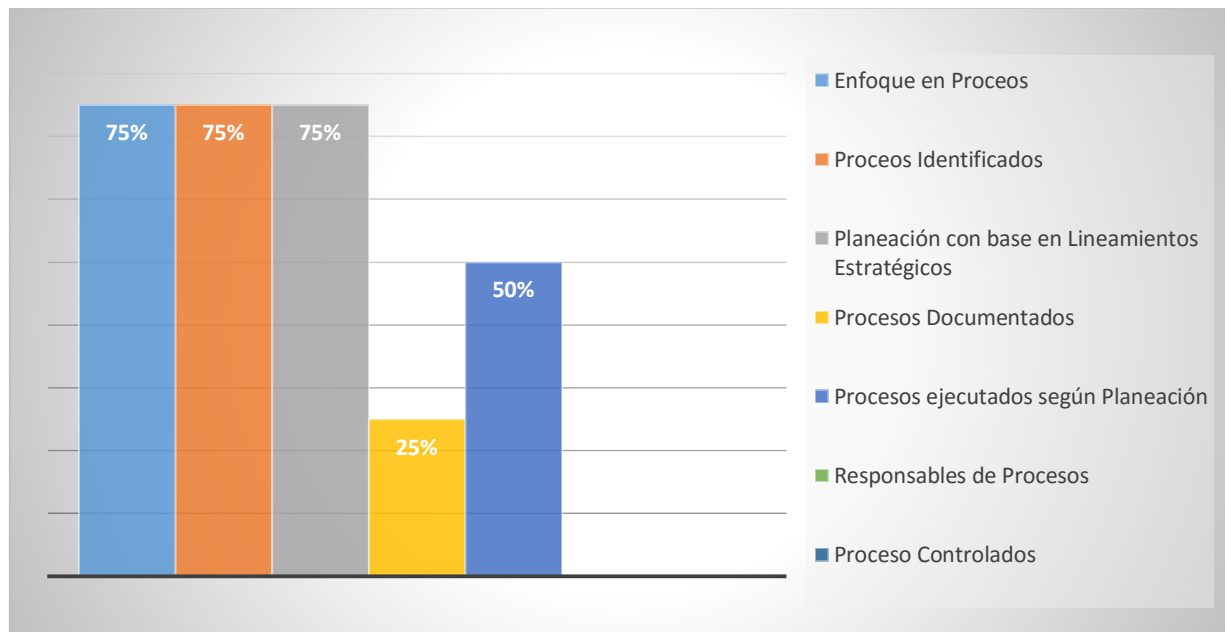


Figura 3. Porcentaje de Cumplimiento de la Unidad de Procesos.

4.1.2 Servucción. La Servucción, entendida como Producción del Servicio, es una de las características evaluadas que presentó bajo grado de madurez dentro de la organización, con una valoración de cumplimiento de tan sólo el 17%. El problema radica en la falta de recursos de la organización para prestar los servicios de manera controlada, en la ausencia de un sistema de servucción con la capacidad requerida de acuerdo a la demanda, en la omisión de planes de contingencia que les permita aumentar su capacidad de servicio en los momentos que la demanda aumente considerablemente y a la ausencia de indicadores que les posibilite medir el nivel de prestación de servicio en pro de mejorar las operaciones. También se puede mencionar que la tecnología utilizada no es deficiente, pero no garantiza la prestación de un servicio de calidad. La prestación del servicio se realiza usualmente según los parámetros planeados y establecidos con antelación porque así lo determina la ley 1437 del 2011. En la figura 4, se ve el porcentaje de cumplimiento que alcanzó cada segmento de la unidad evaluada.

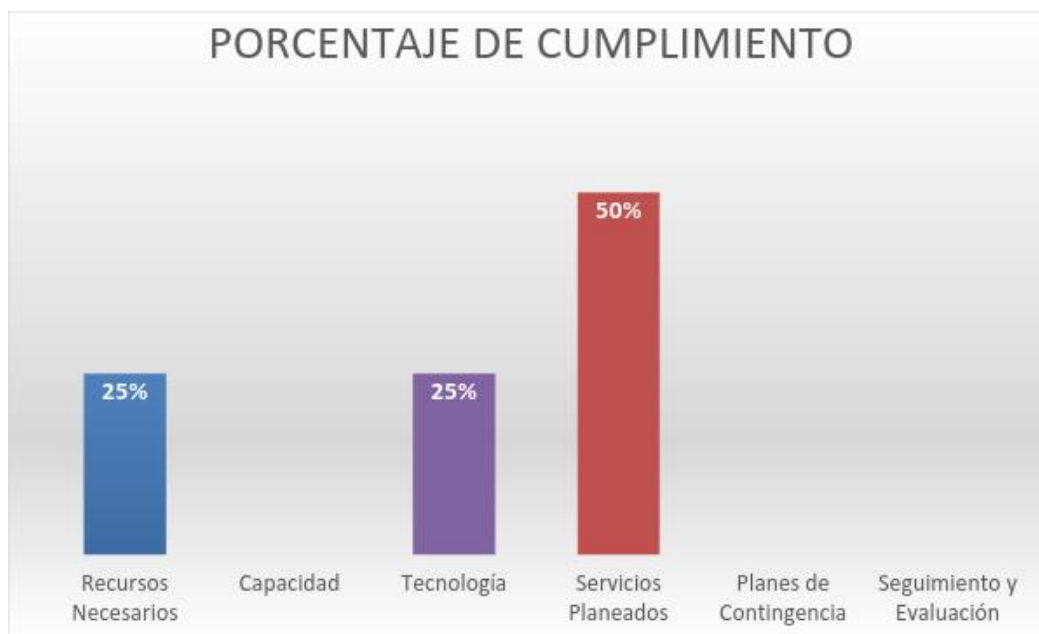


Figura 4. Porcentaje de Cumplimiento de la Unidad de Servucción.

4.1.3 Ambiente de trabajo. Actualmente la Secretaría del TAS cuenta con un ambiente laboral aceptable, ya que se realizan programas de mantenimiento a los equipos y herramientas necesarias para prestar el servicio, igualmente, se puede decir que existe un ambiente laboral propicio para la prestación de un buen servicio y que sus instalaciones presentan medianamente orden y aseo. Sin embargo, el Tribunal Administrativo de Santander no cuenta con una planta física que favorezca un ambiente seguro para todo el personal, y a eso se suma su parcialidad en el cumplimiento de temas importantes como la ergonomía en el trabajo y los planes de salud ocupacional. Por los motivos anteriormente mencionados su valoración de cumplimiento para esta unidad alcanza un 42%. Cada ítem evaluado de la Unidad de Ambiente de Trabajo se contempla en la figura 5.

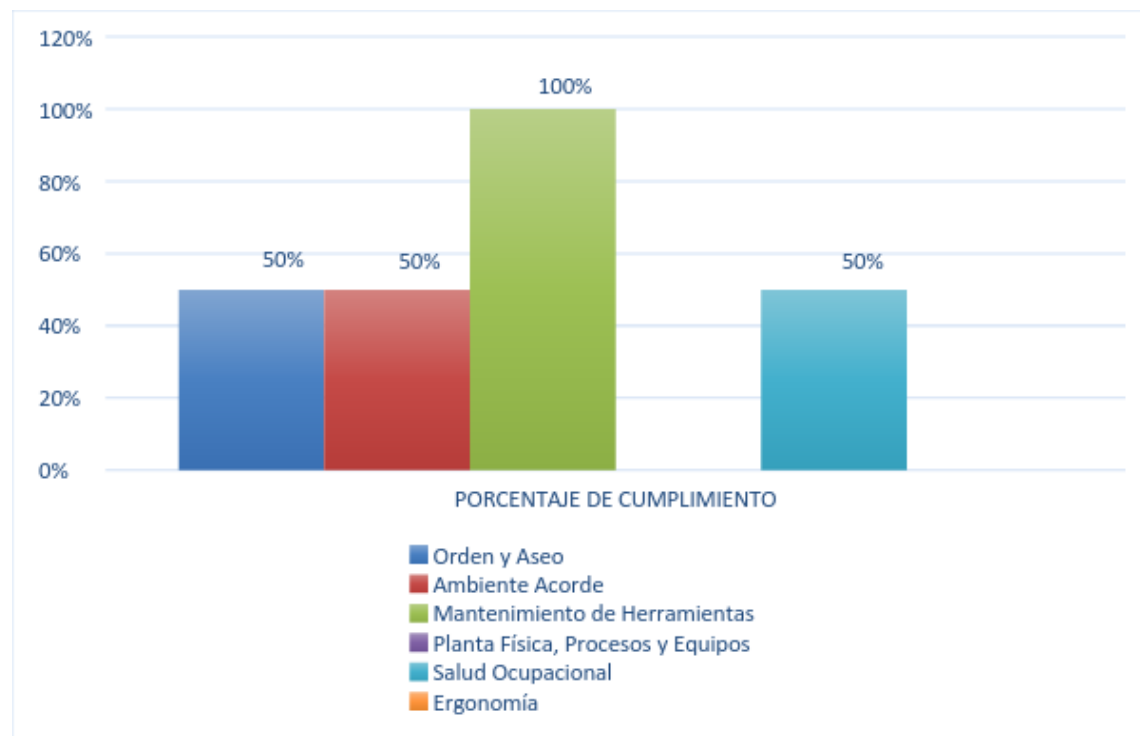


Figura 5. Porcentaje de Cumplimiento de la Unidad de Ambiente de Trabajo.

4.1.4 Talento humano. El alto compromiso por parte del personal de la secretaría del Tribunal Administrativo de Santander para prestar un buen servicio y mantener un enfoque en procesos dentro de la corporación, es de destacar, no obstante, el personal no es involucrado en procesos de inducción, y las capacitaciones que reciben no están enfocadas al Tribunal Administrativo sino a la toda la rama judicial. Tampoco se realizan evaluaciones que permitan determinar el desempeño del personal en cada proceso para encontrar falencias y así mejorarlas. De igual forma, se puede mencionar la ausencia de manuales de funciones y de procedimientos que le indiquen al personal las responsabilidades de cada puesto de trabajo, las tareas concretas que debe realizar y cómo las debe llevar a cabo. Debido a estas razones la unidad de talento humano alcanzó una valoración de 33%. El porcentaje que alcanzó cada ítem se presenta en la figura 6.

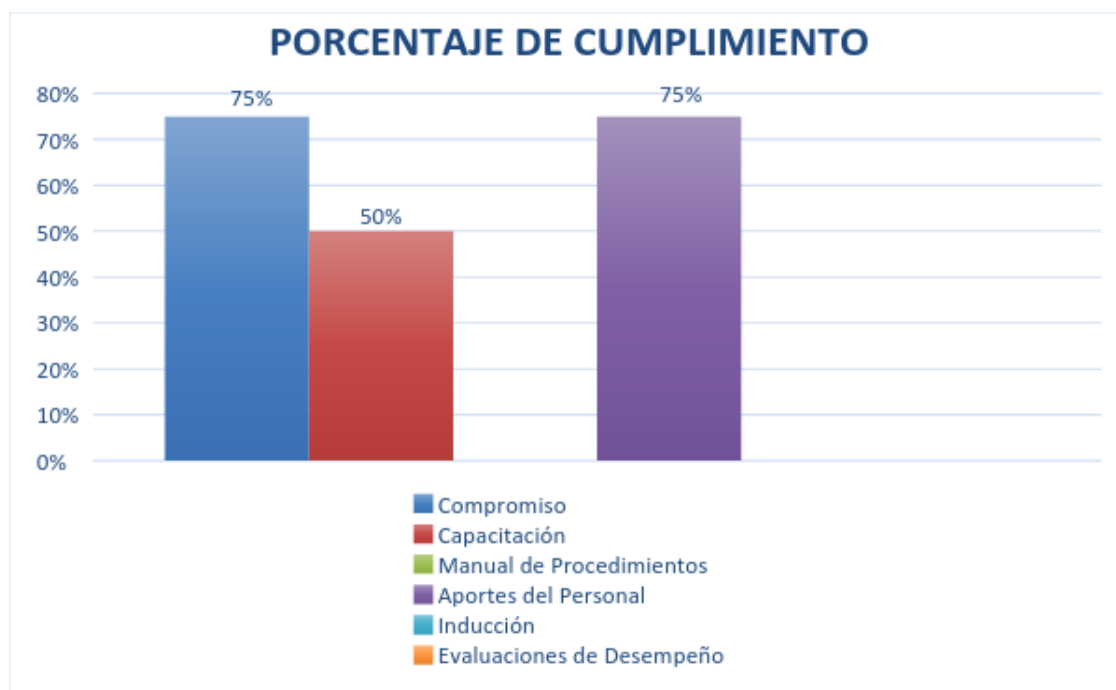


Figura 6. Porcentaje de Cumplimiento de la Unidad de Talento Humano.

