

Proyecto rediseño organizacional de las direcciones contra el lavado de activos y extinción
del derecho de dominio en la Fiscalía General de la Nación

Sahilly Yurany Martinez Saenz

Plan de trabajo de opción de grado: Monografía

Administración Pública, jornada nocturna

ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA – ESAP

Tabla de contenido

1.	Introducción.....	4
2.	Objetivos.....	4
2.1.	Objetivo General.....	4
2.2.	Objetivos Específicos	5
3.	Metodología.....	5
3.1.	Tipo de estudio	5
3.2.	Métodos de recolección de datos.....	5
3.2.1.	Fuentes primarias.....	5
3.2.2.	Fuentes secundarias	5
3.3.	Determinación de cargas de trabajo.....	6
3.4.	Cronograma de actividades	7
4.	Marco normativo general.....	8
5.	Marco conceptual	18
6.	Marco teórico.....	19
6.1.	Teoría del diseño organizacional.....	19
6.1.1.	Perspectivas Teóricas del Diseño Organizacional.....	20
6.1.2.	Determinación de cargas de trabajo.....	20
6.2.	Fiscalía General de la Nación.....	21
6.2.1.	Estructura Organizacional	22
6.3.	Dirección Especializada contra el Lavado de Activos	23
6.3.1.	Definición.....	24
6.3.2.	Etapas del Proceso de Lavado de Activos	24
6.3.3.	Marco legal y regulatorio en Colombia.....	26
6.3.4.	Competencias y Funciones	26

6.4.	Dirección especializada de Extinción del Derecho de Dominio	26
6.4.1.	Extinción del derecho de dominio	27
6.4.2.	Referentes internacionales sobre la extinción del derecho de dominio	28
6.4.3.	Procedimientos y etapas para la Extinción del Derecho de Dominio.....	28
7.	Diagnostico cargas de trabajo de la Dirección Especializada contra Lavado de Activos y Extinción del Derecho de Dominio	29
7.1.	Dirección Especializada contra el Lavado de Activos	29
7.1.1.	Funcionarios por dirección	29
7.1.2.	Procesos por despacho de fiscal	30
7.2.	Dirección Especializada de Extinción del Derecho de Dominio.....	30
7.2.1.	Procesos por Despacho de Fiscal.....	31
8.	Determinación de cargas de trabajo.....	31
8.1.	Dirección Especializada contra el Lavado de Activos	31
8.2.	Dirección Especializada de Extinción del Derecho de Dominio.....	33
9.	Estrategias para la descongestión de las solicitudes represadas	34
9.1.	Creación de un Grupo Interno de Intervención Temprana en la Dirección Especializada contra el Lavado de Activos y Extinción de derecho de Dominio	34
9.2.	Estrategias Complementarias para Descongestionar las Direcciones	36
9.2.1.	Unidad de Gestión de Casos Prioritarios (UGCP).....	36
9.2.2.	Automatización de Procesos con Inteligencia Artificial (IA)	36
9.2.3.	Reingeniería de Procesos Administrativos.....	37
9.2.4.	Creación de una Mesa Técnica Interinstitucional.....	37
9.2.5.	Sistema de Metas de Desempeño y Bonificaciones	37
9.2.6.	Fortalecimiento de la Capacitación y la Especialización del Personal.....	37
10.	Conclusiones.....	38
11.	Bibliografía.....	40

1. Introducción

La Fiscalía General de la Nación cómo lo consagra la constitución política de Colombia en el título VIII de la rama Judicial y las disposiciones generales en el artículo 228, establece que la Fiscalía General de la Nación, es un órgano autónomo e independiente que se encarga de la investigación y persecución de delitos tipificados en el código penal colombiano, entre los que se encuentran lavado de activos y extinción de dominio, estas direcciones especializadas juegan un papel importante en el sistema de justicia penal del país. Sin embargo, la entidad por varios años se ha enfrentado a problemas de congestión de procesos penales en los despachos de fiscales y a su vez, en la demora de las resoluciones finales en los procesos, que afecta la eficiencia y la capacidad de garantizar el acceso a la justicia.

Lo mencionado anteriormente, tiene como consecuencia que aumente la impunidad de los delincuentes, disminuyendo la efectividad para combatir el crimen organizado, perjudicando a las víctimas que buscan justicia. La entidad tiene el deber de aumentar la confianza y credibilidad frente a la ciudadanía en general, garantizando mayor efectividad y eficiencia en la toma de decisiones.

Por tal razón, es importante rediseñar la estructura de la Fiscalía General de la Nación. El presente trabajo busca analizar y modificar la estructura organizacional de las direcciones especializadas de Extinción del Derecho de Dominio y contra el Lavado de Activos, para optimizar la capacidad de respuesta, reduciendo los reprocesos y la toma de decisiones en los casos, optimizando el talento humano.

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

Analizar e identificar una estrategia de rediseño en la estructura organizacional de las Direcciones de Extinción del Derecho de Dominio y contra el Lavado de Activos adscritos a la Delegada para las Finanzas Criminales en la Fiscalía General de la Nación, que permita la identificación de las falencias y un posible aumento en la eficiencia de los procesos.

2.2. Objetivos Específicos

- Analizar la evolución organizacional de las direcciones de Extinción del Derecho de Dominio y de Lavado de Activos en la Fiscalía General de la Nación.
- Identificar las causas que explican la congestión de los procesos que se presentan en las direcciones de Extinción del Derecho de Dominio y Lavado de Activos.
- Plantear un proyecto de estructura organizacional que permita optimizar los recursos de las direcciones.

3. Metodología

3.1. Tipo de estudio

El tipo de estudio fue mixto, utilizando información de naturaleza cuantitativa que se extrajo de las bases de datos abiertas de la Fiscalía General de la Nación, así mismo, se utilizaron bases de datos que permitieron contrastar la información obtenida de diferentes autores por medio del análisis de los diferentes contenidos.

3.2. Métodos de recolección de datos

Para la recolección de información se utilizaron diferentes fuentes:

3.2.1. Fuentes primarias

Documentos oficiales de la Fiscalía General de la Nación: estatutos, manuales de procedimientos, informes anuales, planes estratégicos y los datos abiertos del Sistema Penal Oral Acusatorio (SPOA) y Sistema de Información de Dirección de extinción de Dominio SIDEP.

3.2.2. Fuentes secundarias

La búsqueda de literatura se llevó a cabo en las bases de datos Scopus y Google Scholar, utilizando palabras clave relacionadas con la temática principal de la investigación en español e inglés. Se incluyeron prioritariamente estudios publicados en los últimos 10 años, en idioma español o inglés, que utilizaran diseños cuantitativos o mixtos. Se excluyeron revisiones sistemáticas, metaanálisis y estudios de caso.

Para la selección de estudios, se realizó una revisión por título y resumen, seguida de una lectura completa de los artículos seleccionados.

