



*Escuela Judicial*  
*"Rodrigo Lara Bonilla"*

## ESTRUCTURA Y CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA RAMA JUDICIAL

República de Colombia

# Estructura y cultura organizacional de la Rama Judicial

Módulo de  
Aprendizaje  
Autodirigido  
para Empleados

PLAN NACIONAL  
DE FORMACIÓN  
Y CAPACITACIÓN  
DE LA RAMA JUDICIAL

CONSEJO SUPERIOR DE LA JUDICATURA

LUCÍA ARBELÁEZ DE TOBÓN  
Presidenta

SALA ADMINISTRATIVA

JULIO CÉSAR ORTIZ GUTIÉRREZ  
Presidente

JOSÉ ALFREDO ESCOBAR ARAÚJO  
Vicepresidente

LUCÍA ARBELÁEZ DE TOBÓN  
CARLOS ENRIQUE MARÍN VÉLEZ  
GILBERTO OROZCO OROZCO  
Magistrados

ESCUELA JUDICIAL  
“RODRIGO LARA BONILLA”

GLADYS VIRGINIA GUEVARA PUENTES  
Directora



# Estructura y cultura organizacional de la Rama Judicial

Módulo de  
Aprendizaje  
Autodirigido  
para Empleados  
*Segunda edición*

GLADYS VIRGINIA GUEVARA PUENTES  
RICARDO GRANADOS SARMIENTO  
LUIS GUILLERMO BARBOSA G.

CONSEJO SUPERIOR DE LA JUDICATURA  
ESCUELA JUDICIAL “RODRIGO LARA BONILLA”

© CONSEJO SUPERIOR DE LA JUDICATURA

© Gladys Virginia Guevara Puentes

Luis Guillermo Barbosa Gaitán

Ricardo Granados Sarmiento

ISBN 958-97104-9-2

Preparación editorial

Ricardo Granados Sarmiento

Impresión: Imprenta Nacional de Colombia

Bogotá, D. C., 2004

## Contenido

Presentación	11
Etapas del plan de estudios	13
Introducción	15
Convenciones	17
Estructura y cultura organizacional de la Rama Judicial	19
¿Por qué es importante este módulo?	19

UNIDAD 1

## ¡Usted está aquí!

Preparación para la Unidad	21
1.1 ¡Usted está aquí, en la estructura de la Rama!	24
Estructura organizacional de la Rama Judicial	25
1.1.1 Principios de la Administración de Justicia	29
1.1.2 Misión y visión de la Rama Judicial	39
1.2 Estatuto del servidor judicial	40
1.3 El Plan de Desarrollo de la Rama Judicial	44
1.3.1 ¿En qué está trabajando la Rama?	45
1.3.2 ¿Según el Plan Sectorial de Desarrollo, cuál es la cultura deseable de la Rama Judicial?	47
1.4 Ejes de la cultura organizacional de la Rama	48
Lo visible e invisible en la cultura organizacional	51

UNIDAD 2

## **Alto desempeño judicial**

Presentación de la Unidad 2	55
2.1 Lo fundamental de la Carrera Judicial	56
2.1.1 Antecedentes normativos	57
2.1.2 Proceso de selección	58
2.1.3 Registro de elegibles	61
2.1.4 Exclusión de un aspirante	62
2.1.5 Integración de las listas	63
2.1.6 Registro Nacional de Escalafón	63

2.2 Lo fundamental del sistema de evaluación	63
2.2.1 Calificación de servicios de los empleados judiciales	63
2.2.2 Factores y escala de evaluación	64
2.2.3 Competencia, indicadores y consecuencias	64
Indicadores de desempeño para la evaluación de empleados	65
2.3 Funcionamiento de la carrera judicial	77
Evaluación del sistema de carrera judicial	78
2.4 El alto desempeño judicial	79
2.4.1 ¿Qué se entiende por alto desempeño?	79
2.4.2 El empleado como sujeto de tutoría (coaching)	81
2.4.3 Las competencias de los miembros del equipo	82
10     2.5 La carrera judicial y el alto desempeño	85

### **UNIDAD 3**

<b>¿Cómo lograr el cambio cultural?</b>	89
Presentación de la Unidad 3	89
3.1 Lo que debe hacerse para lograr el cambio cultural	90
3.2 Guía del cambio cultural	92
3.2.1 Definición del propósito	92
3.2.2 Visión	92
3.2.3 Cambio de paradigmas	93
3.2.4 Planee el cambio: Cultura de atención al usuario	95
3.3 ¿Cómo lograr el cambio organizacional?	96
3.4 La resistencia al cambio	98
Referencias, notas y páginas de internet	99

## Presentación

Como un nuevo paso en la transformación de la Rama Judicial, la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura, a través de la Escuela Judicial Rodrigo Lara Bonilla, presenta y pone a disposición de los empleados judiciales el módulo de «Estructura y Cultura Organizacional», elaborado por Ricardo Granados y Guillermo Barbosa con los aportes y revisión de la Escuela Judicial Rodrigo Lara Bonilla y un grupo de sus facilitadores, con quienes se definió su alcance, contenido y desarrollo.

El módulo «Estructura y Cultura Organizacional» ha sido elaborado de acuerdo con los lineamientos dados en el instructivo para autores de módulos de aprendizaje autodirigido de la Escuela Judicial. Su estructura fue concebida, en lo esencial, consultando las expectativas y necesidades de los empleados en el manejo de estos temas y su diseño se ajustó según su carácter autoformativo y ágil, orientado a promover el autoestudio, el autocontrol y la autoevaluación.

Lo invitamos al estudio permanente y reflexivo del presente módulo y a ampliar y profundizar sobre los temas enunciados de modo que sin la lectura y estudio de nueva bibliografía no le será posible obtener su cabal comprensión.

Usted debe realizar ejercicios de evaluación en cada una de las unidades del módulo de autoaprendizaje. Estos le darán la oportunidad de evaluarse y estar preparado para constituir con otros empleados pequeños grupos de estudio participativo. Las reflexiones, comentarios y sugerencias que allí surjan sobre los ejercicios propuestos, deberán llevarse a los debates y discusiones que sobre este módulo se desarrollen en los talleres presenciales de trabajo en grupos más grandes, con la conducción del facilitador. Para estos efectos le insinuamos elaborar un documento de estudio, donde incluya sus anotaciones, ejercicios y reflexiones sobre las unidades del módulo.

*La aplicación de este módulo es de su responsabilidad.* Todas las actividades académicas en que usted toma parte de manera individual y grupal deberán reflejarse en su trabajo diario y en su participación en los actos que sobre el tema programe la Escuela Judicial, en-

tre los cuales está prevista la evaluación formal de los conocimientos adquiridos.

Cabe resaltar la importancia del trabajo que previamente a las sesiones presenciales debe adelantar individualmente cada uno de los participantes en el programa junto con su puesta en común en el grupo de estudio del cual forme parte, ya que de ello dependerá que cada experiencia de aprendizaje se constituya en propuestas flexibles; que se incorporen su realidad y su contexto para responder a sus necesidades, problemas e intereses; que se integren la teoría y la práctica en forma tal que los funcionarios puedan ver la aplicación del conocimiento en la vida cotidiana de su entorno a nivel social, laboral y cultural, y que desarrollen la capacidad de autodirigirse en su propio proceso de aprendizaje.

12

Dentro de la metodología integral unificada que constituye parte fundamental del sistema de formación de facilitadores, aparecen muy claros los compromisos de los formadores judiciales en el sentido de aportar sus conocimientos teóricos, su experiencia práctica y su espíritu de creatividad para promover el proceso de autoformación de sus pares en todos los distritos judiciales del país.

Además de sus comentarios, le solicitamos el envío de las reflexiones que usted o sus compañeros produzcan en los despachos, que puedan servir para enriquecer el módulo. Nuestra dirección electrónica es [escujud@cendaj.ramajudicial.gov.co](mailto:escujud@cendaj.ramajudicial.gov.co). Para recordar las etapas del plan de estudios, que deberían ser evacuadas en el desarrollo de este módulo, se presenta en la página siguiente el gráfico que las sintetiza:

Finalmente, deseamos expresarle que con nuestros planteamientos pretendemos proponerle un reto, reafirmarle que estamos abiertos a la diferencia o a la contradicción y puntualizar que este módulo busca iniciar la aplicación consciente de conceptos propios de la gestión en su despacho.

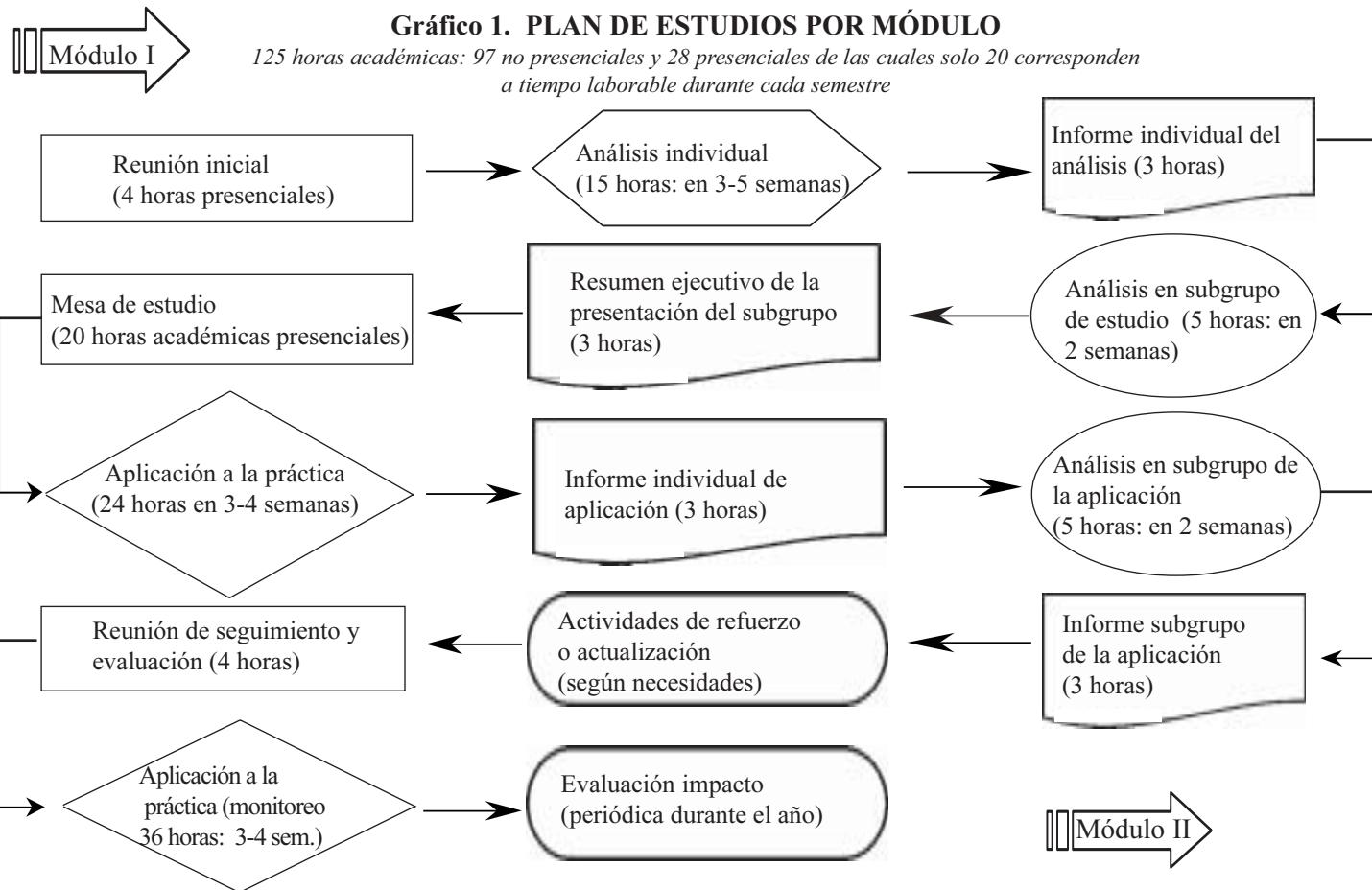
## **Etapas del plan de estudios**

El modelo metodológico y pedagógico adoptado por la Escuela Judicial Rodrigo Lara Bonilla hace énfasis en el aprendizaje autodirigido y en las aplicaciones prácticas de dicho aprendizaje a la labor cotidiana propia de la función judicial.