4.1.5 Usuario del servicio de justicia. En la secretaría del Tribunal Administrativo de Santander se procura resolver todos los problemas y quejas de los usuarios en el menor tiempo posible, sin embargo, no está establecido, ni documentado un programa de servicio al usuario donde se especifique cómo se deberían receptionar las quejas, cómo se deberían solucionar y quién debería ser el encargado de ello, dependiendo del caso. Además, no aplican ningún instrumento de medición que contribuya a la evaluación del nivel de satisfacción del usuario para determinar en qué aspectos se podría mejorar. Dado que no se evalúa la calidad del servicio, no se conocen las expectativas y disgustos del usuario, por consiguiente, no hay mecanismos para poderlos satisfacer. Por tal motivo esta unidad obtuvo una calificación de 19% de cumplimiento. En la figura 7 se observa el porcentaje que obtuvo cada ítem evaluado.

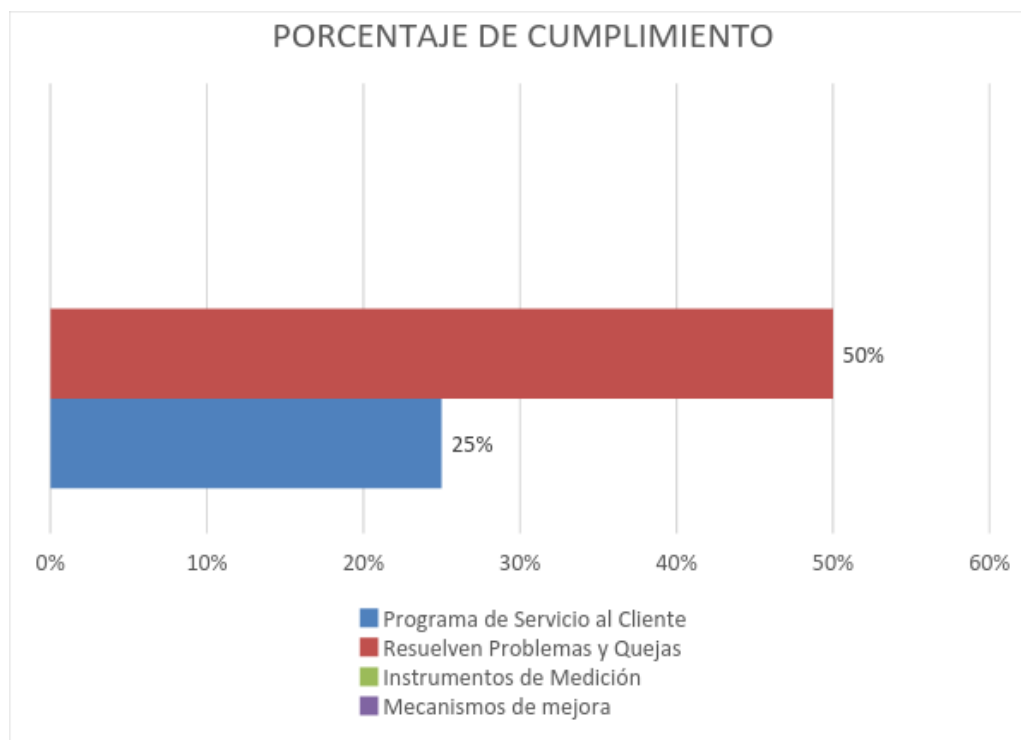


Figura 7. Porcentaje de Cumplimiento de la Unidad de Usuario del Servicio de Justicia.

4.1.6 Sistemas de información. La unidad de sistemas de información obtuvo la más alta valoración de cumplimiento (71%), debido a que poseen un sistema de información robusto en toda la cadena de valor, llamado siglo XXI, que les permite recolectar y administrar diversa información de los procesos judiciales que se llevan a cabo en el Tribunal Administrativo de Santander. También cabe resaltar que el personal de la secretaría es competente para manejar adecuadamente y eficientemente dicho sistema de información. Sin embargo, el sistema de información presenta fallas esporádicas que impiden la utilización de la información de manera oportuna, y estas fallas representan grandes retrasos en todas las actividades que se llevan a cabo dentro de los procesos. Actualmente no explotan todo el potencial del sistema de información siglo XXI, a pesar de la información tan relevante que posee y que podría aprovecharse para realizar un análisis más profundo de los datos que conlleve a la toma de decisiones más certeras por parte de la corporación. En la figura 8, se observa el porcentaje alcanzado de cada ítem evaluado.

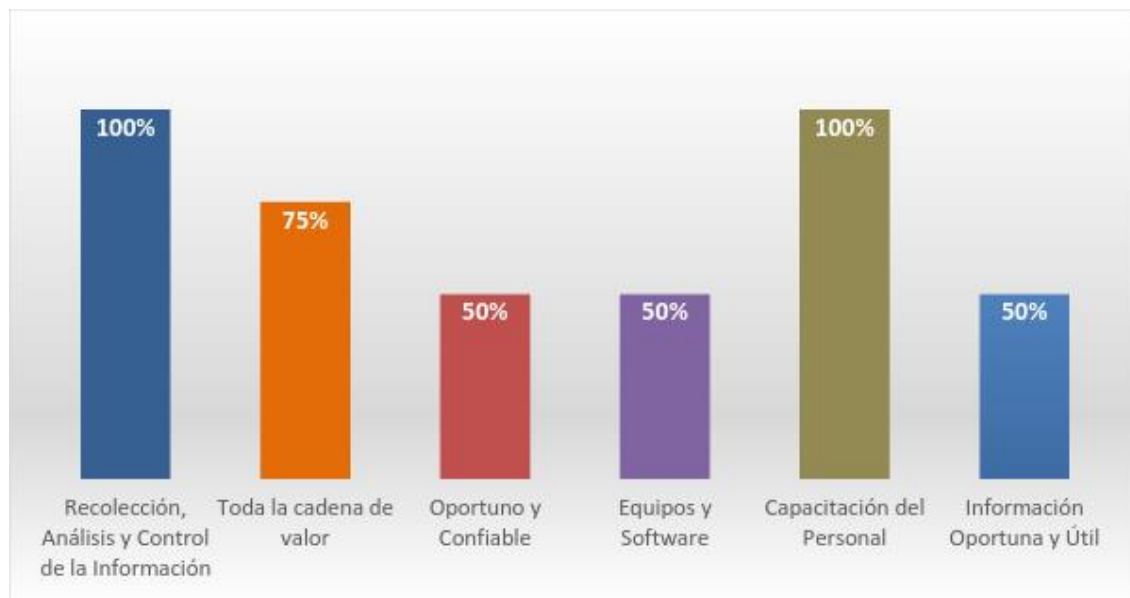


Figura 8. Porcentaje de Cumplimiento de la Unidad de Sistemas de Información.

4.1.7 Mejoras. Esta unidad es la que posee el más bajo nivel de madurez en la organización, con una puntuación del 8%, debido a que las directivas no se han preocupado por establecer objetivos estratégicos, indicadores que permitan llevar un seguimiento y control de los procesos, planes de acción en pro de mejorar y metodologías claras que permitan implementar dichos planes de mejoras. Estas son razones que justifican el valor de la calificación presentada, no obstante, el Tribunal Administrativo de Santander es consciente de su situación y por eso ha pedido colaboración para establecer unas bases sólidas que permitan encaminarlo hacia una corporación de calidad. En la figura 9, se evidencia la calificación que obtuvo cada ítem evaluado.

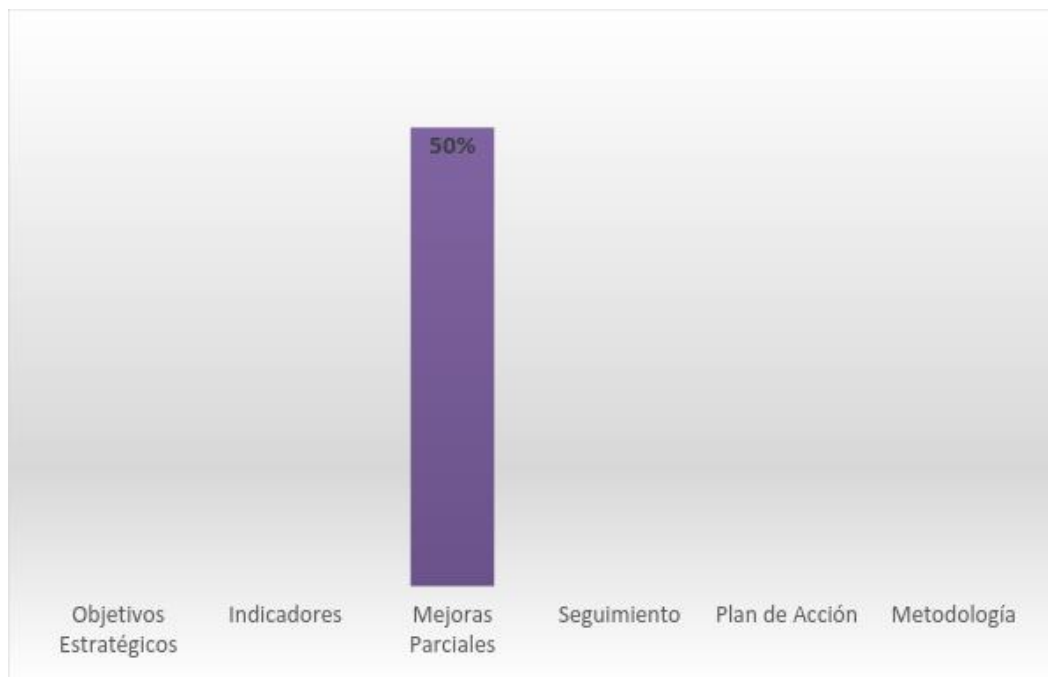


Figura 9. Porcentaje de Cumplimiento de la Unidad de Mejoras.

4.1.8 Resumen del diagnóstico. En la figura 8, se presenta el resumen del diagnóstico que se realizó en el Tribunal Administrativo de Santander, así mismo, en la tabla 5 se presentan los valores obtenidos de cada característica evaluada y revela la cifra que define el grado de madurez de la corporación.

RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

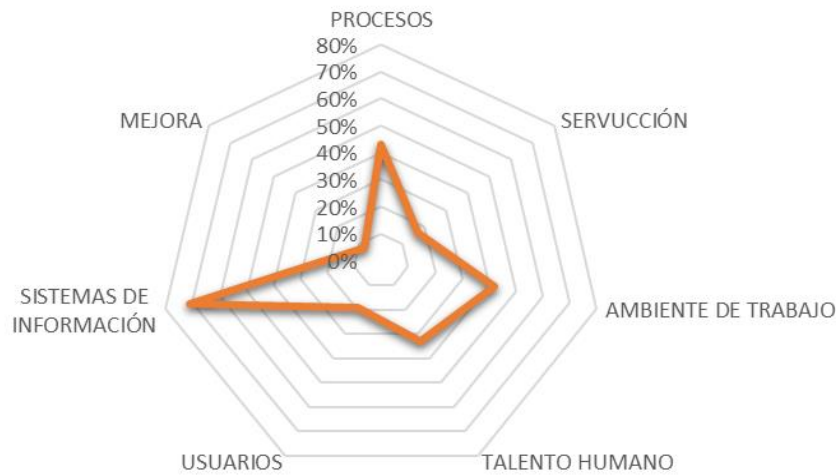


Figura 10. Resumen del Diagnóstico de la Corporación.

Tabla 5.

Resultados en porcentaje de las características evaluadas.

Características	%
Procesos	43%
Servucción	17%
Ambiente de trabajo	42%
Talento humano	33%
Usuarios	19%
Sistemas de información	71%
Mejora	8%
Porcentaje de cumplimiento total	33%

A partir del diagnóstico realizado, se pudo evidenciar que la unidad con menor grado de madurez es MEJORA, lo que significa que dentro de la organización se está dejando a un lado el enfoque de mejoramiento continuo. Esto se debe a que las directivas no han fijado objetivos estratégicos, planes de acción y metodologías para llevarlo a cabo, haciendo que el Tribunal Administrativo de Santander no evidencie mejoras en el transcurso del tiempo. La falta de cambios se ve reflejado también en el porcentaje de madurez de la SERVUCIÓN (13%), todo esto se debe, a su vez, a la falta de medios de control que permita medir los procesos, encontrar problemas y realizar acciones de corrección y mejora.