3.3.Determinación de cargas de trabajo

Con el fin de determinar la carga de trabajo de las direcciones investigadas, se aplicó la siguiente ecuación planteada por el Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP (2024), la cual responde a la necesidad de determinar de manera técnica y sistemática el número de servidores públicos requeridos en una entidad. Esta metodología permite cuantificar las horas que los servidores dedican a las actividades específicas de cada proceso dentro de la organización, utilizando mediciones de tiempos y frecuencias de repetición de las tareas. A partir de estas mediciones, se calculan tiempos estándar que incluyen ajustes por fatiga o ineficiencias, y se determina el personal necesario para cumplir con la demanda laboral, ajustándose a los niveles jerárquicos y funciones establecidos. Esto asegura que el talento humano este alineado con las necesidades reales de la entidad.

$$TS = \frac{Tm+4Tp+TM}{6} + 7\%$$

$$Total\ servidores\ requeridos = TS \div PTP$$

Donde:

Ts: Tiempo estándar (horas)

Tm: Tiempo mínimo (horas)

TM: Tiempo máximo (horas)

Tp: Tiempo promedio en horas $(Tm+TM/2)$

Ns: Número de solicitudes

PTP: Periodo de tiempo en horas propuesto; este tiempo, se propone para calcular el número máximo de tiempo para responder el número de procesos, para la presente investigación se estableció un periodo de tiempo de 5 años, lo que en años corresponde a 10032 horas.

3.4. Cronograma de actividades																		
Actividades	Agosto		Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Etapa inicial																		
Primer Informe																		
Etapa intermedia																		
Segundo Informe																		
Etapa Final																		
Informe Final																		

4. Marco normativo general			
Norma	Año de emisión	Artículo aplicable	Descripción
CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA	1991	249, 250, 251, 252 y 253.	Define la estructura, funciones y competencias de la Fiscalía General de la Nación. Este organismo es fundamental en el sistema de justicia penal colombiano, ya que se encarga de investigar los delitos y acusar a los presuntos responsables ante los jueces.
Decreto 290	2024	Norma en general	Por medio del cual se establecen las nuevas disposiciones sobre el régimen salarial y prestacional para los servidores públicos de la Fiscalía General de la Nación, se actualizan los beneficios sociales y se dictan otras disposiciones complementarias.
Resolución 0- 0204	2024	Norma en general	Por medio de la cual se reorganiza la Dirección de Protección y Asistencia de la Fiscalía General de la Nación y se dictan otras disposiciones.
Resolución 0720	2021	3° y 5°	Por medio de la cual establecen los criterios de conocimiento en las investigaciones de las Direcciones Especializadas de Lavado de Activos y Extinción del Derecho de Dominio adscritas a la Delegada para las Finanzas Criminales.

			<p>Que en el artículo 3° establece que la Dirección de Lavado de Activos es competente para la investigación punible de delitos relacionados con lavado de activos, testaferrato, enriquecimiento ilícito, financiación del terrorismo y soborno transnacional.</p> <p>Así mismo, el en artículo 5° establece que la Dirección de extinción del Derecho de Dominio contará con la competencia en todo el país con sus fiscales para ejercer la acción de extinción del derecho de dominio de forma exclusiva.</p>
Decreto Ley 898	2017	18, 19, 25,	<p>Por el cual modifica y define la estructura orgánica y funcional de la Fiscalía General de la Nación, que en el artículo 25 del presente decreto establece la reorganización administrativa.</p> <p>El presente Decreto tuvo como objetivo, fortalecer el desmantelamiento de las organizaciones criminales dedicadas a homicidios y masacres en contra de los defensores de derechos humanos, movimientos y líderes sociales involucrados en los procesos de paz.</p> <p>Con ello, crean la Unidad Especial de Investigación y conforma la organización del área misional de la Fiscalía ajustando la estructura de la entidad la que contará</p>

			<p>con tres delegadas, que estarán adscritas al Despacho del Vicefiscal General de la Nación: Delegada contra la Criminalidad Organizada, Delegada para las Finanzas Criminales y Delegada para la Seguridad Ciudadana.</p> <p>Que en el artículo 18° y 19° crea la delegada para las Finanzas Criminales y contará con la dirección especializada contra el Lavado de Activos, la Dirección especializada de extinción del Derecho de Dominio y Dirección especializada de Investigaciones Financieras.</p> <p>Que la Dirección Especializada contra el Lavado de Activos tendrá la función de tomar medidas para superar la impunidad en las modalidades de lavado de activos en el crimen organizado y la Dirección Especializada de extinción del Derecho de dominio tiene la función de materializar la extinción de los bienes donde su origen figura un presunto delito.</p>
Decreto 19	2014	Norma en general	<p>Establece el régimen salarial y prestacional de los funcionarios como prima especial de servicios, prima de navidad, bonificación salarial y la regulación de auxilios de transporte y subsidios de alimentación.</p>

			Destaca la prohibición que nadie puede reciban más de una asignación proveniente del tesoro público de instituciones que tenga mayormente parte el estado o desempeñar simultáneamente más de un empleo público.
Decreto 18	2014	Norma en general	Por el cual la planta de cargos de la Fiscalía se modifica para el buen funcionamiento de la entidad y se suprimen o crean cargos de empleo.
Decreto 017	2014	Norma en general	Por la cual define los niveles jerárquicos, modifica la nomenclatura, equivalencias y establece los requisitos para los empleos de la Fiscalía General de la Nación.
Decreto 016	2014	Norma en general	<p>El Decreto 016 de 2014 tuvo como objetivo principal modernizar y optimizar la estructura orgánica y funcional de la Fiscalía General de la Nación. Este decreto, junto con los Decretos 017 y 018 del mismo año, buscaba adecuar la institución a los nuevos retos y desafíos que enfrentaba en ese momento.</p> <p>Entre los principales objetivos de este decreto se pueden destacar:</p> <p>Alinear la estructura de la Fiscalía con las nuevas necesidades: Se buscaba adaptar</p>

			<p>la organización interna de la Fiscalía a las nuevas demandas de la sociedad y a los cambios en el contexto jurídico y social del país.</p> <p>Optimizar los procesos internos: Se implementaron nuevas medidas para agilizar los procesos internos, mejorar la eficiencia y reducir los tiempos de respuesta.</p> <p>Fortalecer la capacidad investigativa: Se buscó fortalecer las capacidades investigativas de la Fiscalía, dotándola de los recursos y herramientas necesarias para combatir la criminalidad de manera más efectiva.</p> <p>Mejorar la atención a las víctimas: Se establecieron mecanismos para garantizar una mejor atención a las víctimas del delito, brindándoles una mayor protección y asistencia.</p> <p>Aumentar la transparencia y la rendición de cuentas: Se promovieron medidas para aumentar la transparencia en la gestión de la Fiscalía y fortalecer los mecanismos de control y vigilancia.</p>
Ley 1708 de 2014	2014	Norma en general	<p>Combatir la corrupción y el crimen organizado: Al privar a los delincuentes de sus bienes, se busca desincentivar la</p>

			<p>comisión de delitos y debilitar las estructuras criminales.</p> <p>Recuperar bienes para la sociedad: Los bienes recuperados a través de la extinción de dominio pueden ser destinados a programas sociales o a fortalecer instituciones del Estado.</p> <p>Prevenir el lavado de activos: La extinción de dominio es una herramienta eficaz para prevenir el lavado de activos, que consiste en ocultar el origen ilícito de los bienes.</p> <p>Fortalecer el Estado de Derecho: Al aplicar la ley de manera firme y efectiva, se contribuye a fortalecer el Estado de Derecho y a garantizar la justicia.</p>
Ley 1654	2013	Norma en general	<p>Le otorga al presidente de la República facultades extraordinarias para modificar la estructura y la planta de personal de la Fiscalía. Así como la creación, supresión o modificación de empleos, expedir el régimen de carrera especial de la Fiscalía y de entidades adscritas garantizando la estabilidad laboral de los servidores públicos y la creación de una institución universitaria como establecimiento público de orden nacional.</p>
Acto Legislativo 1 de 2012	2012	Norma en general	<p>Establecer un marco normativo para la implementación de mecanismos de</p>