Es por lo anterior que en las etapas del plan de estudios que se presentan a continuación (Gráfico 1), se dedican cuatro momentos presenciales, en su orden, a la explicación de las técnicas de estudio y a la aplicación metodológica del módulo (reunión inicial); al estudio de casos prácticos considerados en la mesa de estudio; a las actividades de refuerzo o actualización según necesidades halladas en los informes y a la evaluación y seguimiento de las aplicaciones en la actividad judicial.

Las etapas no presenciales, que rescatan el concepto de autoaprendizaje, están destinadas a posibilitar, en el sitio de trabajo, el análisis de los aspectos conceptuales del módulo con su respectivo informe individual; la socialización en grupo y su correspondiente informe de las apreciaciones que se generan del estudio y resolución de casos del módulo; la aplicación práctica en las actuaciones y decisiones judiciales reflejadas en la elaboración de las providencias y posteriormente el análisis en subgrupo de dichas aplicaciones con su respectivo informe.

Por último, el plan de estudios prevé los espacios para monitorear la permanente aplicación en la práctica y la evaluación de impacto, representada en el cumplimiento de los propósitos de eficiencia y eficacia del plan sectorial de desarrollo y en la evaluación de los factores de calidad en el servidor judicial.



## Introducción

La Rama Judicial en Colombia es un organismo vivo y cambiante y como tal, tiene una forma, función y operación característica que lo identifican. La dinámica de este organismo consiste en asumir una dirección correcta, apuntar hacia ella, optimizar sus procesos y unirse a los demás organismos del Estado para lograr su misión como ente vivo: la justicia. En el presente módulo se asumirá la visualización de la forma, función y operación de la Rama Judicial en Colombia y se ahondará en la identidad que resulta de sus creencias, valores, normas y comportamientos; esto es, de su cultura como organización.

De cualquier forma, el análisis de la Rama Judicial cobra sentido en la medida en que su razón de ser propicie la promoción de un cambio en una dirección más prometedora, que le conduzca a una labor más efectiva y ajustada a su misión. El cambio cultural que aquí se sugiere no es otro que el asumido por cada uno de los integrantes de la Rama en procura de lograr su visión compartida de justicia en Colombia y del acuerdo que paulatinamente debe alcanzarse para hacer de los principios un hábito; de la efectividad una práctica y de la justicia un hecho palpable.

Sin embargo, promover un cambio cultural no significa simplemente mejorar. Como se mencionó inicialmente, se necesita previamente asumir la dirección correcta, pues puede cometerse el error de *hacer cada vez mejor lo que no debe hacerse*. El cambio cultural es una noción integral que implica un cambio en la esencia y otros más en la estrategia; esto es, un cambio en dirección a un mayor arraigo en los principios, valores, misión, visión y estatutos de la Rama y otro cambio estratégico, de desarrollo humano, que incluya los ajustes en política, táctica, decisiones, acciones, hábitos, conductas y procesos que involucren tanto a los miembros de la Rama como a los usuarios de la misma.

Y es que el concepto de desarrollo humano en la perspectiva institucional debe abarcar dos dimensiones de trascendencia; *la primera, en el logro de objetivos de éxito colectivo y la segunda, en la satisfacción de las personas que integran la organización*.

En la primera, considerar al ser humano dentro de un sistema, con conocimientos, capacidades y habilidades (competencias) para el desarrollo integral de la productividad, calidad, creatividad y competitividad; vinculado a un sistema organizacional por medio de una visión y misión compartidas, con sentido de pertenencia a una cultura institucional, distintiva en el ámbito en que se desenvuelve.

La segunda, el ser humano como tal, en su evolución y desarrollo individual, es digno en su propia naturaleza y capacidad productiva. Ello le permite hacerse miembro de una comunidad organizada, a través de la cual puede satisfacerse en sus necesidades básicas para gestionar la realización y gratificación humana en niveles superiores de desarrollo.

En el presente módulo se afrontará de manera paralela la comprensión de la estructura organizacional definida para alcanzar la dimensión del éxito colectivo y de la cultura organizacional promovida para alcanzar niveles superiores de desarrollo humano individual y colectivo.

El módulo presenta en su primer capítulo la estructura de la Rama Judicial en Colombia y los rasgos característicos de su cultura, buscando facilitar la visualización de la organización como un todo progresivo y bien diseñado, con claridad institucional y arraigo en principios profundos de justicia.

En el segundo capítulo, se afronta el sentido que debe cobrar cualquier transformación cultural de la Rama: el alto desempeño judicial, evidenciable en efectividad en la aplicación de sus principios rectores y en la percepción que de su servicio tengan sus usuarios.

Por último, el tercer capítulo entrega herramientas que facilitan el logro de dicha transformación cultural.

El módulo de *Estructura y cultura organizacional* integra conceptos de los módulos de *cultura organizacional, manual de inducción, optimización del talento humano y juez director del despacho*, lo mismo que el ordenamiento estratégico de la Rama expuesto en el *Plan de Desarrollo Sectorial de la Rama Judicial 2003-2006*.

Este módulo se constituye en una invitación a asumir retos y compromisos individuales que se unan, en la dirección correcta, al esfuerzo de los empleados de la Rama por hacer de esta una organización de avanzada con cultura de alto desempeño judicial.

## CONVENCIONES

P	Propósito
O	Objetivo general
O	Objetivos específicos
C	Cuestionario
t	Taller
r	Recordar



## Estructura y cultura organizacional de la Rama Judicial

### ¿Por qué es importante este módulo?

El presente módulo pretende introducir al empleado en la realidad de la Rama Judicial atendiendo sus expectativas básicas sobre la organización en la que se encuentra y sobre la cultura de alto desempeño que debe promover en cada una de sus actuaciones.

El módulo permite vislumbrar de manera paralela los rasgos administrativos y culturales de la Rama y sus implicaciones frente al logro de efectividad en la aplicación de los principios rectores y, en general, del alto desempeño judicial.

19

*Organización de la Rama Judicial* → *Cultura Organizacional acorde*

Se plantea entonces una relación de causalidad que de manera directa promueve el cambio cultural: La administración de justicia tiene una organización, una estructura, una ley estatutaria, un plan de desarrollo y una realidad operacional que exigen de los empleados y funcionarios un cambio cultural hacia el alto desempeño.

Se entregan entonces primero los elementos del contexto organizacional de la rama y frente a ellos se aportan los elementos de la transformación cultural deseable más relevantes y aplicables en la realidad del despacho en el que el empleado ha de desenvolverse.

Por lo mismo, el módulo se convierte en herramienta de transformación individual y del equipo del despacho para quienes promoviendo un cambio cultural posible, asumen el compromiso individual como punto de partida.



**El módulo de “Estructura y Cultura Organizacional” está dirigido a los empleados de la Rama Judicial protagonistas del cambio cultural demandado por la sociedad a la estructura general de la Administración de Justicia en Colombia. Como tal, el módulo pretende ofrecer herramientas de reflexión,**

	<p>construcción, aprendizaje y gestión para que el empleado como parte de un equipo, asuma su compromiso con el logro integral de la organización de la Rama y lo haga visible en la gestión específica que desarrolla.</p>
	<p>Identificar los componentes de la estructura y la cultura de la rama y las herramientas conceptuales y metodológicas para alcanzar el cambio hacia el escenario deseado de alto desempeño.</p>

## Núcleo temático

¿Cuál es el rol que debe asumir el empleado de la Rama en la pretensión del cambio cultural que se desea?

### ¡Preparación para el módulo!

#### Reflexión 1: El elefante de circo.

En sus primeros años, un elefante de circo es amarrado a un palo fijo en el piso, del cual no puede soltarse dadas sus limitadas fuerzas. El elefantito prueba una y otra vez y no puede soltarse por lo que ya no lo intenta más. Con los años el elefante se vuelve más y más grande y más fuerte, tanto así como para derrumbar un palo 100 veces más fuerte que el palo al cual ha estado amarrado. Sin embargo, el elefante ya no lo intenta más y el domador nunca cambia el palo para mantener atado al elefante.

	<ul style="list-style-type: none"><li>- Desarrolle este ejercicio de manera individual y posteriormente compártalo en grupo con algunos de sus colegas:</li><li>- ¿Según usted, lo que le ocurre al elefante nos ocurre también en algunas ocasiones?</li><li>- ¿Hay algo pequeño que nos detenga para hacer grandes cambios?</li><li>- ¿Siendo usted mucho más fuerte y capaz hoy, podría hacer cosas más grandes que las que hace actualmente?</li></ul>
---	--

**¡Este módulo es la bienvenida a UN CAMBIO QUE ESTAMOS EN TOTAL CAPACIDAD DE HACER!**

# UNIDAD

# 1

## ¡Usted está aquí!

## PREPARACIÓN PARA LA UNIDAD

***Reflexión de la unidad 1: El Emperador Japonés.*** En una historia tradicional japonesa, un emperador entregó a su hijo a un reconocido maestro para que este asumiera su proceso de formación como emperador.

En una de sus primeras enseñanzas, el maestro envió al muchacho a internarse en el bosque por un mes sin instrucción alguna. Al final del primer mes, el maestro preguntó al muchacho: ¿Qué escuchaste? Con algo de asombro por la fácil pregunta, el muchacho contestó: Escuché a las fieras rugir, la lluvia caer, el río correr... Y antes de que continuara, el maestro algo decepcionado lo envió nuevamente por otro mes más a internarse en el bosque.

Al regreso de su segunda aventura, el maestro preguntó nuevamente: ¿Qué escuchaste? El muchacho contestó con mayor pausa: ¡Escuché a los rayos del sol caer, el rocío brotar, a los árboles crecer! ... Y antes de que continuara, el maestro muy complacido le dijo: Has aprendido hoy algo de un gran emperador: A escuchar detrás de las palabras, a ver detrás de las imágenes y a percibir detrás de lo fácil y evidente. En solo un mes, ¡cambiaste lo que a muchos les cuesta gran parte de su vida cambiar!



- ¿Cuál fue el cambio que obró en el muchacho?
- ¿Qué interpretación le da a vivir haciendo y percibiendo lo fácil y evidente?
- ¿Qué significa para usted la virtud de ir siempre más allá; de hacer y percibir lo extraordinario?

*¡Esta Unidad lo ubica en el contexto organizacional de la Rama Judicial; pero también lo invita a asumir el compromiso del cambio hacia cosas extraordinarias, empezando, claro está, por US-TED, en el convencimiento de que una Rama Judicial extraordinaria solo puede construirse por gente extraordinaria.*

22

## Presentación de la Unidad I

Usted pertenece a una organización con la más alta responsabilidad de la estructura de un Estado: la Administración de Justicia. En esta unidad, usted podrá visualizar su entorno y la estructura organizacional a la que pertenece y observar que ella es un ente dinámico, ambicioso y responsable en el cumplimiento de la tarea delegada por la sociedad.

La invitación central de la presente unidad es a respaldar el desarrollo organizacional de la Rama Judicial en Colombia mediante la participación desde su lugar y entorno de trabajo, asumiendo en conjunto el reto de transformar nuestra Rama en una organización de avanzada, cumplidora de su misión y reconocida por la sociedad por la efectividad de su gestión.

Esta unidad le ofrecerá una visual amplia e integradora sobre la estructura de la Rama Judicial y la cultura que en ella se promueve, con lo que usted podrá ubicar su realidad específica en el entorno que corresponde y apropiarse de las ambiciones que como organización tiene la Rama Judicial en Colombia.



