

**ANALISIS Y ACTUALIZACION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL
JUZGADO PROMISCOU MUNICIPAL DE CAICEDONIA VALLE DEL CAUCA,
CON EL FIN DE PROPONER UN NUEVO MANUAL DE FUNCIONES Y MAPA
GENERAL DE PROCESOS QUE SE DESARROLLAN AL INTERIOR DE LA
ORGANIZACIÓN.**

SIMON ALEXANDER QUINTERO SALGADO

**UNISVERSIDAD DEL VALLE SEDE CAICEDONIA
FACULTAD CIENCIAS ECONOMICAS
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CAICEDONIA VALLE DEL CAUCA
2014**

**ANALISIS Y ACTUALIZACION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL
JUZGADO PROMISCOU MUNICIPAL DE CAICEDONIA VALLE DEL CAUCA,
CON EL FIN DE PROPONER UN NUEVO MANUAL DE FUNCIONES Y MAPA
GENERAL DE PROCESOS QUE SE DESARROLLAN AL INTERIOR DE LA
ORGANIZACIÓN.**

SIMON ALEXANDER QUINTERO SALGADO

**La Presente Asesoría se elabora con en el fin de obtener el Titulo de
Pregrado en Administración de Empresas**

Director del Trabajo

Carlos Andrés Cruz Jurado

**UNISVERSIDAD DEL VALLE SEDE CAICEDONIA
FACULTAD CIENCIAS ECONOMICAS
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CAICEDONIA VALLE DEL CAUCA**

2014

NOTA DE ACEPTACION

Firma de Evaluador.

Caicedonia Valle del Cauca, Noviembre 25 de 2014.

AGRADECIMIENTO

Doy gracias a mi madre quien ha puesto su empeño para la superación de mis metas, quien con sus palabras apoya incondicionalmente y me hace ver el final de los retos más difíciles, doy gracias a mis hermanas por estar a mi lado en cada situación, porque siempre están pendientes de incentivar me y a todas las personas con las que me relacioné en la universidad ya que de una u otra forma aprendí de ellas en lo académico o lo personal. A las personas que integran el Juzgado Promiscuo Municipal de Caicedonia, por aceptarme como un miembro más y hacerme sentir en familia, por las enseñanzas que me han brindado, Al Dr. Jesús Fernando Gómez Jaramillo, ya que él fue quien me enseñó a desempeñarme de forma eficiente y con la mejor disposición del mundo en la labor que se desempeña en la vida laboral. También doy gracias a Lina Marcela Duque Socha por estar en esta presente en esta Etapa final de mis estudios de pregrado, por su apoyo. Gracias.

DEDICATORIA

Dedico este logro a mi mamá hermas, por creer en mí y esforzarse por formar a la persona quien soy, por enseñarme que la familia es lo único que uno tiene en la vida.

Contenido

NOTA DE ACEPTACION.....	3
1 DEFINICION DEL PROBLEMA.....	1
1.1 Planteamiento del Problema.....	1
1.2 Formulación Del Problema	2
1.3 Sistematización del Problema.....	3
2 OBJETIVOS	4
2.1 Objetivo General.....	4
2.2 Objetivos Específicos.....	4
3 JUSTIFICACIÓN	5
4 MARCO DE REFERENCIA	6
4.1 Antecedentes.....	6
4.2 Marco Espacial	7
4.3 Marco Legal	8
4.4 Marco Teórico.....	12
4.4.1 La evolución de las organizaciones.....	12
4.4.2 La Administración.....	15
4.4.3 Teorías con énfasis en la estructura.	15
4.4.4 Teorías con enfoque en las personas	27
4.4.5 Gestión por procesos	36
4.4.6 Gestión por competencias.....	39
4.4.7 Funcionarios y Empleados Públicos.....	43
4.4.8 Reestructuración y Modernización de las Entidades de Orden Nacional.	44
4.5 MARCO FILOSÓFICO.....	47
4.5.1 La Institucionalidad.....	47
4.5.2 Administración Pública y Gerencia.....	48
4.5.3 Nuevos Escenarios de Gestión Pública	49
4.5.4 La Organización y la Estructura bajo una mirada sociológica	50

4.5.5	Descentralización y Jerarquías Planas	51
4.6	Marco Conceptual.....	52
5	Tipo de Estudio.	54
6	DISEÑO METODOLÓGICO.....	55
6.1	OBSERVACION DIRECTA:.....	55
6.2	ANALISIS:.....	55
6.3	ENCUESTA:	55
7	PERSONAS QUE TRABAJAN EN EL PROCESO.....	56
8	RECURSOS DISPONIBLES.	57
8.1	Institucionales.	57
8.2	COSTOS FINANCIEROS	57
8.3	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	58
9	IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DE LOS CARGOS Y SUS FUNCIONES. 59	
9.1	MANUAL DE FUNCIONES ACTUAL DEL JUZGADO PROMISCO MUNICIPAL.	60
9.1.1	Descripción de las Funciones por Cargo.....	60
9.2	ORGANIGRAMA DEL JUZGADO PROMISCO MUNICIPAL DE CAICEDONIA VALLE.	66
9.3	MAPA DE PROCESOS.	67
10	DIAGNOSTICO DEL MANUAL ACTUAL DE FUNCIONES EXISTENTE EN EL JUZGADO PROMISCO MUNICIPAL.....	68
11	FORMULACION DE UN NUEVO MANUAL DE FUNCIONES Y MAPA DE PROCESOS GENERALES DEL JUZGADO PROMISCO MUNICIPAL DE CAICEDONIA VALLE.	74
11.1	Manual de Funciones Propuesto para el Juzgado Promiscuo Municipal de Caicedonia.....	74
11.1.1	Cargos existentes en el Juzgado.	74
11.2	Descripción, Requisitos y Competencias de los Cargos.	75
11.2.1	Juez:	75

11.2.2	Secretario.....	76
11.2.3	Escribiente:	79
11.2.4	Citador.	81
11.3	Descripción General de Procesos y Mapa de Procesos.....	84
11.3.1	PORCESO DE COMUNICACIÓN INTERNA Y CON EL USUARIO. 84	
11.3.2	Proceso De Manejo De Recibo Y Trámite De Expedientes Civiles Y De Familia En El Juzgado Promiscuo Municipal De Caicedonia Valle Del Cauca 86	
11.3.3	Mapa Del Proceso General que se Tramita en los Expedientes en materia Civil, Familia y Constitucional, que son de Conocimiento del Juzgado Promiscuo Municipal de Caicedonia.	88
11.3.4	Descripción del Proceso de recepción y trámite de las solicitudes penales. 91	
11.3.5	DESCRIPCION DEL PROCESO DE ARCHIVO.	95
12	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	99
12.1	CONCLUSIONES.....	99
12.2	Recomendaciones.....	100
	BIBLIOGRAFIA.....	101
	WEBGRAFÍA	102
	ANEXOS.....	103

1 DEFINICION DEL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

Por medio de la asesoría que se realizará, buscamos establecer el manual de funciones y procedimientos que se desarrollan dentro del JUZGADO PROMISCOU MUNICIPAL DE CAICEDONIA VALLE DEL CAUCA, teniendo en cuenta las condiciones laborales que presenta este juzgado. Para lo cual se deben analizar aspectos fundamentales como funciones que desempeña cada cargo existente dentro del juzgado y así conocer cada uno de los procesos que se ejecutan en el mismo, aspectos históricos del juzgado que nos permitirán determinar el comportamiento a lo largo de los años; esto con el fin de establecer cuál ha sido el proceder organizacional y el clima laboral que se maneja al interior de dicho ente judicial.

Lo que pretende desarrollar el presente estudio son aquellas situaciones que generen congestión y de manera administrativa poder brindar un apoyo; se basará en la estructura organizacional del despacho y apoyándonos en teorías administrativas modernas que faciliten la eficiencia en los procesos que se desarrolla en cada uno de los expedientes que se llevan en el Juzgado Promiscuo Municipal de Caicedonia.

Se Tiene conocimiento de la congestión que maneja el juzgado, bajo el entendido que es una única oficina judicial para el municipio de Caicedonia Valle del Cauca; y su competencia es sobre temas de Familia, Civiles, constitucionales en materia de tutelas y ejerce funciones de control de garantías en el sistema penal Acusatorio (Ley 906 de 2004) manejando un flujo de procesos de alrededor de 300 expedientes anuales. Lo que genera una alta congestión al interior del juzgado teniendo en cuenta que solo se cuenta con 4 empleados incluido el Juez.

En consecuencia lo que se quiere realizar por la presente asesoría es establecer una ruta eficiente para el desarrollo de los diversos procesos judiciales que se cursan en esta oficina judicial con el fin de que se genere agilidad en la administración de justicia y un clima laboral agradable que refleje en el usuario buen servicio.

En síntesis lo que busca el presente estudio es describir el desarrollo organizacional, identificando sus características, relevancia y principales técnicas como así también buscaremos comprender como influyen las variables organizacionales en cuanto a eficiencia de dicha organización, con el fin de entregar recomendaciones para el mejoramiento de procesos que contribuyan al buen funcionamiento de la oficina judicial.

1.2 Formulación Del Problema

Debido que a partir del año 2005 cuando en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca se asigna solo un juzgado y este queda bajo una carga laboral excesiva la cual a la fecha no ha sido evacuada en su totalidad, la investigación que se plantea es con el fin de formular instrumentos que posibiliten a los funcionarios un desempeño eficiente en sus labores. De otro lado es importante determinar la secuencia que se desarrolla dentro de los procesos judiciales y con base en ello poder estructurar el funcionamiento aportando nuevos elementos contenidos en teorías administrativas recientes que ofrezcan más eficiencia. En consecuencia de lo anterior se establece: en primer lugar, El Juzgado Promiscuo de Caicedonia se encuentra congestionado, en segundo lugar, para el desarrollo de la presente investigación es de vital importancia determinar cuáles son los procesos que se desarrollan por el juzgado, y como tercer punto que es de vital importancia indagar en teorías actuales que se enfoquen en el desarrollo de procesos y funciones que fortalezcan el desempeño de las funciones de cada cargo y el desarrollo de procesos que se efectúan en el juzgado objeto del presente trabajo; se debe tener

en cuenta las competencias laborales que debe tener los empleados del juzgado para un óptimo desempeño en sus labores, esto debido a que... “las competencias laborales generales se desarrollan desde la educación básica hasta la media, y comprenden un conjunto de habilidades que facultan a los estudiantes para su buen desempeño en cualquier área laboral”¹

¿Qué instrumentos organizacionales se deberían desarrollar en el Juzgado Promiscuo Municipal de Caicedonia Valle, para descongestionar la carga laboral del mismo, permitiendo generar una mejor atención al usuario, celeridad en los expedientes, de la mano de armonía organizacional apuntando a un buen clima y trabajo en equipo?

1.3 Sistematización del Problema

¿Podrá el Juzgado Promiscuo Municipal de Caicedonia Valle del Cauca, establecer un manual de funciones procesos y procedimientos que lo enfoque como una empresa en la que su prioridad es el talento humano, que promoverá la eficiencia y calidad, permitiendo la descongestión en el despacho?

¿Cuáles son las competencias laborales referentes a los cargos existentes en el Juzgado Promiscuo Municipal de Caicedonia Valle?

¿La creación de una estructura organizacional en el Juzgado Promiscuo Municipal de Caicedonia Valle del Cauca mejorará la congestión en el juzgado?

¹ Disponible en Internet: <<http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article-228189.html>>

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Aplicar procesos y mecanismos que permitan dar respuesta de manera ágil y eficiente a las partes intervinientes en los expedientes que se llevan a cabo en el Juzgado Promiscuo Municipal de Caicedonia Valle del Cauca, apuntando a un buen clima organizacional y trabajo en equipo.

2.2 Objetivos Específicos

- Determinar cuál es el manual de funciones, procesos y procedimientos aplicable al Juzgado Promiscuo Municipal de Caicedonia. que lo enfoque como una empresa en la que su prioridad es el talento humano, que promueva la eficiencia y calidad, permitiendo la descongestión en el despacho
- Analizar cuáles son las competencias laborales referentes a los cargos existentes en el Juzgado Promiscuo Municipal de Caicedonia Valle.
- Crear una estructura organizacional en el Juzgado Promiscuo Municipal de Caicedonia Valle del Cauca mejorará la congestión en el juzgado.

3 JUSTIFICACIÓN

Según lo establecido en la Teoría Burocrática de la administración donde se pretende que las organizaciones sean... *“eficiente por excelencia, diseñando un modelo para funcionar con exactitud y precisar por anticipado como debían hacerse las cosas”*², la empresa que desarrolla una estructura donde las funciones de cada uno de sus empleados esta previamente establecida, en la Rama Judicial de Colombia se establece una estructura Organizacional con énfasis en la teoría antes mencionada, por esa razón se pretende general el presente estudio investigativo a la luz de la burocracia y demás teorías administrativas, para así identificar cómo funciona el Juzgado Promiscuo Municipal de Caicedonia Valle; partiendo de este enfoque administrativo, se indagaran en teorías administrativas modernas que permitan generar eficiencia en los procesos que se llevan a cabo dentro de la oficina judicial objeto de investigación.

El Consejo Superior de la Judicatura, en miras a que la rama judicial de Colombia preste un servicio más eficiente se ha pronunciado al respecto de la modernización de la estructura Judicial y a pretendido establecer modelos más dinámicos que permitan un mejor acceso a la justicia, gracias a ello es que se pretende estudiar el funcionamiento del Juzgado de Caicedonia Valle del Cauca, proporcionándole al mismo herramientas organizacionales que permitan cumplir con metas y objetivos.

La presente investigación genera ventajas para el juzgado, puesto que lo pretendido es generar una serie de recomendaciones que generen agilidad y eficiencia a las actividades diarias que se desempeñan allí.

² <http://teoriasldj.blogspot.com/2012/05/teoria-burocratica-de-la-administracion.html>

4 MARCO DE REFERENCIA

4.1 Antecedentes

Antes del año 2005 Caicedonia Valle comprendía dos Juzgados Promiscuos Municipales, los cuales generaban atención a las situaciones judiciales comprendidas en el Derecho Civil, Derecho de Familia, Derecho Penal (ley 600) y las Acciones de Tutelas. A partir de 2005 el Consejo Seccional de La Judicatura profiere un “*ACUERDO No. PSAA05-3133 DE 2005*”³ donde se Ordena trasladar uno de los Juzgado existentes en Caicedonia al municipio de Sevilla Valle del Cauca y convertirlo en Juzgado de Control de Garantías para el aprovisionamiento de Juzgados que garanticen los derechos fundamentales de las personas aprendidas e investigadas por la posible comisión de delitos estipulados en el Código Penal (ley 906 de 2004), esto genera que en este municipio solo quede un Juzgado Único Promiscuo Municipal al cual se le otorgan facultades de Control de Garantías. Es así que los procesos civiles, de familia, penales que se llevaban en el Juzgado Segundo Promiscuo Municipal pasan a ser carga laboral del anterior nombrado; generando desde ese entonces sobrecarga laboral. La planta de empleados con la cual ha contado la oficina judicial objeto del presente estudio son: Juez, Secretario, Escribiente y Citador. Teniendo estos muchas veces que desempeñar funciones que corresponden a otros cargos. Es así que los titulares a cargo de este despachos han elaborado múltiples peticiones al Consejo Seccional de la Judicatura y al Tribunal de Buga Valle del Cauca, distrito judicial del cual hace parte este juzgado, con el fin que se creen cargos permanentes para alivianar la congestión a la cual se ha visto sometido el Juzgado, sin obtener una respuesta por parte de estos entes superiores.

³ Disponible en internet. < actosadministrativos.ramajudicial.gov.co/GetFile.ashx?>

4.2 Marco Espacial

El juzgado objeto de la presente asesoría, se encuentra ubicado en la plaza principal del municipio de Caicedonia Valle del Cauca, sobre la calle 9ª No. 14 – 64. El municipio de Caicedonia Valle, perteneciente al departamento del Valle del Cauca, cuya posición se encuentra al norte del departamento geográficamente se localiza a 4° 19' 25'' latitud norte y 75° 50'00'' longitud oeste, limita al norte y al oriente con el Departamento del Quindío (Río La Vieja) y por el sur y el occidente con el Municipio de Sevilla (Quebrada Sinaí y Río Pijao); su temperatura promedio es de 23°C. Con una distancia de la capital del Departamento de 180 km. Posee una extensión de 165 Km², en un perímetro de 76.5Km; gran parte de su relieve es montañoso y forma parte de la vertiente occidental de la cordillera central de los Andes, a una altura sobre el nivel del mar de 1.100 msnm.

Su división política está organizada en una superficie de 17.272 Hectáreas, de las cuales 16.670, pertenecen al área rural y 602, al área urbana. Distribuidas en 26 veredas, 3 centros poblados y 15 barrios: La Camelia, Lleras, Fundadores, Obrero, Gutiérrez y Arango, Valle del Cauca, Kennedy, Ciudadela, Las Américas, El Carmen, María Inmaculada, El Recreo, La Gerencia, Las Carmelitas y Zúñiga. La población proyectada por el Departamento de Estadística de Planeación Departamental del Valle, según censo 1993 para el Municipio de Caicedonia es de 55.212, la población obtenida según censo 2005 es de 30.947 habitantes, mostrando una diferencia de 24.265 pobladores, siendo uno de los Municipios más afectados por esta disminución poblacional tan evidente. Por este motivo los indicadores que a continuación se exponen, se llevaron a cabo en forma comparativa, para evidenciar los efectos de este fenómeno.



Ilustración 1



Ilustración 2

Obtenidas del plan de desarrollo territorial de Caicedonia 2008 – 2011.

4.3 Marco Legal

La presente asesoría se fundamenta legalmente conforme a lo dispuesto en las siguientes leyes.

Ley 270 de 1996 Ley estatutaria de la administración de justicia. Por medio de la cual se establece las condiciones que deben tener los funcionarios y empleados de la rama judicial en Colombia. Art. 1 al 9, 22, 43 inciso segundo, 85, 90, 125 al 131, 151 al 155, 156 al 170, 176 y 177.

Decreto 770 de 2005 por el cual se establece el sistema de funciones y de requisitos generales para los empleos públicos correspondientes a los niveles jerárquicos pertenecientes a los organismos y entidades del Orden Nacional, a que se refiere la Ley 909 de 2004. Se aprovechara los parámetros que brinda este decreto para establecer funciones y requisitos que contienen y deberán tener los cargos existentes en el Juzgado promiscuo Municipal.

Decreto 785 de 2005. por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades

territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004. El presente decreto Sirve como apoyo para identificar los cargos de la gestión pública.

DECRETO 2539 DE 2005 (julio 22) por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los Decretos-ley 770 y 785 de 2005. A través de la presente norma se marcan las competencias que deben contener los cargos ubicados en los diferentes niveles jerárquicos.

DECRETO 2772 DE 2005 (agosto 10) por el cual se establecen las funciones y requisitos generales para los diferentes empleos públicos de los organismos y entidades del orden nacional y se dictan otras disposiciones. En este decreto se establece las actividades generales que deben asignarse a los empleados públicos dependiendo del nivel jerárquico donde se encuentren.

Ley 909 de 2004 Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones. Norma que señala los criterios para la estructuración del empleo público en Colombia, muestra las funciones de la Comisión Nacional del Servicio Civil y entidades descentralizadas del estado que brindan la posibilidad de acceder a la carrera judicial.

Plan Sectorial de Desarrollo de la Rama Judicial 2011 – 2014. El Consejo Superior de la Judicatura, integrado por la Sala Administrativa y la Sala Jurisdiccional Disciplinaria, en ejercicio de su misión Constitucional y Legal como órgano de autogobierno de la Rama Judicial presenta al Gobierno Nacional el Plan Sectorial de Desarrollo de la Rama Judicial 2011 – 2014, de conformidad con lo dispuesto en los artículos 79 y 85 de la Ley 270 de 1996, Estatutaria de la Administración de Justicia, y en concordancia con lo dispuesto en la Ley 152 de 1994 sobre el Plan de Desarrollo.