			<p>justicia transicional en el país, en el contexto de un proceso de paz. Este artículo busca conciliar los imperativos de la justicia, la verdad y la reparación para las víctimas, con la necesidad de lograr una paz estable y duradera.</p>
Ley 1444	2011	Norma en general	<p>La Ley 1444 de 2011 le otorga facultades al Presidente de la República para suprimir el Departamento Administrativo de Seguridad (DAS) y modificar la Planta de la Fiscalía General de la Nación, para que asuma la carga laboral y las funciones que tenía el DAS. Así mismo, establece la creación de empleos en la Fiscalía, para que integre a los servidores públicos que desempeñaban labores en el DAS, para asegurar la prestación del servicio.</p>
Ley 906 de 2004	2004	Norma en general	<p>La Ley 906 introdujo en Colombia el sistema procesal acusatorio, en el cual la Fiscalía asume la dirección de la investigación y la acusación, mientras que la defensa se encarga de defender los derechos del acusado. Esto busca garantizar una mayor imparcialidad en el proceso.</p> <p>La ley otorga a las víctimas un papel más activo en el proceso penal, garantizando sus derechos y brindándoles una mayor protección.</p>

			<p>Se establecieron mecanismos para agilizar los procesos penales, reduciendo los tiempos de respuesta y evitando la prolongación innecesaria de los juicios.</p>
Ley 600 de 2000	2000	Norma en general	<p>La ley busca asegurar que todas las personas involucradas en un proceso penal tengan las mismas oportunidades y que los procesos se desarrollen de manera rápida y eficaz.</p> <p>La ley otorga a las víctimas un papel más activo en el proceso penal, garantizando sus derechos y brindándoles una mayor protección.</p> <p>La ley establece nuevas herramientas y mecanismos para la investigación de los delitos, con el fin de identificar y capturar a los responsables.</p> <p>La ley adopta un modelo procesal acusatorio, en el que la Fiscalía asume la responsabilidad de investigar y acusar, mientras que la defensa tiene la tarea de defender al acusado.</p> <p>La ley promueve la realización de las audiencias de manera oral y en presencia de las partes, con el fin de agilizar los procesos y garantizar la transparencia.</p> <p>La ley establece mecanismos para controlar la actuación de los funcionarios</p>

			judiciales y garantizar que se respeten los derechos de las partes.
Ley 599 de 2000	2000	Norma en general	<p>Adaptar la legislación penal a las nuevas realidades sociales y a los cambios en la estructura del crimen organizado.</p> <p>Consolidar en un solo texto legal todas las normas penales dispersas, facilitando su consulta y aplicación.</p> <p>Establecer de manera clara y precisa los límites de la conducta punible, protegiendo así los derechos de los ciudadanos.</p> <p>Establecer penas alternativas a la prisión y programas de rehabilitación para los condenados.</p> <p>Establecer tipos penales para nuevos delitos y aumentar las penas para aquellos considerados más graves.</p> <p>Incorporar los compromisos adquiridos por Colombia en materia de derechos humanos y cooperación internacional en materia penal.</p>
Ley 270 de 1996	1996	Norma en general	<p>La ley buscaba consolidar en un solo texto legal todas las normas dispersas que regulaban la administración de justicia, facilitando su consulta y aplicación.</p> <p>Define principios como la independencia judicial, la imparcialidad, la publicidad de</p>

		<p>los procesos y la gratuidad de la justicia, garantizando así un sistema judicial justo y equitativo.</p> <p>Establece la estructura de los órganos judiciales, define sus competencias y funciones, y determina las relaciones entre ellos.</p> <p>Busca garantizar la autonomía de los jueces y las cortes, protegiéndolos de cualquier injerencia política o de otro tipo.</p> <p>Establece mecanismos para agilizar los procesos judiciales y reducir la carga procesal.</p> <p>Facilita el acceso de todas las personas a la administración de justicia, especialmente de los grupos vulnerables.</p> <p>Establece mecanismos de control y vigilancia sobre la actuación de los jueces y demás funcionarios judiciales, garantizando su responsabilidad frente a la ley.</p>
--	--	---

5. Marco conceptual

Bienes producto del delito: Aquellos bienes que han sido obtenidos de manera ilícita o que se han utilizado para cometer un delito.

Cooperación internacional: Conjunto de acciones y mecanismos que permiten a los diferentes países colaborar en la lucha contra la criminalidad, el intercambio de información y la búsqueda de fugitivos.

Estructura organizacional: La estructura organizacional es entendida como el conjunto de dependencias y sus funciones, las cuales deben responder a los propósitos institucionales en términos de eficacia, eficiencia y efectividad para la prestación de los servicios por parte de las entidades, logrando la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

Evidencia física: Objetos o sustancias que tienen una relación directa con el hecho investigado y que pueden servir como prueba.

Fiscalía General de la Nación: Máximo órgano del Ministerio Público en Colombia, encargado de investigar y perseguir los delitos, así como de defender los intereses de la sociedad.

Indicadores de gestión: Variables que permiten medir el desempeño de la Fiscalía en el cumplimiento de sus objetivos.

Jerarquía: Orden de subordinación entre los diferentes niveles de una organización.

Material probatorio: Conjunto de elementos que sirven para acreditar o refutar los hechos investigados en un proceso penal.

Policía judicial: Cuerpo de funcionarios encargados de realizar las investigaciones preliminares de los delitos y de recolectar las pruebas necesarias para llevar a cabo el proceso penal.

Política criminal: Conjunto de orientaciones y directrices que guían la acción penal del Estado, estableciendo los objetivos y prioridades en materia de seguridad y justicia.

Política de personal: Conjunto de normas y procedimientos que regulan la gestión del talento humano en una organización, incluyendo la contratación, la capacitación y la evaluación del desempeño.

Priorización: Proceso de establecer un orden de importancia entre las diferentes tareas o actividades de la Fiscalía, con el fin de optimizar el uso de los recursos.

Rendición de cuentas: Obligación de las autoridades de informar a la ciudadanía sobre el uso de los recursos públicos y los resultados obtenidos.

Reorganización: Proceso de reestructuración de una institución, en este caso, la Fiscalía, con el fin de mejorar su eficiencia, eficacia y adaptación a nuevos desafíos.

Unidad de gestión: Conjunto de actividades y recursos que se agrupan para alcanzar un objetivo específico dentro de la Fiscalía.

Transparencia: Principio que exige que la actuación de las entidades públicas sea accesible y comprensible para la ciudadanía.

6. Marco teórico

6.1. Teoría del diseño organizacional

Según Daft (2015), el diseño organizacional hace referencia a los roles, procesos y estructuras, el cual le permite a una organización alcanzar los objetivos teniendo en cuenta elementos como la estructura formal e informal, las relaciones de autoridad y la responsabilidad, los canales de comunicación, sistemas de control y evaluación para alcanzar los objetivos esperados.

Para Ramió (2010) el diseño organizacional constituye un elemento importante para el buen funcionamiento de las entidades públicas. Asimismo, señala que, a diferencia de las entidades privadas, las estructuras organizacionales públicas estas no deben responder solo a criterios de eficiencia, sino también a los principios de legalidad, transparencia y el servicio público. Esto implica un enfoque holístico que contrarreste la efectividad con el compromiso institucional.