**Ubicar la labor diaria en la estructura organizacional de la Rama Judicial, en sus principios y valores, y en los objetivos y estrategias diseñados para su transformación a fin de promover el proceso de aprendizaje personal y colectivo, la actitud hacia**

<b>p</b>	<p><b>la reflexión crítica y creativa y la transformación y fortalecimiento de nuestras acciones en el día a día.</b></p>
<b>O</b>	<p><b><i>El participante:</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Identificará la estructura organizacional de la Rama Judicial y los principios y características centrales de su cultura organizacional.</li><li>- Identificará los principios y objetivos que orientan a la Rama Judicial y argumentará sobre la relevancia y fuerza que tienen los principios rectores de la misma en su labor.</li><li>- Presentará su contribución efectiva con la misión, visión y objetivos de la Rama Judicial.</li></ul>

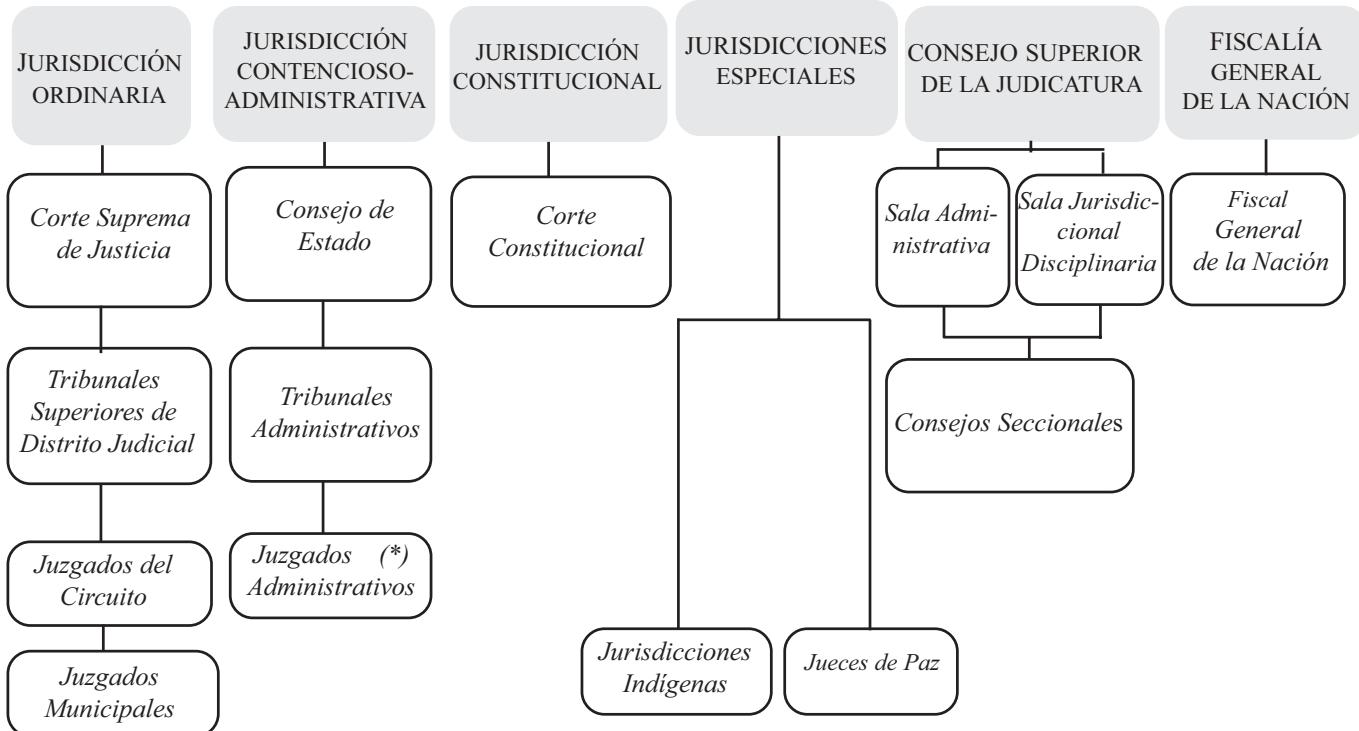
23

## Núcleo temático

¿Cómo se estructura y opera la Rama Judicial en Colombia y cuáles son los rasgos distintivos de su cultura organizacional?

## 1.1 ¡USTED ESTÁ AQUÍ, EN LA ESTRUCTURA DE LA RAMA!

### ORGANIZACIÓN DE LA RAMA JUDICIAL (L. E. 270/96, art. 11, modificado L. 585/00, art. 1º)



(\*) No han entrado en funcionamiento por falta de presupuesto.

## Estructura organizacional de la Rama Judicial

De conformidad con el artículo 113 de la Constitución Política de Colombia:

*“Son ramas del Poder Público, la legislativa, la ejecutiva y la judicial. Además de los órganos que la integran existen otros autónomos e independientes, para el cumplimiento de las demás funciones del Estado. Los diferentes órganos del Estado tienen funciones separadas pero colaboran armónicamente para la realización de sus fines.”.*

La Rama Judicial tiene por objeto garantizar la efectividad del ordenamiento jurídico instituido por la Constitución y las leyes y su misión es la pronta y justa solución de conflictos entre los asociados y entre estos con las entidades del Estado, con una dinámica de proyección que las democratice y la haga partícipe en el desarrollo del Estado Social de Derecho.

Para hacer efectiva la administración de justicia, la Constitución Política de 1991 dispuso la creación de jurisdicciones –que permitan atender los diferentes requerimientos y necesidades legales de la sociedad– (L. E. 270/96 art. 11, modificado por el art. 1º L. 585/2000), de la Fiscalía General de la Nación y del Consejo Superior de la Judicatura, tal y como se presenta en el Gráfico 1 de la página anterior. Estos son sus alcances:

### a. Órganos que integran las distintas jurisdicciones:

#### 1. Jurisdicción Ordinaria

La Jurisdicción Ordinaria conoce de todos los asuntos que no estén atribuidos por la Constitución y la Ley a otra jurisdicción. Está encargada de resolver los litigios relevantes para el sistema jurídico en materia civil, laboral, penal, agraria, de familia y de menores.

Está integrada por su máximo Tribunal, *la Corte Suprema de Justicia, los Tribunales Superiores de Distrito Judicial y los juzgados que se creen conforme a la ley.*

#### 2. Jurisdicción Contencioso-Administrativa

La Jurisdicción Contencioso-Administrativa es la encargada de dirimir los conflictos entre el Estado y sus asociados y entre las entidades oficiales entre sí (art. 82 C.C.A.).

Está integrado por su máximo tribunal, el *Consejo de Estado, los Tribunales Administrativos y los Juzgados Administrativos* (*creados por la Ley 270 de 1996, pero no han entrado en funcionamiento por falta de presupuesto*).

### **3. Jurisdicción Constitucional**

La Jurisdicción Constitucional decide sobre la constitucionalidad formal y material de los proyectos de ley aprobados por el Congreso, antes de la sanción presidencial.

La Corte Constitucional ejerce la guarda de la integridad y supremacía de la Constitución en los precisos y estrictos términos de los artículos 241 a 244 de la Constitución Política (arts. 43 L. E. 270/96).

26

Está integrada por la *Corte Constitucional*, la cual ejerce un control integral de la Constitución y la revisión de las tutelas (arts. 43 y 44 de la Ley 270/96).

Las Corporaciones y Despachos Judiciales contribuyen a la guarda de la Constitución mediante la aplicación de la excepción de inconstitucionalidad y a la protección de los derechos fundamentales a través de la Acción de Tutela.

### **4. Jurisdicciones Especiales**

#### **4.1. Jurisdicción de Paz**

La Jurisdicción de Paz, desarrollada mediante la Ley 497/99, busca lograr el tratamiento integral y pacífico de los conflictos comunitarios o particulares que voluntariamente se sometan a su conocimiento, sobre asuntos susceptibles de transacción, conciliación o desistimiento y que no estén sometidos a formalidades legales ni superen los cien salarios mínimos legales (arts. 8, 9 y 10 L. 497/99).

Los Jueces de Paz y de Reconsideración son particulares que administran justicia en equidad, de acuerdo con lo establecido por la Constitución y bajo los principios de tratamiento integral y pacífico de los conflictos comunitarios y particulares, equidad, eficiencia, oralidad, autonomía e independencia, gratuidad y garantía de los derechos (L.497/99, arts. 1 a

7). Está integrada por los *Jueces de Paz* y los Jueces de Paz de Reconsideración.

#### **4.2. Jurisdicción Indígena**

Las poblaciones indígenas pueden ejercer, por disposición constitucional, funciones jurisdiccionales de conformidad con sus propias normas y procedimientos, siempre que no sean contrarios a la Constitución (arts. 246, 286, 329, trans. 56 de la C. N.).

Está integrada por las *autoridades de los pueblos indígenas* que administran justicia.

#### **b. La Fiscalía General de la Nación**

Corresponde a la Fiscalía General de la Nación, de conformidad con el artículo 250 de la Constitución Política, de oficio o mediante denuncia o querella, investigar los delitos y acusar a los presuntos infractores ante los Tribunales y Juzgados competentes. La función básica de la Fiscalía está señalada en el artículo 23 de la Ley 270/96 y en el artículo 3º del D. L. 261/2000.

Este órgano de la Administración de Justicia tiene autonomía administrativa y financiera, por lo que su funcionamiento y organización son independientes a los de las Cortes, Tribunales y Juzgados.

Está integrada por el Fiscal General de la Nación; el Vicefiscal General de la Nación; los Fiscales Delegados y funcionarios de la Fiscalía; el Cuerpo Técnico de Investigación, CTI, y el Instituto de Medicina Legal.

Son Delegados del Fiscal General de la Nación: el Vicefiscal General de la Nación, el Director Nacional de Fiscalías, los Directores Seccionales, los Fiscales de las Unidades y los Fiscales Delegados Especiales.

#### **c. El Consejo Superior de la Judicatura**

El Consejo Superior de la Judicatura es la expresión constitucional del gobierno autónomo de la Rama Judicial. Dentro de sus atribuciones se encuentra el diseño del Plan Sectorial

de Desarrollo, al cual se hace referencia en el numeral 1.3 de la presente unidad.

Al Consejo Superior de la Judicatura le corresponde el gobierno, la administración de la Rama Judicial y el ejercicio de la función disciplinaria (Ley 270/96, art. 75).

El Consejo Superior de la Judicatura, creado por la Constitución de 1991, está integrado por dos Salas: *la Sala Administrativa*, conformada por seis magistrados elegidos para un período de ocho años, así: dos por la Corte Suprema de Justicia, uno por la Corte Constitucional y tres por el Consejo de Estado; y *la Sala Jurisdiccional Disciplinaria*, conformada por siete magistrados elegidos para un período de ocho años, por el Congreso Nacional de ternas enviadas por el gobierno.

28

En la Constitución Política de 1991 fueron creados los Consejos Seccionales de la Judicatura, integrados igualmente por las Salas Administrativa y Jurisdiccional Disciplinaria, con sus respectivas funciones, como señalan los artículos 100, 101 y 114 de la Ley Estatutaria de la Administración de Justicia.

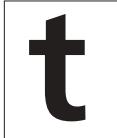
El artículo 256 de la Constitución Política de Colombia asigna las atribuciones que le corresponden al Consejo Superior de la Judicatura o a los Consejos Seccionales.

Como órgano de concertación, la Ley 270 de 1996 creó la Comisión Interinstitucional de la Rama Judicial conformada por los Presidentes del Consejo Superior de la Judicatura, de la Corte Constitucional, del Consejo de Estado, de la Corte Suprema de Justicia, la Fiscalía General de la Nación y un representante de los funcionarios y empleados de la Rama Judicial elegidos por estos en la forma señalada en el reglamento.

## El juzgado

La célula básica de la organización judicial es el juzgado, integrado por el juez, el secretario, los asistentes que demande la especialidad y el personal que determine el Consejo Superior de la Judicatura.

## ¡Y usted!



¿Cuál es su papel en la Rama? ¿En qué situaciones usted la representa frente al usuario? ¿Cuál es la importancia de su papel frente a la Rama y frente al usuario?

### 1.1.1. Principios de la Administración de Justicia

#### Preparación para la revisión de principios

##### **Reflexión : El bambú chino.**

En China existe una especie de bambú que se cultiva por cerca de cinco años, regándolo y cultivándolo con paciencia, día a día. Por cuatro años el bambú no crece más allá de quince centímetros; pero si el riego y los cuidados han sido diarios y sin falta, el bambú crece en el quinto año hasta alcanzar los quince metros de altura.



- ¿Qué similitud encuentra entre cultivar un bambú chino y cultivar principios en la Rama Judicial?
- ¿Cree usted que los principios se cultivan con la paciencia del bambú chino?
- ¿Qué es lo que hace al campesino regar el bambú chino día tras día?

#### La Administración de justicia

##### LEY ESTATUTARIA 270/96, Arts 1 a 9

“Art. 1º. Administración de Justicia. La Administración de Justicia es la parte de la Función Pública que cumple el Estado encargado por la Constitución Política y la ley de hacer efectivos los derechos, obligaciones, garantías y libertades consagrados en ellas, con el fin de realizar la convivencia social y lograr y mantener la concordia nacional.”.

#### La Ley Estatutaria de la Administración de Justicia

Para abordar el tema de los principios de la Administración de Justicia, es preciso, en primer lugar, tener claridad sobre el *marco conceptual* de la Administración de Justicia, la *forma* en que se regula en Colombia a través de la Ley 270 de 1996 Estatutaria de la Administra-

ción de Justicia y, por último, entrar en el *estudio de los principios fundamentales* establecidos en la Constitución y la ley.

La Constitución Política de 1991 introdujo la modalidad de las leyes estatutarias, para regular algunas materias en conjuntos normativos armónicos e integrales, caracterizados por una mayor estabilidad a la que tienen las leyes ordinarias, por un nivel superior respecto de estas, por una más exigente tramitación y por la certeza inicial y plena acerca de su constitucionalidad.