El Plan Sectorial de Desarrollo de la Rama Judicial 2011 - 2014 ha sido formulado a partir de la evaluación del anterior Plan, del resultado de consulta de opinión a funcionarios, partes, litigantes y ciudadanía, del análisis de fuentes de financiamiento, de retos prioridades, así como de un marco normativo que direcciona la transformación del Sistema Judicial y la consiguiente necesidad de ajuste de aparatos, procesos y procedimientos para atender todo tipo de conflictos con independencia de su complejidad, volumen y velocidad de ocurrencia, en todas las especialidades y jurisdicciones. Así, la Presidencia del Consejo Superior de la Judicatura se permite presentar al Gobierno Nacional el quinto Plan Sectorial de Desarrollo de la Rama Judicial el cual ha sido discutido técnicamente con el Departamento Nacional de Planeación.

La Planeación Sectorial en la Rama Judicial ha permitido organizar políticas, integrar estrategias, formular prioridades y racionalizar recursos, orientados a garantizar un servicio de Justicia, autónomo e independiente, acorde con los cambios en los sistemas jurídicos y con las necesidades del ciudadano en relación con la accesibilidad, la oportunidad de respuesta, la equidad en los fallos y la transparencia de la gestión judicial.

Los estudios técnicos, encuestas, muestreos, conversatorios y monitoreos, han sido herramientas de profundización utilizadas para consolidar el conocimiento de los cambios en los sistemas jurídicos, de las necesidades del ciudadano, de las naturalezas de los conflictos y de la institucionalidad del Estado para armonizar y apoyar la efectiva Administración de Justicia.

En contexto, en el periodo 2007 – 2010 los conflictos de naturaleza penal, civil, de Familia, laborales, contenciosos, disciplinarios y constitucionales así como los de las jurisdicciones especiales, fueron de mayor volumen, velocidad de ocurrencia y

Complejidad, lo que se tradujo en un incremento de las demandas de justicia formal y de las jurisdicciones especiales, cercano al 60%, contándose con presupuestos que incrementaron en el cuatrienio tan solo en un 9% el aparato de justicia.

Tras la ejecución del Plan Sectorial de Desarrollo de la Rama Judicial instituido por el Consejo Superior de la Judicatura para el periodo 2007-2010, con el objetivo de profundizar en el sistema de justicia los alcances en materia de eficiencia y eficacia, y de lograr incrementos en el acceso, la calidad del servicio, la transparencia y la autonomía de la administración judicial, se lograron resultados importantes no sólo con la ejecución de los proyectos que tenían soporte en el presupuesto disponible para el cuatrienio, sino con la adopción de políticas administrativas que garantizaron la optimización de recursos humanos, técnicos y presupuestales.

Así, en términos generales, en la ejecución del Plan Sectorial de Desarrollo 2007-2010 se presentó un rezago del 48% entre el Plan de Inversiones (aprobado e incluido por el DNP) y los recursos efectivamente asignados por el Presupuesto General de la Nación, pues debe tenerse en cuenta que si bien parte de la financiación de aquel tenía como fuente el crédito externo, este solo se viabilizó en el 2010. A pesar de lo anterior, el gobierno de la Rama logró adelantar medidas de descongestión judicial que impactaron la reducción de inventarios, logró avanzar en la consolidación de la oralidad en la justicia penal, avanzar en la implementación en el sistema penal para adolescente e iniciar pilotos de oralidad civil y laboral básicos para el cumplimiento de los mandatos legales. Avanzó en las ecuaciones de infraestructura física y tecnológica para los nuevos modelos de gestión, así como en formación, en el ingreso por méritos, en el control de la gestión y del desempeño, el apoyo constante a la coordinación entre el sistema jurídico nacional y la Jurisdicción Indígena y el apoyo a la Jurisdicción de Paz en medio de las restricciones presupuestales.

De otra parte en el periodo se destaca la Certificación ISO de Calidad otorgada por ICONTEC a la Gestión de la Sala Administrativa, los avances en el mejoramiento de la Calidad en centros de servicios de apoyo judicial y en seccionales. De igual forma se destaca el interés y compromiso de la Sala Jurisdiccional Disciplinaria del Consejo Superior de la Judicatura con el mejoramiento continuo de su gestión, a partir del cual inició en abril de 2008, el proyecto de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad bajo la norma NTC ISO 9001: con avances y beneficios relacionados con : adquirir conciencia y cultura frente a la atención y satisfacción del usuario; facilitar la planificación, control y seguimiento de las actividades para asegurarse del cumplimiento de los objetivos propuestos; estandarización de los procesos que permite la optimización de los recursos y unificación de aspectos de interacción entre los despachos de los Magistrados, la Secretaría Judicial y la Relatoría; mejoramiento de la comunicación interna y externa mediante la utilización de medios más efectivos; la toma de decisiones basadas en hechos y datos, entre otros, con los cuales se asegura una prestación efectiva y oportuna a los cientos de usuarios que acuden a la jurisdicción disciplinaria, permitiendo el logro de los objetivos fijados en la

4.4 Marco Teórico.

4.4.1 La evolución de las organizaciones.

Referente a relaciones y estructuras organizacionales tradicionales, nos remitimos tanto a las estructuras, valores y relaciones actuales como a aspectos que se dieron en el pasado en algunas empresas colombianas. El término “tradicional” no tiene una connotación diferenciadora, ni se descarta que ciertas prácticas, de acuerdo al contexto en que se dan, tengan elementos de funcionalidad o racionalidad, entendida como una adecuación entre los medios empleados y los fines que se buscan.

La organización del trabajo propuesta por F. Taylor hacia el año de 1.900, considerada como hito en la evolución de las organizaciones y la administración, llevo a los Estados Unidos y en apenas medio siglo, a ser la primera potencia industrial del planeta, teniéndose, la organización del trabajo y no el avance de la ciencia y la tecnología, la causa principal de tal desarrollo, ya que a finales del siglo XIX y hasta bien entrado el siglo XX, Europa contaba con un desarrollo científico y tecnológico indiscutiblemente superior. Con los años la sociedad de Estados Unidos llegó a ser una complejísima y gran maquinaria de ensamble y producción de bienes y servicios, y el ciudadano común derivó su significado y valor de la posición que ocupara en aquella monumental maquinaria.

En el análisis de los cambios que llevaron a modificar un funcionamiento tradicional a una implantación de relaciones propias de una estructura moderna, se hace diferencia entre los procesos que tienen lugar a nivel de organización en general y a nivel de cambios en la organización de la producción. En cuanto al nivel de organización en general, se destaca la diferenciación de áreas y delimitación de funciones, la aparición de nuevos agentes de cambio en la empresa, la evolución de las tareas de dirección, de planificación y diseño, la humanización del manejo de personal y el control de las actividades, entre otras. Y al nivel de cambios en la organización de la producción, predominan la separación de la producción y la dirección, la relación contractual de los trabajadores con la empresa, nuevas formas de planeación y métodos, la naturaleza y estilo de la supervisión y subordinación, la medición del rendimiento y la productividad, etc.

Las organizaciones tradicionales, son consideradas como sistemas mecanicistas, cerrados, rígidos y orientados al desempeño de una función, con un alto grado de diferenciación vertical y horizontal, que impide la comunicación y dificulta la coordinación a medida que crecen. Así mismo, dichas organizaciones dan énfasis a las jerarquías rígidas, y al trabajo individual, fragmentan el pensamiento y contribuyen a la rutinización del trabajo, acentúan la presencia de controles

administrativos y remuneran a sus empleados por su posición en la jerarquía de la organización.

Las organizaciones modernas exitosas, por el contrario, tienden a ser no mecanicistas, abiertas al entorno, capaces de aprender con rapidez, nuevas formas de acción cuando las situaciones cambian, flexibles, descentralizadas y dirigidas al usuario. Se guían por visiones y propósitos, trabajan por procesos, poseen estructuras planas y dan énfasis a las relaciones laterales y de colaboración, a la participación, así como al trabajo en equipo; promueven el desarrollo integral del talento humano y favorecen el auto-control, la creatividad y la remuneración por resultados, generando compromiso y sentido de pertenencia. La organización se consolida a través de la estructura.

El modelo funcional, jerárquico, cerrado, mecanicista, normatizado y rígido que ha caracterizado las estructuras burocráticas tradicionales de las entidades públicas, se ha venido revisando para abrirle camino a las organizaciones abiertas, planas y ágiles en donde las tareas individuales tienden a ser menos especializadas y con muy pocos niveles jerárquicos, cimentadas en la gerencia por proyectos, con sistemas efectivos de información, que utilizan como dinámica la flexibilidad y estimulan la participación en la toma de decisiones.

Finalmente se deduce que la organización y las personas, no tienen que ser necesariamente idénticas a las definiciones establecidas en unos estatutos, reglamentos o manuales, y que cada superación de etapas en el entorno empresarial, que sugieran mejoramiento de la competitividad, marcarán los pasos a seguir para la modernización y valoración del talento humano.

4.4.2 La Administración.

La administración ha constituido un área de estudio relevante en los últimos 2 siglos, dadas las condiciones cambiantes de los mercados y las exigencias cada vez mayores de los clientes por productos y servicios con ventajas competitivas y valores agregados superiores. Como lo plantea Chiavenato, “la administración es el resultado histórico e integrado de la contribución acumulada de numerosos pioneros, algunos filósofos, físicos, economistas, estadistas y otros”, incluyendo a los empresarios como agentes activos del desarrollo.

Aunque se encuentran vestigios milenarios de administración en los egipcios, las teorías organizacionales tienen su aparición formal en 1900 con los trabajos de la Administración Científica de Taylor, como se menciona anteriormente, y constituye esta la primera aproximación a la búsqueda de la eficiencia de las organizaciones. En las teorías de la administración se han presentado varios enfoques de acuerdo con los métodos y orientaciones de sus autores. Así el énfasis se ha centrado en: las tareas, la estructura, las personas, el ambiente, la tecnología

Con el objetivo de entender las tendencias administrativas actuales, resulta oportuno analizar las teorías tradicionales con énfasis en la estructura y las personas, para luego abordar tendencias contemporáneas.

4.4.3 Teorías con énfasis en la estructura.

Las teorías inicial es que centraron su atención en la estructura como medio de eficiencia organizacional son la clásica, la neoclásica, la burocrática y la estructuralista.

4.4.3.1 Teoría Clásica de la Administración.

La teoría clásica se caracterizaba por el énfasis en la estructura, buscando el aumento de la eficiencia de la empresa a través de la organización y la aplicación de principios científicos generales de la administración. Henri Fayol de origen francés, acompañado de otros ejecutivos empresariales de la época como H.S. Denninson, Stuart Chase, James D. Mooney, Lyndall F. Urwick, Luther Gulick, constituyen la corriente anatomista (relativo a la estructura) y fisiologista (concerniente al funcionamiento) de la organización, quienes se ocuparon de explicar el aumento de la eficiencia empresarial, a través de la forma y disposición de los elementos estructurales de la organización (departamentos) y sus interrelaciones.

El enfoque clásico parte de la dirección hacia la ejecución de actividades, y del todo hacia las partes (análisis). Fayol estuvo influenciado principalmente por los eventos sociales y económicos europeos y por ello su enfoque nace como resultado del crecimiento rápido y desordenado de las empresas en la Segunda Revolución Industrial, y por la necesidad de aumentar la eficiencia para hacer frente a la competencia cada vez mayor.

La idea de estructura organizacional como un todo, aportado por esta teoría, es uno de los principales logros para la teoría administrativa, porque hasta el momento otras teorías, como la de Taylor en 1903, solo habían aplicado la observación y medición analítica y concreta de la eficiencia organizacional a tareas específicas que presentan un enfoque más reducido.

Según Fayol, las seis macro-funciones que debe cumplir una empresa son:

- Técnicas: Producción de bienes o prestación de servicios.
- Comerciales: Compra, venta e intercambio.

- Financieras: Búsqueda y administración de recursos financieros.
- De seguridad: Protección y preservación de bienes y personas.
- Contables: Inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
- Administrativas: Coordinan y sincronizan las demás funciones y están siempre por encima de ellas.

Estas funciones parecieran exclusivas de la alta dirección, pero están presentes proporcionalmente en los diferentes niveles de la organización, por lo que se habla de la proporcionalidad de las funciones administrativas y de la distribución de capacidades en los diferentes niveles. Es así como en la base de la estructura organizacional, sobresalen las capacidades técnicas en los obreros, y van cambiando, según el nivel, a comerciales, financieras, de seguridad y contabilidad, para terminar con las capacidades administrativas de los directivos.

Partiendo de lo anterior, Fayol presenta la diferencia entre los conceptos de administración y organización, dando mayor alcance a la administración como un todo, del cual la organización es solo una parte; así la administración es concebida como un conjunto de procesos interrelacionados como son la planeación, la organización, la dirección, la coordinación y el control. Así también la organización adquiere dos connotaciones: como entidad social y como función y parte del proceso administrativo.

Como teoría científica, Fayol se basa en leyes y principios administrativos como: la división del trabajo, la autoridad y responsabilidad, la disciplina, la unidad de mando y dirección, la subordinación de los intereses individuales a los generales, la remuneración del personal, la centralización y la jerarquía o cadena escalar, el orden, la equidad, la estabilidad y duración del personal en un cargo, la iniciativa y el espíritu de equipo. Así, esta teoría posee los elementos (funciones) y principios

para generar una aproximación científica y determinar el rumbo administrativo de las empresas en las primeras décadas del siglo XX en Europa.

Para Fayol la organización como entidad social, bajo el influjo histórico de la organización militar y eclesiástica, rígida y jerarquizada; se limita al establecimiento de la estructura y de la forma, bajo una concepción estática y reducida. Así para James D. Money y Lyndall F. Urwick, también seguidores de la teoría clásica, el análisis histórico de las estructuras militar y eclesiástica, presenta la organización militar como el modelo del comportamiento administrativo. Esto se observa claramente en algunos de sus principios, como son: La división del trabajo como instrumento necesario para la especialización, a fin de mejorar la eficiencia de las personas, a través de la asignación de tareas específicas y repetitivas a cada miembro de la organización. La autoridad como poder derivado de la responsabilidad conferida por la posición. La unidad de mando como principio de la autoridad única y la subordinación. La unidad de dirección para las personas que persiguen objetivos comunes bajo la autoridad de un solo jefe y un solo plan. La centralización entendida como la concentración del poder en la cúspide de la pirámide jerárquica. La jerarquía: a través de la existencia de una línea de autoridad desde los niveles directivos hasta los operativos. Estos principios son de especial interés en el estudio de las teorías relacionadas con la estructura y su evolución en teorías administrativas posteriores.

4.4.3.2 Teoría Neoclásica de la Administración.

La teoría neoclásica se considera una teoría contemporánea que retoma los conceptos de la teoría clásica y los adapta a las condiciones actuales de la organización y la competencia, mejorando su alcance y flexibilidad, y enfocándose en los resultados y objetivos empresariales. Dentro de los representantes de esta corriente se encuentran Peter Drucker, Ernest Dale, Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Michael Jucius, William Newman, Ralph Davis, George Terry, Morris Hurley, Louis Allen, Alvin Brown, solo por citar algunos.

Como toda teoría, los neoclásicos también definen principios. Alvin Brown plantea los 96 principios generales de la administración, entre los cuales se destacan:

- Los objetivos de la empresa y sus elementos componentes deben ser claramente definidos y establecidos.
- Las responsabilidades asignadas a una posición deben reducirse al desempeño de una sola función.
- Las funciones deben asignarse a los departamentos según su homogeneidad, con el fin de alcanzar la operación más eficiente y económica.
- En la organización debe haber líneas claras de autoridad y responsabilidad vertical en ambos sentidos.
- La responsabilidad y la autoridad de cada posición deben estar claramente definidas.
- La responsabilidad y la autoridad están ligadas.
- La autoridad para realizar o iniciar una acción debe delegarse verticalmente al nivel inferior que le corresponda.
- El número de niveles de autoridad debe ser el mínimo posible.
- Existe un límite en cuanto al número de posiciones que pueden ser eficientemente supervisadas por un individuo.
- Cada individuo en la organización debe reportarse solo a un único supervisor.
- La responsabilidad de cada directivo es absoluta, en relación con los actos de sus subordinados.

Los principios anteriores como proposiciones generales aplicables a determinados fenómenos que proporcionan guías de acción, dejan ver una evolución de los conceptos de la teoría clásica en lo relacionado con:

- La especialización y división cada vez mayor del trabajo.
- La definición más amplia de jerarquía y autoridad, en su relación con la responsabilidad.

- Las relaciones de mando y dirección entre directivos, supervisores y subordinados.
- El problema de la centralización versus la descentralización.
- La teoría neoclásica presenta una versión actualizada de las funciones administrativas resumida en planeación, organización, dirección y control, que constituyen el concepto moderno de ciclo y proceso administrativo.
- El ciclo administrativo es un proceso de mejoramiento y ajuste permanente, que no solo representa una secuencia cíclica, sino que es una interacción dinámica e interactiva de las funciones empresariales, en torno al mejoramiento.

El proceso administrativo está constituido por las funciones empresariales vistas como un todo, en un enfoque global para alcanzar objetivos

4.4.3.3 Modelo Burocrático de Organización.

Frente a la necesidad de contar con un soporte conceptual que supliera las falencias de la teoría clásica en el comienzo de la década de 1940, tras la revisión de los estudios del sociólogo Max Weber, surge el modelo burocrático.

Como las otras teorías, la burocracia trata de garantizar la máxima eficiencia posible en la búsqueda de los objetivos o fines de la empresa. Se presenta además como una forma de organización del hombre basado en la racionalidad, a través de la adecuación de los medios, a los objetivos o fines pretendidos.

Weber remonta el origen de la burocracia a los cambios religiosos ocurridos después del Renacimiento en países protestantes como Holanda e Inglaterra, motivado por las similitudes existentes entre el protestantismo y el capitalismo, las cuales representan la “ética protestante”. Así las tres formas de racionalidad originadas por estos cambios son el capitalismo, la burocracia y la ciencia moderna.

La burocracia como un tipo de poder, implica el estudio de los tipos de sociedad y de autoridad. Los tipos de sociedad propuestos son:

- La sociedad tradicional: Con predominio de características patriarcales y hereditarias como la familia y el clan.
- La sociedad carismática: Con dominio de características místicas, arbitrarias y personalistas, en la que se cuentan los grupos revolucionarios, los partidos políticos, etc.
- La sociedad legal, racional o burocrática: Dominan las normas impersonales y la racionalidad en la escogencia de los medios y los fines, por ejemplo las grandes empresas, el Estado y el Ejército.

De acuerdo con el tipo de sociedad se establece un tipo de autoridad, siendo ésta “la probabilidad de que una orden específica sea obedecida”, presentándose como el poder institucionalizado y oficializado, concibiendo el poder como “posibilidad de imposición arbitraria por parte de una persona sobre la conducta de otras”. La autoridad proporciona poder, tener autoridad es tener poder”

La capacidad para justificar el ejercicio de la autoridad es la legitimidad, que a su vez determina tanto la autoridad como el poder. De esta manera la legitimación es la aceptación de la autoridad de uno (dominador) sobre una o más personas (dominado), y por tanto, del poder respectivo, el cual genera dominación o influencia sobre su conducta. Así las órdenes del dominador se convierten en normas de conducta (obediencia) para los dominados. La dominación, se

configura, como una forma de poder donde el dominador cree tener derecho a ejercer poder sobre los dominados, y estos creen que su obligación es obedecer las órdenes, siendo las creencias en la mente de los agentes las que determinan los niveles y sistemas de dominación.

Así, Weber propone una clasificación de la autoridad basado en las fuentes y tipos de legitimidad aplicados, donde aparece el aparato administrativo como equipo que ejecuta las ordenes y sirve de unión entre dominadores (gobernantes) y dominados (gobernados). Entonces, los criterios utilizados por Weber para clasificar la autoridad, son la legitimación y el aparato administrativo. Y los tres tipos de autoridad propuestos son:

Autoridad tradicional: Se presenta en las sociedades tradicionales donde predominan las características patriarcales o hereditarias, y el poder no es racional sino transmitido por generaciones, lo que implica que la legitimación se da por el pasado, la justicia y la pertinencia de conservar las maneras de actuar. Así las órdenes son de carácter personal y arbitrario, y están limitadas por costumbres y hábitos. Las formas de aparato administrativo que la soportan son: La patrimonial, donde los dominados son los servidores del “señor” y dependen económicamente de él, y la feudal, donde el dominador es el “señor”, y los “vasallos” o “señores feudales” se alían a él en fidelidad, para servirle sin depender económicamente, y ejerciendo jurisdicciones y dominios administrativos independientes.