6.1.1. Perspectivas Teóricas del Diseño Organizacional

Los autores Burns y Stalker (1961), desarrollan la teoría contingencial en que no existe un modelo organizacional universal y los autores mencionan que cada estructura se debe adaptar específicamente a un contexto organizacional, los desafíos estratégicos que presente la organización, las capacidades tecnológicas con las que cuenta y la complejidad del entorno en el que este.

En el caso de las Direcciones Especializadas analizadas, conlleva en diseñar una estructura capaz de responder a los cambios de los delitos económicos y financieros.

Así mismo, Meyer y Rowan (1994), desde la teoría del nuevo institucionalismo, las organizaciones se deben estructurar considerando la legitimidad institucional, la normativa y el isomorfismo organizacional. Esto le permitiría a las Direcciones especializadas, desarrollar una estructura que no solo sea eficiente, sino que genere confianza al ciudadano.

6.1.2. Determinación de cargas de trabajo

El Tiempo Estándar (TS) es una medida utilizada para calcular el tiempo necesario para realizar una tarea bajo condiciones normales, considerando factores como el tiempo mínimo, promedio y máximo requeridos. En el ámbito de la gestión pública, este cálculo permite asignar cargas de trabajo equitativas y evaluar la eficiencia operativa del personal.

La fórmula para determinar el Tiempo Estándar (TS) combina el tiempo mínimo (Tm), el tiempo promedio (TP) y el tiempo máximo (TM) de la siguiente manera:

$$TS = \frac{Tm+4Tp+TM}{6} + 7\%$$

$$Total\ servidores\ requeridos = TS \div PTP$$

Donde:

Ts: Tiempo estándar (horas)

Tm: Tiempo mínimo (horas)

TM: Tiempo máximo (horas)

T_p : Tiempo promedio en horas ($T_m + T_M / 2$)

N_s : Número de solicitudes

PTP: Periodo de tiempo en horas propuesto; este tiempo, se propone para calcular el número máximo de tiempo para responder el número de procesos, para la presente investigación se estableció un periodo de tiempo de 5 años, lo que en años corresponde a 10032 horas.

$$TP = \frac{TM + TM}{2}$$

TM: Es el tiempo máximo requerido para completar la tarea, contemplando posibles contratiempos.

Esta metodología pondera el tiempo promedio cuatro veces más que el mínimo y el máximo, con el fin de representar una expectativa más realista y representativa del desempeño diario. El uso de esta fórmula permite estandarizar los procesos y distribuir de forma equilibrada las tareas asignadas a los funcionarios públicos, promoviendo así una mejor planificación y optimización de los recursos humanos.

El cálculo del tiempo estándar tiene sus bases en los principios de la ingeniería industrial y la administración del tiempo, los cuales buscan maximizar la productividad sin comprometer la calidad del trabajo ni las condiciones laborales del personal (Taylor, 1911; Gutiérrez & Vidal, 2009). Este enfoque es especialmente relevante en el sector público, donde las demandas de transparencia y eficiencia son críticas para mantener la confianza de la ciudadanía.

6.2.Fiscalía General de la Nación

La Fiscalía General de la Nación es el organismo encargado de la investigación y persecución de delitos en Colombia. Su función principal es garantizar la justicia y proteger los derechos de las víctimas, asegurando que se cumplan las leyes y se imparta justicia.

Según el artículo 250 de la Constitución Política de Colombia de 1991, la Fiscalía General de la Nación es un órgano autónomo que debe actuar con imparcialidad y objetividad. La ley le otorga facultades para investigar, ejercer la acción penal y promover la justicia en el país.

6.2.1. Estructura Organizacional

La estructura organizacional de la Fiscalía General de la Nación está diseñada para acatar el mandato constitucional, este cuenta con diferentes niveles jerárquicos y direcciones especializadas, las cuales permiten la investigación de los diferentes delitos.

En la figura 1, se presenta la estructura organizacional de la entidad, contenida por: Fiscal General de la Nación es la autoridad máxima del organismo y dirige su funcionamiento general, contando con el apoyo de diversas direcciones y oficinas estratégicas que aseguran el cumplimiento de sus objetivos. Entre las dependencias principales se encuentra la Dirección de Control Interno Disciplinario, encargada de velar por el cumplimiento ético y disciplinario de las actuaciones dentro de la Fiscalía. También está la Dirección de Políticas y Estrategia, conformada por subdirecciones especializadas que definen las políticas públicas e institucionales y gestionan la planeación estratégica, el desarrollo institucional y la protección y asistencia a víctimas.

Otro pilar importante es la Dirección del Cuerpo Técnico de Investigación (CTI), que se dedica a la recolección de pruebas y a la investigación científica y técnica en apoyo a los procesos penales. Por su parte, la Dirección Ejecutiva centraliza áreas administrativas esenciales como la gestión del talento humano, las finanzas, las tecnologías de la información y los servicios generales. Bajo la figura del Vicefiscal General de la Nación se encuentran las delegadas principales que se encargan de la judicialización en distintos frentes. La Delegada contra la Criminalidad Organizada, combate delitos relacionados con estructuras criminales como el narcotráfico, el terrorismo y el crimen cibernético. La Delegada para las Finanzas Criminales, se enfoca en el rastreo y la judicialización de delitos económicos y financieros, mientras que la Delegada para la Seguridad Territorial atiende delitos que afectan la seguridad pública y la convivencia ciudadana.

Adicionalmente, la Fiscalía cuenta con áreas de soporte estratégico como la Dirección de Asuntos Jurídicos e Internacionales, que apoya la gestión de tratados internacionales y la representación jurídica, y la Unidad Especial de Investigación, encargada de casos de alto impacto. En conclusión, la estructura organizacional de la Fiscalía General de la Nación refleja un enfoque integral y especializado en la administración de justicia penal. Cada área trabaja de manera coordinada para garantizar resultados efectivos en la lucha contra la criminalidad y la protección de los derechos de los ciudadanos.



Fig. 1: Estructura orgánica de la Fiscalía General de la Nación

Fuente: Dirección de Planeación y Desarrollo Fiscalía General de la Nación (2022)

6.3. Dirección Especializada contra el Lavado de Activos

El lavado de activos es un delito transnacional, en que las organizaciones criminales o delincuentes buscan ocultar los recursos que obtienen de manera ilícita, mediante operaciones financieras y no financieras. Utilizan diferentes sectores de la economía, el

comercio exterior y el mercado de capitales para ocultar y camuflar los recursos obtenidos y que de esta forma parezcan lícitos, esto les permite asegurar las ganancias sin ponerlas en riesgo para poder seguir haciendo uso de manera tal, que puedan reinvertir en otras actividades ilícitas o lícitas sin llamar la atención de las autoridades (UIAF, 2024).

6.3.1. Definición

El origen del lavado de activos se remonta a la edad media, cuando la usura es declarada un delito, por el cual los comerciantes y banqueros comenzaron a ocultar los ingresos provenientes de este negocio. En el año 1920 en Estados Unidos el delito toma el nombre de “lavado” ya que en dicha época disfrazaban las fuentes de dinero provenientes de conductas ilícitas por medio de la creación de empresas dedicadas a la lavandería de ropa (Levi, 2020).