La Ley 270 de 1996, Estatutaria de la Administración de Justicia, contiene un conjunto de normas sobre principios, estructura general de la administración, competencia, función jurisdiccional de autoridades, órganos de las jurisdicciones ordinaria, contencioso-administrativa, constitucional y disciplinaria; responsabilidades de sus funcionarios y empleados; organismos de administración y control; carrera judicial, capacitación y actualización de los funcionarios, empleados, etc.

30



- Se enfatiza en la urgencia y relevancia de que cada empleado y funcionario de la Rama Judicial conozca el contenido de la Ley Estatutaria de la Administración de Justicia (270 de 1996). Inicie la lectura detenida de dicha ley e identifique uno a uno los títulos y capítulos de la misma.
- ¿Cuáles son los títulos y capítulos más relevantes para su gestión? ¿Por qué?

## Principios de la Administración de Justicia

1. Acceso a la justicia
2. Derecho a la defensa
3. Celeridad
4. Autonomía e independencia
5. Gratuidad
6. Eficiencia
7. Alternatividad
8. Respeto de los derechos

## 1. Acceso a la justicia (Art. 2º Ley 270/96)

El acceso a la justicia y a la administración de justicia constituye una de las mayores pretensiones y exigencias del mundo moderno, para permitir mediante instrumentos sencillos, fáciles y al alcance de todo ciudadano, el ejercicio de sus derechos.

### ***Interpretación de este principio por la Corte Constitucional***

“El acceso a la Administración de Justicia implica, entonces, la posibilidad de que cualquier persona solicite a los jueces competentes la protección o el restablecimiento de los derechos que consagran la Constitución y la Ley. Sin embargo, la función en comento no se entiende concluida con la simple solicitud o el planteamiento de las pretensiones procesales ante las respectivas instancias judiciales; por el contrario, el acceso a la Administración de Justicia debe ser efectivo, lo cual se logra cuando, dentro de determinadas circunstancias y con arreglo a la ley, el Juez garantiza una igualdad a las partes, analiza las pruebas, llega a un libre convencimiento, aplica la Constitución y la ley y, si es el caso, proclama la vigencia y la realización de los derechos amenazados y vulnerados.”.

31



**¿En qué actuaciones participa Usted en nombre de la Rama Judicial, en el cumplimiento de este principio?**

## 2. Derecho a la defensa (Art. 3º)

El derecho de defensa es un derecho fundamental consagrado en el artículo 29 de la Constitución política y consagra un avance de notables repercusiones, al ligar la garantía del debido proceso a todo tipo de actuaciones, no solo judiciales sino también administrativas.

### ***Interpretación de este principio por la Corte Constitucional***

“El derecho de defensa implica la plena posibilidad de controvertir las pruebas allegadas en contra; la de traer al proceso y lograr que sean decretadas, practicadas y tenidas en cuenta las existentes a favor, o las que neutralizan lo acreditado por quien acusa; la de ejercer los recursos legales; la de ser técnicamente asistido en todo momento y la de impugnar la sentencia condenatoria.”.



**¿De qué forma su labor incide positiva o negativamente en el pleno derecho de nuestros usuarios a la defensa?**

### **3. Celeridad (Art. 4º)**

Este principio nace de una exigencia constitucional referida a la oportunidad en la garantía de los derechos; con prevalencia del derecho sustancial sobre el procesal o adjetivo.

Concebir que los sujetos procesales y la sociedad han recibido un tratamiento efectivo de la Administración de Justicia, mediante un fallo proferido en derecho, en el que se han respetado cabalmente los términos y formas propios del proceso, no es suficiente para el usuario de la justicia si no ha existido celeridad en el desarrollo del litigio.

#### ***Interpretación de este principio por la Corte Constitucional***

“... factores inherentes a la administración de justicia que exigen cierto tiempo para el procesamiento de las peticiones y que están vinculados con un sano criterio de seguridad jurídica, conjuntamente con otros de orden externo propios del medio y de las condiciones materiales de funcionamiento del respectivo despacho judicial, pueden determinar retrasos no justificados que, por apartarse del rendimiento medio de los funcionarios judiciales, violan el correlativo derecho fundamental de las personas a tener un proceso ágil y sin retrasos indebidos.”.



**Escriba cinco ejemplos concretos de retrasos indebidos para con el usuario, en los cuales usted puede incidir directa o indirectamente para eliminarlos.**

### **4. Autonomía de la Rama Judicial e independencia de los jueces (Art. 5º)**

La exigencia de *autonomía de la Rama Judicial* tiene que ver con la garantía de condiciones dignas de funcionamiento que la liberen de presiones de las demás ramas del poder. Este principio se encuentra directamente relacionado con el de la separación de poderes.

*La independencia se predica del juez como una de las garantías de imparcialidad en la toma de decisiones en la protección de los derechos.*

Es importante destacar que la creación del Consejo Superior de la Judicatura es una respuesta clara que el constituyente da a la necesidad sentida de autonomía de la Rama Judicial, como presupuesto de la independencia del Juez. De esta manera, todos los aspectos administrativos, financieros, de planeación y manejo de la Rama Judicial se encuentran centralizados en un órgano perteneciente a la misma Rama y no dependen de la Rama Ejecutiva del Poder Público.

### **Interpretación de este principio por la Corte Constitucional**

33

“La independencia, como su nombre lo indica, hace alusión a que los funcionarios encargados de la administración de justicia no se vean sometidos a presiones o, como lo indica la norma en estudio, a insinuaciones, recomendaciones, exigencias, determinaciones o consejos por parte de otros órganos del poder, incluso de la misma rama judicial, sin perjuicio del ejercicio legítimo de otras autoridades judiciales de sus competencias constitucionales y legales. En igual sentido, debe decirse que la independencia se predica también, como lo reconoce la disposición que se estudia, respecto de los superiores jerárquicos de la rama judicial. La autonomía del Juez es, entonces, absoluta. Por ello, la Carta Política dispone en su artículo 228 que las decisiones de la Administración de Justicia ‘son independientes’, principio que se reitera en el artículo 230 superior cuando se establece que ‘los jueces, en sus providencias, solo están sujetos al imperio de la ley’, donde el término ‘ley’, al entenderse en su sentido general, comprende en primer lugar a la Constitución Política.”.

	<ul style="list-style-type: none"><li>- ¿Puede o debe el principio de independencia conducir al aislamiento del despacho?</li><li>- Defina la interdependencia del empleado con el funcionario y con la Rama.</li><li>- Identifique al menos cinco factores que puedan afectar la autonomía de la Rama Judicial y la independencia de los jueces.</li></ul>
---	---

## 5. Gratuidad (Art. 6º)

El principio de gratuidad busca hacer efectivo el derecho constitucional fundamental de la igualdad, aun cuando el derecho a acceder a la administración de justicia no excusa la obligación de proveer los gastos necesarios para la declaración de un derecho.

### ***Interpretación de este principio por la Corte Constitucional***

“El principio de gratuidad apunta, pues, a hacer efectivo el derecho constitucional fundamental a la igualdad. Con ello no quiere la Corte significar que aquellos gastos que originó el funcionamiento o la puesta en marcha del aparato judicial, debido a la reclamación de una de las partes, tengan igualmente que someterse al principio de gratuidad. Por el contrario, si bien toda persona tiene el derecho de acceder sin costo alguno ante la administración de justicia, no sucede lo mismo con los gastos necesarios para obtener la declaración de un derecho. Por tal razón, la mayoría de las legislaciones del mundo contemplan la condena en costas –usualmente a quien ha sido vencido en el juicio–, así como las agencias en derecho, esto es, los gastos en que incurrió la parte favorecida o su apoderado (a través de escritos, diligencias, vigilancia, revisión de expedientes) durante todo el trámite judicial. Se trata, pues, de restituir los desembolsos realizados por quienes presentaron una demanda o fueron llamados a juicio y salieron favorecidos del debate procesal.”.



**¿Qué prácticas en el despacho pueden hacer más efectivo el cumplimiento del principio de gratuidad?**

## 6. Eficiencia (Art. 7º)

La eficiencia es uno de los criterios de medición de cualquier actividad pública. En términos sencillos, tiene que ver con el cumplimiento de los deberes y las funciones asignados a cada cargo optimizando el uso de los recursos disponibles.

### ***Interpretación de este principio por la Corte Constitucional***

“Este principio guarda estrecha relación con el principio de celeridad ya analizado. En efecto, mientras este busca el

cumplimiento pronto y efectivo de las obligaciones que la Constitución y la ley imponen a los encargados de administrar justicia, aquel persigue que las providencias que se profieran en ejercicio de esa obligación, guarden directa proporción con la responsabilidad asignada a los jueces; en otras palabras, que resuelvan en forma clara, cierta y sensata los asuntos que se someten a su conocimiento.



**¿Cuáles son los aspectos críticos del logro de la eficiencia en el despacho, en los que puedo aportar?**

## 7. Alternatividad (Art. 8°)

El artículo 8° de la Ley Estatutaria de la Administración de Justicia prevé que la ley podrá establecer mecanismos diferentes del proceso para solucionar los conflictos que se presenten entre los asociados y señalará los casos en los cuales habrá lugar al cobro de honorarios por estos servicios.

35

### ***Interpretación de este principio por la Corte Constitucional***

“Para esta corporación, las formas alternativas de solución de conflictos no solo responden a los postulados constitucionales anteriormente descritos, sino que adicionalmente se constituyen en instrumentos de trascendental significado para la descongestión de los despachos judiciales, problema este que infortunadamente aqueja en forma grave y preocupante a la administración de justicia en el país. Adicionalmente, debe insistirse en que con los mecanismos descritos se logra cumplir con los deberes fundamentales que se trata el artículo 95 superior, como es el caso de colaborar con el funcionamiento de la paz. (Num. 60).”.



**- Señale los mecanismos de solución alternativa de conflictos que usted conoce.**

## 8. Respeto de los derechos (Art. 9°)

Es deber de los funcionarios judiciales respetar, garantizar y velar por la salvaguarda de los derechos de quienes intervienen en el proce-

so. De todas maneras, se preservará la identidad cultural de las comunidades indígenas.

### ***Interpretación de este principio por la Corte Constitucional***

“La obligación de los funcionarios y empleados judiciales de respetar, garantizar y velar por la salvaguardia de los derechos de las personas que intervienen en el proceso, tiene, como se ha señalado, pleno sustento constitucional. En efecto, a lo largo de todo el trámite judicial es obligación de los administradores de justicia el garantizar la vigencia plena del debido proceso, es decir, no solo el respeto a las formas propias de cada juicio, sino igualmente la aplicación de la presunción de inocencia, el ejercicio permanente del derecho de defensa, la posibilidad de controvertir las pruebas, el atender oportunamente los escritos o memoriales que se presenten, el procurar una mayor celeridad, el ser eficiente, y el fundamentar en forma seria y adecuada el fallo, entre otras.

36

Pero, además, es deber esencial de los funcionarios judiciales garantizar igualmente los demás derechos de rango superior o legal, en particular los constitucionales fundamentales, que de una forma u otra deban ser protegidos a lo largo del proceso.

De esta manera, la referida acción se encamina a procurar la vigencia y efectividad material de las leyes y de los actos administrativos, lo cual conlleva la concreción de principios medulares del Estado Social de Derecho, que tienden a asegurar la vigencia de un orden jurídico, social y económico justo. (Corte Constitucional, Sentencia C-151 de 1998, M.P. Dres. Antonio Barrera Carbonell y Hernando Herrera Vergara)”.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>¿Cuáles son los derechos fundamentales de quienes intervienen en el proceso?</b></li> <li>- <b>¿Existe alguna práctica de ocurrencia en la Rama Judicial o en mi despacho que vulnere o ponga en riesgo la protección de tales derechos?</b></li> <li>- <b>¿Si existe, qué labor me corresponde para que mi equipo del despacho cambie tales prácticas?</b></li> <li>- <b>¿Cómo puedo hacer con mi equipo de esta reflexión una práctica y una regla que seguir para proteger los derechos del usuario?</b></li> </ul>
---	--

	<p>Ahora responda las siguientes preguntas respecto a la generalidad de los principios:</p> <p>De los principios estudiados, ¿cuál cree usted que se aplica con mayor efectividad dentro de la Rama Judicial?</p> <hr/> <p>De los principios estudiados, ¿cuál cree usted que se aplica con menor efectividad dentro de la Rama Judicial?</p> <hr/> <p>Desde su perspectiva de empleado judicial, ¿cuál sería su contribución y compromiso para el cumplimiento efectivo de los principios determinados en la ley estatutaria?</p> <hr/> <p>¿Cuáles de estos principios los asume como directamente suyos y por qué?</p>
	<p>Los principios son guías de actuación y son los que desarrollan los valores supremos éticos y morales. La evidencia de los principios son los comportamientos y como tal es allí donde debemos buscar nuestra capacidad para desarrollar los principios rectores de la administración de justicia: en lo que hacemos, en cómo nos relacionamos con los usuarios y nuestros colegas, en nuestros comportamientos y reacciones, en las decisiones y orientaciones que entregamos y, en general, en lo que se hace perceptible a través de nuestras actuaciones. Es por ello que los principios de <i>acceso a la justicia, derecho a la defensa, celeridad, autonomía e independencia, gratuidad, eficiencia, alternatividad y respeto de los derechos</i> solo serán efectivos para los usuarios cuando sean materializados en el día a día de la gestión de la Rama Judicial en Colombia.</p>

## ¡Preparación para el análisis de visión y misión!

### El pescador que no cambia

Un día en una caminata por un lugar muy bello de nuestro país, observé a un hombre mayor, tendría unos setenta años, pero represen-

taba un poco más, su paso era poco firme, y tenía una particularidad: sus ojos lloraban y se reía a solas, como si supiera que algo cómico estaba sucediendo a su alrededor.