Autoridad carismática: La legitimación de la autoridad carismática depende de la personalidad del líder y de lo que logre en sus seguidores, dado que el poder carismático no tiene base racional. El líder se presenta como alguien excepcional por sus habilidades, que no deriva su poder de la posición o jerarquía sino de su capacidad de persuasión. El aparato administrativo lo componen los discípulos o subordinados más cercanos al líder, quienes derivan su papel de la confianza que este les tiene, sin bases racionales. El poder y el aparato administrativo son inestables e inconstantes, por su carácter emotivo y carismático.

Autoridad racional, legal o burocrática: un conjunto de normas justificadas y legítimas generan el poder de mando, constituyendo lo que se conoce como autoridad técnica, meritocrática y administrativa. El gobernante y su equipo son elegidos y ejercen su poder y legitimidad bajo normas y leyes racionalmente preestablecidas, que los gobernados consideran como justas. Al gobernante se le otorga la posición a través de procedimientos legales y por tanto su poder está limitado por normas y reglamentos. El aparato administrativo presente es la burocracia que tiene como fundamento las leyes y el orden legal. Las relaciones entre los gobernantes, burócratas y gobernados se encuentran establecidas por reglas que definen la jerarquía del aparato administrativo, los derechos y deberes generados, así como los procesos de selección y otros más.

Dados los conceptos y análisis de la burocracia presentados anteriormente, se concluye que para Max Weber la burocracia es la organización eficiente por excelencia, por lo que en ella se definen claramente cómo deben hacerse las cosas; por lo tanto es necesario entender sus características, así:

- Carácter legal de las normas y reglamentos: Como la burocracia es un tipo especial de organización unida por normas y reglamentos, esta tiene una legislación propia, previamente definida para regular y controlar todo lo que ocurra al interior de la empresa, acompañada de un carácter racional. Por su congruencia con los objetivos empresariales, también posee una naturaleza legal por el poder conferido a unos miembros sobre sus subordinados y los mecanismos requeridos para el cumplimiento efectivo y eficiente de las órdenes.
- Carácter formal de las comunicaciones: Todas las comunicaciones en la burocracia se realizan por medios escritos como reglas, decisiones, acciones, rutinas y formatos administrativos, lo que genera formalidad en el momento de comprobar y documentar las actividades.
- Carácter racional y división del trabajo: Existe una división sistemática del trabajo, del derecho y del poder con un carácter racional de acuerdo a los

objetivos por alcanzar, donde cada participante tiene su cargo, y sus funciones con un campo de actuación y responsabilidad específicos; además esta definido el mando y los limites de cada tarea con el fin de no interferir en las actividades de otros.

- Impersonalidad de las relaciones: La distribución de actividades se hace en función de los cargos y funciones, por lo que el poder queda ligado a éstos y no a las personas; esto con el fin de generar estructuras perdurables en el tiempo por su carácter racional y no carismático.
- Jerarquía de la autoridad: Los cargos se establecen según el principio de jerarquías verticales de orden y subordinación, definidas por normas limitadas y específicas. La autoridad como el poder queda ligada al cargo y no a las personas, con el fin de minimizar conflictos.
- Rutinas y procedimientos estandarizados: A través de reglas y normas técnicas se fijan las rutinas y procedimientos de desempeño y conducta para controlar las actividades en cada cargo. Así, todas las actividades se desarrollan según estándares predefinidos que facilitan la evaluación.
- Competencia técnica y meritocracia: La base de los procesos de selección y los criterios de desarrollo y promoción del personal, son el mérito y la competencia técnica, por lo que se hace necesario la evaluación y los concursos para el ascenso de los funcionarios.

Especialización en la administración: Hay una separación entre los miembros administrativos y la propiedad de los medios de producción, generando una especialización de los directivos en la administración del negocio.

Profesionalización de los participantes: Cada funcionario de la burocracia es un profesional, debido a su especialización en la administración, su carácter de asalariado, el cargo que ocupa, la relación de jerarquía con un superior, la perdurabilidad temporal en el cargo, la posibilidad de desarrollo y ascenso en la

organización, el desempeño racional con los objetivos empresariales y la tendencia cada vez mayor de ocupar los cargos burocráticos.

Completa previsión del funcionamiento: El modelo de Weber plantea que el comportamiento y la conducta organizacional son previsibles bajo las normas preestablecidas.

4.4.3.4 Teoría Estructuralista de la Organización.

Después de los intentos realizados en las primeras décadas del siglo XX para explicar y modelar los fenómenos de la organización con los aportes de las teorías clásicas, aparece la teoría estructuralista como modelo derivado de la burocracia, aproximado a la teoría de las relaciones humanas y enfocada críticamente en la organización formal.

Hay ciertas connotaciones del concepto de estructura en las ciencias sociales que propiciaron el desarrollo de la teoría estructuralista de la administración, como son:

- El estructuralismo abstracto de Levy – Strauss, el cual plantea la estructura como una construcción abstracta de modelos para representar la realidad empírica.
- El estructuralismo concreto de Gurwitch y Radcliff-Brown que plantea la estructura como un conjunto de relaciones sociales en un momento dado.
- El estructuralismo dialéctico de Karl Marx, propone la estructura constituida por partes, que a lo largo del desarrollo del todo, se descubren, se diferencian, y de una forma dialéctica, ganan autonomía unas sobre las otras; manteniendo la integración y la totalidad sin sumarse ni reunirse entre si, sino por la reciprocidad instituida entre ellas.
- Para el estructuralismo fenomenológico de Weber, la estructura es un conjunto que se constituye, se organiza y se altera, teniendo sus elementos en

cierta función bajo una cierta relación, lo que impide al tipo ideal de estructura retratar fiel e integralmente la diversidad y variación de un fenómeno real.

Los autores estructuralistas dentro de la teoría de las organizaciones han variado entre el estructuralismo fenomenológico y el dialéctico, concentrándose en el estudio de las organizaciones sociales.

La teoría estructuralista de la administración toma estos estudios y propone el concepto de estructura como el conjunto de elementos que permanece inalterado ante el cambio o la diversidad de contenidos, haciendo énfasis en su importancia por la posibilidad de aplicación en diferentes áreas o campos y en el hecho de permanecer invariable.

El análisis de la estructura implica entonces el estudio de fenómenos y elementos en un contexto de totalidad, resaltando la importancia de la posición y las interrelaciones, con la posibilidad de comparar los elementos. Así la totalidad es mayor que la suma de las partes por sus relaciones y dependencias.

Las organizaciones se presentan como más eficientes por la evolución de las sociedades hacia la compatibilidad con estas y el avance de las teorías organizacionales para mejorar el proceso administrativo. Las organizaciones son un elemento de desarrollo y cohesión en las condiciones actuales de la sociedad y la economía.

Talcott Parsons, otro de los representantes del estructuralismo, plantea las organizaciones como “unidades sociales (o agrupamientos humanos) intencionalmente construidas y reconstruidas, con el fin de alcanzar objetivos específicos. Se incluyen en este concepto las corporaciones, los ejércitos, las escuelas, los hospitales, las iglesias y las prisiones; se excluyen las tribus, las clases, los grupos étnicos, los grupos de amigos y las familias”

El estructuralismo retoma el concepto del homo economicus (teoría clásica) y “hombre social” (teoría de las relaciones humanas), y lo presenta como “hombre organizacional”, es decir, el hombre que desempeña roles en diferentes organizaciones, precisamente en una sociedad de organizaciones.

Dentro de las características de personalidad que debe tener el hombre para relacionarse en las diferentes organizaciones, están: La flexibilidad, la tolerancia a las frustraciones, la capacidad de diferir las recompensas “y poder compensar el trabajo rutinario en perjuicio de las preferencias y vocaciones personales por otros tipos de actividad profesional” y el deseo permanente de superación.

4.4.4 Teorías con enfoque en las personas

Se ha analizado la evolución de las teorías referentes a la composición y relación de los elementos estructurales de la organización como determinantes de la competitividad, pero no hay que olvidar que son las personas las que ocupan los diferentes cargos en las organizaciones, y que las empresas actuales deben buscar la satisfacción de los usuarios, los funcionarios y los accionistas.

En la búsqueda de la satisfacción de los trabajadores en sus actividades laborales, han participado profesionales de diversas áreas que han realizado sus estudios bajo los enfoques de las relaciones humanas, el comportamiento y desarrollo organizacional, y las técnicas para la administración del talento humano.

4.4.4.1 Teoría de las Relaciones Humanas

La teoría de las Relaciones Humanas tiene sus raíces en la oposición y complemento a las teorías del enfoque clásico, que se centraban en aspectos técnicos y formales, dejando de lado aspectos psicológicos y sociológicos.

La evolución de las ciencias sociales en especial la psicología, y más específicamente la psicología del trabajo, aportaron elementos para la consolidación de los conceptos propuestos por Elton Mayo y sus seguidores.

La psicología del trabajo centró su análisis en el trabajo y en la adaptación biunívoca del hombre a éste. Con la Gran Depresión de 1929, se intensificó la búsqueda de la eficiencia en las organizaciones. El enfoque humanístico, que incluye los aportes expuestos de la psicología y la necesidad social de la época, logra su aceptación en los Estados Unidos en los años 30, por la respuesta que generaba y por su carácter eminentemente democrático.

Elton Mayo y sus seguidores proponen la teoría de las relaciones humanas como movimiento de reacción y oposición a la teoría clásica.

Kleber T. Nascimento presenta un paralelo entre la teoría clásica y las relaciones humanas, basado en diferentes criterios como el enfoque, el modelo del hombre, los incentivos, la fatiga, entre otros. A continuación se presenta esta comparación:

Tabla 1. La evolución conceptual: teoría clásica y teoría de las relaciones humanas⁴

<i>Características y premisas</i>	<i>Teoría clásica</i>	<i>Teoría de las relaciones humanas</i>
Enfoque básico	Ingeniería humana Adaptación del hombre a la máquina y viceversa	Ciencia social aplicada Adaptación del hombre a la organización y viceversa

⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. McGraw-Hill Interamericana, S.A. Cuarta Edición. 1995. Bogotá. Figura 6.9 Págs. 200 y 201.

Modelo del hombre	Económico-racional Maximizador de ventajas financieras	Racional-emocional También motivado por principios y criterios “no racionales”
Comportamiento organizacional del individuo.	Animal aislado Atomismo tayloriano reacciona como individuo	Animal social Carente de apoyo y participación grupal Reacciona como miembro grupal
Comportamiento funcional del individuo	Estandarizable La mejor manera para todos	No estandarizable Las diferencias individuales justifican métodos diferentes
Incentivos	Financieros (materiales) Mayor remuneración por mayor producción	Psicológicos Apoyo, consideración, elogio,
Fatiga	Fisiológica Estudio de tiempos y movimientos, pausas adecuadas	Psicológica Monotonía, rutinización Ausencia de creatividad Subutilización de aptitudes Programación excesiva

Unidad de análisis	Cargo La tarea, tiempos y movimientos Evaluación de cargos y salarios	Grupo Evaluación de la moral grupal Énfasis en las relaciones entre cargos Énfasis en las relaciones entre personas en el trabajo
Concepto de organización	Estructura formal Conjunto de órganos, cargos y tareas.	Sistema social Conjunto de roles.
Representación gráfica	Organigrama, flujograma Relaciones entre órganos y funciones	Sociograma Relaciones percibidas, deseadas, rechazadas y reales entre personas

Relaciones percibidas, deseadas, rechazadas y reales entre personas

La teoría de las relaciones humanas propone entonces una tendencia de humanización del trabajo, y es así como surge, por la necesidad de humanizar y democratizar la administración, por la evolución de las ciencias sociales en lo relacionado con el trabajo y por los resultados obtenidos en los estudios de Hawthorne.

Los estudios de Hawthorne se inician en 1927 con el fin de determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de las operarias de la Western Electric Company, empresa de fabricación de equipos y componentes telefónicos; para extenderse luego al estudio de la fatiga, los accidentes laborales, la rotación del personal y los efectos de las condiciones físicas en la productividad. Con la ampliación del alcance, el plazo se extendió hasta 1932, donde debieron terminar a causa de la depresión del 29; arrojando como resultado la presencia de variables psicológicas en el desempeño laboral, hecho no presentado antes. Con éstos estudios se establecieron los principios básicos de la escuela de las relaciones humanas.

4.4.4.2 Teoría del Comportamiento Organizacional

Los orígenes de la teoría del comportamiento en la administración, se remontan a los desarrollos de la psicología individual, la teoría de las relaciones humanas y los estudios de Kart Lewin sobre psicología social y posteriormente sobre psicología organizacional. El enfoque permanece en las personas, pero se da el abandono de las posiciones normativas y prescriptivas de las teorías anteriores como la clásica, la de las relaciones humanas y la burocrática.

Esta teoría tuvo un gran exponente que fue Herbert Simón, que junto con otros autores como Chester Barnard, Douglas McGregor, Rensis Likert y Chris Argyris, hicieron aportes significativos.

La teoría del comportamiento surge al final de la década del 40, como crítica a las teorías anteriores, modificando los enfoques y los contenidos; se da una nueva propuesta sobre la motivación humana que explica el comportamiento organizacional fundamentado en la conducta individual de las personas. Se estructura con el fin de explicar cómo se comportan las personas, dado que éstas son consideradas como entes complejos, dotados de necesidades concretas y diferenciadas, que orientan y dinamizan el comportamiento hacia ciertos objetivos. Esto se convierte en un proceso continuo desde el nacimiento de la persona hasta

su muerte, que dentro de la organización es manejado mediante la motivación y convertido en un poderoso medio para mejorar la calidad de vida dentro de las organizaciones.

Maslow, psicólogo y consultor norteamericano, expuso una teoría de la motivación, según la cual, las necesidades humanas están organizadas y dispuestas por niveles, en una jerarquía de importancia y de influencia.

Esta pirámide jerárquica sugiere una diferenciación entre necesidades de orden primario como las fisiológicas y las de seguridad, y las necesidades secundarias de orden social como las de estima, y por último como punto más alto de la pirámide, las de realización; estas necesidades toman forma y expresiones que varían enormemente de persona a persona, su intensidad y manifestación también es muy variada debido a las diferencias individuales.

Existen adicionalmente otras teorías como la de los dos factores de Herzberg que explica con mayor profundidad el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo a través de la medición de la satisfacción de las necesidades básicas. La teoría X y la teoría Y propuesta por McGregor que se preocupó por comparar dos estilos antagónicos de administrar: por un lado, un estilo basado en la teoría tradicional, excesivamente mecanicista y pragmática a la que dio el nombre de teoría X y por el otro un estilo basado en las concepciones modernas frente al comportamiento la que denominó teoría Y.

Posteriormente se dieron otras como la teoría de las decisiones y la teoría del equilibrio organizacional, adicionalmente la aceptación de la teoría de la autoridad a raíz de la cual surgió el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales. El comportamiento organizacional es otro de los temas básicos de esta corriente teórica, puesto que, como se ha definido, es el estudio del funcionamiento y de la dinámica de las organizaciones, y de cómo los grupos y

los individuos se comportan dentro de ellas. Es una ciencia interdisciplinaria y casi independiente.

Según dicha teoría, el ser humano no se adapta a un ambiente, lo construye. Partiendo de ésta idea se hace esencial el estudio de la cultura organizacional como búsqueda del conocimiento práctico que rompa paradigmas, teorías e ideologías, pero que se refleje y se adentre en el funcionamiento real de las empresas, con el fin de interpretar y comprender que cada persona perteneciente a la organización tiene razones que sustentan y explican su actuar dentro de la misma. Por ésto, su intervención obedece a ciertas relaciones entre variables que pueden ser identificadas a través del estudio de la cultura organizacional.

Para que éste trabajo de investigación pueda realizarse con éxito, es necesario tener algunas nociones acerca del esquema conceptual, que hace énfasis en los vínculos entre variables y en el ambiente construido.

Como primer punto se tiene que para cualquier tipo de organización se ha definido una concepción constituida por tres elementos interrelacionados: El sistema socio-estructural, el sistema cultural y los empleados como individuos; además, debe tenerse en cuenta que las diversas fuentes de cultura y los factores que influyen en su desarrollo, han tenido una evolución histórica que puede explicar de una u otra forma la relación entre algunas variables que son importantes para estudiar. En otras palabras, la investigación, en términos generales, lleva un orden lógico que parte de la búsqueda y el análisis de documentos y materiales que tienen relación con los factores exógenos que han formado la cultura y la estructura de la organización, hasta llegar a indagar por medio de entrevistas y otras fuentes de datos, cual es la relación real entre los funcionarios, la cultura y la estructura, con el fin de establecer la calidad y el nivel de integración individual a la cultura que es finalmente lo que sustenta y demuestra como es la verdadera relación o vínculo de las variables, definido en el esquema conceptual para el estudio de las organizaciones.

4.4.4.3 Teoría del Desarrollo Organizacional

El movimiento del desarrollo organizacional, surgió a partir de 1962, no como el resultado del trabajo de un autor único, sino como un complejo conjunto de ideas respecto del hombre, de la organización y del ambiente, orientado a propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades. Es un resultado práctico y operacional de la teoría del comportamiento orientada hacia el enfoque sistémico. No es una teoría administrativa, sino un intenso movimiento que congrega a varios autores que buscan aplicar las ciencias del comportamiento a la administración.

Sus orígenes pueden atribuirse a una serie de factores complejos como la relativa dificultad encontrada en operacionalizar los conceptos de las diversas teorías sobre la organización, la profundización de los estudios sobre la motivación humana y su interferencia dinámica en las organizaciones, así como también la pluralidad de los cambios en el mundo que originaron el desarrollo organizacional y la fusión de dos tendencias en el estudio de las organizaciones: el estudio de la estructura por un lado y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones por el otro.

Inicialmente el Desarrollo Organizacional se limitó a los conflictos interpersonales de pequeños grupos, pasó luego a la administración pública y posteriormente a todos los tipos de organizaciones humanas (industrias, empresas de servicio, organizaciones militares, etc.), tomando modelos, procedimientos y medios de diagnóstico de la situación y de la acción, así como también técnicas de diagnóstico y de tratamiento para los diversos niveles organizacionales.

El Desarrollo Organizacional pretende ser una especialidad de la psicología, a pesar de que su aplicación no se restrinja a un enfoque meramente psicológico; es una continuación de la teoría de las relaciones humanas, al proponer una teoría social de ámbito organizacional.

Los diversos modelos de Desarrollo Organizacional consideran básicamente cuatro variables principales que son el ambiente, la organización, el grupo social y el individuo. Estas cuatro variables básicas son abordadas con una especial atención en su interrelación e interdependencia, ya deben ser analizadas para poder diagnosticar la situación e intervenir en las variables estructurales o en las de comportamiento para que un cambio permita lograr tanto los objetivos organizacionales como los individuales.

Concretamente el Desarrollo Organizacional es un proceso planeado de modificaciones culturales y estructurales en permanente aplicación que visualiza la institucionalización de algunas tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planear e implementar esas modificaciones con un seguimiento externo o sin él.

La teoría parte de unos supuestos básicos como la variación rápida y constante del ambiente, la necesidad de continua adaptación, la interacción entre el individuo y la organización, los objetivos individuales y objetivos organizacionales, el cambio organizacional planeado, la necesidad de participación y de compromiso, el incremento de la eficacia organizacional y del bienestar de la organización, la variedad de modelos y estrategias de desarrollo organizacional, el desarrollo de la organización como respuesta a los cambios, el mejoramiento de la calidad de vida como objetivo esencial de la organización y la concepción de la organización como sistema abierto.

Esta teoría es una respuesta de la organización a los cambios y un esfuerzo educacional complejo destinado a cambiar las actitudes, los valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de tal modo que pueda adaptarse mejor a nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente en progresión creciente.

4.4.5 Gestión por procesos

Los procesos surgen como una base sobre la cual desarrollar políticas y estrategias operativas sólidas que aproximan las estructuras empresariales a las necesidades de cada momento. Por esto, los procesos se contemplaron entonces como pilar fundamental de la gestión empresarial, por su adecuación a los mercados globales actuales y por la integración de todas las esferas y áreas organizacionales, que exigen y responden respectivamente al diseño y la estructuración organizacional pensada para los clientes.