En las décadas de los 70s y 80s, el lavado de activos toma gran fuerza en Colombia, mediante el narcotráfico, impulsado por organizaciones al margen de la ley que surgen y toman fuerza como el cartel de Medellín, de Cali, Costa Caribe y bandas criminales como Los Rastrojos, Águilas Negras, La Cordillera, entre otros.

De acuerdo con el Banco Mundial (2007), el lavado de activos hace referencia al proceso por el cual, las ganancias obtenidas mediante actividades criminales son escondidas para que no sean identificadas como ilícitas, estas son integradas en el sistema financiero para aparentar que son legítimas.

6.3.2. Etapas del Proceso de Lavado de Activos

Según Levi y Reuter (2009) describen el lavado de activos como el proceso mediante el cual ocultan los fondos de actividades delictivas, de tal manera que parezcan legales, esta actividad incluye diferentes formas de ingresar los fondos en cuentas bancarias o la compra de activos y por lo general se divide en tres etapas:

- **Colocación:** el dinero obtenido es introducido al sistema financiero, este se puede dar por medio de depósitos en efectivo o transferencias que permite ocultar el dinero ilícito.

- **Capa:** pretende que los fondos sean alejados de la actividad ilícita, mediante las transacciones bancarias, conversión del dinero, compra de criptomonedas o activos y el uso de empresas ficticias o de papel para desvincular la verdadera fuente de los fondos.
- **Integración:** implica el reingreso del dinero presuntamente limpio a la economía de manera tal que parezca legal. Esto lo logran a través de maniobras como la inversión en negocios legales, compra de bienes u otra actividad que permita usarlos sin generar sospechas.

Estas etapas del delito son importantes para entender como los delincuentes buscan ocultar el dinero origen de las ganancias ilícitas. La AML (Anti-Money Laundering), fue creada para interrumpir el proceso de lavado de activos, mediante un conjunto de leyes, regulaciones y procedimientos.

La Convención de las Naciones Unidas contra el Tráfico Ilícito de Estupefacientes y Sustancias Sicotrópicas (1988) sostiene que el lavado de activos es la transferencia u ocultamiento de bienes provenientes de actividades ilícitas, con el fin de encubrir su origen para evitar las consecuencias legales, de esta manera los fondos que se generan por dichas actividades criminales ingresan a la sistema financiero, aumentando la expansión de las redes criminales lo que debilita las instituciones económicas y políticas. La convención resalta que el lavado de activos representa una amenaza para la estabilidad de un país, alterando la economía formal al volverla susceptible a la infiltración de capital ilícito y aumentando la corrupción.

La convención describe que para contrarrestar los efectos de este delito, los países deben implementar marcos normativos más rigurosos, de modo tal que logren detectar, prevenir y sancionar el lavado de activos, incluyendo el decomiso de bienes producto de la actividad ilícita y el seguimiento de actividades financieras sospechosas, de igual manera enfatiza en la necesidad de una cooperación internacional que promueva el intercambio de información y la reciprocidad en la asistencia judicial, esto facilita que los países adopten estándares internacionales para enfrentar el flujo de capital ilícito.

6.3.3. Marco legal y regulatorio en Colombia

El lavado de activos de acuerdo con el Código Penal en Colombia está tipificado como una actividad delictiva descrita a continuación:

“ARTÍCULO 323. LAVADO DE ACTIVOS: el adquiera, invierta, resguarde, transporte, transforme, almacene, conserve, custodie o administre bienes que tengan su origen mediato o inmediato en actividades de tráfico de migrantes, trata de personas, extorsión, enriquecimiento ilícito, secuestro extorsivo, tráfico de rebelión, armas, tráfico de menores de edad, financiación del terrorismo y administración de recursos relacionados con actividades terroristas, tráfico de drogas tóxicas, estupefacientes o sustancias psicotrópicas, delitos contra el sistema financiero, delitos contra la administración pública, o vinculados con el producto de delitos ejecutados bajo concierto para delinquir, o les dé a los bienes provenientes de dichas actividades apariencia de legalidad o los legalice, oculte o encubra la verdadera naturaleza, origen, ubicación, destino, movimiento o derecho sobre tales bienes o realice cualquier otro acto para ocultar o encubrir su origen ilícito, incurrirá por esa sola conducta, en prisión de 10 a 30 años y multa de 650 a 50.000 salarios mínimos legales mensuales vigentes.”

6.3.4. Competencias y Funciones

La dirección especializada contra el lavado de activos está enmarcada en torno al Decreto Ley 898 de 2017, sus principales funciones incluyen la investigación de delitos de lavado de activos, la coordinación interinstitucional, persecución de activos ilícitos y el desarrollo de estrategias investigativas.

6.4. Dirección especializada de Extinción del Derecho de Dominio

Motivado por los altos niveles de apropiación ilegal de la riqueza producto del desarrollo del narcotráfico, se consagró un mecanismo legal por medio del cual se pueden extinguir judicialmente los bienes procedentes de actividades ilícitas. Posteriormente, se estableció una

unidad administrativa denominada Dirección Especializada de Extinción del Derecho de Dominio, adscrita a la Fiscalía General de la Nación, que ejerce la mencionada actuación jurisdiccional. Dicha entidad, en sus interacciones con otras ramas de la autoridad, ha desplegado una actuación desencadenante de choques de competencia y afectaciones en los ámbitos procesales.

6.4.1. Extinción del derecho de dominio

Antes de ahondar en las dinámicas que atañen la presente investigación, es pertinente realizar una delimitación conceptual de este delito, desde la óptica de diferentes autores.

Acosta (2005) concibe la extinción de dominio como una herramienta de corte constitucional dirigido contra el patrimonio adquirido de manera ilícita. La Ley 793 de 2002 definió este mecanismo como la pérdida del derecho de propiedad a favor del Estado, sin que el titular reciba contraprestación ni compensación alguna. Además, esta ley establece que la extinción de dominio es una acción autónoma; Esta óptica concibe la extinción de dominio únicamente desde el origen ilícito de los bienes, sin tener en cuenta las causales de destinación.

Iguarán y Soto (2015) basan su tesis en la Sentencia C-374 de 1997 donde se describe la extinción de dominio como una institución autónoma de estirpe constitucional y carácter patrimonial. Esta extinción, basada en un juicio independiente del proceso penal y con plena observancia de las garantías procesales, se declara mediante sentencia en contra de quien aparece como propietario de bienes adquiridos en circunstancias que la norma considera ilegítimas o contrarias al orden jurídico o a la moral colectiva. Así, se extingue la propiedad que se aparta de la protección del artículo 58 de la Constitución, y los bienes pasan al Estado sin compensación, retribución ni indemnización alguna.

Según estos autores, la extinción de dominio es una acción real, autónoma e independiente de la acción penal, dirigida contra los bienes obtenidos en detrimento de la moral social, del patrimonio público o a través de enriquecimiento ilícito. Sin embargo, no diferencian claramente entre la institución de extinción de dominio y la acción extintiva.

6.4.2. Referentes internacionales sobre la extinción del derecho de dominio

La Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción aboga por el establecimiento de procedimientos administrativos de naturaleza civil, bajo ciertas condiciones, con el fin de que un miembro del Grupo de Trabajo evalúe si ha lugar a la iniciación del procedimiento judicial de extinción del dominio (Naciones Unidas, 2004). La Convención Interamericana Contra la Corrupción confiere a los Estados parte la obligación de adoptar, en la forma más amplia de sus respectivas legislaciones:

1. Las medidas legislativas necesarias para que se pueda promover la extinción de dominio sin perjuicio de actos de buena fe (OEA, 1996).
2. Las normas y procedimientos administrativos con el fin de que un miembro del Grupo de Trabajo evalúe si ha lugar a la iniciación del procedimiento judicial de extinción del dominio (OEA, 1996).