Sin embargo, es importante señalar que el Tribunal Administrativo de Santander cuenta con un buen talento humano, comprometido y que aporta en la misión de la corporación, no obstante, la falta de recursos y lineamientos de calidad no permite que sean productivos. Lo anterior fundamenta la necesidad del Tribunal Administrativo de Santander por realizar mejoras en cada una de las características evaluadas, haciendo pertinente el desarrollo de este proyecto, porque con base en conocimientos teóricos de gerencia estratégica y de mejoramiento de procesos será posible brindar apoyo para su administración y gestión, permitiéndoles conseguir los objetivos que se propongan.

4.2 Análisis estratégico

El pensamiento estratégico dentro de una organización es de vital importancia ya que permite “la determinación de metas básicas de largo plazo y objetivos de una empresa, la adopción de recursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estas metas” (Serna, 2008, p.20).

Según Serna (2008) la estrategia contribuye a:

- Definir el posicionamiento de la organización
- Alinear todas las actividades que se llevan a cabo con las estrategias de la organización.
- Construir o marcar una diferencia respecto a las demás organizaciones que tengan un mismo objeto social.
- Asegurar una efectiva gestión por procesos en la organización.
- Facilitar la sostenibilidad organizacional, resultado de una integración global de las actividades de la compañía y no de las dependencias.
- Gestionar la eficiencia organizacional.

La ausencia del direccionamiento estratégico en el Tribunal Administrativo de Santander constituye una falencia enorme, debido a que si no se posee, no hay ningún rumbo a seguir, ni acciones concretas que permitan alcanzar las metas propuestas. Por tal motivo, se emplearon las herramientas POAM, PCI y DOFA para realizar un análisis de todas las oportunidades y amenazas del entorno, y fortalezas y debilidades que presenta la corporación, para así obtener una base de conocimiento que permita determinar las estrategias necesarias para llevar a la corporación al lugar que decida la alta dirección.

4.1.1 POAM. El POAM, Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio, permite identificar y valorar las oportunidades y amenazas del entorno de una organización, con el fin de obtener información relevante que posibilite la creación de estrategias que permitan anticipar las amenazas y aprovechar las oportunidades. Para dicho propósito se tendrán en cuenta cinco factores: Factor Político, Factor Social, Factor Tecnológico, Factor Geográfico y Factor Económico. Estos factores se calificarán según su grado de amenaza u oportunidad en una escala de Alto, Medio y Bajo, y según el impacto que puedan llegar a ocasionar en una escala de Alto, Medio y Bajo (Ver tabla 6).

Tabla 6.
POAM.

Factores geográficos	Calificación								
	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Dificultad de transporte terrestre y vías de acceso para acceder al servicio						x	x		
Condiciones climáticas y ambientales						x			x

Factores políticos	Calificación								
	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Leyes que generan altas demandas en contra del estado				x			x		
Falta de credibilidad en el estado				x			x		
Elecciones presidenciales y de alcaldes					x			x	
Clima Político					x			x	
Actividades terroristas						x		x	
Costumbres políticas del país				x			x		
Legislación a lo contencioso administrativo			x					x	

Factores sociales	Calificación								
	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Nivel educativo de los usuarios					x			x	
Seguridad Pública						x		x	
Despidos masivos en entidades públicas						x		x	
Desplazamiento a las ciudades					x			x	
Malas prácticas de las Entidades Públicas					x			x	

Tabla 6. (Continuación)

Factores tecnológicos	Calificación								
	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Desarrollo de las telecomunicaciones en el país		x					x		
Automatización de procesos		x					x		
Facilidad de acceso a la tecnología		x					x		
Digitalización de la información	x						x		
Velocidad en el desarrollo tecnológico			x					x	

Factores económicos	Calificación								
	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Variación PIB					x			x	
Inflación				x					x
Devaluación					x			x	
Dependencia de la economía en ingreso/ petróleo				x				x	
Creación de nuevos impuestos					x			x	

4.1.2 PCI. El PCI, Perfil de Capacidad Interna, permite identificar y valorar las fortalezas y debilidades de una organización. Para dicho propósito se agruparon las capacidades internas de la corporación en 4 categorías: Capacidad Directiva, Capacidad del Talento Humano, Capacidad Tecnológica y Capacidad Financiera. Estas capacidades se calificarán según su grado de Fortaleza o Debilidad en una escala de Alto, Medio y Bajo, y según el impacto que pueden llegar a ocasionar en una escala de Alto, Medio y Bajo (Ver tabla 7).

Tabla 7.
PCI.

Capacidad directiva	Calificación								
	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Imagen institucional, responsabilidad Social				x			x		
Uso de planes estratégicos, análisis estratégico						x	x		
Evaluación y pronóstico del medio				x					x
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes		x							x
Comunicación gerencial		x							x
Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa	x						x		
Sistemas de control				x			x		
Evaluación de gestión				x					x
Flexibilidad de la estructura organizacional			x						x

Capacidad talento humano	Calificación								
	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Nivel académico de talento	x						x		
Experiencia			x						x
Rotación				x			x		
Absentismo		x					x		
Pertenencia	x								x
Motivación		x							x
Nivel de remuneración	x						x		
Accidentalidad						x	x		
Retiros	x								x
Índices de desempeños				x					x

Tabla 7. (Continuación)

Capacidad tecnológica	Calificación								
	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Habilidad técnica		x					x		
Capacidad de innovación					x			x	
Efectividad de la servucción y programas de entrega						x	x		
Valor agregado al servicio				x					x
Nivel de coordinación e integración con otras áreas			x				x		
Aplicación de software		x					x		
Infraestructura de hardware					x		x		

Capacidad financiera	Calificación								
	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Acceso a capital cuando lo requiere					x		x		
Liquidez, disponibilidad de fondos internos.				x				x	
Control gerencial (Financiero)				x				x	
Inversión de Capital. Capacidad para satisfacer la demanda				x				x	
Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica		x					x		

4.1.3 DOFA. La DOFA es una herramienta complementaria al PCI y POAM, permite establecer si una organización cuenta con las fortalezas necesarias para desempeñarse en su medio, teniendo presente sus debilidades y las oportunidades y amenazas del entorno. Este análisis contribuye a la elaboración de estrategias que permiten “aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas” (Serna, 2008, p.186).

Posteriormente a la elaboración del PCI y del POAM se procederá a seleccionar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de mayor impacto, que sean claves para la corporación (Ver tabla 8).

Una vez seleccionadas las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de mayor impacto que son claves para la corporación, se realizó el análisis DOFA, que facilitó la creación de estrategias que contribuyan al mejoramiento del Tribunal Administrativo de Santander (Ver tabla 9) en aspectos como servucción, procesos, imagen institucional, servicio al cliente, seguridad y salud en el trabajo, entre otros.

Tabla 5.
Factores clave.

Oportunidades	Amenazas
Desarrollo de las Telecomunicaciones en el país	Dificultad de transporte terrestre y vías de acceso para acceder al servicio de justicia
Automatización de los procesos	Dependencia del prepuesto de la justicia a indicadores económicos del país
Facilidad de acceso a la tecnología	Corrupción política
Digitalización de la información	Falta de credibilidad en el estado
	Estructura y redacción de las demandas hechas por los usuarios
	Malas prácticas de las Entidades Públicas
Fortalezas	Debilidades
Acogimiento a las nuevas legislaciones de lo contencioso administrativo	Imagen de la Rama Judicial
Efectiva comunicación entre los despachos y la secretaría.	Ausencia de planes estratégicos y análisis estratégico
Habilidad para atraer y retener gente proactiva	Carencia de evaluación y pronóstico del medio
Pertenencia con la rama judicial	Falta de sistemas de control
Nivel de remuneración	Ausencia de evaluación de gestión
Nivel de coordinación e integración con otras áreas	Rotación del personal
Aplicación de software en los procesos	Accidentalidad en el trabajo
	Falta de índices de desempeño de los empleados
	Incapacidad para innovar y realizar buenas prácticas
	Inefectividad de la servucción y programas de entrega
	Infraestructura de hardware
	No tiene la facultad para acceder al capital cuando lo requiere

Tabla 9.
Estrategias del análisis DOFA.

Estrategias FO	Estrategias FA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear planes de atención al usuario a través de redes sociales. 2. Realizar encuestas para medir la satisfacción del usuario y crear buzones de sugerencias para obtener ideas para posibles mejoras 3. Crear políticas de transparencia para casos relevantes y de interés general. 4. Ser partícipes y aportar proactivamente al proyecto de digitalización que se está llevando a cabo en la rama judicial. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear protocolos para la implementación y utilización de los medios tecnológicos con la finalidad de que la población pueda acceder al servicio de Justicia desde diferentes lugares del departamento. 2. Crear políticas de ahorro de recursos dentro del TAS. 3. Proponer a los entes reguladores que exijan la socialización de los casos sentenciados a cada entidad estatal implicada. 4. Dar a conocer mediante un programa la misión y visión, ejemplos de casos que aplican a cada medio de control y los términos y condiciones de cada medio de control.
Estrategias DO	Estrategias DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar una campaña a través de medios digitales para mostrar la importancia del TAS y los casos en donde la justicia impartida ha velado por los derechos de toda la población. 2. Crear manual de procedimientos 3. Elaborar diagramas de flujo para un mayor entendimiento de los procesos. 4. Crear indicadores para medir los procesos y cumplir con los objetivos del TAS. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer un comité estratégico en el TAS, para fomentar la cultura del mejoramiento continuo a partir de reuniones periódicas. 2. Hacer el presupuesto anual del TAS. 3. Crear un equipo auditor dentro del TAS que permita evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos, para identificar y mostrar al comité estratégico las falencias. 4. Implementar Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo 5. Realizar un análisis de carga de trabajo que evidencie la necesidad de personal.

4.3 Direccionamiento estratégico

Las definiciones propuestas en la Misión, Visión, Objetivo estratégico, Política de Calidad y Objetivos de Calidad surgieron luego de una fase de estudio con las directivas del Tribunal Administrativo de Santander y los mentores del proyecto, donde inicialmente se hizo un análisis externo de la corporación por medio de la herramienta de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM). Posteriormente, se realizó un análisis interno donde se usó la herramienta del Perfil de Capacidad Interna (PCI), como “medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo” (Serna, 2008, p.168). En cada uno de estos análisis se elaboró una matriz, las cuales fueron desarrolladas por la Presidenta, el Vicepresidente y empleados de diversas áreas del Tribunal Administrativo de Santander, para luego ser analizadas e interpretadas con ayuda del director, con el propósito de “determinar si la organización está en capacidad para desempeñarse en su medio” (Serna, 2008, p.185). Gracias al análisis DOFA, que relaciona las dos matrices anteriormente mencionadas, permitió “formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas” (Serna, 2008, p.186).

Una vez analizados los factores y las capacidades de la corporación se logró plasmar la visión, fundamentada en una misión clara que sirva de guía y conduzca a conseguir el objetivo estratégico.

Seguidamente, se definió la política de calidad para el Tribunal Administrativo de Santander, tomando de referencia el análisis de la DOFA y la norma NTC ISO 9001:2015 del Instituto Colombiano de Normas Técnicas y de Certificación (ICONTEC,2015) que propone:

Sea apropiada al propósito y contexto de la organización y apoye su dirección estratégica;

proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad; incluya un compromiso de cumplir los requisitos aplicables e incluya un compromiso de mejora continua del sistema de gestión de calidad (p.33).

El establecimiento de la política fue concretada luego de sugerencias y aportes que hicieron los mentores. Una vez hecha, se definieron los objetivos de calidad que tuvieron el lineamiento de la política. Finalmente, todo este trabajo se socializa en una reunión.

La reunión contó con la presencia de la Presidenta, el Vicepresidente y una Magistrada del TAS, la tutora del proyecto, los representantes de la Relatoría y Contaduría, la ingeniera de calidad de la Unidad Penal y los autores del proyecto. Inicialmente se entregó el material propuesto, donde se exponía la Misión, Visión, Objetivo Estratégico, Política y Objetivos de Calidad, luego se realizó el debate del contenido de la Misión y la Visión, en el que se llegó a un consenso después de las anotaciones y sugerencias hechas por cada uno de los asistentes. Bajo la misma metodología se llevó a cabo la definición del Objetivo Estratégico, la Política de Calidad y sus Objetivos, donde se pudo extraer un documento que acogió las propuestas hechas. Este documento fue avalado bajo el consentimiento de todos los Magistrados del Tribunal en una sesión de la sala colegiada.