En un contexto de competitividad, los procesos son secuencias ordenadas y lógicas de actividades para la transformación o producción de un bien, o la prestación de un servicio. Parten de unas entradas (datos o información, medios materiales, materias primas), para alcanzar unos resultados programados (salidas), que se entregan a quienes los han solicitado, es decir, los clientes de cada proceso (las entradas sufren transformaciones, que rompen los límites organizacionales y configuran una cultura empresarial distinta, hacia los resultados).

En la mejora de los procesos se encuentra una de las fuentes más grandes de ventaja competitiva, por lo que es cada vez mayor la presencia en los modelos de gestión empresarial modernos. Su evolución no fue radical, ésta ha ido adquiriendo gradual importancia, por el mejoramiento de los procesos en las diversas áreas de la empresa y por servir como medio de adecuación al mercado que constituyen.

Partiendo entonces de mejoras parciales se ha avanzado hacia el concepto de empresa como un sistema integral de procesos, base para los cambios estratégicos en la organización.

Ya no se piensa que los procesos puedan diseñarse con una estructura ideal, que vaya a permanecer inmutable con el paso de los años, por el contrario, los procesos están sometidos permanentemente a revisiones para responder a su mejoramiento y al cumplimiento de requisitos cambiantes de los mercados, los clientes y las nuevas tecnologías.

Algunos modelos de mejoramiento son propuestos de forma gradual para generar cambios progresivos, o con base en la reingeniería para producir cambios radicales en las organizaciones.

La metodología de mejoramiento gradual de procesos incluye:

- La detección de un problema o posibilidad de mejora.
- El estudio de las causas, posibles perfeccionamientos y soluciones.
- La elección de una solución o conjunto de soluciones que parecen idóneas.
- La implementación y puesta a punto de las mejoras conseguidas.

La reingeniería de procesos supone un cambio radical en la forma de operar de la empresa. Es el rediseño radical de los procesos de la empresa para conseguir mejoras en medidas críticas, problemas actuales, resultados desfavorables o rendimientos decrecientes, como pueden ser los costos, la calidad, el servicio y la eficiencia.

El método se puede introducir paso a paso, pero implica cambios profundos de mentalidad, por lo que en la práctica se cambian bloques enteros de procesos relacionados, o todos los procesos básicos de una unidad de negocio, o bien directamente todos los procesos clave de la empresa.

Se ha escrito mucho sobre la reingeniería, gracias a lo cual existen partidarios fervientes y también detractores que no le conceden ninguna posibilidad. Sin entrar en esa polémica, será quizás conveniente apuntar unas pocas ideas relativas a sus posibilidades, sus ventajas y a las precauciones que conviene tomar al llevarla a cabo, ya que sigue siendo una técnica a considerar dentro de la gestión por procesos.

Sus posibilidades están limitadas exclusivamente por las fronteras combinadas de la técnica y del pensamiento:

- La técnica ha demostrado con frecuencia su elasticidad para acomodar nuevas soluciones.
- El pensamiento creativo llega al infinito, al menos en teoría.

La reingeniería, cuando tiene éxito, produce un salto cuántico, equivalente a varios años de progreso continuo y, a veces, va más allá de lo que se conseguiría con los métodos de mejora progresiva. Como todo cambio, implica riesgos, los cuales

deben estar compensados por los beneficios a obtener, por lo que es obligatorio que los proyectos de reingeniería (como todos los proyectos de cambio para la gestión de empresa) estén impulsados por los requisitos del mercado y de los clientes que ya no se conforman con las características similares que les ofrece el abanico de competidores, sin iniciativas atractivas.

La creciente preocupación por la adecuación de los procesos a las exigencias del mercado ha ido poniendo de manifiesto lo imprescindible de una adecuada gestión que tome los procesos como su base organizativa y operativa al momento de diseñar políticas y estrategias, que luego se puedan desplegar con éxito.

En la Gestión por Procesos se concentra la atención en su resultado no en las tareas o actividades. Hay información sobre el resultado final y cada quien sabe como contribuye su trabajo individual al global; lo cual se traduce en una responsabilidad con el proceso total y no con su tarea personal (deber). Esta se fundamenta en la asignación de un directivo a la responsabilidad de cada uno de los procesos de la empresa. En su forma más radical, se sustituye la organización por áreas. En otras formas, se mantiene la estructura departamental, pero el responsable tiene la responsabilidad del mismo, y puede tener autoridad sobre los responsables funcionales

Los procesos dentro de la empresa se pueden clasificar en:

Estratégicos: Procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.

Operativos: Procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas por la empresa para dar servicio a los clientes. De estos procesos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos.

De apoyo: Procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos.

En estos momentos se da una coincidencia amplia en que los mercados actuales, con sus variaciones y novedades constantes, seguirán exigiendo a las empresas continuas innovaciones de productos (entendiendo nuevos productos en un sentido amplio, que comprenda diseños de productos materiales y diseños de servicios) así como reorganizaciones estructurales, y que la forma más eficiente de abordar estas innovaciones, siempre atendiendo al mercado, es a través de reestructuraciones de los procesos clave y estratégicos de la empresa.

Los procesos internos son los medios de que dispone la empresa para contribuir a la cadena de valor de sus clientes. Por ello, el objetivo de este componente ha de ser el de llevar al nivel máximo posible el aporte de valor a los clientes mediante la suma y combinación de los procesos de innovación, operaciones y servicio.

4.4.6 Gestión por competencias

El desarrollo de la gestión empresarial ha sufrido una evolución histórica que ha llevado a la unificación de los sistemas de gestión en conceptos sólidos como la planeación estratégica, la gestión por procesos y la gestión por competencias. Esto implica la existencia de modelos estandarizados de gestión y la necesidad de innovar en la realización de actividades y la toma de decisiones.

El reto de las empresas consiste en innovar en los diferentes procesos para satisfacer al cliente y cumplir los objetivos organizacionales, y para mantener la innovación, como una tarea constante, es necesario saber: ¿Quién realiza todas las actividades de la empresa? y ¿Quién hace posible el aumento en las ventas y la participación en el mercado? Sin duda la respuesta es el equipo de trabajo que integra la organización, es decir, sus personas. Hoy, la fuerza de las organizaciones proviene de las personas y el reto es, precisamente, formar e integrar un buen equipo de trabajo.

Las empresas no son sólo agentes que producen bienes o servicios. Las empresas son, ante todo, un conjunto de personas que llevan a cabo actividades para la consecución de objetivos planificados. La fuerza que sostiene una

organización se encuentra en sus colaboradores, en sus sistemas de integración, en sus capacidades y en su grado de compromiso propio y hacia la organización.

El éxito o fracaso empresarial no está en lo que se percibe a simple vista en las organizaciones, sino en el conocimiento y aprovechamiento de las capacidades y habilidades de los individuos para la consecución de los objetivos que la empresa haya fijado.

Dado que en el mundo empresarial existe una tendencia cada vez más fuerte hacia la gestión de los recursos humanos, potenciando las características del personal que integra las organizaciones en función de los puestos y tareas que estos deben cubrir, la perspectiva actual es totalmente humanizadora tanto en la gestión como en la rentabilidad económica.

El contexto para la competitividad ha evolucionado, y en el futuro, triunfarán las empresas que sepan desarrollar su potencial, es decir, sus empleados, sus métodos y sus sistemas.

El modelo integrado de gestión de recursos humanos que se maneja actualmente se basa en el análisis de conductas observables, medibles y evaluables. “El surgimiento de la gestión por competencia laboral en la empresa, en parte obedece a la necesidad de acortar la distancia entre esfuerzo de formación y resultado efectivo”.

Las competencias como capacidades humanas que determinan el éxito de un individuo en el desempeño de una labor, son el objetivo de este análisis. Una competencia es una característica individual que se puede medir de modos fiables, se puede demostrar y diferencia a los colaboradores de desempeño excelente de los de desempeño promedio.

Es así como las empresas que definan cuidadosamente las capacidades y las competencias de sus empleados, estarán en capacidad de adaptarse continuamente al cambio.

Las competencias críticas reflejan realmente las claves de éxito de las personas en el desempeño de determinadas funciones y en diferentes situaciones, por lo que adquiere mayor importancia su identificación y desarrollo.

De esta manera partiendo de la premisa que el éxito de una organización se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano, las empresas que gestionen correctamente sus recursos humanos se beneficiarán de una ventaja competitiva. Así, la integración del equipo y el aprovechamiento de las cualidades de cada uno de sus integrantes, determinan la fortaleza de la empresa, y la gestión por competencias se ocupa principalmente de ellos. El enfoque se basa en comprender que toda empresa está constituida por humanos, que darán a la organización su dimensión real, además de marcar las diferencias competitivas.

Para SPENCER, Lyle y Signe (1993) la competencia es una característica fundamental de un individuo que tiene una relación de causalidad con determinados criterios que permiten obtener unos rendimientos eficaces y/o superiores en un trabajo o una situación concreta.

Las competencias son las características subyacentes de la persona, que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores, en una variedad de conocimientos o en capacidades cognoscitivas y de conducta. En definitiva, se trata de cualquier característica individual que se pueda medir de modo fiable y cuya relación con la actuación en el puesto de trabajo sea demostrable.

Sin embargo, no es el objetivo estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona: se trata de identificar aquellas características que puedan resultar eficaces para las tareas de la empresa. Así se definirán las competencias claves para la organización.

Estas tienen una influencia decisiva en el desarrollo del puesto de trabajo y, por tanto, en el funcionamiento de la empresa. Si se produce una adecuación (es decir, un ajuste) entre las competencias de la persona y las requeridas por su puesto, el ajuste será óptimo. Si por el contrario, hay un desfase entre las requeridas por el puesto y las características del individuo, su adecuación se verá afectada negativamente.

Basados en criterios específicos, las competencias se dividen en dos grandes grupos:

Conocimientos específicos: De carácter técnico, precisos para la realización adecuada de las actividades.

Habilidades/cualidades: Capacidades específicas y precisas para garantizar el éxito en el puesto.

La consecuencia de todo lo anterior es la integración de un equipo de trabajo que conseguirá alcanzar los objetivos a corto, medio y largo plazo de manera efectiva. Para lograrlo, es necesario desarrollar el perfil de los puestos desde la perspectiva de las competencias.

- El modelo de dicho perfil deberá incluir los siguientes pasos:
- Definición del puesto, tareas y actividades principales.
- Formación de base y experiencia requerida para su desempeño.
- Competencias técnicas o conocimientos necesarios para un desempeño adecuado.

- Competencias referidas a capacidades/habilidades.

Una vez definidos los modelos, se identifican las competencias clave en función de la estrategia de la empresa y del perfil objetivo deseado para las personas que la integran.

Las competencias clave sirven para orientar de forma global los procesos de selección y promoción, y orientar el plan general de formación, que intentará cubrir la gestión estratégica de recursos humanos en la organización mediante el desarrollo del perfil de competencias de las personas.

4.4.7 Funcionarios y Empleados Públicos

Es importante definir dentro de este trabajo de investigación, la diferencia que existe entre funcionarios y Empleados públicos del a Rama Judicial del Poder Público, situación que nos compete, al coexistir ambas clasificaciones en el Juzgado Promiscuo Municipal. Estas clasificaciones están concebidas dentro de la definición de Servidores Públicos, los cuales son definidos por la Constitución Nacional en su artículo 123 como: “Son servidores públicos los miembros de las corporaciones públicas, los empleados y trabajadores del Estado y de sus entidades descentralizadas territorialmente y por servicios”. La ley Estatutaria de administración de justicia (Decreto 270 de 1996) en su artículo 125 dice que: “Tienen la calidad de funcionarios públicos los Magistrados de las corporaciones Judiciales, los Jueces de la República y los Fiscales. Son empleados las demás personas que ocupen cargos en las Corporaciones y Despachos Judiciales y en los órganos y entidades administrativas de la Rama Judicial”.

Los servidores públicos están al servicio del Estado y de la comunidad; ejercerán sus funciones en la forma prevista por la Constitución, la ley y el reglamento. La

ley determinará el régimen aplicable a los particulares que temporalmente desempeñen funciones públicas y regulará su ejercicio.”

El concepto de Servidor Público, según la legislación correspondiente abarca las siguientes clasificaciones:

- Miembros de las Corporaciones Públicas: Senadores y Representantes a la Cámara, Diputados, Concejales y miembros de las juntas Administradoras Locales.
- Empleados Públicos: Persona natural que ejerce las funciones correspondientes a un empleo público, su vínculo se realiza a través de un acto administrativo unilateral de nombramiento.

La Ley estatutaria de la administración de justicia señala el tipo de contratación que se puede efectuar al momento de ingreso de una persona a la administración de justicia y reglamenta todos los casos el tipo de vinculación que se puede tener. En caso contrario, tendrá la calidad de empleado o funcionario provisional, vinculado por una relación de carácter contractual laboral.

4.4.8 Reestructuración y Modernización de las Entidades de Orden Nacional.

4.4.8.1 *Medición de Cargas de Trabajo*

Según la Guía de Medición de Cargas de Trabajo de las Entidades Publicas presentada por el Departamento Administrativo de la Función Publica, “el Estudio de Cargas de Trabajo se puede asumir como: el conjunto de técnicas que pueden aplicarse para la medición de trabajos administrativos o tiempos de trabajo en

oficinas, y determina la cantidad de personal necesario para la eficiente realización de las tareas derivadas de las funciones asignadas a cada institución.

La Guía para Medición de Cargas de Trabajo en el Sector Público tiene como objetivo general establecer las necesidades de personal de cada dependencia o unidad productiva, identificando posibles déficits o excedentes de empleados.

Esta medición del trabajo obviamente se generaliza para todo tipo de labor, independiente de su carácter, ya sea de producción en la industria o en organismos de servicio como lo constituyen la gran mayoría de los entes del Estado.”

La Ley 443 y el Decreto 1572 de 1998 expresan que las reformas de planta de personal en las entidades de orden nacional deben sustentarse exclusivamente en las siguientes condiciones:

- Necesidades del servicio.
- Razones de modernización de la administración.
- Basarse en estudios técnicos que así lo demuestren, elaborados por las respectivas instituciones.

Igualmente el Decreto 2504 de 1.998, modificando el Decreto 1572 del mismo año, aclara que las modificaciones de planta de personal pueden llevarse a cabo solo si el estudio técnico de Cargas de Trabajo arroja resultados de creación o creación de empleos, mejoramiento o introducción de procesos y redistribución de funciones y cargas de trabajo, y obviamente también, si se tiene como fundamento principal las dos primeras condiciones planteadas anteriormente.

4.4.8.2 Manual Especifico de Funciones y Competencias

Mediante el Decreto 2489 de 2006, el Gobierno Nacional ha simplificado e integrado la nomenclatura y la clasificación de empleos para las entidades de

orden nacional y territorial en cada uno de los niveles funcionales que describe el Decreto 770 de 2005 a continuación:

- El Nivel Directivo comprende los empleos a los cuales corresponden funciones de dirección general, de formulación de políticas institucionales y de adopción de planes, programas y proyectos.
- El Nivel Asesor agrupa los empleos cuyas funciones consisten en asistir, aconsejar y asesorar directamente a los empleados públicos de la alta dirección.
- El Nivel Profesional agrupa los empleos cuya naturaleza demanda la ejecución y aplicación de los conocimientos propios de cualquier carrera profesional, diferente a la técnica profesional y tecnológica, reconocida por la ley y que según su complejidad y competencias exigidas, les pueda corresponder funciones de coordinación, supervisión y control de áreas internas encargadas de ejecutar los planes, programas y proyectos institucionales.
- El Nivel Técnico comprende los empleos cuyas funciones exigen el desarrollo de procesos y procedimientos en labores técnicas misionales y de apoyo, así como las relacionadas con la aplicación de la ciencia y la tecnología.
- El Nivel Asistencial comprende los empleos cuyas funciones implican el ejercicio de actividades de apoyo y complementarias de las tareas propias de los niveles superiores, o de labores que se caracterizan por el predominio de actividades manuales o tareas de simple ejecución.

Además de las definiciones, el Decreto 770 de 2.005 presenta todo el marco regulatorio en cuanto a la experiencia, requisitos de estudio y equivalencias entre estos para la elaboración de los Manuales Específicos de Funciones y Competencias para las Empresas Industriales y Comerciales del Estado.

Por último, el Decreto 2539 de 2005, entra a reglamentar la inclusión de competencias laborales generales para los empleados públicos, las cuales serán de aplicación en este caso para dichos empleados que conformen la Nueva Estructura Organizacional de la empresa.

4.5 MARCO FILOSÓFICO

4.5.1 La Institucionalidad

La actual normatividad que rige los procesos de modernización institucional, propende por garantizar el diseño de estudios e investigaciones objetivas que soporten las decisiones administrativas en los relativo a las modificaciones estructurales de instituciones públicas, en la cual un papel importante lo determina el abordaje de la medición del trabajo como elemento de análisis complementario a otros escenarios de reflexión, tales como los análisis de procesos, funciones y competencias. Esta medición del trabajo obviamente se generaliza para todo tipo de labor, independiente de su carácter, ya sea de producción en la industria o en organismos de servicio como lo constituyen la gran mayoría de los entes del estado.

En las últimas décadas, la sociedad colombiana ha centrado su atención en la consolidación institucional y en el fortalecimiento político y económico del municipio como eje rector del desarrollo, en el cual se concretan conceptos como

el de autonomía, democracia pluralista y participativa y la concepción misma del Estado Social de Derecho.

La idea de las organizaciones como instituciones se remonta a Selznick (1975) e implica asignar a la organización una permanencia que extendería su vida mas allá de lo requerido por la tarea inmediata, y a las cuales no se les podría permitir que desaparecieran, más aún cuando de servicios públicos se esté hablando.

Dichos servicios esenciales para la comunidad, en el mismo sentido, deben caracterizarse y prestarse de manera constante, pública y ordenada, que implique no sólo que la comunidad en general reciba sus beneficios vitales, sino que también sea, hacia el interior, una organización capaz de conducirse y comportarse estructuradamente en forma moderna, cambiante y sobretodo humana.

4.5.2 Administración Pública y Gerencia

El uso del concepto de “gerencia” en el sector público, entendido como la consecución de resultados a partir de decisiones públicas, es relativamente reciente. La gerencia históricamente ha sido un concepto que le ha pertenecido al sector privado y a sus métodos particulares para optimizar sus resultados. El interés por la eficiencia no es una novedad para el sector público, así como tampoco es nueva la adopción de herramientas de gestión tomadas de otros sectores, de esta manera, ha nacido el término Gerencia Pública.

El término gerencia pública hace referencia al conjunto de acciones conducentes a la obtención de productos y servicios que incluyen tanto al nivel directivo como a todos los elementos jerárquicos de la institución. Pero quizás el elemento más característico de este concepto sea que se desarrolla en un entorno político, y por tanto, influye sobre los intereses colectivos de una comunidad.

La administración pública debe ser “gestión” en sí misma y de esta forma caracterizada como el conjunto de decisiones dirigidas a motivar y coordinar a las personas para alcanzar metas individuales y colectivas.

4.5.3 Nuevos Escenarios de Gestión Pública

A partir de la década de los setenta empieza a tomar fuerza, una ola de procesos de reforma de las instituciones teniendo como eje central el enfoque en los temas de gestión.

Quizás el aspecto de más relevancia que sirvió como detonante para esta tendencia de cambio fue la mutación del entorno mismo, generado en buena medida por la globalización, establecida como “una fuerza homogenizadora, que lima la diferencia política”. El Estado pierde de manera paulatina su exclusividad como elemento de cohesión social, teniendo que convivir con otras fuerzas civiles.

La dinamización de los mercados industriales, comerciales y financieros, además del continuo interés por generar interacciones intersectoriales por medio de sociedades mixtas ponen en evidencia problemas de coordinación administrativa en el sector público.

Por otro lado la aparición de nuevas preocupaciones públicas (medio ambiente, corrupción, derechos humanos) exige la conformación de instituciones capacitadas al más alto nivel, con procedimientos de selección de personal transparentes y guiados por el mérito.