La Convención de las Naciones Unidas contra el Tráfico Ilícito de Estupefacientes y Sustancias Sicotrópicas propone que los Estados parte consideren el establecimiento de procedimientos fáciles, rápidos y flexibles para acceder al comiso o al decomiso de los bienes (Naciones Unidas, 1988). Esta misma convención aboga por el establecimiento de procedimientos administrativos de naturaleza civil con el fin de acceder a la extinción del dominio (Naciones Unidas, 1988).

La Convención sobre Cohecho en Transacciones Comerciales Internacionales propone el establecimiento de medidas legislativas necesarias para facultar a la autoridad para determinar, previa consideración de las circunstancias, que tienen causa razonable para afirmar que los bienes en cuestión provienen de un acto, contrato o transacción reconocidos ilegalmente según la legislación interna, acordando el decomiso o extradición de los bienes que se refieran (OCDE, 1997).

6.4.3. Procedimientos y etapas para la Extinción del Derecho de Dominio

El Código General del Proceso estipula diferentes etapas de los procedimientos de extinción del derecho de dominio (*Ley 1564 de 2012*, art. 431). En este artículo conoceremos la forma

detallada de cada etapa de estos procesos en lo correspondiente a los bienes sujetos a extinción del derecho de dominio.

El director general de la Policía Nacional, como representante de la persona jurídica de la entidad, será el encargado de tomar la decisión de iniciar los procesos administrativos de extinción del derecho de dominio sobre bienes, acorde a las directrices dadas por el titular del Ministerio de Defensa Nacional (*Ley 1708 de 2014*, art. 84). Se designará un Director Especializado de Extinción del Derecho del Dominio que tendrá a su cargo la adopción y el control de las políticas, planes e iniciativas encaminados a adoptar las medidas administrativas y las acciones jurídicas que se deban adelantar con el fin de lograr, mediante el GAULA, la extinción jurídica de los bienes de origen ilegal, la identificación, ubicación e individualización de los bienes sujetos a extinción del derecho de dominio, el análisis de riesgos de estos bienes y la adopción de las medidas de protección, preservación y administración policiva de los mismos (*Ley 1708 de 2014*, art. 85).

Toda autoridad debe colaborar para la identificación, la localización, la inmovilización y la extinción del derecho de dominio sobre bienes sometidos a extinción del dominio, la logística para el traslado de los bienes inmovilizados, el traslado de los bienes al depósito judicial o al sitio de tramitación y disposición, celebrar convenios que conlleven a un apoyo logístico. Así mismo, aportar la información necesaria para la promoción y desarrollo de los procesos de extinción del derecho de dominio penal y contribuir a la celebración de alianzas estratégicas con la cooperación internacional, nacional, ONG y demás instituciones orientadas a la búsqueda de obtener la extinción del derecho del dominio penal (*Ley 1708 de 2014*, arts. 85-88).

7. Diagnostico cargas de trabajo de la Dirección Especializada contra Lavado de Activos y Extinción del Derecho de Dominio

7.1.Dirección Especializada contra el Lavado de Activos

7.1.1. Funcionarios por dirección

De acuerdo con Kactus (2024) la Dirección Especializada contra el lavado de activos cuenta con 89 servidores los que están distribuidos por grupos de trabajo, como el área de fiscalías

con 46 despachos de fiscal creados que deben contar con su respectivo asistente de fiscal y área administrativo, los cuales están distribuidos así:

DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL	
CARGO	No. DE SERVIDORES
DIRECTOR NACIONAL	1
FISCALES	44
ASISTENTES DE FISCAL	39
ASISTENCIALES	5
TOTAL	89

Fuente: elaboración propia

En la Dirección Especializada contra el Lavado de Activos, se evidencia una distribución de personal en la que existen 46 despachos de fiscal, pero solo 44 cuentan con un fiscal asignado, lo que significa que 2 despachos se encuentran sin fiscal. Asimismo, de los 46 despachos, únicamente 39 despachos cuentan con asistente de fiscal, esta carencia significa que 7 fiscales están operando sin el apoyo administrativo necesario, lo cual puede traducirse en una sobrecarga de trabajo, disminución de la eficiencia y congestión de procesos sin toma de decisión.

7.1.2. Procesos por despacho de fiscal

Para la presente investigación se realizó el conteo total de los procesos que tiene cada despacho de fiscal adscrito a la Dirección especializada contra el Lavado de Activos, de acuerdo con el Sistema Penal Oral Acusatorio (SPOA), se evidencia que la dirección cuenta con un total de 2602 procesos de ley 906, en el periodo entre 2021-2023.

7.2. Dirección Especializada de Extinción del Derecho de Dominio

La Dirección Especializada de extinción del derecho de dominio cuenta con 147 servidores que están distribuidos por áreas de trabajo, como fiscalías con 81 despachos de fiscal creados que deben contar con su respectivo asistente de fiscal y área administrativo, los cuales están distribuidos así:

DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL	
CARGO	No. DE SERVIDORES
DIRECTOR NACIONAL	1
FISCALES	72
ASISTENTES DE FISCAL	54
ASISTENCIALES	20
TOTAL	147

Fuente: elaboración propia

En la Dirección Especializada de extinción del derecho de dominio, se evidencia una distribución de personal en la que existen 81 despachos de fiscal, pero solo 72 cuentan con un fiscal asignado, lo que significa que 9 despachos se encuentran sin fiscal. Asimismo, de los 81 despachos, únicamente 54 cuentan con asistente de fiscal, esta carencia significa que 7 fiscales están operando sin el apoyo administrativo necesario, lo cual puede traducirse en una sobrecarga de trabajo, disminución de la eficiencia y congestión de procesos sin toma de decisión.

7.2.1. Procesos por Despacho de Fiscal

Para la presente investigación se realizó el conteo total de los procesos que tiene cada despacho de fiscal adscrito a la Dirección especializada de Extinción del Derecho de Dominio, de acuerdo con el Sistema misional de Información de extinción de Dominio (SIDED), se evidencia que la dirección cuenta con un total de 1965 procesos represados del periodo entre 2021-2023 de ley 1708 de 2014.

8. Determinación de cargas de trabajo

8.1. Dirección Especializada contra el Lavado de Activos

Como se mencionó anteriormente la Dirección Especializada contra el Lavado de Activos, cuenta con cuarenta y cuatro (44) fiscales, los cuales tienen 2602 procesos penales represados bajo la Ley 906 de 2014, de acuerdo con esto se procedió a aplicar la ecuación de cargas de trabajo que se presenta a continuación:

$$Ts = \frac{Tm+4Tp+TM}{6} + 7\%$$

$$\text{Total servidores requeridos} = TS \div PTP$$

Donde:

Ts: Tiempo estándar (horas)

Tm: Tiempo mínimo (horas)

TM: Tiempo máximo (horas)

Tp: Tiempo promedio en horas (Tm+TM/2)

Ns: Número de solicitudes

PTP: Periodo de tiempo en horas propuesto; este tiempo, se propone para calcular el número máximo de tiempo para responder el número de procesos, para la presente investigación se estableció un periodo de tiempo de 5 años, lo que en años corresponde a 10032 horas.

$$Ts = \frac{401 + 4(701) + 1002}{6} + 7\%$$

$$Ts = \frac{401 + 2804 + 1002}{6} + 7\%$$

$$Ts = \frac{4207}{6} + 7\%$$

$$Ts = 701 + 7\%$$

$$Ts = 750$$

$$Ts = 750 * 2602$$

$$Ts = 1,951,500$$

$$\text{Total servidores requeridos} = 1,951,500 \div 10032 = 194$$

Como se evidencia, para poder realizar el descongestionamiento de los procesos penales pendientes, en un plazo de cinco años que es el periodo propuesto, son necesarios 194

fiscales, sin embargo, la dirección cuenta con 44 fiscales, por lo que de acuerdo con la meta propuesta existiría un déficit de 150 fiscales; sin embargo, el número de fiscales a contratar no deberían ser iguales al déficit, por lo que las estrategias serán direccionadas hacia una propuesta integral.