4.3.1 Misión. La misión del Tribunal Contencioso Administrativo de Santander es administrar justicia de manera eficiente y eficaz, basada en el interés general, el bien común y la dignidad de las personas; soportada en los principios de igualdad, imparcialidad, moralidad, celeridad y transparencia, con el fin de mantener el orden y la armonía en la sociedad, respondiendo a las necesidades de sus grupos de interés.

4.3.2 Visión. El Tribunal Contencioso Administrativo de Santander en los próximos cinco años será ejemplo en la función pública de administrar justicia, brindando servicios con altos estándares de calidad, mediante una organización soportada en procesos ágiles y eficientes, con un liderazgo proactivo que permita adaptarse a las circunstancias del medio.

4.3.3 Objetivo estratégico. Brindar seguridad jurídica y confiabilidad en la administración de justicia.

4.3.4 Política de calidad. El Tribunal Administrativo de Santander, como máximo órgano de la jurisdicción de lo contencioso administrativo en el Departamento y en acatamiento a lo previsto en la Constitución Política de Colombia y la Ley se compromete a administrar justicia de manera eficiente y eficaz, y a fortalecer su cultura organizacional en la preservación del medio ambiente y en la prestación de servicios de calidad, satisfaciendo a sus grupos de interés a través del mejoramiento continuo de los procesos y del Sistema Integrado de Gestión y Control de Calidad y del Medio Ambiente mediante personal altamente calificado.

4.3.5 Objetivos de calidad.

- Brindar confiabilidad en la administración de justicia.
- Propender por una administración de justicia oportuna y eficiente.
- Fortalecer las competencias del personal del Tribunal Administrativo de Santander que aseguren la efectividad en el servicio.

- Mejorar continuamente el desempeño de los procesos y la eficacia del sistema de gestión.
- Garantizar la satisfacción del servicio a los usuarios del tribunal administrativo de Santander.
- Fomentar una cultura organizacional orientada a la prestación de servicios y de conservación del medio ambiente.

4.3.6 Mapa de procesos. El Tribunal Administrativo de Santander no tiene constituido un mapa de procesos que evidencie la interacción de todos los procesos que intervenían en él. Por tal motivo y teniendo en cuenta la importancia de este documento para el entendimiento global de la corporación, se elaboró un mapa de procesos, el cual contó con la contribución de las directivas y empleados del Tribunal Administrativo de Santander y el director del proyecto. El mapa de procesos fue presentado a la presidenta del Tribunal quien lo avaló. Dicho mapa se expone en la figura 11.

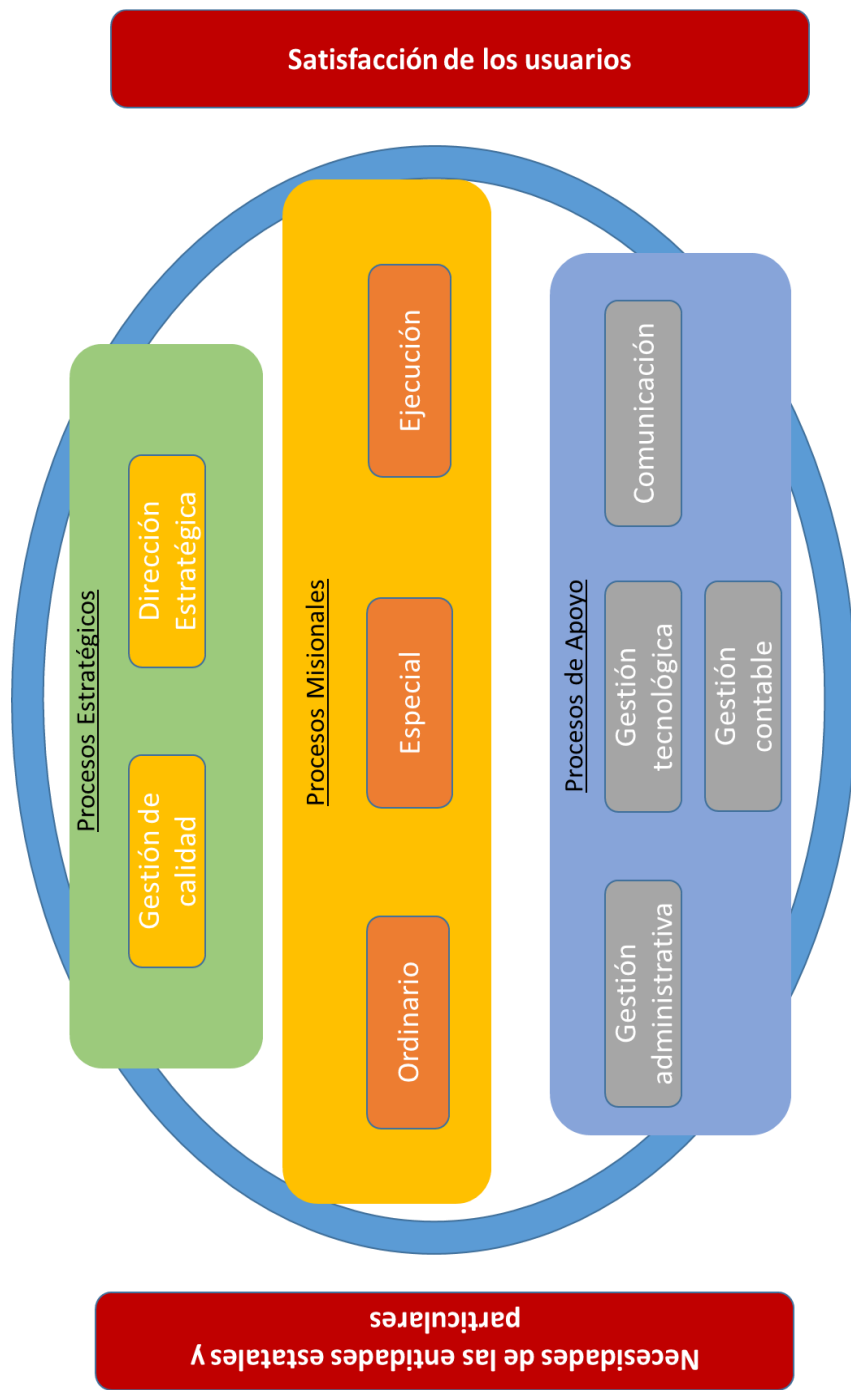


Figura 11. Mapa de Procesos del Tribunal Administrativo de Santander.

4.4 Elaboración de la caracterización

La caracterización de procesos es una herramienta necesaria en cualquier organización debido a que permite visualizar de manera global el proceso. En ella se resumen toda la información concerniente al proceso, desde las actividades que se realizan en él, hasta los recursos necesarios para su correcto funcionamiento. Este documento juega un papel importante en el reconocimiento del desarrollo del proceso, útil para personas en proceso de inducción, capacitación y de auditorías.

Para la elaboración de la caracterización de los procesos de la Secretaría del Tribunal Administrativo de Santander se analizaron todas las tareas que se realizan en la Secretaría y todos los procesos que pasan por ese lugar en un determinado momento del flujo. Es así como se logró condensar todas las actividades que allí se efectúan, en una caracterización que permite dar un contexto global de la función de la Secretaría en el Tribunal Administrativo de Santander.

En la caracterización se expuso los recursos necesarios para desarrollar las actividades inherentes a la Secretaría, los responsables, proveedores, tipos de proveedor, las entradas, salidas, clientes, tipo de clientes, documentos asociados, requisitos aplicables y los indicadores necesarios para realizar la medición de las actividades.

La caracterización de la secretaría se encuentra en el apéndice 1.

4.5 Elaboración del diagrama de flujo

El diagrama de flujo es una herramienta gráfica que permite conocer la secuencia de actividades que se llevan a cabo en un proceso para conseguir un resultado determinado. En el diagrama de flujo se conoce el proceso de manera global, se observa las relaciones entre las diferentes actividades y permite identificar problemas o puntos críticos del proceso (Miranda, Chamorro y Rubio, 2007).

Para el Tribunal Administrativo de Santander la elaboración de diagramas de flujo representa una gran ayuda, debido a que los casos que interviene esta corporación presentan demasiadas vertientes o ramificaciones durante la ejecución del proceso. Esto depende del medio de control tratado y de las estrategias que usen las partes litigantes en el desarrollo del caso, las cuales generan confusión entre los empleados poco expertos. La manera en que los empleados resuelven algunas de las dudas es mediante la consulta de la ley 1437 del 2011, sin embargo esta no muestra el proceso interno que se debe llevar en la Secretaría, provocando pérdidas de tiempo y retraso en la entrega del servicio. Esto evidencia la importancia de la herramienta para el normal funcionamiento, ya que sirve de guía para los empleados de la corporación

A pesar de que en los objetivos específicos se menciona que sólo se documentaría los procesos ordinarios, se elaboraron diagramas de flujo para los otros procesos misionales. Esto se dio debido a la intervención de los Magistrados, quienes solicitaron apoyo para documentar los medios de control más requeridos y guiar al personal en la práctica de los mismos. Adicionalmente, se diagramaron los procesos que se llevan a cabo cuando los litigantes interponen recursos de reposición y apelación a las decisiones proferidas por los Magistrados.

Para la elaboración de los diagramas de flujo se hizo un seguimiento detallado a los procesos misionales especificados en el mapa de procesos. El seguimiento se hizo con el empleado responsable de cada actividad. En cada uno estas actividades se identificó las tareas realizadas, quién era el proveedor y cliente interno, qué debía verificar antes y después de cada tarea y por último con qué finalidad se realizaba la tarea. El tiempo intervención en cada acompañamiento fue alto ya que se trataba de procesos meramente judiciales y tenían un trasfondo legal, el cual debió ser interpretado y plasmado de manera concisa en el diagrama de flujo. Asimismo, en muchas ocasiones fueron omitidos detalles del proceso, ya que el empleado responsable de la tarea sólo explicaba el procedimiento para el ejemplo tratado y no tenía en cuenta todas las posibilidades que existían para darle trámite a ese medio de control. En esta parte del proyecto se invirtió una gran cantidad de tiempo y esfuerzo, debido a la complejidad de los procesos.

A pesar de que el proyecto se enfocaba sólo a la Secretaría del Tribunal Administrativo de Santander, la elaboración de los diagramas de flujo se hizo para todo el Tribunal Administrativo de Santander, debido a que los procesos son transversales a la corporación y así existirá una mejor interpretación de los procesos.

En los diagramas se podrá evidenciar el nombre del proceso, la simbología utilizada y su significado, la fecha de elaboración, la descripción general de la actividad, el responsable, los términos de ley y los anexos correspondientes en las ramificaciones.

Los diagramas de flujo realizados se nombran a continuación, junto con el apéndice en donde se encuentra.

Apéndice 2. Diagrama de flujo Proceso Ordinario.

Apéndice 3. Diagrama de flujo Inasistencia a Audiencia Inicial

Apéndice 4. Diagrama de flujo Proceso para una Decisión

Apéndice 5. Diagrama de flujo Impedimento de Magistrado de Ponente.

Apéndice 6. Diagrama de flujo Falta de Jurisdicción.

Apéndice 7. Diagrama de flujo Falta de Competencia.

Apéndice 8. Diagrama de flujo Inadmisión.

Apéndice 9. Diagrama de flujo Rechazo.

Apéndice 10. Diagrama de flujo Medida Cautelar.

Apéndice 11. Diagrama de flujo Impedimento de Magistrado de Sala.

Apéndice 12. Diagrama de flujo Conjuerz primera instancia.

Apéndice 13. Diagrama de flujo Reposición.

Apéndice 14. Diagrama de flujo Apelación de auto.

Apéndice 15. Diagrama de flujo Apelación de auto en segunda instancia.

Apéndice 16. Diagrama de flujo Apelación de sentencia.

Apéndice 17. Diagrama de flujo Apelación de sentencia en segunda instancia.

Apéndice 18. Respuesta del Honorable Consejo de Estado.

Apéndice 19. Diagrama de flujo Dictamen pericial.

Apéndice 20. Diagrama de flujo Excepciones.

Apéndice 21. Diagrama de flujo Llamar en garantía.

Apéndice 22. Diagrama de flujo Demanda de reconvención.