Sumado a los cambios descritos, tiene lugar una revolución informática que redefine por completo las formas de trabajo, y como la comunidad en general interactúa con las instituciones. La ampliación del espectro que supuso el acceso a la información incluso cambió la forma de juzgar la gestión pública; la referencia para juzgar la provisión de servicios públicos dejó de ser en función de los

recursos marginalmente disponibles para ser comparados con los del mercado global.

4.5.4 La Organización y la Estructura bajo una mirada sociológica

Bajo nuestra apreciación, las estructuras organizacionales están adaptándose en las empresas como la herramienta aseguradora de procesos y funciones que deben arraigarse principalmente desde la necesidad, conocimiento y satisfacción de las personas que harán parte del engranaje. Para soportar esta afirmación de alguna manera, enunciaremos y citaremos algunos autores y análisis relacionadas que expliquen teóricamente el fenómeno que tiene todo de sociológico y psicológico (ciencias que estudian la vida en sociedad y la vida personal respectivamente).

Ahora bien, teniendo abarcado que las instituciones son organizaciones y que ellas, según conceptos sociológicos, se constituyen y consideran sistemas sociales encaminados a un objetivo común, deben describirse sus elementos principales así:

Personas que ejercen determinadas actividades, que están en una interacción recíproca y albergan determinados sentimientos y opiniones respecto de las actividades e interacciones (Teoría de los grupos, HOMANS).

- La red de relaciones entre las personas o grupos de personas.
- Las secciones, subgrupos regionales y otras partes.
- Una Dirección orientada hacia la unidad de la organización.

Según el análisis sociológico de las organizaciones, las relaciones funcionales entre las partes de estas pueden basarse, como se menciona anteriormente, en la reciprocidad o en ser unilaterales. La reciprocidad puede estar restringida por

preceptos sociales a una prestación unilateral cuando las personas están obligadas a dar sin recibir, y también cuando las diferencias de poder persuaden al más débil para entregar más de lo que percibe.

Para Parsons, el papel de las personas en la organización es quien delimita la unidad de su estructura organizacional, y esta a su vez, se crea en representación a sus objetivos y funcionamiento, bajo la naturaleza de la división del trabajo, sin perder el objetivo para el cual ha sido creada. Entre más preciso y claro este establecido el papel y el objetivo en cada miembro de la organización, el peligro de una desviación de la misión empresarial y del fin común, será menor, lo que también impedirá que la estructura organizacional, se vea obligada a auto-modificarse, sin justificación social, humana, política, productiva o nacional.

4.5.5 Descentralización y Jerarquías Planas

Una de las aspiraciones expresadas con más urgencia, es la obtención de organizaciones más pequeñas. Esta lucha frontal contra el gigantismo obedece tanto a razones políticas como técnicas. Desde el punto de vista del gobierno, las grandes masas institucionales son el caldo de cultivo perfecto para fraguar vicios que a mediano plazo redundan en pérdidas de control para el legislativo, por otro lado, para la gerencia resulta conveniente la intervención de unidades más reducidas que permitan el seguimiento de los resultados de gestión, con procesos cortos y bien definidos, fácilmente adaptables.

Descentralizar las organizaciones es apenas una parte del trabajo, el paso siguiente es achatar las líneas de mando. Es bien sabido especialmente en nuestro ámbito la existencia de estructuras orgánicas infladas.

Entre las ventajas principales que plantea esta tendencia a las jerarquías planas están la evolución de canales lineales para el intercambio a redes, lo que permite un mayor volumen de información, y una mejora en el tiempo total del proceso al eliminar pasos intermedios inoficiosos.

4.6 Marco Conceptual

- EXPEDIENTES... “Se lo puede definir como el legajo de actuaciones o piezas escritas que registran los actos procesales realizados en un juicio, ordenadas cronológicamente y foliadas en forma de libro, provistas de una carátula destinada a su individualización”⁵. En síntesis los expedientes son para el juzgado la razón de ser y su materia prima.
- EXTRUCTURA... “ (estructura administrativa) Es un esquema formal que representa las relaciones, las comunicaciones, los procesos de decisión y los procedimientos que articulan a un conjunto de personas, unidades, factores materiales y funciones, que están orientados a la consecución de unos objetivos determinados. En realidad, la estructura administrativa de una organización refleja un propósito doble es un esquema formal que representa las relaciones, las comunicaciones, los procesos de decisión y los procedimientos que articulan a un conjunto de personas, unidades, factores materiales y funciones, que están orientados a la consecución de unos objetivos determinados”⁶.
- MANUAL... “Una de las herramientas más eficaces para transmitir conocimiento y experiencia, porque ellos documentan la tecnología acumulada sobre un tema”⁷. Esta definición nos permite referirnos a que es necesario un manual para toda organización con el fin de establecer los pasos a seguir dentro de los procesos que se realizan en la misma.
- PROCESO... “O dicho con otras palabras, un proceso es una sucesión de **tareas**, que tienen como origen unas **entradas** y como fin unas **salidas**. El

⁵ Disponible en internet: <www.concursos.poderjudicial.gub.uy/.../ELEXPEDIENTEJUDICIAL>

⁶Disponible en internet: <<http://pagina.jccm.es/ear/descarga/A2T5.pdf>>

⁷ Disponible en internet: <http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=YnhdFdUDnVIC&oi=fnd&pg=PA8&dq=manual+de+funciones+procesos+y+procedimientos+&ots=jV7AJIOS_O&sig=LGHDBajMhEOfnURT6QTIYG9FLas#v=onepage&q=manual%20de%20funciones%20procesos%20y%20procedimientos&f=false>

objetivo del proceso es aportar valor en cada etapa. Pero... ¿Valor a quien? Muy fácil, valor para el cliente. Si tenemos un proceso que no añade valor, debemos eliminarlo, siempre y cuando sea posible”⁸. Nos referimos a los procesos teniendo en cuenta la tareas que se deben realizar en cada uno de los expedientes judiciales, tareas que ejecutan dependiendo su nivel de dificultad por los empleados del juzgado. Los expedientes que se majan dentro del juzgado, son: En materia Civil: Ejecutivos Singular, Ejecutivo Hipotecarios, Sucesiones, Ordinarios Reivindicatorios y de Simulación, Sucesiones, Deslinde y Amojonamiento, Venta de bien común; En materia de Familia se manejan expedientes de Fijación de cuota de alimentos; en materia de Control de Garantías dentro del sistema penal acusatorio, solicitudes de legalización de captura por orden judicial o por flagrancia, formulación de imputación, solicitud de medida de aseguramiento, legalización de orden y procedimiento de allanamiento, declaratoria de persona ausente, entrega provisional o definitiva de vehículo, libertad por vencimiento de termino, entre otros.

- PROCEDIMIENTO... “Los procedimientos son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades”⁹.

- COMPETENCIA LABORAL... “**Artículo 2º. Definición de competencias.** Las competencias laborales se definen como la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público”.

⁸ Disponible en internet: <<http://www.pymesyautonomos.com/management/que-es-un-proceso>>

⁹ Disponible en internet: <<http://www.webyempresas.com/que-es-un-procedimiento-en-una-empresa/T>>

5 Tipo de Estudio.

El presente estudio será desarrollado a la luz de una investigación Explorativa - descriptiva. Explorativa porque...*“Los estudios exploratorios nos permiten aproximarnos a fenómenos desconocidos, con el fin de aumentar el grado de familiaridad y contribuyen con ideas respecto a la forma correcta de abordar una investigación en particular. Con el propósito de que estos estudios no se constituyan en pérdida de tiempo y recursos, es indispensable aproximarnos a ellos, con una adecuada revisión de la literatura. En pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismos, establecen el tono para investigaciones posteriores y se caracterizan por ser más flexibles en su metodología, son más amplios y dispersos, implican un mayor riesgo y requieren de paciencia, serenidad y receptividad por parte del investigador. El estudio exploratorio se centra en descubrir”*.¹⁰ Y Descriptiva toda vez que...*“El **objetivo** de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables”*.¹¹

¹⁰Disponible en internet: http://www.iupuebla.com/Maestrias/M_E_GENERO/MA_Maestria_Genero/Jose_Miguel_Velez/Tipos%20de%20investigacion.pdf

¹¹Disponible en internet: <http://manuelgross.bligoo.com/conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa>

6 DISEÑO METODOLÓGICO.

6.1 OBSERVACION DIRECTA:

...”Es directa cuando el investigador se pone en contacto personalmente con el hecho o fenómeno que trata de investigar”¹² esto debido a que la información se va a tomar desde un punto de vista cercano a la situación de congestión que sufre el Juzgado Promiscuo Municipal de Caicedonia Valle.

6.2 ANALISIS:

Se pretende realizar un análisis al manual de funciones del Juzgado Promiscuo Municipal De Caicedonia travista ya que...”*el análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento*”¹³.

6.3 ENCUESTA:

Este instrumento servirá para recolectar información de los usuarios del Juzgado Promiscuo Municipal de Caicedonia puesto que está permite... “*obtener, de manera sistemática y ordenada, información sobre las variables que intervienen en una investigación, y esto sobre una población o muestra determinada*”¹⁴

¹²Disponible en Internet: <<http://metodologia02.blogspot.com/p/tecnicas-de-la-investigacion.html>>

¹³Disponible en Internet: <<http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/257/7.1.htm>>

¹⁴Disponible en Internet: <http://www.unavarra.es/personal/vidaldiaz/pdf/tipos_encuestas.PDF>

7 PERSONAS QUE TRABAJAN EN EL PROCESO.

- Realización y Dirección

Persona quien realiza la Asesoría.

SIMON ALEXANDER QUITERO.

Persona Quien Dirige la Asesoría.

CARLOS ANDRES CRUZ JURADO

- Miembros del Juzgado Promiscuo Municipal del juzgado.

Juez: FERNEY ANTONIO GARCIA VELASQUEZ

Secretario: ENERIETH SANCHEZ MUÑOZ

Escribiente: SIMON ALEXANDER QUINTERO SALGADO

Citador: ANDRES ALBERTO PARRA ORTEGON.

8 RECURSOS DISPONIBLES.

8.1 Institucionales.

- UNIVERSIDAD DEL VALLE Sede Caicedonia.
- Juzgado Promiscuo Municipal de Caicedonia.
- PRESUPUESTO.

8.2 COSTOS FINANCIEROS

PRESUPUESTO PARA LA ELABORACION DE LA PRESENTE INVESTIGACION	
Impresiones	\$ 60.000.00
Fotocopias	\$ 100.000.00
Internet	\$ 150.000.00
Transporte	\$ 100.000.00
Llamadas Fijo y Celular	\$ 130.000.00
Improvisos	\$ 150.000.00
Total	\$ 590.000.00

8.3 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.

Meses	septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
semanas																
Revisión Bibliográfica y antecedentes																
Construcción de Marcos																
Construcción de Instrumentos (Entrevista)																
Trabajo de Campo																
Recolección y Tabulación de información																
Análisis de Información																
Elaboración de Documento final																
Entrega del Proyecto, Correcciones y Sustentación																

9 IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DE LOS CARGOS Y SUS FUNCIONES.

Juez. El Titular del despacho, quien se encarga de tomar decisiones, de coordinar el buen funcionamiento del despacho judicial de Caicedonia Valle, es quien administra justicia en materia Civil, Familia, Constitucional, actúa como juez de control de garantías para el sistema penal del país, (ley 906 de 2004. "Por la cual se expide el Código de Procedimiento Penal. (Corregida de conformidad con el Decreto 2770 de 2004)"). Y en últimas es quien gestiona la solución de los conflictos de los que conoce el Juzgado.

Secretario. Es quien dirige a los empleados del juzgado, y quien está pendiente de que el juzgado funcione de manera eficiente, quien asesora al juez para la toma de decisión, quien se encuentra pendiente de que la parte procedimental de un expediente se ejecute dentro de los términos otorgados por la ley. Bajo su dirección se encuentran el escribiente y el citador.

Escribiente. Es quien se encarga de realizar procesos de redacción, elabora actas, oficios, está encargado de la programación audiencias del las solicitudes penales (ley 906 de 2004) y elabora las citaciones oportunamente para el cumplimiento de las partes, quien elabora y recibe la correspondencia, quien acompaña al juez en las audiencias, se encarga de la atención al público, se encarga de notificar las providencias que se profieren dentro de los expedientes, y es encargado de la atención al usuario. Y demás funciones que le imponga el Juez.

Citador. Como su nombre lo expresa la persona que desempeña este cargo es quien se encarga de llevar la correspondencia, de citar oportunamente a las personas intervinientes en los expedientes judiciales, elabora las citaciones a que haya lugar, se encarga de controlar el archivo. Y demás funciones que le imponga el juez.

9.1 MANUAL DE FUNCIONES ACTUAL DEL JUZGADO PROMISCOU MUNICIPAL.

El manual que se va a transcribir a continuación fue elaborado en octubre de 2001, y fue aprobado por el Dr. HENRY RAMIREZ CASTILLO, Juez Primero Promiscuo Municipal de Caicedonia Valle del Cauca.

“Teniendo en cuenta la denominación del art. 3°. Del Decreto 250 de 1970, decreto 1265 / 70, Decreto 0052 de 1987 y demás normas pertinentes y aplicables a caso, a los jueces y subalternos del despacho empleado para los primeros. El Termino Funcionarios y para los segundos Empleados, el suscrito Juez Primero Promiscuo Municipal de Caicedonia (Valle), ante la ausencia de normas legales que expresamente los establezcan, procede a expedir el MANUAL DE FUNCIONES DE LOS EMPLEADOS del despacho, que puede servir a estos de guía en el cumplimiento de las labores propias de su cargo y a la vez, que termine la responsabilidad que han de asumir en el ejercicio del mismo....” (Manual de Funciones del Juzgado Promiscuo Municipal, Caicedonia. V).

9.1.1 Descripción de las Funciones por Cargo

9.1.1.1 Secretario.

	Descripción del Cargo: Es la persona que en nivel jerárquico en asumir responsabilidades sigue del Juez, sobre este recae la ejecución de todas las labores propias de la secretaria; teniendo bajo su dependencia funcional a los demás empleados que colaboran realización de las mismas. Por lo tanto responde por sus actos u omisiones y por la falta de control sobre el personal que trabaja en subordinación inmediata
--	--

FUNCIONES DE LA SECRETARIO NOMINADO DEL JUZGADO MUNICIPAL DE	de él.
	Son funciones del secretario: - Colaborar bajo la dirección del Juez, en la sustanciación y revisión de los asuntos que lleguen al despacho impulsándolos en todas sus etapas. - Cumplir y hacer cumplir los términos de todos los procesos que estén a su cargo en la secretaria. - Pasar oportunamente al despacho del juez, los asuntos en que deben dictarse providencias, sin que sea necesario, petición de parte, so pena de incurrir en multas. - Colaborar bajo la dirección del Juez, previa discusión, análisis y estudio en general en todos los procesos para su impulso. - Velar por el cumplimiento de las distintas decisiones judiciales. - Hacer las notificaciones, citaciones y emplazamientos en la forma prevista en el respectivo código y autorizar las que

CAICEDONIA VALLE.

- practiquen los subalternos.
- Autorizar con su firma todas las providencias del proceso y actas de las audiencias y diligencias, los certificados que se expidan, los despachos y oficios que se libren.
 - Autorizar con su firma, la cancelación y transferencia de los títulos judiciales.
 - Rendir los informes que la ley o el Juez soliciten.
 - Colaborar en la mecanografía de las diligencias que se celebren y fuera del juzgado, bajo la dirección del juez.
 - Velar por el cumplimiento de las distintas decisiones Judiciales.
 - Mantener firmados, foliados y debidamente clasificados los expedientes en el lugar que corresponda.
 - Mostrar los expedientes a quien legalmente pueda examinarlos
 - Velar por la pronta Respuesta y eficaz atención al público en general, lo que constituye el pilar de nuestra función como administrador de justicia.

	- Supervisar y responder por el cumplimiento de las funciones y horario del personal de la secretaría e informar al Juez cualquier desacato so pena de incurrir en responsabilidades disciplinarias. - Las demás que la ley y el titular del despacho le impongan.
--	---

Actualmente el Cargo de Secretario en el Juzgado promiscuo municipal se encuentra en contrato de Provisionalidad.

9.1.1.2 Escribiente.

FUNCIONES DEL ESCRIBIENTE	Descripción del Cargo: ----
	Son Funciones del Escribiente: - Colaborar con las funciones de la secretaria bajo la dirección de este y del juez. - Elaborar y contestar correspondencia. - Vigilar y controlar la efectiva entrega de la correspondencia librada, llevando el respectivo soporte a cada expediente. - Colaborar en la mecanografía de las distintas diligencias que se celebren dentro del despacho y

NOMINADO DEL JUZGADO PROMISCOUO MUNICIPAL DE CAICEDONIA VALLE	fuera de él. - Ejecución de diferentes trabajos de mecanografía - Ejecutar notificaciones autorizadas por el secretario. - Colaborar con la atención al público. - Rendir informe de las actividades realizadas cuando se estime necesario - Recibir declaraciones, entregar títulos judiciales. - Diligenciar Despachos Comisorios. - Supervisar y responder por el cumplimiento de sus funciones. - Pasar oportunamente al despacho del Juez los asuntos una vez evacuado lo que le tenga que hacer al proceso, sin que sea necesario petición especial, so pena de incurrir en multa. - Abstenerse de tener a su servicio en forma estable o transitoria, para las labores aquí encomendadas, personas distintas de los empleados de la propia oficina.
--	--

	- Las demás que la ley y el titular del despacho le impongan.
--	---

En la actualidad el cargo de Escribiente Nominado del Juzgado Promiscuo Municipal de Caicedonia Valle, se encuentra contratado en Provisionalidad.

9.1.1.3 Citador.

FUNCIONES DEL CITADOR GRADO 3 DEL JUZGADO PROMISCUO MUNICIPAL	Descripción del Cargo:----
	Las funciones del Citador son: - Efectuar Notificaciones Autorizadas por el Secretario. - Autorizar todas las citaciones de manera pronta y cumplidamente - Ratificar bajo la gravedad del juramento, ante el juez y el secretario de las citaciones y correspondencias no entregadas, explicando las razones para ello. - Elaborar las planillas de correspondencia para el correo - Colaborar en el Archivo de documentos en general. - Colaborar en la atención al público cuando éste en secretaria. - Rendir Informe de las actividades realizadas cuando se

DE CAICEDONIA VALLE DEL CAUCA.	estime necesario por parte del Juez. - Las demás que la ley y el titular le impongan.
--	--

Actualmente este el cargo de Citador Grado 3 del Juzgado promiscuo municipal de Caicedonia, se encuentra en contrato de Propiedad.

9.2 ORGANIGRAMA DEL JUZGADO PROMISCOO MUNICIPAL DE CAICEDONIA VALLE.

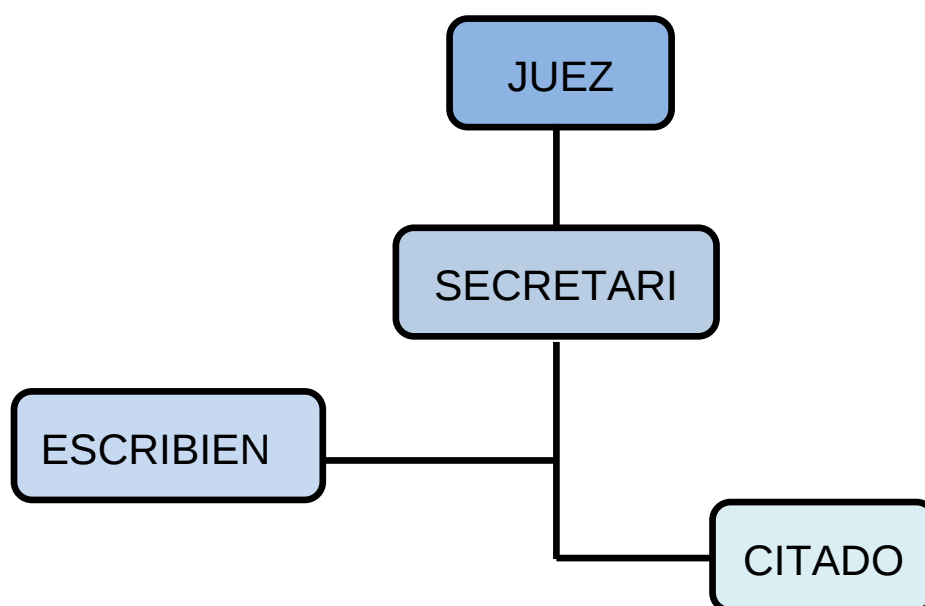


Grafico No. 1. Estructura organizacional que se maneja en el Juzgado Promiscuo Municipal de Caicedonia

9.3 MAPA DE PROCESOS.

El Juzgado Promiscuo municipal no posee actualmente Sistema de estrategia administrativa que evidencie los procesos que se desarrollan en los expedientes tramitados en el juzgado.