8.2. Dirección Especializada de Extinción del Derecho de Dominio

Como se mencionó anteriormente la Dirección Especializada de Extinción de Dominio, cuenta con ochenta y un (81) fiscales, los cuales tienen 1965 procesos represados del periodo entre 2021-2023 bajo la Ley 1708 de 2014, de acuerdo con esto se procedió a aplicar la ecuación de cargas de trabajo que se presenta a continuación:

$$Ts = \frac{Tm + 4Tp + TM}{6} + 7\%$$

$$Total\ servidores\ requeridos = TS \div PTP$$

Donde:

Ts: Tiempo estándar

Tm: Tiempo mínimo

TM: Tiempo máximo

Tp: Tiempo promedio $(Tm+TM/2)$

Ns: Número de solicitudes

PTP: Periodo de tiempo en horas propuesto; este tiempo, se propone para calcular el número máximo de tiempo para responder el número de procesos, para la presente investigación se estableció un periodo de tiempo de 5 años, lo que en años corresponde a 10032 horas.

$$Ts = \frac{401 + 4(802) + 1204}{6} + 7\%$$

$$Ts = \frac{401 + 3208 + 1204}{6} + 7\%$$

$$Ts = \frac{4813}{6} + 7\%$$

$$Ts = 802 + 7\%$$

$$Ts = 858$$

$$Ts = 858 * 1965$$

$$Ts = 1,685,970$$

$$Total\ servidores\ requeridos = 1,685,970 \div 10032 = 168$$

Para lograr el descongestionamiento de los procesos penales pendientes en el plazo propuesto de cinco años, se ha estimado la necesidad de contar con 168 fiscales. Actualmente, la dirección dispone de 72 fiscales, lo que evidencia un déficit de 96 fiscales en relación con la meta establecida. No obstante, se considera que la solución no debe limitarse exclusivamente a cubrir el déficit de personal. Por ello, se plantea la implementación de una propuesta integral que articule diversas estrategias para optimizar la gestión y la respuesta a las solicitudes.

9. Estrategias para la descongestión de las solicitudes represadas

9.1. Creación de un Grupo Interno de Intervención Temprana en la Dirección

Especializada contra el Lavado de Activos y Extinción de derecho de Dominio

El represamiento de procesos penales en la Dirección Especializada contra el Lavado de Activos y Dirección Especializada de extinción del Derecho de Dominio obedece a diversos factores, como la complejidad de los casos, la limitación de personal especializado y el aumento exponencial de los flujos de información que deben ser analizados. Estas dificultades impactan directamente en la eficiencia de los procesos y en el cumplimiento de los términos legales. De acuerdo con Quintero (2021), las demoras en la atención de procesos pueden generar una pérdida de confianza ciudadana y afectar la eficacia de las medidas de control de activos y bienes ilegales.

En este contexto, la creación de un GIIT permitiría una atención oportuna y eficaz a los procesos represados, asegurando una reducción en los tiempos de respuesta, una distribución más equitativa de la carga laboral y la mejora en los indicadores de gestión institucional (Martínez & Pérez, 2019). Este grupo, integrado por funcionarios de diferentes áreas, se caracterizaría por su flexibilidad operativa y movilidad funcional, lo que le permitiría atender de forma prioritaria los procesos con mayor urgencia.

El GIIT deberá proponerse como objetivos:

1. Descongestionar el volumen de procesos represados mediante la asignación de personal especializado para su atención prioritaria.
2. Optimizar los tiempos de respuesta para evitar que las demoras generen afectaciones en los términos legales o procesales.
3. Fortalecer la capacidad operativa de la Dirección Especializada contra el Lavado de Activos, permitiendo que el personal ordinario se enfoque en casos estratégicos.
4. Mejorar los indicadores de eficiencia institucional mediante la aplicación de buenas prácticas de gestión del talento humano.

La viabilidad de la creación de un Grupo Interno de Intervención Temprana se basa en criterios de eficacia operativa, sostenibilidad financiera y aceptación organizacional. En primer lugar, desde una perspectiva operativa, la existencia de un GIIT permite la reducción de los cuellos de botella en los procesos de análisis de solicitudes, lo que incrementa la eficacia global de la Dirección Especializada contra el Lavado de Activos y Extinción del Derecho de Dominio (García, 2022). Este grupo podría emplear metodologías ágiles de gestión de proyectos, como la metodología Lean, para priorizar tareas de alta complejidad y de gran impacto.

Desde el punto de vista financiero, la creación de un GIIT no necesariamente requiere la contratación de nuevo personal. Por el contrario, se podría implementar con el rediseño de la planta de personal y la reubicación temporal de funcionarios de otras áreas, aprovechando la experiencia y el conocimiento ya existentes (Sánchez, 2020). Este enfoque reduce la necesidad de recursos adicionales y aumenta la sostenibilidad de la propuesta.

Finalmente, desde la perspectiva organizacional, el establecimiento de un GIIT fomenta una cultura de la mejora continua, donde se prioriza la respuesta rápida y eficiente a situaciones críticas. La experiencia de otras entidades estatales que han implementado grupos similares sugiere que la aceptación por parte del personal y la dirección es alta, especialmente cuando se perciben mejoras en la distribución de la carga laboral (López, 2021).

9.2. Estrategias Complementarias para Descongestionar las Direcciones

Además de la creación de un Grupo de Intervención Temprana, se pueden implementar otras estrategias que complementen y potencien la capacidad operativa de la Dirección Especializada contra el Lavado de Activos y Extinción del Derecho de Dominio. Estas estrategias buscan reducir el represamiento de procesos, optimizar los recursos existentes y aumentar la eficacia institucional (Martínez & Pérez, 2019). A continuación, se presentan posibles estrategias complementarias:

9.2.1. Unidad de Gestión de Casos Prioritarios (UGCP)

La creación de una Unidad de Gestión de Casos Prioritarios permitiría identificar y priorizar aquellos procesos de mayor relevancia estratégica para la Fiscalía. Con base en una matriz de priorización, la UGCP atendería primero los casos de alto impacto social y económico, utilizando criterios como la cuantía de los activos y los bienes, la gravedad de los delitos vinculados y la urgencia de los términos procesales (Quintero, 2021).

9.2.2. Automatización de Procesos con Inteligencia Artificial (IA)

El uso de herramientas de inteligencia artificial (IA) permite la automatización de procesos rutinarios, como la clasificación inicial de los procesos. Los algoritmos de IA podrían identificar patrones de fraude y delito para clasificar los procesos por nivel de riesgo, lo que permitiría asignar recursos humanos de forma más eficiente y evitar la acumulación de tareas (García, 2022).