Apéndice 23. Diagrama de flujo Reforma a la demanda.

Apéndice 24. Diagrama de flujo Allonar la demanda.

Apéndice 25. Diagrama de flujo Proceso Pérdida de Inversión.

Apéndice 26. Diagrama de flujo Proceso Protección de derechos e intereses colectivos en primera instancia.

Apéndice 27. Diagrama de flujo Proceso Protección de derechos e intereses colectivos en segunda instancia.

Apéndice 28. Diagrama de flujo Proceso Revisión de acuerdo.

Apéndice 29. Diagrama de flujo Proceso Tutela en primera instancia.

Apéndice 30. Diagrama de flujo Proceso Tutela en segunda instancia.

Apéndice 31. Diagrama de flujo Proceso Ejecutivo

4.6 Elaboración del manual de procedimiento

El manual de procedimiento describe cómo se realizan las actividades de un proceso. Este documento permite la estandarización de las tareas y posibilita que el conocimiento del desarrollo de las actividades permanezca en la corporación y no emigren con los empleados que salen de sus cargos. Por tal motivo es de gran importancia que el Tribunal Administrativo de Santander posea este manual, para que facilite la inducción y reinducción, el trabajo del capacitador y disminuya el tiempo de adaptación del empleado con las tareas. Además, se hace muy importante porque el Tribunal Administrativo de Santander presenta una alta rotación de empleados y personal practicante.

En el manual de procedimientos de la Secretaría del Tribunal Administrativo de Santander

se encuentran las actividades y procedimientos que debe realizar cada empleado. Estas actividades guardan relación con las actividades descritas en el diagrama de flujo del proceso ordinario, ya que este, es el que posee mayor flujo de procesos judiciales.

Para la elaboración del manual de procedimientos se realizaron entrevistas con los empleados de la secretaría. La duración de la entrevista con el Escribiente G1 fue de aproximadamente siete (7) horas, mientras que las entrevistas hechas para los demás cargos, Escribiente G2, Escribiente G3, Oficial Mayor y Secretario, fue de dos (2) horas. En cada entrevista se relató y se ejemplificó la manera como se procedía a realizar cada actividad; una vez hechas las entrevistas y organizada la información, se documentó el manual de procedimientos. Finalizado el manual, se citó a una nueva sesión de entrevistas para comprobar la veracidad de la información consignada. A pesar que durante la primera sesión de entrevistas no se pudo relatar y ejemplificar todas las actividades que se llevan a cabo en la Secretaría, de todas maneras, fueron documentados todos los procedimientos.

El manual de procedimientos se encuentra en el Apéndice 32.

4.7 Socialización

La socialización del proyecto “Mejoramiento de los Procesos de la Secretaría del Tribunal Administrativo de Santander” se realizó en dos reuniones, con la finalidad de que los empleados y funcionarios entendieran, se capacitaran y pudieran hacer uso del material que se produjo en el proyecto.

La primera reunión se desarrolló con el personal de la Secretaría del Tribunal

Administrativo, quienes son los principales impactados del proyecto. A ellos se les hizo hincapié en el uso de las herramientas desarrolladas y se les explicó cómo a partir de ellas podrán ejecutar mejor las tareas y conseguir un mejor funcionamiento en la Secretaría.

La segunda reunión de socialización se hizo para los Magistrados de oralidad y escrituralidad, a quienes se les explicó cómo se desarrolló el proyecto, qué material y herramientas están disponible para la Secretaría y cuál es la finalidad de todo lo que se realizó.

Las socializaciones se enfocaron en la explicación del diagnóstico inicial de la Secretaría, el análisis y direccionamiento estratégico, la documentación que se hizo para la estandarización y la importancia que tiene el proyecto en el Tribunal Administrativo de Santander.

En el diagnóstico inicial se explicó las características que se tuvieron en cuenta para determinar el grado de madurez que poseía la Secretaría, los ítems específicos de cada característica que se evaluó y la escala de valoración con las que fueron calificados. Se explicó con un ejemplo, cómo se desarrolló la herramienta de diagnóstico, qué resultados arrojó y el respectivo análisis de los resultados. Seguidamente, se expuso el resumen del diagnóstico y se presentó el porcentaje de cumplimiento o madurez de la corporación.

Una vez explicado el diagnóstico, se señaló cuáles fueron los puntos críticos a los cuales se orientó el proyecto. Se empezó resaltando la importancia que tiene el direccionamiento estratégico en cualquier entidad, posteriormente se señaló cómo a partir de metodologías de Administración y de Ingeniería Industrial, se realizó un análisis de los factores del entorno y de las capacidades interna que más impactan a la corporación. Se explicó que una vez hecho

el análisis, fue posible definir el direccionamiento estratégico del Tribunal Administrativo de Santander, el cual pretende aprovechar las fortalezas, prevenir los efectos de las debilidades, utilizar a tiempo las oportunidades y lograr anticiparse al efecto de las amenazas.



Figura 12. Socialización 1.

En la sustentación se recitó la Misión, Visión, el Objetivo Estratégico, la Política de Calidad y los Objetivos de Calidad, y se explicó la importancia de entender cada una de estas directrices, de incorporarlo en su filosofía de trabajo y ayudar a que se cumplan. También se explicó el Mapa de Procesos de la corporación y el porqué de su relevancia.

Luego de sustentado el direccionamiento estratégico, se explicó el trabajo realizado para la documentación de los procesos y los beneficios que tienen para la estandarización. Primero se mostró la caracterización de los procesos de la Secretaría y se describió el contenido del mismo, dejando claro cuál es el objetivo, su alcance, quién es el responsable del proceso,

cómo se lee e interpreta el documento, cuáles son los recursos necesarios para el proceso, que indicadores posee para el control, cuáles son los documentos asociados y cuáles son los requisitos aplicables. Después se habló de los diagramas de flujos, se definió el nombre técnico y función que cumple cada símbolo en el diagrama, asimismo se explicó con el Diagrama de Flujo del Proceso Ordinario cómo se interpreta este documento y por último se indicaron los procesos del Tribunal Administrativo de Santander que están diagramados, los cuales pueden ser consultados. Por último, se explicó el manual de procedimientos de los empleados de la Secretaría, indicando la estructura y los beneficios que trae.



Figura 13. Socialización 2.

Al final de la socialización se expresó para los dos públicos el propósito del proyecto, donde se mencionó la importancia de ver al Tribunal Administrativo de Santander con un enfoque empresarial y la ayuda que tendrá el material entregado; porque les permitirá tener mayor orden, medir y controlar los procesos, facilitar la inducción y la capacitación, apoyar

la realización de auditorías y con estas crear propuestas y acciones de mejoras.

En la exposición se utilizó material de apoyo didáctico, que permitió facilitar el entendimiento. A cada asistente se le entregó un folleto que contenía el direccionamiento estratégico y los símbolos de los diagramas de flujo (Ver apéndice 33). Asimismo, se realizó un formato de asistencia y se tomó evidencia fotográfica para corroborar la presentación.

Al finalizar las dos presentaciones, se resolvieron las dudas e inquietudes, argumentando las respuestas para satisfacer al público.

4.8 Diagnóstico final

Al conseguir la mayoría de los objetivos propuestos en el proyecto, se realizó un diagnóstico final para lograr evidenciar las mejoras que presentó la Secretaría del Tribunal Administrativo de Santander después de la intervención del proyecto. Este diagnóstico final se hizo bajo la misma metodología del Diagnóstico Inicial, descrito en el numeral 4.1.

Los resultados de dicho diagnóstico se presentan en la siguiente tabla y figura. La tabla de la Evaluación de Condiciones Finales se encuentra en el apéndice 34.

Tabla 10.

Porcentaje de las características evaluadas del diagnóstico final.

Características	%
Procesos	79%
Servucción	33%
Ambiente de trabajo	71%
Talento humano	54%
Usuarios	38%
Sistemas de información	71%
Mejora	71%
Porcentaje de cumplimiento total	60%

RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO DE LA CORPORACIÓN

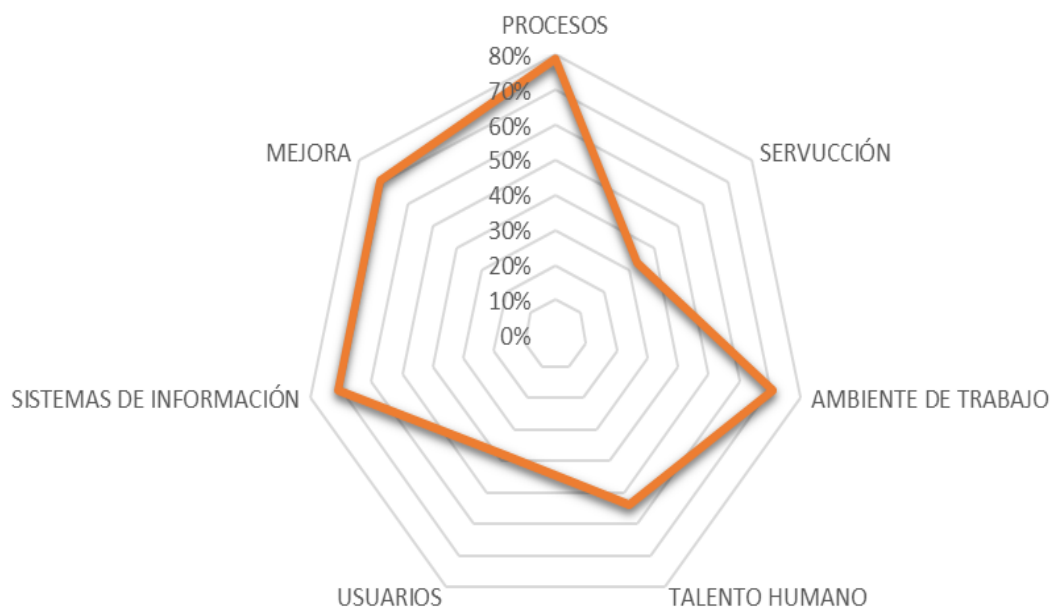


Figura 14. Resumen del Diagnóstico Final de la Corporación

Se puede observar que la característica de Procesos fue una de las más impactadas después de realizado el proyecto, logrando un aumento del 36% con respecto al valor inicial

encontrado, ya que actualmente los procesos se encuentran plenamente identificados por todos los empleados, están documentados de la manera adecuada, existe mayor control sobre ellos gracias a la creación de los indicadores de gestión y hay responsables para realizar la medición. Sin embargo, la característica que tuvo el mayor aumento fue la Mejora, consiguiendo pasar de un 8% de madurez a un 71%, debido a que se construyó el direccionamiento estratégico, objetivos e indicadores conducentes al mejoramiento de los procesos, los cuales permitirán tener un mayor control sobre ellos y así generar las respectivas mejoras.

Las demás características tuvieron un pequeño crecimiento en su nivel de madurez. A pesar de que no fueron el foco del proyecto, de alguna manera participaron dentro del proceso de mejoramiento realizado. Por ejemplo, después de la reubicación hecha a la Secretaría, mejoró el ambiente de trabajo y la prestación del servicio, gracias a la disposición que tuvieron a las recomendaciones hechas, asignando recursos en búsqueda del bienestar del personal y del rendimiento de la corporación.

Cabe destacar que la característica de sistemas de información no presentó aumento en el porcentaje de madurez, debido a que no fue intervenido por políticas que son ajenas al Tribunal Administrativo de Santander, sin embargo, esto no impidió formular propuestas de mejora que contribuyeran al mejoramiento y que facilitara las tareas diarias del personal.

En las figuras que se presentan a continuación se permite observar cuál fue la mejora que presentó la corporación.