10 DIAGNOSTICO DEL MANUAL ACTUAL DE FUNCIONES EXISTENTE EN EL JUZGADO PROMISCOU MUNICIPAL.

Para Efectuar este diagnostico es necesario apoyarnos en la normatividad existente que definen las funciones, competencias comportamentales y laborales además de requisitos que deben tener los empleos públicos, para esto nos guiaremos con base en los decretos ley 770 y 785 de 2005 por los cuales se establecen las funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004, y Decreto 270 de 1996 ley de la administración de justicia.

El manual de funciones del Juzgado promiscuo municipal de Caicedonia Valle del Cauca está diseñado conforme al Decreto 250 de 1970, Decreto 1265 de 1970, y el Decreto 052 de 1987, por los cuales se rige el Estatuto de la carrera judicial. Pero es creado el 30 de octubre del año 2001, lo que lo constituye de un nivel obsoleto toda vez que desde el 2001 se han efectuado muchos cambios en la forma de administrar justicia lo que obliga a que los cargos desempeñados por Funcionarios y Empleados sean más dinámicos y comprendan una distinción clara de las tareas y procesos que deben desempeñar, a demás obliga que dichos procesos sean desarrollados por personal idóneo, capacitado y con buena actitud y aptitud para el desarrollo de sus funciones. También se cuenta con que la administración de justicia aplica procesos de Gestión de Calidad, entrenamiento de personal y sistematización de la justicia, esto en aras de llegar a la oralidad (ley 1395 de 2010) en los juzgados existentes en Colombia lo que brindaría una administración de justicia más rápida y justa. Actualmente la ley estatutaria de administración de justicia se rige por lo señalado en el decreto 270 de 1996, las cuales han sido modificadas por diferente disposiciones del congreso de la república, y allí es donde se establecen los parámetros actuales para constituir las funciones de la administración de justicia.

En consecuencia de lo anterior se tiene que el manual de funciones existente en el Juzgado Promiscuo Municipal de Caicedonia no cumple con los requisitos establecidos por la ley, no describe las características específicas de cada cargo, no contiene los requisitos para el desempeño de los mismos y no contiene los perfiles profesionales que deben tener los empleados. Según la cartilla de administración pública en la *“Guía para establecer el manual específico de funciones y competencias laborales”*¹⁵, los manuales de función pública deben ir orientados a instrumentar la marcha de procesos administrativos tales como selección de personal, inducción de nuevos empleados, capacitación y entrenamiento de los puestos de trabajo y evaluar el desempeño; lograr en los miembros de la organización un desempeño eficiente de eficiente de los empleos; proporcionar información que facilite la planeación, modernización de la administración pública, igualmente lo que busca el manual de funciones es establecer parámetro de eficiencia y criterios de autocontrol. Siendo congruentes con lo anterior el manual de funciones del juzgado promiscuo municipal no cumple con los propósitos establecidos.

Cuando hablamos de las funciones, requisitos y competencias se debe tener en cuenta las que se han determinado en los decretos 770 y 785 de 1970 las cuales se definen de la siguiente forma.

“Artículo 4°. Naturaleza general de las funciones. A los empleos agrupados en los niveles jerárquicos de que trata el artículo anterior, les corresponden las siguientes funciones generales:

4.1 Nivel Directivo. Comprende los empleos a los cuales corresponden funciones de dirección general, de formulación de políticas institucionales y de adopción de planes, programas y proyectos.

¹⁵ Departamento de Administración de la Función Pública Cartilla De Administración Pública En La Guía Para Establecer El Manual Específico De Funciones Y Competencias Laborales. Disponible en Internet: <http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive_publicaciones?no=696>

4.2 Nivel Asesor. Agrupa los empleos cuyas funciones consisten en asistir, aconsejar y asesorar directamente a los empleados públicos de la alta dirección de la rama ejecutiva del orden nacional.

4.3 Nivel Profesional. Agrupa los empleos cuya naturaleza demanda la ejecución y aplicación de los conocimientos propios de cualquier carrera profesional, diferente a la técnica profesional y tecnológica, reconocida por la ley y que según su complejidad y competencias exigidas, les pueda corresponder funciones de coordinación, supervisión y control de áreas internas encargadas de ejecutar los planes, programas y proyectos institucionales.

Nivel Técnico. Comprende los empleos cuyas funciones exigen el desarrollo de procesos y procedimientos en labores técnicas misionales y de apoyo, así como las relacionadas con la aplicación de la ciencia y la tecnología.

Nivel Asistencial. Comprende los empleos cuyas funciones implican el ejercicio de actividades de apoyo y complementarias de las tareas propias de los niveles superiores, o de labores que se caracterizan por el predominio de actividades manuales o tareas de simple ejecución.

Parágrafo. Se entiende por empleos de alta dirección de la rama ejecutiva del orden nacional, los correspondientes a Ministros, Directores de Departamento Administrativo, Viceministros, Subdirectores de Departamento Administrativo, Directores de Unidad Administrativa Especial, Superintendentes y Directores, Gerentes o Presidentes de Entidades Descentralizadas.

Artículo 5º. Competencias laborales y requisitos para el ejercicio de los empleos. El Gobierno Nacional determinará las competencias y los requisitos de

los empleos de los distintos niveles jerárquicos, así: [Ver el Decreto Nacional 2539 de 2005](#) , [Ver el Decreto Nacional 2772 de 2005](#)¹⁶

El manual de funciones existente en el juzgado promiscuo municipal muestra notoriamente que los empleos van desde nivel Directivo (Juez) quien desarrolla la dirección general del despacho y establece funciones de los empleados y vela por el buen funcionamiento del despacho en los términos establecidos por la ley. Nivel Asesor y Profesional (Secretario) dado que debe ser un elemento de apoyo para el Juez y en cuanto al análisis de los expedientes y consulta para la toma de decisiones dentro del mismo y adicionalmente debe desarrollar actividades y ejecutar procesos que implican tener un conocimiento previo relacionado con el cargo que se desempeña. Asistencial (Escribiente y Citador) esto debido a que son aquellos empleados que ejecutan una gran parte de los procesos que se deben realizar en cada uno de los expedientes que maneja y son de conocimiento del juzgado.

En cuanto a las competencias según Departamento de Administración de la Función Pública en su Cartilla Guía Para Establecer El Manual Específico De Funciones Y Competencias Laborales expresa que las competencias *“hacen referencia al conjunto de las características de la conducta que exigen como estándares básicos para el desempeño del empleo, el desempeño de la motivación, las aptitudes, las actitudes, las habilidades y los rasgos de la personalidad cuyos criterios para definir están establecidos en el Decreto 2539 de 2005...”*¹⁷

¹⁶ (Decreto 770 de 2005 por el cual se establece el sistema de funciones y de requisitos generales para los empleos públicos correspondientes a los niveles jerárquicos pertenecientes a los organismos y entidades del Orden Nacional, a que se refiere la Ley 909)

¹⁷ Departamento de Administración de la Función Pública Cartilla De Administración Pública En La Guía Para Establecer El Manual Específico De Funciones Y Competencias Laborales. Pág. 14. Disponible en Internet: <http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive_publicaciones?no=696>

Para el desarrollo de manual de funciones de los entes gubernamentales o estatales es imperioso tener en cuenta los parámetros otorgados por los decretos 2539 y 2772 de 2005 **“Artículo 9°. Manuales de Funciones y Requisitos. De conformidad con lo dispuesto en el presente decreto, las entidades y organismos deberán ajustar sus manuales específicos de funciones y requisitos, incluyendo: El contenido funcional de los empleos; las competencias comunes a los empleados públicos y las comportamentales, de acuerdo con lo previsto en los artículos 7° y 8° de este decreto; las competencias funcionales; y los requisitos de estudio y experiencia de acuerdo con lo establecido en el decreto que para el efecto expida el Gobierno Nacional.”**¹⁸ Y es evidente que el manual con que cuenta el juzgado carece de muchos de los elementos allí establecidos.

Todo lo anterior nos lleva a concluir que es indispensable replantear el manual de funciones con que cuenta el Juzgado Promiscuo Municipal de Caicedonia Valle y rediseñarlo conforme los parámetros establecidos en las diferentes normas citadas, para practicidad de la elaboración del mismo es proponer el método que se establece en la cartilla publicada por el Departamento de la Función Pública, el cual brinda apoyo para la creación del mismo. El mismo no con la cuenta con la descripción, requisitos y competencias de cada cargo lo que lo hace mas didáctico para determinar el perfil profesional que debe tener cada uno de los cargos.

También es necesario proponer una sistema de calidad y estrategias para la estructura general de los procesos que se llevan a cabo al interior del Juzgado, así se puede identificar los niveles de organizacionales, de comunicación y de desempeño que se manejan al interior de esta organización. Lo que implica la creación de la misión, visión y objetivos que debe tener el Juzgado Promiscuo Municipal de Caicedonia Valle del Cauca, derivada de la estrategia nacional

¹⁸ Decreto 2539 de 2005 por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los Decretos-ley 770 y 785 de 2005.

propuesta por el Consejo Superior de la Judicatura, visto dentro del informe presentado por el Congreso de la República y el Consejo Superior de la Judicatura para el 2011 y 2012 (<<http://www.ramajudicial.gov.co:8080/csj/downloads/UserFiles/File/HOME/1-90.pdf>>). Allí se muestra unas estrategias organizacionales que se propone para la administración de justicia en Colombia y es una pauta para establecer las estrategias al interior del Juzgado Promiscuo Municipal de Caicedonia Valle del Cauca. También es ideal formular el mapa general de procesos que llevarían a un mejor ambiente laboral toda vez que indicarían cual es la comunicación y flujo de los procesos que se llevan al interior de los expedientes.

11 FORMULACION DE UN NUEVO MANUAL DE FUNCIONES Y MAPA DE PROCESOS GENERALES DEL JUZGADO PROMISCOU MUNICIPAL DE CAICEDONIA VALLE.

Se procede a continuación a la elaboración del manual de funciones que se recomienda para ser implementado en el Juzgado Promiscuo Municipal de Caicedonia Valle del Cauca, mediante el cual se establece, descripción del Cargo, competencias y requisitos que debe tener la personas que desempeña el cargo y la descripción de las labores que se ejecutan al interior del mismo.

11.1 Manual de Funciones Propuesto para el Juzgado Promiscuo Municipal de Caicedonia.

11.1.1 Cargos existentes en el Juzgado.

El Juzgado Promiscuo municipal lo conforman los siguientes cargos:

- El Juez como titular del Despacho.
- El Secretario quien es el Coordinador de las actividades desarrolladas al interior del Juzgado.
- El Escribiente actúa como empleado que desarrolla las actividades de nivel técnico y operativo.
- El Citador quien es el Empleado que desempeña las actividades propias del Nivel asistencial.

11.2 Descripción, Requisitos y Competencias de los Cargos.

11.2.1 Juez:

Descripción del Cargo El Juez es el Titular del Despacho, quien garantiza el adecuado funcionamiento del Juzgado, generando políticas y dirige y asigna las funciones del personal de la secretaria, decide en los tramites de los cuales conoce el Juzgado, aprueba con su firma las providencias sustantivas o interlocutorias que se elaboran en el expediente y quien vela por que todas las actuaciones que se desprendan de los expedientes judiciales que cursan en el Juzgado sean Justas, eficientes y se realicen dentro de un tiempo prudente, es quien establece y mantiene la cohesión de grupo para alcanzar los objetivos organizacionales, con el fin de brindar un servicio eficiente al usuario. El Juez es la máxima autoridad del Juzgado.

Competencias Funcionales y Comportamentales que debe Poseer el Juez: debe buscar mantener una comunicación clara directa y concreta con su equipo de trabajo logrando que este obtenga un desempeño conforme los estándares; debe promover la eficiencia en el servicio y los procesos que se llevan al interior de cada expediente; debe generar un clima organizacional positivo y de seguridad en sus colaboradores, debe fomentar la participación de todos los miembros del juzgado en los procesos de reflexión para la toma de decisiones; identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas, ser alternativo en la solución; el Juez procurara por Favorecer el aprendizaje y desarrollo de sus colaboradores, articulando las potencialidades y necesidades individuales con las de la organización para que su equipo desempeñe una labor eficiente y de calidad y por ultimo debe ser una persona que está al tanto de las circunstancias y las relaciones de poder que influyen en el entorno organizacional.

Requisitos que se Exigen Para Ser Juez Promiscuo Municipal, son los establecidos en los artículos 26 y siguientes de la ley Estatutaria de administración de Justicia (Ley 270 de 1996).

Funciones que desempeña el Juez: En cuanto a las funciones son todas las que conllevan a la dirección general del Despacho, aplicadas a garantizar el acceso a la justicia y a una buena prestación del servicio a las personas que lo utilicen.

11.2.2 Secretario.

Descripción del Cargo.	Secretario es un cargo que sigue en responsabilidades al Juez, tiene bajo su dependencia funcional a los demás empleados del Juzgado quienes colaboran con las tareas que se deben desempeñar en el Juzgado, lo que significa que responde por sus actos u omisiones y por falta de control sobre los empleados que tiene bajo su dirección, El Secretario actúa como apoyo del juez para la toma de decisiones, orienta a los demás empleados para que las labores que desempeñan sean optimas y eficientes.
Competencias del Cargo.	El secretario debe aplicar profesional orientado al logro de resultados, es quien asesora, emite conceptos o propuestas para la toma de decisiones del Juez, busca comunicarse de modo claro, lógico y adecuado, es una persona acuciosa y mantiene actualizado en jurisprudencia que permita el desarrollo eficiente de los expedientes, es quien genera nuevas y desarrolla nuevas ideas, para la solución de problemas que se puedan presentar.
Requisitos para ser Secretario del Juzgado Promiscuo Municipal.	Título profesional en derecho y un (1) años de experiencia relacionada (ACUERDO No. PSAA13-10038 de Nov. 7 de 2013. Consejo Superior de la Judicatura Sala Administrativa).
	- Suministrar verbalmente al Juez, las informaciones que este requiera en relación a los procesos que cursen en el despacho. - Sustanciar los procesos cuyo impulso no corresponda a las partes, y revisar los asuntos que lleguen al juzgado. - Sustanciar e instruir las tutelas y colaborar

Funciones del Secretario	armónicamente con el citador en la comunicación de la admisión y fallo de la misma. - Autenticar las copias de los escritos y documentos que obren en los procesos, previo auto que lo ordene. - Mantener la lista de expedientes que se encuentran en el despacho para sentencia, con indicación de la fecha de ingreso y la fecha del fallo. - En coordinación con el Escribiente y el Citador, hacer constar la fecha de presentación de los memoriales que se reciban y pasar al despacho de INMEDIATO con el respectivo proceso, los que requieran decisión o agregarlos si se encuentra allí el proceso para que resuelva simultáneamente todas las peticiones pendientes. El incumplimiento de esta función dará lugar a que el juez inicie sin tardanza la correspondiente investigación disciplinaria. A demás en Coordinación con los demás empleados agregar a los procesos los demás escritos y comunicaciones que no contengan una solicitud o no requieran de un pronunciamiento, sin necesidad de auto que lo ordene, esperando que transcurra el término común en relación con todas las partes, cuando se trate del ejercicio de un recurso o de una facultad que tenga señalado término común
Funciones del Secretario	- En coordinación con los demás empleados, expedir las copias autenticadas o simples de los expedientes o parte de estos, cuando se soliciten copias autenticas estas deben ser ordenadas por medio de providencia, cuando se soliciten copias simples el secretario las ordenara en forma oficiosa sin necesidad de providencia que lo autorice. - En coordinación con el Escribiente, hacer las constancias pertinentes en las copias de los documentos desglosados de los procesos. - En coordinación con el Escribiente y el Citador,

Funciones del Secretario	realizar las notificaciones ordenadas en el Código de Procedimiento Civil, fijando los Edictos y Estados que se requieran. - Mantener debidamente foliados y separados los cuadernos de los expedientes conforme lo dispuesto en el artículo 125 del Código de Procedimiento Civil, para lo cual contará con la colaboración de los demás empleados del Despacho. - Autorizar con su firma los comisorios y oficios que se libren. - Ordenar con el Juez la cancelación, conversión y fraccionamiento de los títulos o depósitos judiciales. - Elaborar proyectos de sentencia y autos interlocutorios, previa discusión, análisis y orientación del juez. - Velar por el cumplimiento de las distintas decisiones judiciales. - Con la colaboración del Escribiente, velar por el estricto cumplimiento de los términos judiciales. - Mantener al día el libro de arancel judicial, expidiendo los recibos de pago por triplicado, consignando los recaudos dentro de los cinco primeros días hábiles de cada mes, al igual que rendir en dicho término el informe respectivo del recaudo, conforme a lo establecido por el Consejo Superior de la Judicatura. - Elaborar oportunamente los informe mensuales del recaudo de impuesto de remate, cauciones y multas con destino a la Dirección de Administración Judicial - Cumplir con los deberes impuestos en el artículo 153 de la Ley 270 de 1996, Estatutaria de la Administración de Justicia. - Cumplir las demás funciones que la Ley y el Juez le asignen
---------------------------------	--

11.2.3 Escribiente:

Descripción del Cargo.	Escribiente es un cargo de carácter Operativo, quien debe elaborar oficios, radicar los expedientes que lleguen al juzgado, asistir al Juez en las diferentes diligencias que este disponga, quien efectúa labores encomendadas por el secretario.
Competencias que debe poseer el Escribiente	El escribiente debe tener Entender y aplicar los conocimientos técnicos del área de desempeño y mantenerlos actualizados; estar dispuesto a trabajar con otros para conseguir metas comunes; Presentar ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones; es recursivo; Es práctico.
Requisitos para ser Escribiente en el Juzgado Promiscuo Municipal	Haber aprobado un (1) año de estudios superiores y tener un (1) año de experiencia relacionada. (ACUERDO No. PSAA13-10038 de Nov. 7 de 2013. Consejo Superior de la Judicatura Sala Administrativa).
Funciones del Escribiente.	- Reemplazar al secretario durante sus faltas temporales o accidentales, en forma eficiente. - Cumplir como secretario Ad Hoc, con las funciones que el juez le asigne y en especial, en las diligencias y audiencias que se practiquen fuera del despacho - Velar por que los expediente que de ordinario maneja, tengan una buena presentación y permanezcan debidamente ordenados en el lugar que corresponde. - Llevar el control de los términos que corren en los distintos procesos. - Digitar o mecanografiar las diligencias que se celebren dentro o fuera del juzgado, así

Funciones del Escribiente.	como las distintas providencias que le encomiende el juez. - Inactivar procesos cuando quiera haya lugar, en coordinación con el juez y el secretario. - Contribuir con el buen orden y archivo del juzgado - Bajo la coordinación del secretario, liquidar costas y créditos, en los expedientes de materia Civil. - Llevar el libro especial para el recibo de los expedientes retirados de la secretaría, e informar inmediatamente al juez cuando haya vencido el término para la devolución de los mismos. - Elaborar y contestar la correspondencia en general bajo la dirección del juez y Secretario. - En coordinación con el citador, mantener actualizados los libros radicadores, anotando las actuaciones surtidas en los procesos de manera clara, sin enmendaduras, bajo la orientación del juez y secretario. - Con la colaboración del citador, recibir y clasificar correspondencia que deba pasar a la secretaria, previa suscripción de la constancia sobre fecha y hora de recibo, para que el secretario si es necesario, la pase a su vez al juez. - Manejar bajo la dirección del titular del despacho y el secretario, y en perfecta armonía con los demás empleados, todos
-----------------------------------	--

	los libros que se lleven en el Juzgado a excepción de los exclusivos del juez. - Elaborar los Estados, emplazamientos y comisorios que deban realizarse. - Tramitar memoriales de terminación de procesos, desistimientos, pagos de obligaciones, transacción, expedición de copias, desgloses. - Tramitar la programación de audiencias solicitadas en el sistema Penal Acusatorio (ley 906 de 2004). - Manejar el inventario de muebles, equipos, libros y útiles del juzgado. - Cumplir con los deberes impuestos en el artículo 153 de la Ley 270 de 1996, Estatutaria de la Administración de Justicia. - Realizar las demás funciones que le asigne el juez o secretario, según las necesidades del servicio y las que se impongan por ley o reglamento.
--	--