En su época, el viejo era el mejor pescador de la región, sabía escoger las carnadas precisas, ponía el anzuelo en la profundidad exacta y solía decir: ¡ningún pez se me escapa!

A corta distancia de la casa donde habitaba el pescador, el río hacía una vuelta cerrada y allí en aguas profundas y tranquilas, sobre una piedra en forma de poltrona, nuestro pescador solía lanzar su cuerda y conseguir grandes ganancias, razón esta por la cual ningún otro sitio le gustaba.

Pero sucedió que durante un gran invierno, una creciente cambió con furia el cauce del río y en el recodo donde nuestro pescador solía coger su presa ya no quedaba sino un banco de arena y algunas piedras; el río se había alejado unos cincuenta metros.

Un hombre sensato, se habría adaptado a las nuevas condiciones y habría buscado otro lugar para pescar. No así nuestro personaje. Hoy puede verse al viejo pescador sobre la misma piedra, pescando en el banco de arena.



- **¿Por qué el pescador no cambió de lugar?**
- **¿Qué piensa usted de la actitud del pescador?**
- **¿Las cosas han cambiado sin que nosotros nos movamos lo suficiente?**
- **¿Puede decirse que los cambios tecnológicos son un tipo de «creciente» para la Rama y/o para usted?**

### **Acto legislativo 03 de 2002:**

#### **El Sistema Acusatorio Penal**

El constituyente, poniéndose a tono con las exigencias plasmadas en tratados internacionales de Derechos Humanos de universal aceptación, reconoció que la persona solamente puede ser declarada judicialmente culpable en el marco de un “juicio público, oral, con inmediación de las pruebas, contradictorio, concentrado y con todas las garantías”.

La Carta Política adoptó estrictamente el postulado acusatorio, en la medida en que únicamente podrán ser tenidas como pruebas las que se presenten, practiquen y controvieran en presencia del juez de la causa. Por esta razón en este acto legislativo se eleva al rango de principio rector, con carácter perentorio y prevalente, la inmediación probatoria, al disponerse que “*en el juicio únicamente se estimará como prueba la que haya sido producida o incorporada en forma pública, oral, concentrada, y sujeta a confrontación y contradicción ante el juez de conocimiento. En ningún caso podrá comisionarse para la práctica de pruebas*”.

### 1.1.2. Misión y visión de la Rama Judicial

#### ¿Cuál es la misión de la Administración de Justicia según el Plan Sectorial de Desarrollo?

La misión es la razón de ser de una organización. Es su esencia y también su directriz suprema de políticas y estrategias.

##### ***Misión de la Administración de Justicia***

Garantizar la efectividad de los derechos, obligaciones, garantías y libertades consagrados en la Constitución y la ley dentro del marco del Estado social y democrático de derecho, y lograr la convivencia pacífica entre los colombianos, generando responsabilidad y excelencia en el desempeño de la función jurisdiccional.

	<ul style="list-style-type: none"><li>- ¿La misión de la administración de justicia forma parte de mi misión en la vida?</li><li>- ¿Cuál puede ser mi papel frente a la misión de la Rama?</li><li>- En su concepto, ¿cuáles son los principales obstáculos que impiden que la administración de justicia cumpla con más efectividad su misión?</li></ul>
---	---

#### ¿Cuál es la visión de la Rama Judicial según su Plan de Desarrollo?

Una visión (*vi: ver; sion: tierra prometida*) es un referente futuro al cual se aspira y se tiene la convicción de poder llegar en un tiempo

definido. Su diferencia con un sueño es la posibilidad real de ser alcanzado.

### **Visión de la Rama Judicial**

El funcionamiento del aparato estatal de justicia y del sistema judicial será reconocido por los colombianos en el 2007 por sus significativos avances en hacer cumplir los principios que rigen la administración de justicia: acceso a la justicia, derecho de defensa, celeridad, autonomía e independencia de la rama, gratuidad, eficiencia, alternatividad para la resolución de los conflictos y respeto de los derechos de quienes intervienen en los procesos judiciales.

Son cuatro los aspectos clave del cambio impulsado por una visión:

- 40 1. Crear y establecer una visión: Hasta lograr hacer visible un futuro deseable y realizable.
2. Comunicarla efectivamente.
3. Contribuir a un compromiso con la visión, hasta hacer de ella una visión compartida por todos los miembros de la organización
4. Comprometer a las personas en esa dirección.

	<p>- En sus propias palabras, ¿cómo alcanzar esta visión?</p> <p>- ¿Cuál puede ser su aporte?</p> <p>- ¿Qué le hace falta a usted para elevar dicho aporte?</p>
---	---

## **1.2. ESTATUTO DEL SERVIDOR JUDICIAL**

### **a. Organización administrativa laboral de la Rama Judicial**

La Ley Estatutaria de la Administración de Justicia clasifica a los servidores de la Rama Judicial, en atención a la naturaleza de sus funciones, en funcionarios y empleados.

Los Magistrados y los Jueces son funcionarios y en tal calidad detentan la autoridad del Estado y ejercen jurisdicción, mientras que

los demás servidores que ocupan cargos en las corporaciones y demás despachos judiciales son empleados y se encargan de apoyar a los funcionarios en el cumplimiento de su función.

### **b. Niveles de clasificación de los cargos de empleados de la Rama Judicial**

Los cargos de empleados de la Rama Judicial, en armonía con el artículo 161 de la ley 270 de 1996, se clasifican en seis niveles ocupacionales: a) Administrativo, b) Asistencial, c) Profesional, d) Técnico, e) Auxiliar, y f) Operativo.

Cada uno de los niveles de clasificación exige, además de los requisitos específicos para cada cargo, otros mínimos de preparación académica: para los niveles a) y b) tener título de abogado o terminación y aprobación de estudios de derecho; para el nivel profesional, tener título profesional o terminación y aprobación de estudios superiores; el nivel técnico, preparación técnica o tecnológica, y los niveles e) y f), estudios de educación media y capacitación técnica o tecnológica.

Para efectos de los concursos, la experiencia en el ejercicio de un cargo perteneciente a un mismo nivel e inmediatamente inferior al que se aspira se contabilizará doble.

### **c. Clasificación general de los cargos**

Podemos clasificar los cargos de la Rama Judicial en tres grupos: el primero, de *período individual*, al que pertenecen los Magistrados de la Corte Suprema de Justicia, de la Corte Constitucional, del Consejo de Estado y del Consejo Superior de la Judicatura, el Director Ejecutivo de la Administración Judicial y el Auditor de la Rama Judicial; el segundo, de *libre nombramiento y remoción*, al que corresponden los magistrados auxiliares, abogados asistentes y sus equivalentes; los adscritos a la presidencia y vicepresidencia de las altas Corporaciones, los secretarios generales de estas y los empleados del despacho del magistrado de las Corporaciones y Tribunales; y tercero, los denominados *de carrera*, al que pertenecen todos los demás cargos.

**d. Facultad nominadora**

La autoridad nominadora en los cargos de la Rama Judicial está determinada en la Ley Estatutaria de la Administración de Justicia, en su artículo 131, dependiendo en cada caso si se trata de elegir y proveer un cargo para cuerpo colegiado, un Juzgado o las dependencias del Consejo Superior de la Judicatura.

**e. Clases de nombramiento**

La provisión de los cargos en la Rama Judicial puede hacerse:

1. En propiedad: para los empleos en vacancia definitiva.
2. En provisionalidad: en dos casos: a) Para remplazar a los titulares que se separan temporalmente del ejercicio, y b) Para cubrir de manera transitoria cargos vacantes definitivamente, mientras se realiza el nombramiento en propiedad. El nombrado debe reunir todos los requisitos para el desempeño del cargo.
3. En encargo: cuando por necesidades del servicio sea indispensable proveer a la mayor brevedad una vacante temporal o definitiva. Sólo puede recaer en un servidor de la Rama Judicial que se desempeñe en propiedad.

**f. Etapas subsiguientes al nombramiento**

El nombramiento debe ser comunicado al designado dentro de los ocho (8) días siguientes y este lo aceptará o lo rehusará en un término igual (8 días).

El designado beneficiario deberá acreditar los requisitos exigidos, mediante solicitud de confirmación del nombramiento que presentará dentro de los veinte (20) días siguientes.

Confirmado en el cargo, dispone de quince (15) días para su posesión.

**g. Situaciones administrativas**

Los empleados de la Rama Judicial pueden encontrarse en diferente situación administrativa, dependiendo de si están en servicio activo, que comprende el desempeño de las funciones y la comisión de servicios; o si se separa temporalmente del servicio, por licencia

remunerada o no remunerada, en uso de permiso, en vacaciones, suspendido por medida penal o disciplinaria, o por estar prestando el servicio militar.

### **h. Regulación de traslados de servidores públicos**

*Ley 771 de 2002, modificatoria del artículo 134 de la Ley 270 de 1996.*

Se produce traslado cuando se provee un cargo con un funcionario o empleado que ocupa en propiedad otro de funciones afines, de la misma categoría y para el cual se exijan los mismos requisitos, aunque tengan distinta sede territorial. Nunca podrá haber traslados entre las dos Salas de los Consejos Seccionales de la Judicatura. Procede en los siguientes eventos:

1. Cuando el interesado lo solicite por razones de salud o seguridad debidamente comprobadas, que le hagan imposible continuar en el cargo o por estas mismas razones se encuentre afectado o afectada su cónyuge, compañera o compañero permanente, descendiente o ascendiente en primer grado de consanguinidad o único civil, siempre que ello no implique condiciones menos favorables para el funcionario y medie su consentimiento expreso.
2. Cuando lo soliciten por escrito en forma recíproca funcionarios o empleados de diferentes sedes territoriales, en cuyo caso sólo procederá previa autorización de la Sala Administrativa de los Consejos Superior o Seccional de la Judicatura.
3. Cuando lo solicite un servidor público de carrera para un cargo que se encuentre vacante en forma definitiva, evento en el cual deberá resolverse la petición antes de abrir la sede territorial para la escogencia de los concursantes.
4. Cuando el interesado lo solicite y la petición esté soportada en un hecho que por razones del servicio la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura califique como aceptable.

En el Acuerdo 1581 de 1992 expedido por la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura se establecen el procedimiento y requisitos para la solicitud y trámite de los traslados.

### **i. Retiro del servidor público**

La cesación definitiva de las funciones del funcionario o del empleado se produce por renuncia aceptada, supresión del despacho o del cargo, invalidez absoluta legalmente declarada, retiro forzoso por edad, vencimiento del período por el cual fue elegido, retiro con derecho a pensión, abandono del cargo, revocatoria del nombramiento, declaración de insubsistencia, destitución, calificación de servicios insatisfactoria y muerte del servidor.

## **1.3. EL PLAN DE DESARROLLO DE LA RAMA JUDICIAL**

44 Al Consejo Superior de la Judicatura le ha sido atribuida la importante responsabilidad de elaborar el proyecto del Plan Sectorial de Desarrollo con su correspondiente plan de inversiones y el anteproyecto de presupuesto de la Rama Judicial.

El Plan Sectorial de Desarrollo, incorporado al Plan Nacional de Desarrollo 2003-2006, es el resultado de un trabajo de conciliación entre las aspiraciones acumuladas de la Rama Judicial y el estrecho margen de las finanzas públicas, siendo elaborado con los aportes de magistrados, jueces, empleados y personas idóneas cercanas a la justicia en Colombia en una visión compartida.