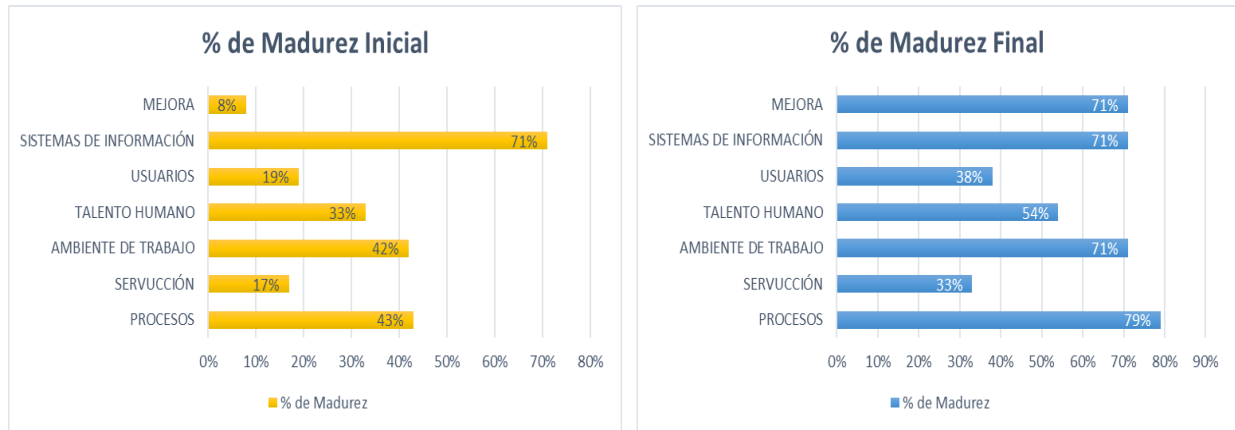


Figura 15. Comparación de las Características que Definen el Nivel de Madurez de la Corporación

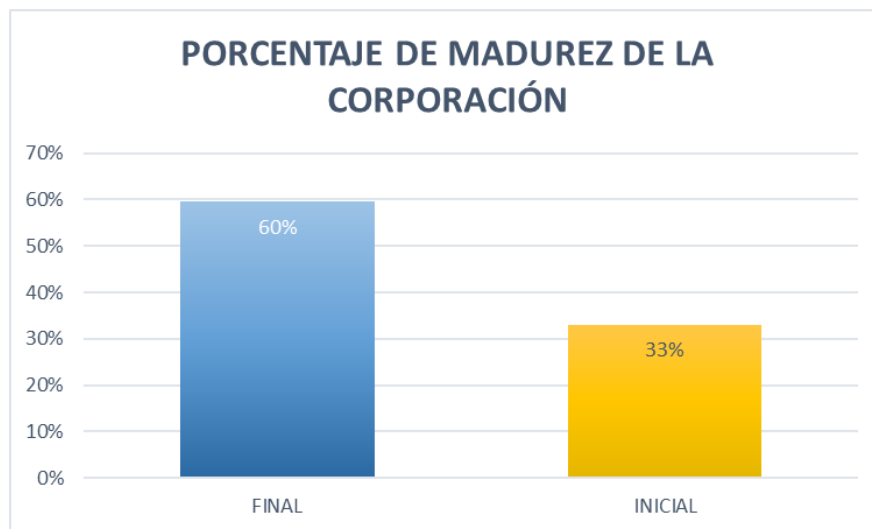


Figura 16. Comparación del Nivel de Madurez de la Corporación

Después de la estandarización se consigue tener un mejor ambiente de trabajo en la corporación, donde los Magistrados resaltan el trabajo realizado en el proyecto, ya que ahora los empleados tienen definidas sus labores, pueden consultar el flujo de actividades que se dan en los procesos y las tareas que deben hacer en el momento en que intervienen, agilizando

el trámite y minimizando los despilfarros de transporte, esperas, operación y productos defectuosos. Esto se presentaba frecuentemente debido a la alta rotación del personal y a la falta de programas de inducción y reinducción en los cargos de la Secretaría.

Cabe mencionar que la satisfacción que tuvieron los directivos de la corporación con respecto al proyecto elaborado, derivará en la búsqueda de nuevos convenios entre el Tribunal Administrativo de Santander y la Universidad Industrial de Santander, más específicamente con la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, para desarrollar proyectos que permitan continuar con el proceso de mejoramiento y de esta manera aprovechar el trabajo efectuado, que deja una base sólida para el óptimo funcionamiento de la corporación y que además propone una ruta a seguir, con el numeral de propuestas de mejoras, que encaminará a la Secretaría y al Tribunal Administrativo hacia el objetivo que busca la alta dirección.

4.9 Auditoría

La auditoría se realizó con el apoyo de Su Gestión Consultores S.A.S., la cual es una organización con amplia trayectoria en la prestación de servicios de asesoría, consultoría e ingeniería en gestión empresarial. A ellos se les facilitó toda la documentación pertinente como mapa de procesos, caracterización, diagramas de flujo, direccionamiento estratégico y manual de procedimientos para que pudieran estudiarlos y de esa manera generar la auditoría correspondiente para la Secretaria del Tribunal Administrativo de Santander.

La realización de la auditoría tuvo como foco central verificar que los procesos y

procedimientos se llevan a cabo del modo como fueron documentados en los diagramas de flujo, en el manual de procedimientos y en la caracterización. Además se tuvo en cuenta todo lo concerniente al direccionamientos estratégico, para verificar si los empleados tenían noción clara de la misión, visión, política y objetivos de calidad y cómo ellos desde su cargo aportan con la consecución de estos.

La auditoría se realizó 20 días después de la socialización, acompañando al equipo auditor de la empresa Su Gestión Consultores S.A.S. para verificar que no hubiera ningún inconveniente y solucionar dudas que se pudieran presentar durante la auditoría. Inicialmente se realizaron entrevistas a 3 Escribientes G1, los cuales son los encargados de dar trámite a los procesos judiciales que se llevan en cada despacho. En la entrevista se verificó si el flujo de actividades corresponde a la documentación expuesta en los diagramas de flujo del proyecto de “Mejoramiento de Procesos de la Secretaría del Tribunal Administrativo de Santander”. Además, se les pidió realizar las actividades expuestas en el manual de procedimiento para verificar si el procedimiento correspondía a la realidad. Se pudo constatar que el flujo del proceso corresponde a la versión elaborada en el documento, sin embargo, en el Manual de Procedimientos se evidenció un hallazgo, donde uno de los Escribientes G1 realiza una actividad adicional, ya que el Magistrado para el que trabaja lo facultó para realizar algunas “proyecciones de autos”, actividad que corresponde al Abogado Asesor de cada Magistrado. Igualmente, se realizaron entrevistas para cada cargo de la Secretaria en donde no se encontraron inconsistencias entre lo plasmado en la documentación y la realidad.

De manera general, hubo algunas observaciones, en cuanto al direccionamiento

estratégico, se pudo comprobar que los empleados conocen y entienden la misión de la corporación, pero no tiene claro como aportan a su cumplimiento desde su puesto de trabajo. Asimismo, se observó que no hay un programa establecido para desarrollar las inducciones y re inducciones del personal, por lo que se recomienda establecerlo y estandarizarlo.

Cabe destacar que durante la realización de la auditoria también se visualizaron fortalezas, entre las que se encuentran:

- El proceso de documentación realizado en el proyecto, es acatado y ejecutado por los empleados y funcionarios del Tribunal.
- Se cuenta con el mapa de procesos en el que claramente se evidencia el flujo e interacción de los mismos.
- Se evidenció que el flujo de actividades documentados en el diagrama de flujo corresponde a la realización respectiva de las mismas.
- El establecimiento de un manual de procedimiento, el cual es conocido por los empleados y funcionarios del Tribunal.
- En aras de garantizar la satisfacción del usuario se evidencia que se realizó análisis interno y externo mediante la aplicación de diferentes metodologías.
- La caracterización de la Secretaría del Tribunal Administrativo de Santander enmarca las labores que allí realizan.
- Se dispone de indicadores que permiten medir y evaluar los procesos para garantizar la eficiencia y eficacia de los mismos.
- Se dispone de un sistema de comunicación por medio de circulares, informes, actas también utilizan correo electrónico y carteleras informativas.

Adicionalmente cuenta con el programa de rendición de cuentas anual con la intervención de diferentes grupos de interés, veedurías y ciudadanía.

- El compromiso de la alta dirección con la evaluación de la efectividad del proyecto Mejoramiento de los Procesos de la Secretaría del Tribunal Administrativo de Santander.

El informe correspondiente a la auditoría de la Secretaría del Tribunal Administrativo de Santander se encuentra en el Apéndice 35. La hoja de vida del auditor líder y los soportes están en el Apéndice 36 y 37 respectivamente.

4.10 Oportunidades de mejora

Para la formulación de las propuestas de mejora, se hizo seguimiento a los procesos de la Secretaría del Tribunal Administrativo de Santander en los cuales se evidenciaron falencias en las diferentes etapas de los procesos. La sumatoria de estas falencias conduce a un retraso en la entrega del servicio de justicia, que es evidente en todos los sistemas de justicia del país. La mayoría de las propuestas de mejoras se orientan a la reducción del tiempo en la entrega del servicio, para cumplir con la satisfacción del usuario y mejorar la efectividad del trabajo en la Secretaría.

La formulación de propuestas se dio posteriormente a la realización de la auditoría y de la elaboración del Diagrama Ishikawa o Diagrama Causa-Efecto (Figura 18), donde se recalcaron las raíces del problema general y se generaron soluciones. Durante el desarrollo

de la documentación de los procesos y con la ayuda del personal de la Secretaría, se reconocieron problemas que coincidían con los identificados en el diagnóstico inicial y en el proceso de auditoría, con lo cual se generaron posibles mejoras que están consignadas en la Tabla 11.

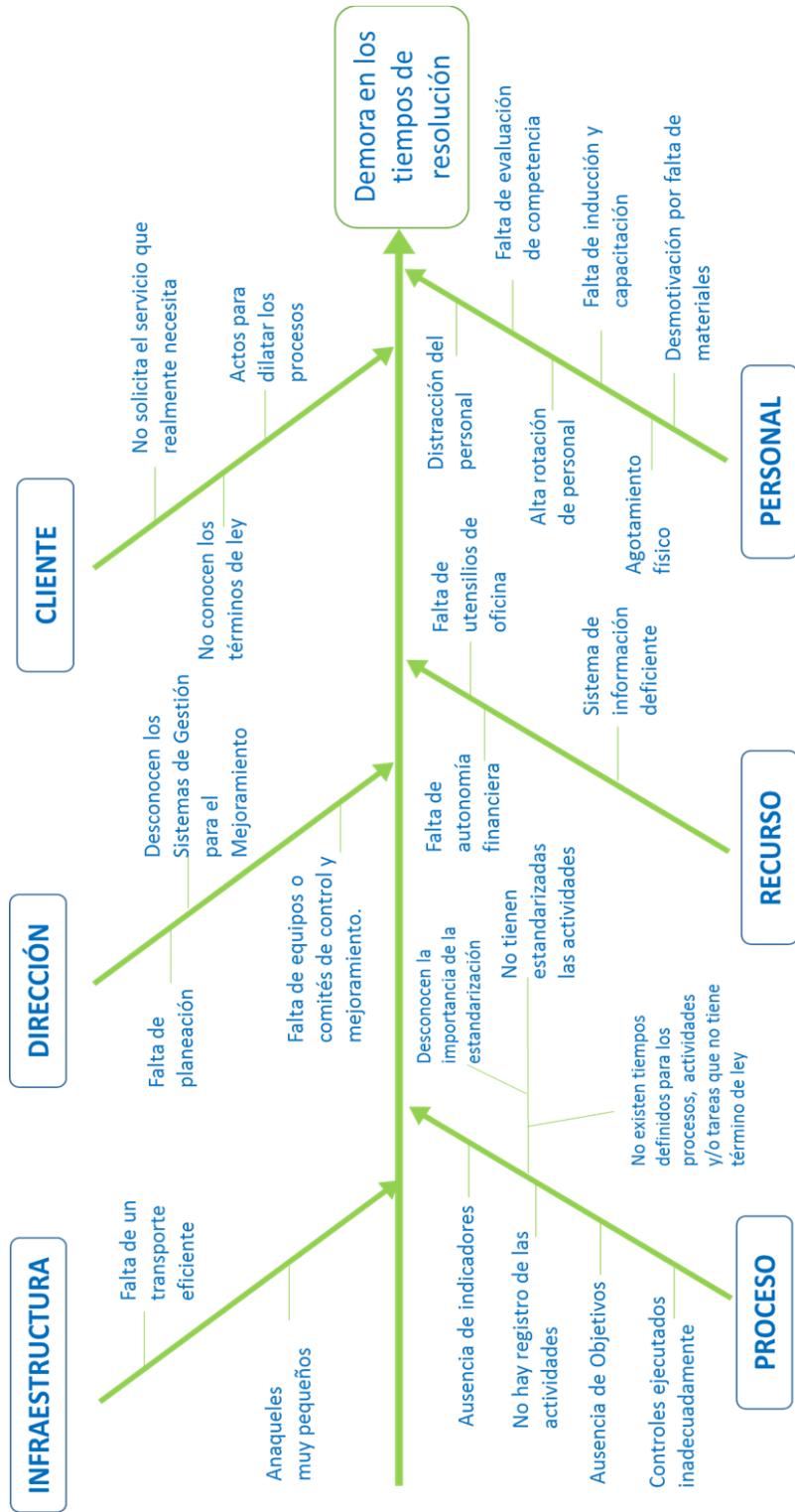


Figura 17. Diagrama Causa-Efecto

Tabla 11.