11.2.4 Citador.

Descripción del Cargo	El Citador es el cargo de nivel operativo, quien debe realizar Oficios y demás labores designadas por el titular del despacho, ejerce actividades de apoyo, de las tareas propias de los demás empleados del Juzgado.
Competencias.	Maneja con respeto la información personal e institucional de la que dispone; Enfrenta con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas para aceptar los cambios positiva y constructivamente; Se adapta a las

	directrices institucionales y buscar información de los cambios en la autoridad competente; Establecer y mantener relaciones de trabajo amistosas y positivas, basadas en la comunicación abierta y fluida y en el respeto por los demás; Cooperar con los demás con el fin de alcanzar los objetivos institucionales
Requisitos para ser Citador del Juzgado Promiscuo Municipal	Tener título en educación media, acreditar conocimientos en técnicas de oficina y/o sistemas y tener un (1) año de experiencia relacionada. (ACUERDO No. PSAA13-10038 de Nov. 7 de 2013. Consejo Superior de la Judicatura Sala Administrativa).
Funciones del Citador	- Realizar notificaciones personales, así como citaciones pronta y cumplidamente. - Rendir bajo juramento los informes a que den lugar las citaciones. - Remitir oportunamente por correo toda la correspondencia que así lo exija, elaborando la respectiva planilla; y manejar el archivo de la correspondencia enviada y recibida. - Entregar las distintas comunicaciones que le ordene el juez y el secretario. - Anotar diariamente en los libros radicadores, el movimiento de cada proceso, desde su inicio, evento en el cual deberá organizar el proceso y foliarlo. - Mantener actualizada la información en los libros índice, de pruebas anticipadas, despachos comisorios, matrimonios, tutelas y demás que se requiera llevar para el

Funciones del Citador	registro y control del trabajo del juzgado. - Archivar con el escribiente, semanalmente de manera ordenada, las copias de las providencias, oficios, y correspondencia y en general de la documentación que no deba anexarse a los procesos. - Archivar mensualmente los expedientes y hacer las respectivas anotaciones en el libro índice y radicador con la colaboración de los demás empleados. - Elaborar los oficios y telegramas necesarios para cumplir con su labor de notificación, en coordinación con el secretario. - Llevar y manejar el registro del archivo y buscar procesos en el mismo. - En coordinación con el Escribiente, glosar los memoriales que a diario se reciben a los expedientes y pasarlo al secretario, de manera pronta y oportuna para el trámite respectivo, y foliar los procesos una vez se le agregue cualquier documento o folio adicional. - Velar con los demás empleados, por la buena presentación de los expediente y que permanezcan en el lugar que les corresponda. - Cumplir con los deberes impuestos en el artículo 153 de la Ley 270 de 1996, Estatutaria de la Administración de Justicia. - Realizar las demás funciones que le asigne el juez o
Funciones del Citador	

	secretario, según las necesidades del servicio y las que se impongan por ley o reglamento.
--	--

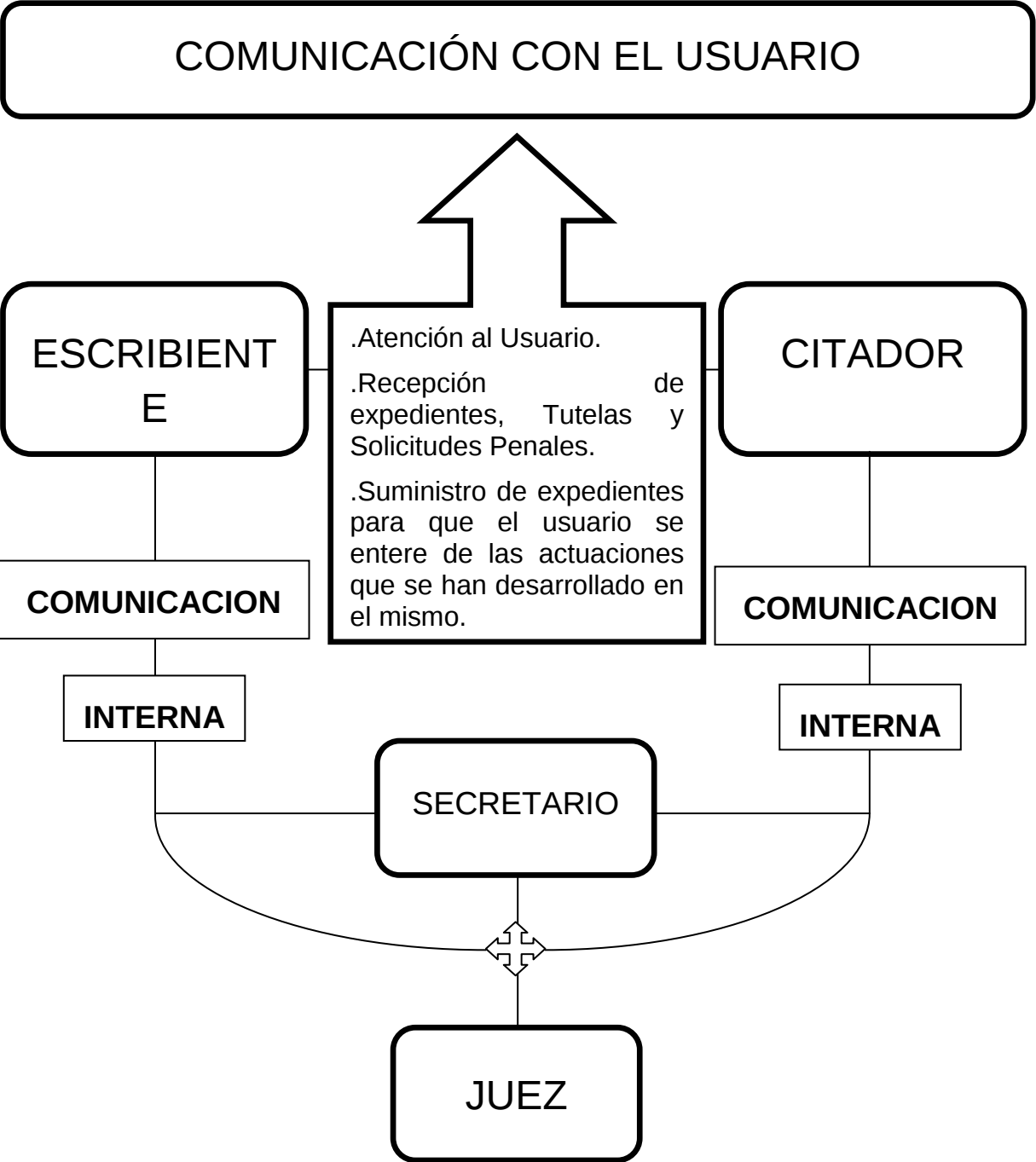
11.3 Descripción General de Procesos y Mapa de Procesos.

Una vez establecido el manual de funciones que desempeña cada uno de los empleados del Juzgado Promiscuo Municipal de Caicedonia Valle del Cauca, se presenta el Proceso General de los expedientes y solicitudes que se incluyen en el Juzgado y el respectivo flujo de comunicación que se maneja con el usuario y al interior del Juzgado.

PROCESOS QUE SE LLEVAN A CABO DENTRO DEL JUZGADO PROMISCOU MUNICIPAL DE CAICEDONIA.

11.3.1 PORCESO DE COMUNICACIÓN INTERNA Y CON EL USUARIO.

En el Juzgado Promiscuo Municipal se practica comunicación directa al interior a pesar de la existencia de un orden jerárquico, el flujo de la comunicación se da en todos los sentidos. Inicialmente se da entre empleados de nivel técnico y asistencia con el nivel profesional y por ultimo al nivel directivo. Sin embargo también fluye la comunicación desde los niveles inferiores al nivel directivo. De igual manera la comunicación entre el Juzgado y el usuario se maneja en dos condiciones. Inicialmente el usuario es atendido por el Escribiente o el Citador. Sin embargo cuando la duda o petición requiere de un conocimiento más profesional puede ser atendido por el Secretario o el Juez. El nivel. Este sistema de flujo de comunicación es producto del análisis interno que se hace del mismo.



11.3.2 Proceso De Manejo De Recibo Y Trámite De Expedientes Civiles Y De Familia En El Juzgado Promiscuo Municipal De Caicedonia Valle Del Cauca

Descripción de la Recepción de Demandas y Acciones de Tutela: Es la primera parte del proceso para el inicio de una demanda o una acción de tutela (se debe tener en cuenta que el Decreto 2591 del 91, establece que el termino para dar solución a una acción de tutela es de 10 días hábiles contados a partir del día siguiente de la presentación de la misma). Las personas encargadas en recibir las demandas son el Escribiente o el Citador, quienes se turnarán por días para la recepción de las mismas; una vez recibida la demanda pasa a radicarse en un libro único radicado donde se anotaran el No. De radicación, el tipo de expediente, bien sea de Conocimiento en materia Civil, Familia o Constitucional, este paso del proceso le corresponde al Escribiente, quien además debe llenar con los mismos datos los libros radicadores, civil, el índice de demandados y el índice de demandantes, este último en caso de ser una acción de tutela, luego la demanda se organiza conforme lo solicita el juez y se le crea una caratula en la cual van inscritos los datos principales de la demanda (Tipo de Proceso, Cuantía, Demandante, Demandado, Apoderado, fecha de ingreso, No. De Radicado). Después el expediente es llevado al Secretario quien es la persona encargada de proferir la providencia que admite o inadmite la demanda. Una vez se haya elaborado la providencia por parte de la Secretaria, esta pasa a Despacho del señor Juez quien con su firma da la aprobación de la misma, y vuelve al escribiente quien deberá notificarla según las directrices que se establecen en la misma. En caso de Tutelas la providencia debe ser notificada a las partes que intervienen y los vinculados en la misma de manera inmediata, el Citador del despacho es quien se encarga de elaborar los oficios (documento donde se establece lo ordenado por el Juez a través de la providencia emitida), y deberá entregarla de la forma más expedita posible al demandado. De igual manera a solicitud de la parte interesada se solicitarán las medidas cautelares a que haya lugar, esto lo debe presentar en forma escrita, y quienes reciben estas solicitudes

son el Escribiente o el Citador, luego estas son anexadas al expediente que corresponde y el mismo vuelve al Secretario a fin de que elabore la providencia que ordena o no la medida cautelar la cual deberá ser aprobada por la firma de Juez; la providencia que decreta o no la medida cautelar debe ser notificada al demandante y se deben elaborar los oficios a las entidades que tienen que ver con la inscripción de dicha medida (Estos oficios son elaborados por el Escribiente y retirados y enviados por la parte que los solicita). Una vez enviada la notificación en cuanto a trámites Civiles o de Familia se le otorga un término al demandante con la advertencia que si no comparece al proceso se le enviara otro oficio de notificación por aviso la cual busca que el demandado quede notificado; de las notificaciones que se han hablado hasta el momento todas son autorizadas por el Secretario y elaboradas y entregadas por el Citador. Cuando el demandado se notifica personalmente, es decir que comparece al juzgado y firma con su puño y letra un acta de notificación personal que elabora el escribiente y la firman el Juez y Secretario, se le otorga un término que establece la ley a través del Código de Procedimiento Civil según el tipo de demanda, para que presente excepciones o refute lo que manifiesta el demandante en escrito de demanda; seguidamente al vencimiento del término mencionado el escribiente deberá elaborar una constancia donde se manifiesta si se contesto por parte del demandado o no. En caso de que la demanda fuere contestada dependiendo del tipo de expediente este puede tomar uno de dos caminos: el primero es que se profiera por parte del juez una providencia donde se decretan pruebas y se fijen fechas para llevar a cabo las diligencias que sean ordenadas, entonces la misma deberá ser notificada conforme se ordenó en la misma y es función del Escribiente la realización de esta notificación; el segundo seria un caso contrario en el cual es función del Escribiente realizar constancia de no presentación de excepciones y pasar a despacho del Juez con el fin de que se decida la situación que se esté presentando a través de la demanda. En caso de tutelas una vez se notifique se le otorga termino a las partes accionada y vinculados para que se pronuncien al respecto de lo manifestado en la tutela, si estos solicitaran pruebas estas se

deberán ordenar y practicar dentro del término de 10 días otorgados por la ley, si no fuese así la Secretaria en asesoría del Juez empezara a proyectar la Sentencia respectiva con la cual se resolverá la situación presentada y una vez el juez la firme esta deberá ser notificada en la misma forma en que se notificó inicialmente. Los demás procesos que se deben realizar en los expedientes que se conocen en el juzgado son propios de cada una de las ejecuciones que se estén solicitando en las demandas. Todas las providencias provistas en los procesos deberán ser notificadas, a no ser que la providencia este disponiendo lo contrario (La notificación de las providencias es labor del Escribiente).

11.3.3 Mapa Del Proceso General que se Tramita en los Expedientes en materia Civil, Familia y Constitucional, que son de Conocimiento del Juzgado Promiscuo Municipal de Caicedonia.

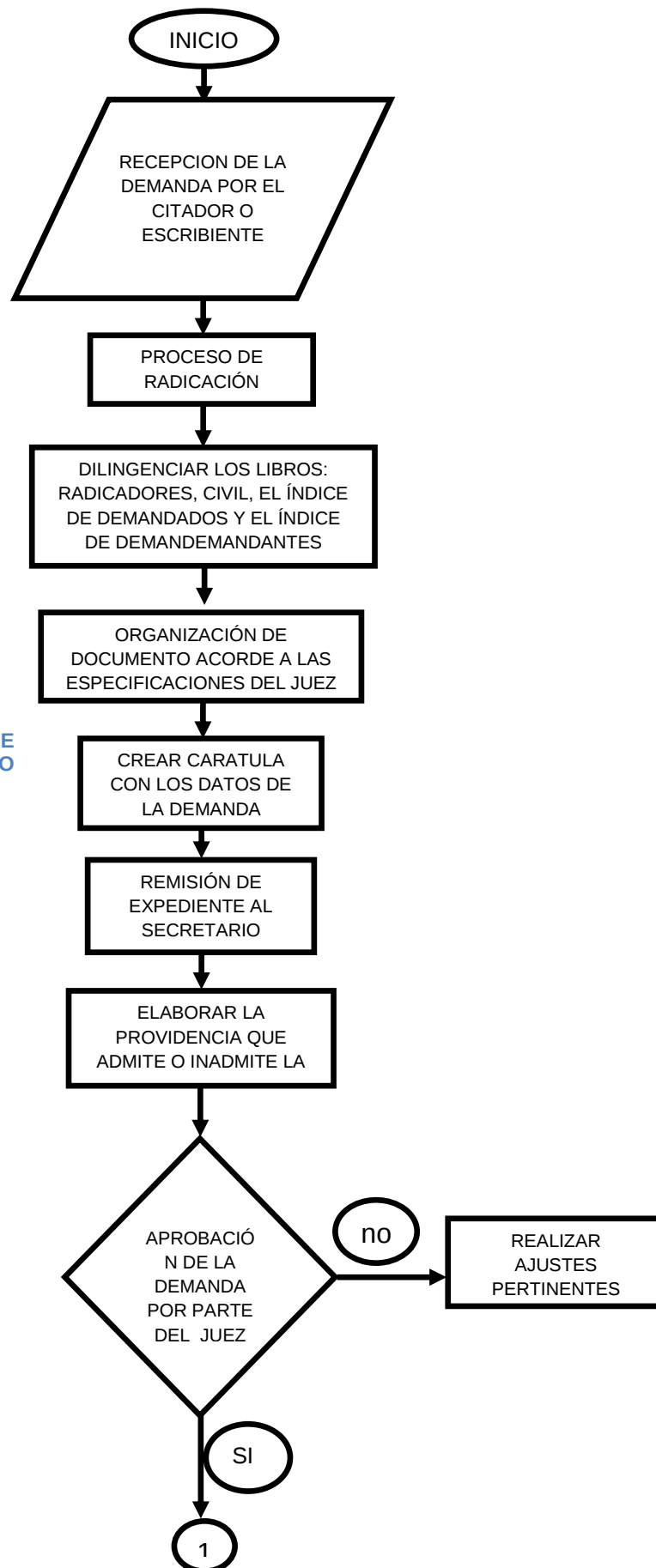


GRAFICO DE PROCESO GENERAL QUE SE DESARROLLA AL INTERIOR DEL JUZGADO PROMISCOU MUNICIPAL DE CAICEDONIA

GRAFICO DE PROCESO GENERAL QUE SE DESARROLLA AL INTERIOR DEL JUZGADO PROMISCO MUICPAL DE CAICEDONIA

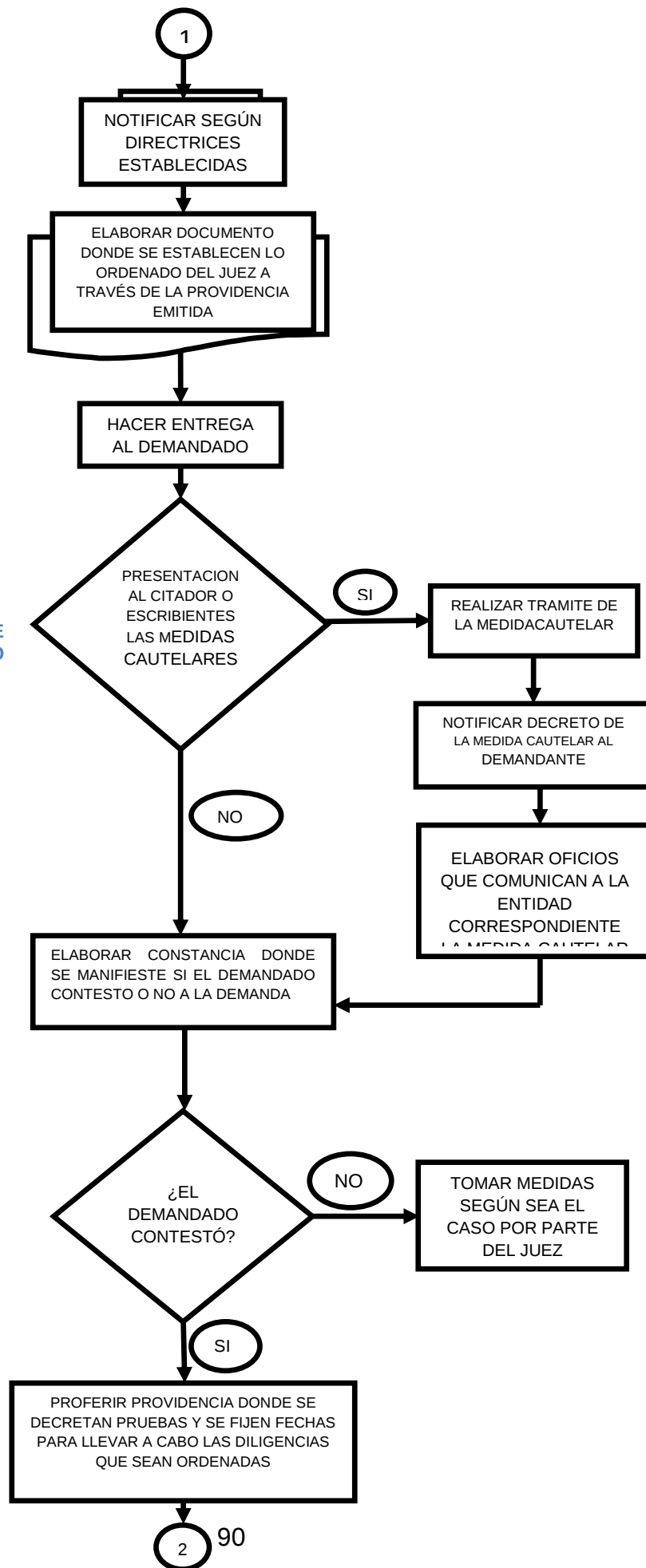
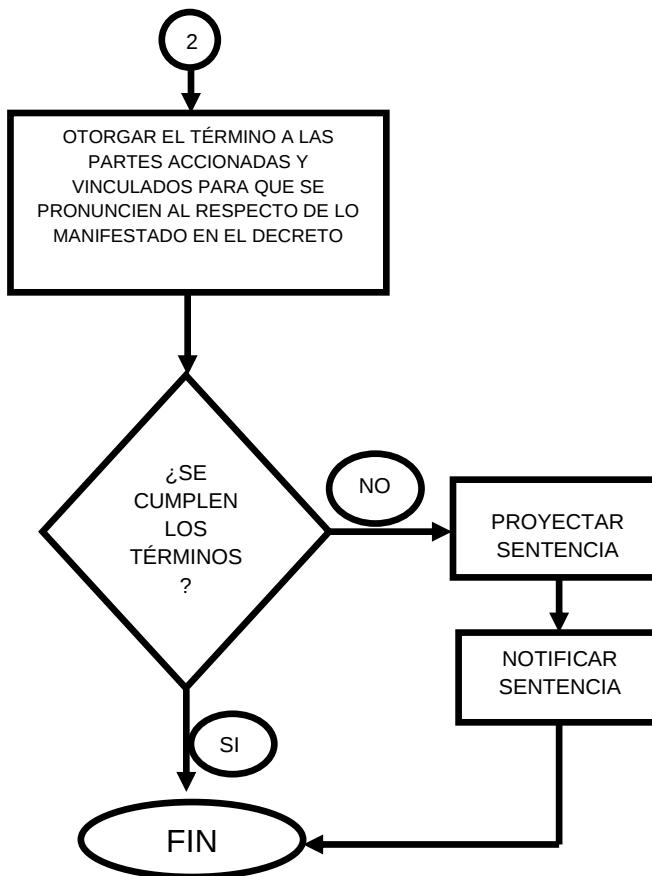