Por su sentido realista y práctico, el Plan Sectorial de Desarrollo, expresado en términos de programas, subprogramas, proyectos y actividades, se convierte en el polo a tierra de la Rama y en la secuencia estratégica representativa de su gestión. Por lo mismo, el Plan ha de convertirse en el norte o rumbo con el que deben alinearse los esfuerzos de los miembros de la Rama, indistintamente de su labor o cargo. Según la Ley 270 de 1996 el plan sectorial debe abordar, entre otros, los siguientes aspectos:

1. El eficaz y equitativo funcionamiento del aparato estatal con objeto de permitir el acceso real a la justicia.
2. La eliminación del atraso y la congestión de los despachos.
3. Los programas de formación y capacitación de los funcionarios y empleados de la Rama Judicial.

#### 4. Los programas de inversión para la modernización de las estructuras físicas y su dotación.

El Plan 2003-2006 debió afrontar consideraciones de reducción en el presupuesto asignado a la Rama; de incremento en las demandas y acumulación histórica de procesos; de incremento en la criminalidad en el país; de incipiente reingeniería de procesos; de posibles reformas asociadas al sistema acusatorio y de alineación de los papeles de los operadores de justicia formal e informal buscando su integración y complementariedad. A partir de ello, el Plan centra y define su objetivo central.

##### ***Objetivo central del plan de desarrollo***

Posicionar a la Rama Judicial como un sistema independiente, moderno, con cultura de servicio y confiable para los ciudadanos, mediante el aumento de su capacidad para asumir plenamente la responsabilidad de emitir actos de justicia, que conduzcan a la resolución justa de las controversias y a facilitar la convivencia pacífica entre los colombianos.

45

#### **1.3.1. ¿En qué está trabajando la Rama?**

Unido al compromiso de cada empleado con su labor y el alto desempeño de su gestión, la Rama Judicial asume la labor integral de planeación y mejoramiento mediante el desarrollo de las siguientes líneas de proyectos:

##### **Acceso**

- Dar continuidad a las políticas sobre conformación del mapa judicial, reordenamiento y estructura administrativa que permitan adecuada cobertura y eficiente prestación del servicio de justicia.

- Mejorar el acceso a la administración de justicia en los casos de conflictos menores entre ciudadanos, a través de la adecuación de esquemas procesales y la capacitación para su atención.

- Promover y desarrollar los mecanismos de solución de conflictos dentro de la función judicial y articularlos con los mecanismos extrajudiciales a través de una coordinación dinámica con el Ministerio del Interior y de Justicia.

- Proponer mecanismos para la desjudicialización de controversias.

- Fomentar e implementar, dentro de sus competencias, las jurisdicciones de Paz e Indígena.

### **Eficiencia y eficacia**

- Fortalecer los modelos de gestión en los despachos judiciales y las dependencias administrativas de la Rama Judicial, a través de la implementación de modelos administrativos y judiciales que faciliten y optimicen la organización y el trabajo.

- Continuar los procesos de modernización de la infraestructura física, de los sistemas de archivo y de la infraestructura informática y telemática de la administración de justicia.

- Impulsar nuevos instrumentos procesales que agilicen la gestión judicial, con mecanismos como la oralidad y el aprovechamiento de herramientas informáticas y telemáticas.

- Dar continuidad y mejorar las estrategias efectivas de descongestión de los despachos judiciales.

- Fortalecer el sistema de inspección y vigilancia judicial administrativa.

### **Calidad en el servicio**

- Fortalecer los sistemas de ingreso a la carrera judicial y desarrollar un sistema de ascensos dentro de la misma.

- Dar continuidad a los programas fijados para la formación y capacitación en la Rama Judicial y a las estrategias sobre estímulos y reconocimientos.

- Fortalecer y mejorar los mecanismos de control de rendimiento y calificación de servicios de los servidores judiciales.

- Impulsar la construcción de conocimiento a través de investigaciones y estudios de profundidad.

- Mejorar los sistemas de divulgación y actualización de la jurisprudencia y la doctrina.

- Consolidar una cultura en salud ocupacional y bienestar social, y dar continuidad, dentro de sus competencias, a las acciones sobre seguridad personal de los servidores judiciales.

### **Autonomía**

- Impulsar el establecimiento de mecanismos que aseguren la autonomía financiera y presupuestaria de la Rama Judicial y la disposición de los recursos propios.
- Impulsar la reforma de la Ley Estatutaria de la Administración de Justicia para ponerla a tono con la dinámica de planeación y modernización del aparato judicial.

### **Transparencia**

- Optimizar los sistemas de apoyo a la gestión judicial y el sistema de información estadística de la rama judicial como soporte a la toma de decisiones, evaluación de resultados y su difusión social.
- Consolidar un proceso de democratización y control social de la administración de justicia que fortalezca la participación ciudadana en la vigilancia de la gestión de la Rama Judicial.
- Generar entre los servidores judiciales una cultura de autoevaluación y excelencia en el servicio.
- Impulsar la adopción de un régimen disciplinario especial, simplificado y oral para los servidores de la Rama Judicial, los abogados en ejercicio y los auxiliares de la justicia.
- Poner en marcha una estrategia de comunicación interna y externa para la Rama Judicial.
- Fortalecer el sistema de control interno y auditoría con calidad total en la administración de la rama y en los despachos judiciales.
- Establecer un sistema permanente de evaluación y seguimiento del Plan Sectorial de Desarrollo para la Rama Judicial 2003-2006.

#### **1.3.2. ¿Según el Plan Sectorial de Desarrollo, cuál es la cultura deseable de la Rama Judicial?**

En la lectura detallada del Plan, se recogen las pretensiones con las que la Rama Judicial en su conjunto pretende inspirar el cambio cultural. Dichas pretensiones pueden listarse como sigue:

- Afianzar la autonomía de la Rama Judicial.
- Fortalecer la independencia e imparcialidad de los jueces en la toma de decisiones (C. C. Sentencia C-037 de 1996).
- Garantizar el derecho de defensa de las personas que intervienen en las actuaciones judiciales.
- Superar el apego al formalismo que impide pronunciamientos de fondo en la definición de controversias y en general, el ritualismo procesal; providencias concisas y precisas.
- Superar los trámites innecesarios y liberar a los jueces de las actividades puramente administrativas.
- Impulsar la oralidad, la coordinación interinstitucional y el aprovechamiento de los recursos de información.
- Fortalecer el liderazgo del juez en la conducción del proceso y de su equipo en la consecución del alto desempeño.
- Promover una gestión moderna y confiable para los ciudadanos.
- Afianzar la cultura de servicio.

El plan sectorial de la Rama Judicial apunta a implementar los cambios estructurales requeridos en el período 2003-2006.

El cambio cultural que corresponde a la Rama debe convertirse en una de las prioridades, compromisos y responsabilidades de cada uno de sus miembros y debe tener vida propia, aunque paralela e interdependiente con los restantes proyectos que se adelanten.

#### **1.4. EJES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA RAMA**

La forma como nos comportamos, relacionamos, interactuamos y nos comunicamos determina las evidencias de la cultura organizacional. Esta puede arraigarse en principios, valores y creencias, que finalmente se harán visibles en comportamientos. A continuación se presentan algunos criterios ejes de la construcción de la cultura organizacional en los despachos judiciales:

- La unidad en el sistema de valores y creencias de los despachos determina la cultura organizacional de los mismos.
- La cultura se manifiesta en el día a día de los despachos judiciales.
- Cultura y aprendizaje van de la mano.
- Cultura y entorno deben avanzar armónicamente.
- Cuando las creencias y valores interiorizados en los funcionarios y empleados, se traducen en comportamientos, se evidencia la cultura de un despacho judicial.
- Los líderes de los equipos de trabajo modifican e influyen en las culturas, pero son los equipos en su conjunto los decisores y transformadores de dichas culturas.
- Existen rasgos distintivos de la cultura, como el orden para actuar, la aceptación colectiva, el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, la permanente transformación, la necesidad de períodos de tiempo y el componente emocional, entre otros.
- Hay elementos que impactan e influyen en la cultura organizacional de los despachos que es necesario imitar en forma creativa y crítica, relacionados con el estilo administrativo, la obtención del compromiso y la motivación, la comunicación, el clima laboral, el empoderamiento y la delegación, entre otros.

49

El criterio central de la construcción de cultura en la Rama Judicial será el total compromiso y apropiación de su marco institucional por parte de cada uno de sus miembros, lo que comprende normas, acuerdos, reglamentos y planes provenientes de su marco legal o del Consejo Superior.

	<p>- <b>Según lo planteado en los párrafos anteriores, ¿cómo define, a partir de ejemplos del trabajo diario, la cultura organizacional de su entorno laboral específico?</b></p> <p>- <b>Ahora, defina la cultura organizacional que usted desearía para su entorno laboral.</b></p>
---	---

## Algunos rasgos distintivos de la Cultura Organizacional

### La Cultura Organizacional

- Posibilita cierto grado de orden en la vida del despacho reduciendo la incertidumbre al señalar a los funcionarios y empleados una ruta para actuar y comportarse ante las diferentes circunstancias.
- Es colectiva, vale decir surge de la interacción entre funcionarios, empleados, beneficiarios de la justicia, visitantes, entre otros.
- Es aprendida y transmitida, lo que permite que se mantenga cierta continuidad en el tiempo.
- Es históricamente condicionada. Para que se desarrolle se requiere que un grupo de personas comparta por cierto período de tiempo experiencias conjuntas que les permitan construir significados comunes.
- La cultura, si bien permanece en el tiempo, es dinámica y está en permanente transformación. Esto, debido, entre otros factores, a las influencias externas, a la capacidad de cambio que tiene el ser humano y al no aprender todos los individuos exactamente de la misma manera.
- La cultura tiene un fuerte componente emocional, toda vez que está influenciada por las personas y sus relaciones con los demás.
- La cultura forma un sistema, ya que los diferentes elementos que la integran están interrelacionados, y un cambio en un elemento impacta a los demás.

	<p>- Despues de leer detenidamente los rasgos distintivos de la cultura organizacional, describa cómo ellos se evidencian en su entorno laboral específico.</p> <p>- ¿Cuáles son los cambios culturales más relevantes por desarrollar?</p> <p>- Defina la estrategia que usted utilizaría para generar dicho cambio cultural.</p>
---	--

## Lo visible e invisible en la cultura organizacional: Niveles de la cultura

La cultura organizacional tiene que ver con los modelos mentales conformados por el sistema de valores, principios y creencias o de presunciones básicas construido y compartido por los integrantes de los despachos judiciales, que otorgan significado y determinan sus formas de pensar y actuar.

Las presunciones se van construyendo a medida que los funcionarios y empleados van desarrollando respuestas para la solución de los problemas que genera su operación y su relación con el medio. Las respuestas compartidas se van interiorizando y se van volviendo inconscientes y automáticas.

La cultura organizacional de los despachos judiciales se expresa o se manifiesta por medio de los comportamientos observables de los funcionarios y empleados, las formas culturales, los valores y los modelos o patrones de actuación. Algunos elementos que componen la cultura de los juzgados y despachos son visibles; y otros están tan arraigados, que solo los podemos percibir como síntomas de las actuaciones. Los primeros se presentan a continuación como el nivel 1 y los segundos se disagregan en los niveles 2 y 3, como sigue:

### Nivel 1: lo perceptible por los sentidos

Se identifican en este nivel aquellos rasgos de la cultura organizacional que son evidenciables y detectables a través de los sentidos; esto es, lo visible (diseño y arquitectura interior, formatos gráficos, ...); lo audible, lo que se puede oler, tocar o saborear. Son ejemplos adicionales de dicho nivel la limpieza, la presentación personal, los estilos, la tecnología, la atención afable o intimidatoria a los usuarios, los archivos, la facilidad para obtener información, el vocabulario que se utilice y la apariencia del despacho.



- Según su experiencia, describa la cultura organizacional de su despacho que es perceptible por el usuario.

- De lo que percibe el usuario, ¿qué rasgos o prácticas se encuentran o no identificadas con los principios de la administración de justicia?



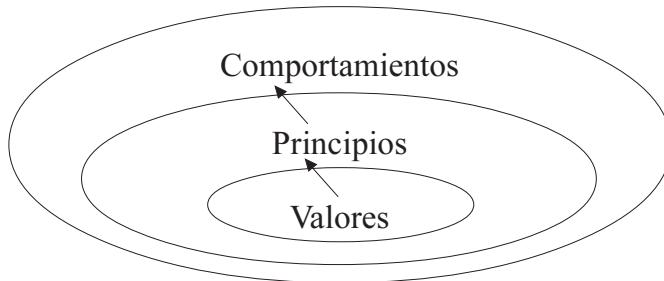
- En dos de los rasgos distintivos de la cultura organizacional positivos y dos de los negativos, percibidos por el usuario, defina una estrategia para mantenerlos o cambiarlos, respectivamente.