9.2.3. Reingeniería de Procesos Administrativos

La reingeniería de procesos administrativos busca optimizar los flujos de trabajo eliminando actividades redundantes y digitalizando los procesos de gestión de casos. Esto implica la digitalización de expedientes, la automatización de alertas para los funcionarios y la utilización de sistemas de seguimiento en tiempo real (López, 2021).

9.2.4. Creación de una Mesa Técnica Interinstitucional

La creación de una Mesa Técnica Interinstitucional permitiría la colaboración de la Dirección con otras entidades, como la Superintendencia de Sociedades, la Sociedad de Activos Especiales SAE y la UIAF. Este mecanismo facilita el intercambio de información en tiempo real y permite la atención conjunta de casos complejos (Ortega, 2021).

9.2.5. Sistema de Metas de Desempeño y Bonificaciones

Implementar un sistema de metas de desempeño con incentivos permite reconocer el trabajo de los funcionarios que cumplen objetivos clave, como la reducción del represamiento de procesos. Este sistema motiva al personal y fomenta una cultura de la mejora continua (Gómez, 2020).

9.2.6. Fortalecimiento de la Capacitación y la Especialización del Personal

El fortalecimiento de la capacitación del personal en análisis financiero y métodos de investigación permite que los funcionarios sean más eficientes en la tramitación de procesos. Con más conocimientos técnicos, el personal puede atender más rápidamente los procesos de alta complejidad (Sánchez, 2020).

10. Conclusiones

1. El represamiento de procesos penales en la Dirección Especializada contra el Lavado de Activos y la Dirección Especializada de Extinción del Derecho de Dominio de la Fiscalía General de la Nación, constituye un problema estructural que afecta la eficiencia operativa y la percepción ciudadana de la justicia. La creación de un Grupo Interno de Intervención Temprana se presenta como una solución factible, sustentada en la eficacia operativa, la sostenibilidad financiera y la aceptación organizacional. Este grupo permitirá reducir el represamiento de procesos, incrementar la eficiencia en la respuesta a los ciudadanos y fortalecer la lucha contra el lavado de activos. La implementación de esta estrategia requiere la participación de los funcionarios, la aplicación de metodologías ágiles y la optimización de la planta de personal existente. Por estas razones, se considera una propuesta viable y necesaria.
2. Como se pudo observar a través de la investigación, las Direcciones Especializadas contra el Lavado de Activos y Extinción del Derecho de Dominio, presentan un déficit significativo de personal, lo que afecta gravemente en los tiempos de respuesta para la toma de decisiones de los procesos penales que llegan a las direcciones especializadas, a su vez esta falta de personal de fiscales y asistentes de fiscales ocasiona la sobrecarga laboral tanto para los fiscales como para sus asistentes de fiscal, los cuales se ven obligados a apoyar los despachos que no cuentan bien con un fiscal o un asistente, obligándolos a asumir carga laboral que no está estipulada en el manual de funciones.

Por ello se recomienda la implementación de estrategias de acción integrales que permitan reducir la cantidad de procesos penales pendientes. Estas estrategias deben abordar no solo la asignación de personal sino también la optimización de los procesos internos y operativos para reducir los cuellos de botella, para mejorar la eficiencia en la toma de decisiones.
3. La aplicación de la ecuación para determinar las cargas de trabajo debe basarse en un diagnóstico real y contextualizado de las situaciones operativas de las Direcciones Especializadas de Lavado de Activos y Extinción del Derecho de Dominio. Es importante considerar las complejidades de los procesos penales, en los cuales los

denominados "tiempos muertos" son inevitables, ya que están condicionados por factores externos e internos, como la complejidad del caso, la disponibilidad de pruebas, la cooperación interinstitucional y la carga de trabajo acumulada.

A diferencia de otros procesos administrativos, en los casos penales la toma de decisiones por parte de los fiscales puede prolongarse durante meses o incluso años. Este aspecto debe ser reconocido e integrado en la metodología de cálculo de la carga laboral, ya que no todos los casos tienen la misma complejidad ni requieren la misma dedicación de tiempo y recursos. La acumulación de estos "tiempos muertos" puede generar la percepción de inactividad, cuando en realidad se trata de etapas para la correcta administración de justicia, como la espera de informes periciales, la recolección de pruebas, la búsqueda de información en base de datos, las audiencias establecidas por jueces y la notificación de las partes involucradas.

Por ello, la ecuación de carga de trabajo no debe ser una fórmula estática o generalizada, sino una herramienta flexible y adaptable a la naturaleza dinámica de los procesos penales.

11. Bibliografía

Banco Mundial. (2007). *Guía de referencia para el antilavado de activos y la lucha contra el financiamiento del terrorismo* (2ª ed.). Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento/Banco Mundial.

Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Londres: Tavistock Publications Ltd.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2024). *Instructivo Matriz de Levantamiento de Cargas de Trabajo*. Bogotá, D.C., Colombia. Disponible en www.funcionpublica.gov.co.

García, J. (2022). *Gestión eficiente de la carga laboral en entidades públicas*. Editorial Juslibros.

Gómez, L. (2020). *Transparencia y gestión pública en el control de activos ilegales*. Bogotá: Ediciones Uniandes.

Gutiérrez, H., & Vidal, R. (2009). *Gestión y mejora de procesos: Fundamentos y aplicaciones en ingeniería industrial y de sistemas*. McGraw-Hill.

Levi, M., & Reuter, P. (2006). *Money laundering*. The University of Chicago.

Ley 1564 de 2012. *Código General del Proceso*. Congreso de la República de Colombia. Disponible en: <http://www.secretariassenado.gov.co>

Ley 1708 de 2014. *Código de Extinción de Dominio*. Congreso de la República de Colombia. Disponible en: <http://www.secretariassenado.gov.co>

López, M. (2021). *Mejora continua y cultura organizacional en la administración pública*. Fondo de Cultura Administrativa.

Martínez, P. & Pérez, L. (2019). *Gestión de la eficiencia en la administración pública: Estrategias para la optimización de procesos*. Editorial Juslex.

Meyer, J. W. (1994). Rationalized environments. En W. R. Scott & J. W. Meyer (Eds.), *Institutional environments and organizations: Structural complexity and individualism* (pp. 28-54). Thousand Oaks, CA: Sage.

Naciones Unidas. (1988). *Convención de las Naciones Unidas contra el Tráfico Ilícito de Estupefacientes y Sustancias Sicotrópicas*. Recuperado de <https://www.unodc.org>

Naciones Unidas. (2004). *Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción*. Recuperado de <https://www.unodc.org>

Organización de los Estados Americanos (OEA). (1996). *Convención Interamericana contra la Corrupción*. Recuperado de <http://www.oas.org>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (1997). *Convención sobre Cohecho en Transacciones Comerciales Internacionales*. Recuperado de <https://www.oecd.org>

Ortega, D. (2021). Estrategias de coordinación interinstitucional en la administración pública. Editorial Juslex.

Quintero, J. (2021). Gestión de riesgos en la administración pública: Metodologías para la evaluación de riesgos. Editorial Justicia Abierta.

Sánchez, A. (2020). Gestión del talento humano en el sector público: Contratación temporal y mecanismos de optimización. Fondo Editorial de Políticas Públicas.

Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.