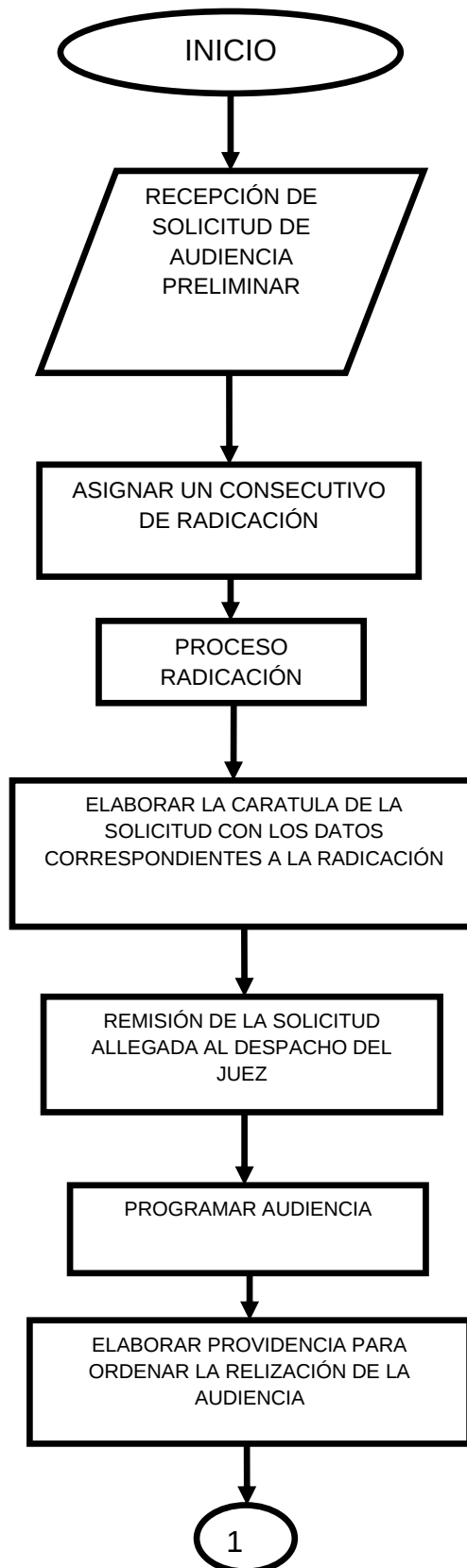
GRAFICO DE PROCESO GENERAL QUE SE DESARROLLA AL INTERIOR DEL JUZGADO PROMISCUO MUNICIPAL DE CAICEDONIA



11.3.4 Descripción del Proceso de recepción y trámite de las solicitudes penales.

A continuación se procede a hacer un relato del proceso de Control de garantías, como Juzgado de conocimiento de las diligencias preliminares que se inician en el proceso penal (ley 906 de 2004), inicialmente se allega al juzgado solicitud de audiencia preliminar por parte de las Fiscalías, Defensores Públicos o de Oficio, esto con el ánimo de que el juzgado programe fecha para la realización de la misma, en dicha audiencia el solicitante deberá argumentar su petición y es deber del juez resolver favorable o desfavorablemente la solicitud elevada. Una vez recibida la solicitud, el Escribiente del Juzgado deberá proceder a asignar un consecutivo de radicación y seguidamente radicar en el libro radicador de audiencias preliminares donde se deja inscrito quien la solicitó, el Numero de radicación interna del juzgado, el SPOA (numero único de radicado manejado por la Fiscalía que identifica el caso), el tipo de solicitud, el nombre del indiciado o imputado, la fiscalía a cargo de la investigación, el tipo de delito investigado, la fecha de recibido de la solicitud; después de ello se elabora la caratula de la

solicitud la cual debe contener los mismos datos que antes se habían plasmado en el libro. Una vez elaborada la caratula el Escribiente se dirige ante el Juez con el fin de comunicarle de la solicitud allegada al juzgado, el Juez inmediatamente y previo a revisar la agenda del despacho señala la fecha para realizar la audiencia; el Escribiente se encarga entonces de hacer una providencia donde se ordena la realización de la audiencia, providencia que posteriormente será autorizada con la firma del Juez, también debe elaborar los oficios de citación a las partes donde se les comunica la fecha y hora de realización de la audiencia, los cuales serán firmados por el Secretario del despacho y entregados al Citador para que los entregue con prontitud y de la manera más expedita con el fin de que se realice la audiencia solicitada, el oficio debe contener los datos de la investigación con el fin de que la persona a notificar se entere en que investigación se va a hacer la audiencia preliminar. Es función del Escribiente velar por el buen funcionamiento del equipo de audio y grabación de la sala de audiencias, en consecuencia el mismo debe preparar la sala de audiencias al momento de la realización de la misma. Una vez realizada la audiencia el Escribiente procede a elaborar el acta de la misma donde se plasman los datos que identifican la investigación, las partes intervinientes (Fiscalía, Indiciado-imputado, Defensor, Representante del ministerio Público), fecha de la realización de la audiencia, y las solicitudes que se elevaron ante el Juez, también se debe dejar constancia del tipo de decisión que se profirió por parte del juez, el lugar de los hechos del presunto delito y la hora de inicio y de finalización de la misma, esta acta será aprobada por el Juez con su firma; se debe grabar en un CD el audio que previamente quedo en el sistema de grabación y anexarlo a la solicitud, foliar toda la solicitud y enviar la misma hacia el Centro de Servicios de Sistema Penal del municipio de Sevilla Valle, con el fin de que sea entregado al respectivo Juzgado de conocimiento. Si la decisión tomada por el Juez es favorable el Escribiente elabora las comunicaciones a las entidades que se ordene en la audiencia, los cuales serán firmados por el Secretario, y entregados al Citador del Juzgado con el fin de que se envíen a su destinatario para que se realice lo pertinente en cuanto a lo ordenado por el Juez.



1

AUTORIZAR LA
PROVIDENCIA
POR PARTE DEL
JUEZ

AUTORIZAR LA
PROVIDENCIA POR
PARTE DEL JUEZ

ELABORAR LOS
OFICIOS DE
CITACIÓN

PREPARACIÓN DE LA
SALA DE AUDIENCIAS

PROCESO DE
REALIZACIÓN DE
AUDIENCIA

GRABAR
AUDIENCIA

LEVANTAR ACTA
DEL PROCESO DE
LA AUDIENCIA

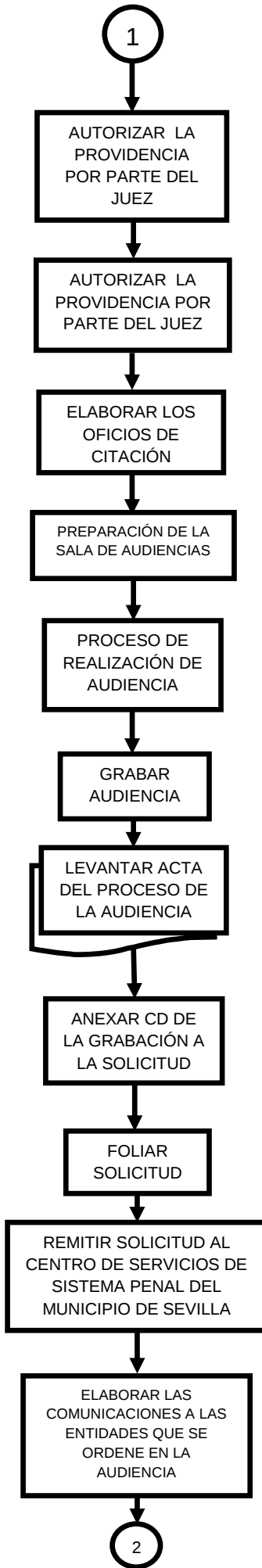
ANEXAR CD DE
LA GRABACIÓN A
LA SOLICITUD

FOLIAR
SOLICITUD

REMITIR SOLICITUD AL
CENTRO DE SERVICIOS DE
SISTEMA PENAL DEL
MUNICIPIO DE SEVILLA

ELABORAR LAS
COMUNICACIONES A LAS
ENTIDADES QUE SE
ORDENE EN LA
AUDIENCIA

2





11.3.5 DESCRIPCION DEL PROCESO DE ARCHIVO.

Se tiene que en el Juzgado Promiscuo Municipal, y con base en la estadística presentada para el trimestre comprendido entre los meses de Julio a Septiembre de 2014 un cumulo de expedientes que se describe a continuación. Expedientes Activos a Septiembre de 2014 un total de 428 procesos activos; 74 expedientes inactivos que se encuentran aun sin relacionar en el archivo de procesos inactivos; 1160 expedientes en el archivo inactivo los cuales se encuentran debidamente relacionados en cajas las cuales van organizadas en orden numérico y en anaqueles para su fácil identificación. En cuanto al archivo definitivo para el año 2014 se han archivado definitivamente un total de 189 expedientes, lo que se promedia desde el año dos mil cinco (2005) para un total de alrededor de 1800 expedientes archivados; sin embargo existe un archivo definitivo en el juzgado que no está contabilizado y corresponde a los juzgados existentes antes de la modificación que hiciere el Consejo Superior de la Judicatura mediante ACUERDO No. PSAA05-3133 DE 2005, por el cual se transforma el Juzgado Segundo Promiscuo Municipal de Caicedonia en Juzgado Penal Municipal con Función de Control de Garantías de la Ciudad de Sevilla valle. Por lo que se presume que actualmente el Juzgado cuenta con un archivo definitivo de alrededor de 3000 a 3500 expedientes.

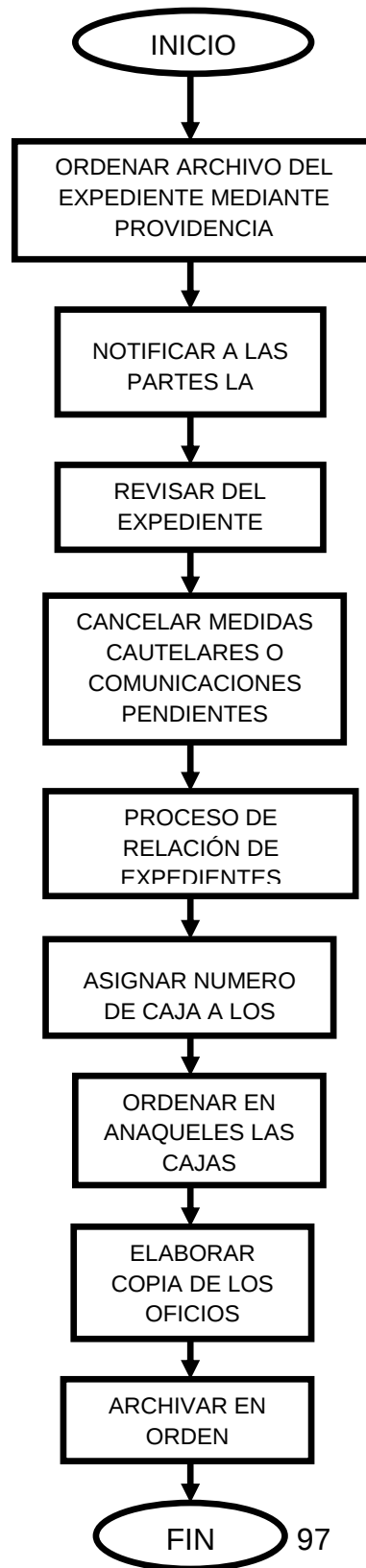
Es pertinente manifestar que tomando las cifras del libro Radicador diario del juzgado, mediante el cual se asigna el número de radicación que se le asigna a

cada uno de los expedientes de que conoce el Juzgado Promiscuo Municipal de Caicedonia, a Diciembre 5 de 2014 se cuenta con un total de 607 demandas Civiles y de Familia, Acciones de Tutela y solicitudes penales. Las cuales se dividen así:

- Demandas Civiles y de Familia:	317
- Tutelas:	140
- Solicitudes Penales	150

El proceso de archivo es la etapa final de un expediente y en consecuencia de se deben efectuar una serie de procesos que identifiquen la posición del expediente en el archivo. Se debe tener en cuenta en el momento de archivar un expediente lo establecido en la ley 594 de 2000 emitida por el congreso de la república, mediante la cual se regula el proceso archivístico de las entidades gubernamentales o de entidades privadas que presente servicio a la nación; el proceso de archivo que se maneja en el Juzgado promiscuo municipal deberá ser con periodicidad corta y empieza una vez el Juez ordene el archivo del expediente mediante providencia, una vez notificada a las partes la providencia, el expediente se revisa por parte de la secretaria del despacho con el fin de cancelar medidas cautelares o comunicaciones pendientes que se encuentren en el expediente, los cuales elabora el escribiente antes de archivar, luego el citador del despacho se encarga de relacionar los expedientes que se encuentren pendientes de archivar en una lista en la cual se les asigna un numero de caja (el archivo del Juzgado Promiscuo Municipal de Caicedonia Valle del Cauca se hace en cajas las cuales contienen un numero que se les asigna para poder identificar los expedientes que estas contienen); en dicha lista deben estar incluidos los datos del expediente, tal como parte demandante y demandada, tipo de proceso, fecha de inicio, fecha de providencia que ordena el archivo, fecha de la elaboración del archivo, una vez

relacionados los expedientes contenidos en una caja la misma se ordena en anaqueles los cuales contienen todo el archivo documental del despacho.



En cuanto a las providencias y oficios emitidos en cada uno de los expedientes, cada una se elabora con copia para el archivo del juzgado y deben archivar de manera cronológica y estas legajadas en carpetas que especifican el tipo de tarea que representa, como por ejemplo (Archivo de Autos interlocutorios, Autos de Sustanciación, Oficios, Despachos Comisorios, entre otros).

12 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

12.1 CONCLUSIONES.

Buscando responder al direccionamiento estratégico, se genera un análisis de tipo administrativo que pretenda incluir en la organización elementos que permitan el cumplimiento legal de sus funciones, en búsqueda de la obtención eficiente de las metas y la prestación de un excelente servicio a la comunidad que requiera acudir al Juzgado Promiscuo Municipal de Caicedonia Valle. Y para dar respuesta a las situación que genera la presente asesoría, inicialmente se identifica las funciones con las que cumple cada uno de las personas que laboran en el Juzgado con el fin de comparar lo que se ejecuta actualmente con el manual de funciones que existe, igual mente se identifican las capacidades y disposición que poseen los empleados con el ánimo de establecer competencias que permiten una eficiencia y un ambiente laboral sano y de aprendizaje; de esta manera se identifica la situación actual de la organización lo que permite determinar cuál es el proceso general que se implementa en el juzgado para el cumplimiento de sus objetivos y el buen manejo de los expedientes.

Se Determina entonces que comparado el manual de funciones actual del Juzgado promiscuo Municipal con las actividades que se desarrollan en su interior por cada uno de los empleados, este no proporciona parámetros a los funcionarios del Juzgado para desenvolverse de manera eficiente, toda vez que los limita en cuanto a su desempeño funcional; En consecuencia de ello y basados en la normatividad legal vigente y en lo estipulados por algunos teóricos en materia administrativa, se propone un nuevo manual de funciones adicional una mapa general de proceso que facilitara el actuar de los empleados y permitirá coordinación eficiente para el cumplimiento de metas y un mejor servicio al usuario que facilitará un mejor acceso a la justicia.

Se busca con la elaboración de este nuevo manual de funciones optimizar las necesidades del Juzgado Promiscuo Municipal, dando herramientas a los empleados para el desempeño de sus tareas. En conclusión el Juzgado promiscuo municipal actualmente no posee elementos organizacionales estratégicos, que le proporcionen parámetros y estándares a los empleados y como consecuencia de ello los empleados pueden llegar a cumplir funciones que no les corresponde y generar un desorden organizacional, provocando represamiento en los procesos administrativos que se manejan al interior del Juzgado.

12.2 Recomendaciones.

Se recomienda la aplicación del manual de Funciones elaborado mediante la presente asesoría, y una vez socializado con los empleados del Juzgado Promiscuo Municipal, es pertinente realizar seguimiento y evaluación periódica, para lo cual se obtendrán cambios en el funcionamiento y estructura, con el fin de que se puedan efectuar las modificaciones del caso que permitan una organización que responda a su propósito y en caso del Juzgado la prestación de una excelente administración de Justicia.

La evaluación de competencias es un elemento que se recomienda evaluar con el fin de proporcionarles capacitación y recomendaciones a los empleados para que mejore su eficiencia laboral.

BIBLIOGRAFIA

1. CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Cuarta Edición.
2. MERTENS, L. La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional.
3. COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 270 de 1996. Ley Estatutaria de la Administración de Justicia.
4. COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Decreto 770 (marzo 17 de 2005) Por el cual se establece el sistema de funciones y de requisitos generales para los empleos públicos correspondientes a los niveles jerárquicos pertenecientes a los organismos y entidades del Orden Nacional, a que se refiere la Ley 909 de 2004.
5. COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Decreto 770 (marzo 17 de 2005). Por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004.
6. COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 909 de 2004. Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.
7. COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Decreto 2539 (julio 22 de 2005). por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los Decretos-ley 770 y 785 de 2005.
8. COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Decreto 2772 (agosto 10 de 2005) por el cual se establecen las funciones y requisitos generales para los diferentes empleos públicos de los organismos y entidades del orden nacional y se dictan otras disposiciones.

9. Consejo Superior de la Judicatura, Rama Judicial del Poder Público PLAN SECTORIAL DE DESARROLLO DE LA RAMA JUDICIAL 2011 – 2014 Hacia una justicia eficiente, un propósito nacional.

WEBGRAFÍA

www.colombiaaprende.edu.co

www.ramajudicial.gov.co

www.consejosuperiordelajudicatura.gov.co

www.iccm.es

www.books.google.es

www.pymesyautonomos.com

www.webyempresas.com

www.iupuebla.com

www.manuelgross.bligoo.com

www.metodologia02.blogspot.com

www.eumed.net

www.unavarra.es

www.portal.dafp.gov.co

ANEXOS

- Oficio de Autorización otorgado por el Juez, dirigido al Coordinador de Programa de Administración de Empresas de la Universidad del Valle sede Caicedonia.
- Copia del Manual de Funciones existente en el Juzgado Promiscuo Municipal de Caicedonia Valle del Cauca.