## Nivel 2: Valores y principios

Los valores son guías morales y éticas individual o comúnmente aceptadas, respectivamente, que se constituyen en rectoras de la definición de principios de los individuos.

Los principios se derivan de los valores y son a su vez guías de acción, de tal forma que un hombre de principios es conocido como aquel que actúa según los principios que previamente ha definido.

La evidencia de la práctica de los valores y los principios son las acciones o comportamientos, tal y como se presenta en la gráfica siguiente:



El valor de la honestidad, por ejemplo, puede ser traducido por una persona en los principios de “decir la verdad”, “no robar” y “cumplir la palabra”, entre otros. En el momento de actuar, una persona de principios recurrirá a ellos para tomar la decisión que lo harán honesto.

La evolución en valores se evidenciará entonces en el cambio de comportamientos, el cual será resultado de la definición de nuevos principios o en la aplicación efectiva de los existentes.



- ¿Cuáles considera usted los valores individuales éticos y morales fundamentales, sobre los que sustenta su gestión?

	<ul style="list-style-type: none"><li>- Para uno de tales valores, enuncie los principios que usted utiliza para proyectar dicho valor en cada actuación.</li><li>- Para uno de dichos principios, enuncie cinco comportamientos característicos que le hacen cumplidor o no de tal principio.</li><li>- Repita estos tres pasos en grupo intentando elaborar un valor, un principio y los comportamientos que harán de dicho principio una práctica en su equipo o área de gestión.</li></ul>
---	--

### Nivel 3: Paradigmas o supuestos incuestionables

La palabra paradigma proviene del griego “*paradeigma*”, que significa patrón; esto es, un momento mental compartido por un grupo de personas, que transforma creencias en reglas incuestionables. Un paradigma es la forma básica de percibir, pensar, valorar y ser asociado con una visión particular de la realidad.

Se incluye en este nivel la forma como un grupo percibe, piensa, siente y actúa, creyendo que lo hace de la mejor forma, frente a los problemas. Previamente fueron prácticas conscientes y con el tiempo se transformaron en verdades absolutas. Importa de este nivel:

- Paradigmas frente a la relación con el entorno, la sociedad y sus usuarios.
- Las normas, reglas y verdades objetivas o subjetivas sustento de la toma de decisiones (como tradiciones, dogmas, directrices, jerárquicas, racionales, métodos ...); pasado presente y futuro; relaciones formales e informales; distancia o privacidad; poder y jerarquía.
- La concepción y creencias sobre la naturaleza humana del individuo que forma parte de la rama: perezoso, ambicioso, intachable, anacrónico; malo, bueno o neutro; fijo, incambiable o dinámico.
- La concepción y creencias sobre la tarea: la actividad humana y el trabajo: proactivo, reactivo o en armonía.

- La manera de relacionarse que se considera correcta: individualista, cooperativa, de equipo, autoritaria, paternalismo, consultiva, participativa, delegativa, colegiada.

Un ejemplo de nuevo paradigma en la Rama Judicial es la oralidad y sustituye el viejo paradigma del papel como única posibilidad de adelantar un proceso.



- ¿Cuáles considera paradigmas benéficos y cuáles perjudiciales para la Rama?
- ¿Cuáles son paradigmas benéficos y perjudiciales para su gestión en particular?
- ¿Cuáles deben imponerse como nuevos paradigmas de gestión en la Rama Judicial?

# UNIDAD 2 | ¡Alto Desempeño Judicial!

## PRESENTACIÓN DE LA UNIDAD 2

### Reflexión de la unidad 2: ¡El cambio de la oruga!

La oruga se mueve intensa y permanentemente. Pero la oruga se mueve en círculos; ¡una y otra vez el mismo círculo devorando las hojas! Camina y camina, pero siempre haciendo el mismo recorrido sobre su cómodo lecho de hojas, huyendo del sol que la quema y sin levantar su mirada hacia lo que está en capacidad de hacer: ¡volar!. Solo cuando acepta hacer el cambio por un prolongado período, logra lo que hasta ahora le era imposible: surcar los cielos con alas de colores admirables.



- ¿Ha visto que en ocasiones se trabaje arduamente sin hacer que realmente las cosas cambien?
- ¿Puede ser su error el trabajar sin dirección o sin objetivos?
- ¿Planear el cambio es la alternativa?

<b>p</b>	<p>Desde una perspectiva práctica, esta Unidad ofrece herramientas que facilitan la comprensión del entorno de gestión sobre el que se desenvuelve la rama y los requerimientos, según las prácticas de la administración moderna, para que la gestión de su equipo de trabajo se encuentre alineada con los parámetros del alto desempeño.</p>
<b>O</b>	<p>Identificar las características centrales de la carrera judicial y el sistema de evaluación, descubriendo su vínculo directo con las culturas de alto desempeño derivadas de la administración moderna.</p>

#### Núcleo temático:

56      ¿Cómo la carrera judicial y el sistema de evaluación se apropián de las perspectivas modernas de alto desempeño?

### 2.1. LO FUNDAMENTAL DE LA CARRERA JUDICIAL (\*1)

La carrera judicial se basa en el carácter profesional de los funcionarios y empleados, en la eficacia de su gestión, en la garantía de la igualdad en las posibilidades de acceso a la función para todos los ciudadanos aptos al efecto y en la consideración del mérito como fundamento principal para el ingreso, la permanencia y la promoción en el servicio.

La Carrera Judicial desarrolla, entre otros, los siguientes principios constitucionales:

1. Igualdad en las oportunidades de acceso a la función pública (art. 40).
2. Ingreso, permanencia y ascenso por el sistema de méritos (art. 125).
3. Independencia, diligencia y autonomía de la administración de justicia (art. 228).

---

(\*) Guevara Puentes, Gladys Virginia. La Carrera Judicial en Colombia. Editorial Temis. Bogotá, Colombia. 2000.

4. Acceso de todas las personas a la administración de justicia (art. 229).
5. Independencia de los jueces (art. 230).

### **2.1.1. Antecedentes normativos**

En Colombia, la carrera judicial encuentra sus antecedentes normativos en las reformas introducidas a la Constitución Nacional de 1886, mediante el acto legislativo No. 1 de 1945 y el plebiscito del 1º de diciembre de 1957. Estas disposiciones fueron reglamentadas por medio de los Decretos 1698 de 1964, 250 de 1970, 1660 de 1978, 2464 de 1985 y 1190, 1768 y 2400 de 1986.

No obstante, debieron transcurrir cuatro décadas desde cuando se consagró, por primera vez, para que la ley organizara la Carrera Judicial, e iniciara el proceso de implantación de este sistema, con la expedición del Decreto 52 de 1987.

Actualmente, la carrera judicial está consagrada como un derecho de los servidores judiciales de rango constitucional. En efecto, el artículo 125 establece que, por regla general, los cargos en los organismos y dependencias del Estado son de carrera, y se rige por *los siguientes principios*:

1. Los funcionarios, cuyo sistema de nombramiento no haya sido determinado por la Constitución o la ley, serán nombrados por concurso público.
2. El ingreso a los cargos de Carrera y el ascenso en los mismos se harán previo cumplimiento de los requisitos y condiciones de ley.
3. El retiro se hará por calificación no satisfactoria, por violación al régimen disciplinario y las demás previstas en la Constitución y la ley.
4. El nombramiento, ascenso o remoción en un empleo de carrera en ningún caso podrá ser determinado por la filiación política del aspirante.
5. De conformidad con los artículos 130, 217 y 256 de la Constitución Política de Colombia, existen varias clases de carrera en el sector público, como la administrativa, la militar, la judicial y otras de carácter especial.

Dada su importancia, los principios, organización y funcionamiento de la carrera judicial se encuentran regulados mediante una ley estatutaria: Ley 270 de 1996, en la cual se incorporaron en su mayoría los reglamentos proferidos por el Consejo Superior de la Judicatura.

### **¿A quién corresponde la administración de la carrera judicial?**

La Sala Administrativa del Consejo Superior de La Judicatura es la encargada de reglamentar y con el concurso de los Consejos Seccionales de la Judicatura, administrar la carrera judicial.

#### **2.1.2. Proceso de selección**

##### *Objetivo*

El objetivo principal de los procesos de selección es el de tener en todo momento disponibilidad de candidatos idóneos para la provisión de las vacantes que se presenten en cualquier cargo y especialidad.

##### *Etapas en los procesos de selección*

- 1. Para funcionarios:** concurso de méritos; conformación del Registro Nacional de Elegibles; elaboración de lista de candidatos; nombramiento; aprobación del Curso de Formación Judicial para quienes ingresan por primera vez como funcionarios de carrera y confirmación.
- 2. Para empleados:** concurso de méritos; conformación del Registro Seccional de Elegibles; remisión de listas de elegibles y nombramiento.

##### *Concurso de méritos*

Es la primera fase del proceso de selección a través del cual se garantiza que cualquiera que sea la persona elegida reunirá los requisitos y condiciones que fija la ley para determinar sus méritos y calidades.

Todos los concursos de la Rama Judicial son públicos y abiertos, se convocan ordinariamente cada dos años y en forma extraordinaria cuando el registro sea insuficiente.

**Convocatoria.** El proceso se inicia con la convocatoria, acto administrativo de obligatorio cumplimiento, en

el que se establecen los requisitos y condiciones del concurso. Dicho acto se difunde ampliamente a través de medios impresos y de la página web.

**Inscripción**

Se desarrolla descentralizadamente para llegar a los lugares más apartados del territorio nacional. La finalidad de esta fase de inscripción es verificar que los aspirantes reúnen los requisitos mínimos exigidos para el desempeño del cargo.

**Etapas**

Todos los concursos, por mandato del artículo 164 de la Ley Estatutaria de la Administración de Justicia, tienen dos etapas: 1) de selección, y 2) de clasificación. La primera tiene efecto eliminatorio y busca verificar que los aspirantes reúnan los méritos y calidades establecidos por la Constitución y la ley. La segunda establece un orden entre los aspirantes que superaron la etapa de selección.

**Concursos para Empleados de Tribunales, Juzgados, Consejos y Direcciones Seccionales de Administración Judicial.**

Son convocados y desarrollados por las Salas Administrativas de los Consejos Seccionales de la Judicatura. La etapa de selección está integrada, con efecto eliminatorio, por las pruebas de conocimientos, aptitudes y habilidades técnicas, cuyo puntaje aprobatorio mínimo es 800.

Los resultados de las pruebas se dan a conocer mediante resolución. Contra los resultados no aprobatorios proceden los recursos de reposición y apelación, que deberán presentar los interesados, por escrito, dentro de los tres (3) días siguientes a la desfijación del listado mediante el cual se surte su notificación.

**En la etapa de clasificación**, en una escala de 1 a 1.000 puntos, se valoran:

- a) Los resultados aprobatorios (iguales o superiores a 800 puntos) de las pruebas de conocimientos, aptitudes y habilidades técnicas.

- b) La experiencia adicional y docencia, hasta 150 puntos. Este factor evalúa la experiencia laboral adicional al cumplimiento del requisito mínimo exigido para el cargo, según los parámetros que se establezcan en la respectiva convocatoria.
- c) La capacitación adicional y publicaciones, de acuerdo con los criterios que señale la convocatoria. Es de anotar que al efecto también se valoran los cursos impartidos por la Escuela Judicial Rodrigo Lara Bonilla.
- d) La entrevista personal estructurada realizada por comisiones plurales conformadas por la Sala Administrativa del correspondiente Consejo Seccional de la Judicatura.

### ***Concursos para magistrados y jueces***

60

Estos concursos son convocados y desarrollados por la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura. La etapa de selección también es de carácter eliminatorio y tiene por objeto escoger, entre los aspirantes admitidos al concurso, a los mejores profesionales, quienes harán parte del correspondiente Registro Nacional de Elegibles. Consta de las siguientes fases:

#### **Fase I. Oposición.** Está integrada por

- 1.1.** Pruebas de conocimientos y aptitudes.
- 1.2.** Experiencia adicional y docencia.
- 1.3.** Capacitación adicional y publicaciones.
- 1.4.** Entrevista personal.

#### **Fase II. Curso de formación judicial**

Los aspirantes que obtengan los mayores puntajes en la Fase I, hasta la cantidad estimada de vacantes existentes al momento de expedirse el Registro de Elegibles y de las que se produzcan dentro del término de vigencia del mismo, continúan en el concurso y son convocados a participar en el Concurso de Formación Judicial que imparte la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura a través de la Escuela Judicial “Rodrigo Lara Bonilla”, con una duración aproximada de 48 semanas en la modalidad semipresencial. El curso tiene efecto eliminatorio e incluye el estudio de módulos, estudio y sustentación de casos, pasantías y el desarrollo de un trabajo de investigación aplicada sobre la administración de justicia.