Propuestas de Mejora y Causas que Atiende

Propuesta de mejora	Causa que atiende
<p>Desarrollar un estudio de tiempos para las actividades de cada proceso. Esto permitirá conocer la duración de cada trabajo y actuar para reducir y eliminar tareas improductivas. Además, el estudio contribuirá a fijar tiempos estándar de ejecución de trabajo, teniendo en cuenta factores importantes como el ritmo de trabajo del empleado, la fatiga, las interrupciones inevitables, su desempeño laboral, etc.</p>	<p>No existen tiempos definidos para los procesos, actividades y/o tareas que no tiene término de ley</p>
<p>Realizar charlas de información y motivación a los empleados y funcionarios para que comprendan la importancia de la estandarización y de los sistemas de gestión para el mejoramiento de los procesos. Una vez conozcan la importancia de esta gestión entenderá y colaboraran para buscar los resultados esperados.</p>	<p>Falta de compromiso del personal con el mejoramiento de procesos. Desconocen los Sistemas de Gestión para el Mejoramiento Desconocen la importancia de la estandarización</p>
<p>Una vez hecho el estudio de tiempos, se deberá crear objetivos para las actividades desempeñadas en la Secretaría, basados en información cuantitativa, de manera que contribuya a cumplir de manera acertada y rápida las metas globales del Tribunal Administrativo. Esto permitirá valorar el funcionamiento y encaminarla por el rumbo deseado.</p>	<p>Ausencia de objetivos</p>
<p>Facultar a los Escribientes G1 para suscribir las constancias de sólo trámite o establecer un horario fijo para que el Oficial Mayor las verifique, para que de esta manera se eviten pérdidas de tiempo y errores en los procesos.</p>	<p>Controles ejecutados inadecuadamente</p>

Tabla 11. (Continuación)

Propuesta de mejora	Causa que atiende
<p>La sala plena del Tribunal Administrativo deberá crear un comité conformado por empleados y funcionarios de todas las áreas para que se encarguen de identificar, planificar, estandarizar, actualizar y liderar el proceso de mejoramiento continuo de la corporación. Para ello deberán generar estrategias y planes de acción basados en la información recopilada de los procesos y de los usuarios.</p>	<p>Falta de equipos o comités de control y mejoramiento. No tiene estandarizadas las actividades Falta de planeación</p>
<p>Se debe velar por que los mismos estudiantes de derecho que realicen su consultorio jurídico en el Tribunal Administrativo de Santander, hagan su judicatura ahí mismo, debido a que ya tienen conocimiento de los procesos que allí se intervienen y así se lograría disminuir las capacitaciones y tiempos de adaptación de los judicantes.</p>	<p>Alta rotación de personal</p>
<p>Establecer programas de pausas activas periódicamente para los empleados y funcionarios con el fin de disminuir el agotamiento físico y mental.</p>	<p>Agotamiento físico</p>
<p>Generar material audiovisual de impacto sobre los efectos que puede llegar a tener la dilatación de los procesos, si las víctima fuera cada una de las personas que ven el video. Para de esta manera empezar a generar conciencia sobre los problemas que esto conlleva. Este material deberá ser expuesto en todas las pantallas que posea el Tribunal Administrativo de Santander.</p>	<p>Actos para dilatar los procesos</p>
<p>Para realizar la correcta medición de ciertas actividades que son relevantes para la secretaria del Tribunal Administrativo de Santander, se procedió a la creación de indicadores, los cuales están expuestos al final de la sección de propuesta de mejora. Adicionalmente se formularon posibles indicadores a implementar, para medir la satisfacción del cliente y la competencia del personal.</p>	<p>Ausencia de indicadores</p>

Tabla 11. (Continuación)

Propuesta de mejora	Causa que atiende
<p>Programar capacitaciones y crear un mecanismo para que los empleados puedan pronunciarse de sus necesidades de capacitación y formación, con el fin de evaluar dichas propuestas y priorizarlas según los recursos y planes que tenga la corporación.</p>	<p>Falta de inducción y capacitación</p>
<p>Se deben instalar anaqueles de mayor capacidad a los actuales, ya que esto impide que haya un orden en la secretaría y dificulta la estandarización de los lugares de los expedientes según la etapa del proceso en que se encuentren.</p>	<p>Anaqueles muy pequeños</p>
<p>Estandarizar los lugares de almacenamiento de los expedientes dentro de los anaqueles de los Escribientes G1, según la etapa del proceso donde se encuentren. Esto con el fin de agilizar la búsqueda del Escribiente G2 cuando algún usuario le solicita un expediente.</p>	<p>No tienen estandarizadas las actividades</p>
<p>Crear un sistema de evaluación de desempeño de acuerdo a la normatividad que aplique para cada cargo de la Secretaría. Es necesario tener evidencia del desempeño de los empleados para tomar acciones y gestionar de manera eficiente el talento humano.</p>	<p>Falta de evaluación de competencia.</p>
<p>Además de tener definido el manual de procedimientos de la secretaría, se debe establecer un programa de inducción en el cual se socialice el material de apoyo y el direccionamiento estratégico de la corporación.</p>	<p>Falta de inducción y capacitación</p>
<p>Realizar una auditoría de sistemas que permita analizar la eficacia del sistema de información Siglo XXI y de la infraestructura tecnológica, para verificar si cumple con las necesidades de la Secretaría del Tribunal Administrativo.</p>	<p>Sistema de información deficiente</p>

Tabla 11. (Continuación)

Propuesta de mejora	Causa que atiende
<p>Realizar un estudio sobre los implementos de oficina que son necesarios para desarrollar las tareas diarias de la Secretaría y disponer de un presupuesto para comprar periódicamente la cantidad de materiales necesarios.</p>	<p>Desmotivación por falta de materiales Falta de utensilios de oficina</p>
<p>Debe ser obligatorio registrar todas las actuaciones que se hagan con los expedientes en el Sistema de información, para identificar rápidamente en qué etapa del proceso están y quién está respondiendo por él.</p>	<p>No hay registro de las actividades</p>
<p>Realizar charlas de sensibilización para que los empleados comprendan la importancia de su función, las cuales son elementales para el cumplimiento de los procesos misionales del Tribunal Administrativo de Santander. También hacerles entender que su trabajo es importante para mantener el orden y la armonía en la sociedad y que por lo tanto deben realizar sus labores de la mejor manera.</p>	<p>Distracción del personal</p>
<p>Se deberán realizar jornadas de socialización para que las personas conozcan cuando son los términos o periodos del proceso para interponer recursos y así evitar que los interpongan extemporáneamente y se tenga que realizar el proceso de caducidad del recurso. Además, en estas jornadas se deberá entregar un folleto didáctico en el cual se relacione el medio de control con las causales o hechos que ameritan solicitarlo.</p>	<p>No conocen los términos de ley No solicita el servicio que realmente necesita</p>

4.10.1 Otras mejoras

- La corporación debe implementar un formulario dentro de la página del Tribunal Administrativo de Santander que permita recolectar sugerencias de mejora para los procesos y procedimientos de la Secretaría por parte de los empleados. La alta Dirección tendrá en cuenta las sugerencias hechas para realizar los ajustes necesarios.
- Definir proceso de seguimiento y evaluación de la satisfacción de los usuarios de justicia. La alta dirección deberá facilitar las directrices para la construcción, ejecución y control del proceso. Esto le permitirá a la corporación evaluar y hacer control permanentemente de la satisfacción de los usuarios con respecto a los servicios que son ofrecidos. Para ello se deberá implementar:
 - Buzón de sugerencias físico: Mecanismo para explorar y conocer las necesidades del usuario.
 - Buzón de sugerencias virtual dentro de la página del Tribunal Administrativo de Santander, para que las personas puedan depositar sus quejas, reclamos, sugerencias y felicitaciones desde la comodidad de su hogar. Este buzón se podrá implementar a través de un formulario de Google, el cual es de fácil instalación dentro de cualquier página web.
- Hacer jornadas de socialización para los usuarios, donde se les explique las ventajas que tiene realizar las consultas a través de internet. Además de esto, se deberá realizar un instructivo corto y claro que exponga los pasos que se deben hacer en la página web de la Rama Judicial para consultar estados, audiencias, edictos etc. Una vez

terminada la socialización, se deberán dejar instructivos en la Secretaría, para facilitar la explicación de esta consulta a los usuarios por parte del Escribiente G2.

- Elaborar una plantilla en Excel, que una vez se ingrese la fecha de última notificación, genere automáticamente las fechas de vencimientos de los términos y la posible fecha para subir el expediente al despacho para que fijen fecha de audiencia inicial. Esto con el fin de facilitar las labores de conteo de términos del Oficial Mayor.
- Se deben escanear las providencias que emiten los magistrados y subirlas a la página web de la rama judicial para facilitar la consulta al usuario y permitirle enterarse de fondo sobre el contenido de la providencia sin tener que desplazarse hasta la Secretaria del Tribunal Administrativo de Santander.

4.10.2 Indicadores de gestión (proceso ordinario)

4.10.2.1 Gestión en la radicación

$$\frac{\text{Número de demandas radicadas el mismo día que se reciben}}{\text{Número de demandas radicadas al mes}} * 100$$

Meta: 97%

Frecuencia: Mensual

Fuente: Sistema de información

Responsable: Escribiente G1

Aclaración de las variables del indicador

- Número de demandas radicadas el mismo día que se reciben: Cantidad de demandas que son radicadas el mismo día que se reciben por parte del Citador.
- Número de demandas radicadas al mes: Número total de demandas radicadas en el mes.

Este indicador busca medir la gestión de los Escribientes G1 a la hora de radicar las demandas, con la finalidad de agilizar el inicio del proceso judicial ya que no hay un término establecido para realizar esta labor. Cabe resaltar que el término de 1 día fue establecido de acuerdo al criterio del secretario, que es una persona con amplia experiencia en el trámite de los procesos judiciales y pudo determinar el tiempo prudencial para realizar esta tarea. Con este indicador también se busca lograr la satisfacción del cliente ya que su demanda va a obtener un número de identificación de manera oportuna, con el cual va a poder realizar las consultadas pertinentes durante todo el trámite judicial.

La meta del 97% fue establecida debido a la facilidad de la tarea y también porque es fundamental para darle un inicio a todo el proceso judicial.

4.10.2.2 Expedientes entregados para notificar al demandado

$$\frac{\text{Número de expedientes entregados en un lapso de 5 días para notificar}}{\text{Número de expedientes entregados para notificar al mes}} * 100$$

Meta: 90%

Frecuencia: Mensual

Fuente: Sistema de información

Responsable: Escribiente G1

Aclaración de las variables del indicador

- Número de expedientes entregados para notificar en un lapso de 5 días: Es la cantidad de expedientes que son entregados al Escribiente G3 en un lapso de 5 días, teniendo como punto de partida el día que el Escribiente G1 haya recibido la constancia de pago de gastos generales del proceso.
- Número de expedientes entregados para notificar al mes: Es la cantidad total de expedientes que son entregados en el mes al Escribiente G3 para notificar al demandado.

La creación de este indicador tuvo como objetivo principal crear un término en el cual el Escribiente G1 debe entregar el expediente al Escribiente G3 para agilizar el proceso, debido a que muchas veces los expedientes se quedan periodos indeterminados a manos de los Escribientes G1. El término de 5 días fue establecido de acuerdo al criterio del secretario, que es una persona con amplia experiencia en el trámite de los procesos judiciales y pudo

determinar el tiempo prudencial para realizar esta tarea.

La meta establecida fue del 90%, lo cual quiere decir que de los expedientes que se entregaron en un determinado mes, el 90% de ellos se deberá entregar en un lapso de 5 días, teniendo como punto de partida el día que el Escribiente G1 haya recibido la constancia de pago de gastos generales del proceso.

4.10.2.3 Gestión en la notificación de providencias

$$\frac{\text{Número de providencias notificadas en un lapso de 10 días}}{\text{Número de providencias notificadas al mes}} * 100$$

Meta: 95%

Frecuencia: Mensual

Fuente: Sistema de información

Responsable: Escribiente G3

Aclaración de las variables del indicador

- Número de providencias notificadas en un lapso de 10 días: Cantidad de providencias notificadas en un lapso de 10 días, una vez recibido el expediente de los despachos o de los Escribientes G1.
- Número de providencias notificadas al mes: Cantidad total de providencias

notificadas al mes.

El indicador propuesto busca medir la eficacia del Escribiente G3 para realizar las notificaciones ya sean de sentencia o de autos. Al igual que en los indicadores anteriores también se tuvo como objetivo crear un término para la realización de esta tarea, ya que no hay nada que le imponga realizarla en un tiempo determinado. El término de 10 días fue establecido de acuerdo al criterio del secretario, que es una persona con amplia experiencia en el trámite de los procesos judiciales y pudo determinar el tiempo prudencial para realizar esta tarea.

La meta establecida fue del 95%, lo cual quiere decir que de las notificaciones de sentencias o autos realizadas en un determinado mes, el 95% de ellos se debieron realizar en un lapso de 10 días, teniendo como punto de partida el día que fueron recibidos de los despachos.

4.10.2.4 Competencia del personal

$$\frac{\text{Número de personas con evaluación de desempeño satisfactoria}}{\text{Número de persona evaluadas}} * 100$$

Meta: El 85% de las personas evaluadas debe tener desempeño satisfactorio

Frecuencia: Semestral

Fuente: Evaluación de desempeño

Responsable: Secretario

Para implementar este indicador, se hace necesario instaurar una evaluación de desempeño de acuerdo a la normatividad que aplique para cada cargo de la Secretaría. Esta evaluación deberá ser diseñada y aplicada por los directivos a todo el personal de la secretaria para así tener evidencia del desempeño de los empleados, para tomar acciones y gestionar de manera eficiente el talento humano. La escala de evaluación tendrá las siguientes valoraciones:

DEFICIENTE	0% - 49%
ACEPTABLE	50% - 79%
SATISFACTORIO	80% - 100%

Igualmente, esta escala podrá ser puesta a consideración y sometida a cambios si así lo considera pertinente el secretario del TAS.

4.10.2.5 Quejas

Número de quejas

Meta: 0

Frecuencia: Mensual

Fuente: Buzón de sugerencias

Responsable: Secretario

Para la implementación de este indicador es necesario instalar previamente un buzón en la secretaria del TAS, para que las personas se puedan acercar y depositar sus quejas o sugerencias con el servicio. Lo importante, es realizar un seguimiento continuo a este indicador para darle solución a las posibles quejas que se puedan presentar y estudiar las posibles sugerencias que los usuarios propongan.

5. Conclusiones

A través del diagnóstico se evidenció la carencia de un enfoque y de un direccionamiento estratégico que permitiera trazar un horizonte claro en busca de la gestión eficiente y la satisfacción del usuario. Por este motivo, se tomó como prioridad construir un direccionamiento que permitiera formular objetivos de acuerdo a las necesidades y deseos de las partes interesadas, para así continuar con el desarrollo del proyecto, teniendo en cuenta estos requerimientos.

La diagramación de los procesos misionales fue una ardua labor debido a la complejidad que representan los procesos judiciales. Esto se debe a las múltiples opciones que pueden derivarse en el proceso, dependiendo de las estrategias y decisiones que tomen las partes para llevar su caso. Estas desviaciones al proceso pueden ocurrir casi en cualquier momento y en

cada una pueden derivar más y más opciones. Por eso fue fundamental hacer estos diagramas, debido a que el personal podrá observar de manera didáctica la secuencia y así tener un mejor entendimiento.

El Poder Judicial debe caracterizarse por los resultados que se obtienen en lo que respecta a la calidad de su servicio; ello independientemente de las soluciones jurídicas que deban darse a la ciudadanía frente a conflictos específicos. De ahí la necesidad de implementar políticas administrativas de estandarización conducentes al mejoramiento; todo ello con la finalidad de lograr una mayor eficiencia, transparencia y eficacia de uno de los servicios más importantes que deben brindarse a la población.

La intervención del proyecto “Mejoramiento de los procesos de la Secretaría del Tribunal Administrativo de Santander” consiguió aumentar el nivel de madurez de la corporación, logrando consolidar unas bases robustas para crear proyectos de mejoramiento más profundos y que permitan tener un mayor impacto en toda la corporación. Además, el trabajo realizado le permitirá al Tribunal Administrativo de Santander tener una gestión con enfoque al mejoramiento continuo.

A lo largo de los procesos existen etapas que no tienen términos de ley, lo que ocasiona demoras y retrasos de manera global, debido a que no hay un control específico sobre ciertas actividades que pueden llegar a ser cuellos de botella, ya que no hay un término de ley que les exija realizar dicha actividad en un tiempo determinado, por eso fue necesaria la creación

de indicadores que pudieran medir la gestión de las actividades que no tienen términos, para así tener un mayor control sobre los procesos y generar estrategias que permitan hacerlos más eficaces.

Una de las mayores complejidades que se presentó a lo largo del proyecto fue la inmersión y capacitación realizada en el derecho administrativo, ya que era una área de conocimiento totalmente nueva, en donde se debió realizar lecturas de leyes, asistir a clases magistrales, dialogar con abogados expertos en el tema, entre otras cosas, lo cual fue necesario para poder entender y abarcar el contexto del Tribunal Administrativo de Santander y los problemas que los aquejaban, no sólo desde la parte ingenieril, sino también desde el punto de vista jurídico.

En la fase inicial del proyecto se observó que el personal de la Secretaría no contaba con documentos que le permitieran realizar una adecuada adaptación a su puesto de trabajo y a visualizar el desglose de las actividades que tenían que realizar. Debido a esta circunstancia, se decidió hacer un manual de procedimientos que contribuyera a la estandarización de las actividades de la Secretaría, permitiera disminuir los tiempos de adaptación del personal nuevo y facilitara el trabajo de capacitación e inducción.

A través del diagnóstico inicial se pudo constatar el estado original de la corporación, con base en la herramienta propuesta por Ortiz y Serrano (2013) se obtuvo un porcentaje de cumplimiento total del 33%, el cual es un porcentaje bajo para una corporación de la envergadura del Tribunal, debido a la importancia y la necesidad de sus servicios. Este

diagnóstico fue una base fundamental para el desarrollo del proyecto, ya que permitió tener una visión global de todo el tribunal, logrando así trazar la estructura del proyecto y las actividades necesarias para lograr mejorar los procesos de la corporación.

Al realizar la socialización se sensibilizó a los empleados y funcionarios sobre la importancia del proyecto, explicándoles el diagnóstico inicial, el análisis y direccionamiento estratégico, los diagramas de flujo, la caracterización y el manual de procedimientos, con el fin de facilitar la asimilación e implementación de toda la documentación.

La auditoría fue una herramienta de gran relevancia, puesto que permitió constatar, una vez terminada la fase de socialización, las falencias y fortalezas que se encontraban dentro de la corporación y verificar si los procesos y procedimientos correspondían a la realidad. Además, contribuyó a tener una perspectiva más amplia para formular las propuestas de mejora que fueran más necesarias.

Uno de los mayores problemas que se evidenciaron en la secretaría del Tribunal Administrativo de Santander, es la sumatoria de falencias que conducen a la demora en los tiempos de resolución, por eso, la gran mayoría de propuestas de mejora se enfocaron en este problema, sin embargo, a lo largo del proyecto también se detectaron otro tipo de falencias, a las cuales se les propuso su respectiva propuesta de mejora teniendo en cuenta los recursos con los que cuenta la secretaría.

La elaboración del diagnóstico final permitió contrastar el estado inicial y final de la corporación, en donde se logró evidenciar el mejoramiento, el cual paso de un porcentaje de cumplimiento del 33% a uno del 60%, en donde se destacaron características como procesos y mejora. Este contraste permitió identificar en qué aspectos concretamente se había mejorado y en cuales aún es necesario efectuar actividades de mejoramiento.

6. Recomendaciones

Se recomienda que todos y cada uno de los empleados y funcionarios públicos de la corporación, independiente de su nivel jerárquico, evalúen y controlen su trabajo, detectando desviaciones e implemente correctivos de manera oportuna para el adecuado cumplimiento de los resultados, de tal manera que la ejecución de los procesos, actividades y/o tareas que estén bajo su responsabilidad, se desarrollen con fundamento en los principios establecidos en la Constitución Política y no creen reprocesos.

- Debe empeñarse por satisfacer al cliente interno, esto significa entregar a la siguiente etapa un trabajo bien hecho, útil para la actividad que sigue.
- Satisfacer al cliente externo, es decir, atender al público en el menor tiempo posible, con las garantías necesarias y en un ambiente cómodo.

La corporación deberá establecer políticas, acciones, métodos, procedimientos y mecanismos

de prevención, control, evaluación y ejecución, que permita dar cumplimiento a los principios y objetivos del Tribunal Administrativo de Santander.

La mejora de los procesos judiciales no deben ser sumatorias de esfuerzos aislados en diferentes aspectos, sino como dice Elena Salaberry (2009):

Debe ser la aplicación coherente, planificada y sistemática de un conjunto de lineamientos estudiados y adaptados en virtud de sus requerimientos y necesidades para explotar las Fortalezas, aprovechar mejor las Oportunidades, superar las Debilidades y ponerse a la altura de las Aspiraciones que respecto al Servicio de Justicia desean brindar sus operadores y recibir los justiciables (p.5).

Se recomienda que la alta dirección defina políticas para el manejo de los riesgos. Cree un equipo para la identificación, análisis, evaluación, valoración y control de los riesgos, así mismo que establezcan un mapa de riesgos que contenga toda la información y que esté al alcance del personal.

Se deberá aplicar el ciclo PHVA: Planear, Hacer, Verificar y Actuar para facilitar la gestión de los procesos y la mejora continua.

- Recopilar y comparar información.

- Identificar y analizar riesgos y necesidades.

- Planear y desarrollar actividades de control respecto a los riesgos y/o necesidades identificados.

- Realizar evaluación continua.

-Comunicar las deficiencias.

-Implementar planes de acción para mejorar dichas deficiencias.

Se recomienda que la corporación minimice gastos de funcionamiento y costos burocráticos, aprovechando los recursos presupuestales en forma más eficaz y eficiente para el Servicio de la Justicia.

Guiarse de las experiencias de otros Tribunales. Existen diversas experiencias en países vecinos, por ejemplo, en la República de Argentina se destaca el “Proyecto de Desarrollo de Juzgado Modelo” (“PROJUM”), que sería bueno estudiarlo. En los Estados Unidos existe la “National Association for Court Management” (NACM) que es una organización que promueve la educación de gestión para administradores de tribunales y jueces.

Es necesario persistir con el proceso de Mejoramiento, el cual le permitirá alcanzar un mayor nivel de madurez a la corporación y consecuentemente mejores resultados.

Referencias bibliográficas

Basurto, A. (2005). Sistema empresa inteligente. Hermosillo, México: Empresa Inteligente.

Colombia, Constitución Política de Colombia, 20 de julio de 1991.

Colombia, Ley 1437, 18 de enero del 2011.

Salaberry E., Ettlín E. y Rodríguez R. (26 de Junio del 2009). Inacal. Obtenido de http://www.inacal.org.uy/files/userfiles/GESTION_DE_CALIDAD_TRIBUNALES.pdf

Florez, B. (2014). Mejoramiento de procesos de la coordinación administrativa de copservir LTDA (tesis de pregrado). Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia.

Fontalvo, T. y Vergara, J. (2010). La gestión de calidad en los servicios. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/823/Mapa%20de%20procesos.htm>

ICONTEC, Instituto Colombiano de Normas Técnicas y de Certificación. (2015). Sistema de gestión de calidad: La calidad no se improvisa. Bogotá D.C., Colombia: El instituto.

Miranda, F., Chamorro A., y Rubio S. (2007). Introducción a la gestión de calidad. Madrid, España: Delta, Publicaciones universitarias.

Moreno, A, y Ayala, Y. (2015). Mejoramiento de los procesos logísticos de la empresa J's servipetrol LTDA (tesis de pregrado). Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia.

Ortiz, L, y Pérez, L. (2015). Estrategias para el mejoramiento de la calidad del servicio al usuario en la IPS Assalud en Bucaramanga (tesis de pregrado). Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia.

Ortiz, N. y Serrano, L. (2013). Mejoramiento de procesos en empresas de prestación de servicios. Bucaramanga, Colombia: División de publicaciones UIS.

Serna, H. (2008). Gerencia estratégica. Bogotá, Colombia: 3R Editores.