**Fase III. Clasificación.** Esta etapa tiene por objeto establecer el orden de clasificación en el Registro Nacional de Elegibles, de conformidad con los resultados del Curso de Formación Judicial, asignándole, a cada una de las personas que hayan aprobado el curso, un lugar dentro del grupo de personas que concursaron para el mismo cargo.

### **2.1.3. Registro de elegibles**

Concluido el concurso de méritos, se integran los correspondientes Registros de Elegibles, cuya vigencia es de cuatro (4) años, así:

#### **Registro Nacional de Elegibles para Magistrados y Jueces**

Se integra por la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura por tipo de cargo, especialidad y categoría.

#### **Registro para empleados de Altas Cortes y Dirección Nacional de Administración Judicial**

Se integra por la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura.

#### **Registro Seccional para empleados de Tribunales, Juzgados, Consejos Seccionales de la Judicatura y Direcciones Seccionales de Administración Judicial:**

Se integra por la Sala Administrativa del respectivo Consejo Seccional de la Judicatura.

Expedido el registro, durante enero y febrero de cada año, cualquier interesado podrá actualizar su inscripción con los datos que estime necesarios y con estos se reclasificará el registro, si a ello hubiere lugar.

#### **Opción de Sedes y Despachos**

El concursante que obtenga el mayor puntaje tendrá la primera opción para elegir entre las vacantes existentes o que se presenten, lo cual deberá informar a la Sala Administrativa del respectivo Consejo Seccional de la Judicatura, o a la Unidad de Administración de la Carrera Judicial, si se trata de funcionarios, dentro de los tres días siguientes al recibo

de la comunicación de la existencia de las mismas por parte de dicha Sala o Unidad. Si no se produce la respuesta en el tiempo indicado se entenderá declinado el turno.

Comunicada la sede y el despacho de interés o declinado el turno, se dará la oportunidad de escogencia al segundo de la lista y así sucesivamente hasta conformar la respectiva lista de elegibles.

Quien no acepte el nombramiento de un cargo, en el caso de los empleados, o sede, en el caso de los funcionarios, para el cual haya optado o manifestado su interés, será excluido del Registro Seccional de Elegibles o del Registro Nacional de Elegibles, respectivamente, salvo que demuestre la existencia de una causa que a juicio de las Salas de los Consejos Seccionales o del Consejo Superior de la Judicatura constituya fuerza mayor.

Cuando se produzcan nuevas vacantes se repetirá el procedimiento iniciando con el primero de la lista.

### **Exclusión del proceso de selección**

Será causal de retiro del proceso de selección el fraude comprobado en la realización del concurso o el error evidente en el proceso de selección. (Decreto 52 de 1987 artículo 28 y Ley 270 de 1996, artículo 204).

### **Homologación**

Cuando por razón de las medidas de redistribución de los cargos para los cuales haya optado un elegible cambie de especialidad, este puede solicitar la homologación de su inscripción, a fin de preservar su expectativa de ingreso al servicio.

#### **2.1.4. Exclusión de un aspirante**

Un aspirante puede ser excluido del Registro de Elegibles en los siguientes eventos:

1. Al ser nombrado en lista en el respectivo cargo.
2. Por falta de requisitos.

3. Declinación del nombramiento sin justa causa (Acuerdo 34 de 1994, art. 3),
4. Por muerte.

### **2.1.5. Integración de las listas**

Producida una vacante definitiva en un cargo de carrera, el nominador, a más tardar en los tres días siguientes, solicitará a la Sala Administrativa del respectivo Consejo de la Judicatura el envío de la correspondiente lista, la cual deberá enviar en el término de tres (3) días, así:

- Para cargos de empleados: con los aspirantes que hayan quedado en los cinco (5) primeros lugares del registro.
- Para cargos de magistrados o jueces: Con un mínimo de seis aspirantes con inscripción vigente en el registro.

63

### **2.1.6. Registro Nacional de Escalafón**

La Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura tiene a su cargo la administración de la base de datos en la que se registran los datos pertinentes del servidor público que se ha poseicionado por el Régimen de la Carrera, teniendo en cuenta la categoría y especialidad del despacho. Esta Sala tiene facultad para decidir sobre la inscripción en el Registro de Magistrados de Tribunales y empleados de las altas Cortes, mientras que las relacionadas con jueces y empleados de los Tribunales, Consejos Seccionales, Juzgados y Direcciones Seccionales de la Administración Judicial corresponden a la Sala Administrativa del respectivo Consejo Seccional de la Judicatura.

## **2.2. LO FUNDAMENTAL DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN**

### **2.2.1. Calificación de servicios**

La vinculación a la carrera judicial confiere estabilidad al servidor, quien adquiere el derecho a permanecer en el servicio hasta la edad de retiro forzoso o hasta que sobrevenga una causa legal de retiro.

Para garantizar la adecuada prestación del servicio, el artículo 125 de la C. P. de Colombia establece que los servidores de carrera deben ser evaluados periódicamente y que el resultado insatisfactorio de su gestión da lugar al retiro.

La calificación de servicios en la Rama Judicial tiene como objetivo verificar que los servidores mantengan en el desempeño de sus funciones los niveles de idoneidad, calidad y eficiencia que justifiquen su permanencia en el cargo.

De esta manera, lejos de concebirse la calificación como un sistema sancionatorio, en la Rama Judicial se considera un instrumento orientador para el mejoramiento de la administración de justicia.

64

### **2.2.2. Factores y escala de evaluación**

La calificación debe ser motivada y resultante del control permanente del desempeño del funcionario o empleado judicial y comprender los factores señalados en la Ley 270 de 1996, actualmente reglamentados por la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura mediante el Acuerdo 1392 de 2002:

Calidad	:	40 puntos
Eficiencia o rendimiento	:	40 puntos
Organización del trabajo	:	18 puntos
Publicaciones	:	2 puntos

La evaluación comprende todos los factores mencionados, dentro de la siguiente escala:

De 85 hasta 100	:	Excelente
De 60 hasta 84	:	Buena
De 1 hasta 59	:	Insatisfactoria

### **2.2.3. Competencia, indicadores y consecuencias**

**Evaluación.** Corresponde a la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura expedir los reglamentos sobre calificación de servicios y llevar a cabo la calificación integral de los servicios prestados por los Magistrados de los Tribunales y de Consejos Seccionales de la Judicatura. La Sala Administrativa de los Con-

sejos Seccionales califica en primera instancia los servicios de los jueces de la República. En todos estos casos, los respectivos superiores funcionales evalúan el factor calidad.

La calificación integral de servicios de los empleados la efectúa el superior jerárquico, conforme a los indicadores de desempeño contenidos en los formularios diseñados al efecto por la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura a través de la Unidad de Administración de la Carrera Judicial.

### **Indicadores de desempeño para la evaluación de empleados**

65

**Factor Calidad.** La calificación de este factor se fundamenta en el análisis del cumplimiento de las funciones asignadas al cargo, teniendo en cuenta el contenido, exactitud, ausencia de errores, presentación, manejo gramatical y ortografía de los trabajos realizados; la atención al público; el manejo de los expedientes, archivos, información y demás aspectos anexos a su labor.

A los empleados que por la naturaleza de sus funciones deban elaborar proyectos de providencias, se les tendrá en cuenta para la calificación de este factor, además, la comprensión del asunto debatido, el conocimiento del tema, el análisis probatorio y la aplicación de las normas sustantivas y de procedimiento.

**Factor eficiencia o rendimiento.** La evaluación de este factor se realiza con fundamento en las tareas, actividades y trabajos en general encomendados a los empleados, de acuerdo con las funciones asignadas al cargo y la realización de las mismas.

**Factor organización del trabajo.** Comprende la organización de las tareas, en aspectos tales como los procedimientos de trabajo, el registro y control de la información y la observancia de los Acuerdos profe-

ridos por la Sala Administrativa del Consejo Superior sobre la regulación de trámites judiciales y administrativos que se adelanten en los despachos.

Además, se tendrá en cuenta que el empleado asuma comportamientos acordes con la solemnidad y el decoro que imponen las actuaciones judiciales.

La evaluación de este factor comprende también la administración de los recursos estatales y de los bienes confiados al despacho con ocasión de sus funciones, así como la presentación del sitio de trabajo, en lo referente a pulcritud y organización del mismo.

**Vía Gubernativa:** Por regla general, contra las calificaciones satisfactorias o insatisfactorias de los empleados sólo procede el recurso de reposición, como quiera que las Cortes, los Tribunales y los Juzgados no tienen el superior jerárquico administrativo a que se refiere el artículo 50 del Código Contencioso-Administrativo y, en consecuencia, los recursos de apelación o queja resultan improcedentes. Se exceptúan los casos en los que el calificador tiene superior jerárquico, como es el caso de los empleados de carrera de las Secretarías de las Cortes.

**Consecuencias.** Los resultados de la evaluación tienen las siguientes consecuencias:

1. **Evaluación satisfactoria.** Confiere derecho al servidor de permanecer en el servicio. Si el puntaje es excelente, es decir, de 85 o más puntos, además podrá ser beneficiario de distinciones, becas nacionales o extranjeras y visitas de observación a otros países.

2. **Evaluación insatisfactoria.** Por disposición constitucional y legal, el resultado insatisfactorio de la calificación da lugar al retiro del servicio.

**Retiro de la carrera judicial.** Como ya se indicó, la evaluación no satisfactoria de servicios produce el retiro de la carrera y, por ende, la desvinculación del servicio, que

se contendrán en el mismo acto administrativo profrido por el respectivo superior jerárquico, de conformidad con lo establecido en el artículo 173 de la Ley 270 de 1996, reglamentada por el artículo 55 del Acuerdo 1392 citado.

Así mismo, el retiro por cualquiera de las causas legalmente previstas origina la exclusión de la carrera.

### **Calificación de Servicios**

En Colombia, la Constitución Política de 1991 establece que los servidores de carrera deben ser evaluados periódicamente y que un solo resultado insatisfactorio, da lugar al retiro del servicio. La Ley Estatutaria de la Administración de Justicia desarrolla este mandato y establece los objetivos, factores y competencia para realizar dicha calificación.

#### ***1. Disposiciones Constitucionales que orientan la calificación de servicios***

**1.1. Artículo 228.** “La Administración de Justicia es función pública. Sus decisiones son independientes. Las actuaciones serán públicas y permanentes con las excepciones que establezca la ley y en ellas prevalecerá el derecho sustancial. Los términos procesales se observarán con diligencias y su incumplimiento será sancionado. Su funcionamiento será desconcentrado y autónomo.”.

**1.2. Artículo 229.** “Se garantiza el derecho de toda persona para acceder a la administración de justicia.”.

**1.3. Artículo 230.** “Los jueces, en sus providencias, solo están sometidos al imperio de la ley. La equidad, la jurisprudencia, los principios generales del derecho y la doctrina son criterios auxiliares de la actividad judicial.”

**1.4. Artículo 29.** “El debido proceso se aplicará a toda clase de actuaciones judiciales y administrativas.”.

#### ***2. Principios de la Administración de Justicia establecidos en la Ley 270 de 1996 que rigen la calificación de servicios***

**2.1. Administración de Justicia (Art. 1).** “La Administración de Justicia es la parte de la función pública que cumple el Estado encargada por la Constitución Política y la ley de hacer efectivos los

derechos, obligaciones, garantías y libertades consagrados en ellas, con el fin de realizar la convivencia social y lograr y mantener la concordia nacional.”.

**2.2. Celeridad (Art. 4).** “La Administración de Justicia debe ser pronta y cumplida. Los términos procesales serán perentorios y de estricto cumplimiento por parte de los funcionarios judiciales. Su violación constituye causal de mala conducta, sin perjuicio de las sanciones penales a que haya lugar.”.

**2.3. Autonomía e independencia de la Rama Judicial (Art. 5).** La Rama Judicial es independiente y autónoma en el ejercicio de su función constitucional y legal de administrar justicia. Ningún superior jerárquico en el orden administrativo o jurisdiccional podrá insinuar, exigir, determinar o aconsejar a un funcionario judicial para imponerle las decisiones o criterios que deba adoptar en sus providencias.”.

**2.4. Eficiencia (Art. 7).** La administración de justicia debe ser eficiente. Los funcionarios y empleados judiciales deben ser eficientes en la sustanciación de los asuntos a su cargo, sin perjuicio de la calidad de los fallos que deban proferir conforme a la competencia que les fije la ley.”.

**2.5. Responsabilidad del Estado (Art. 65).** El Estado responderá patrimonialmente por los daños antijurídicos que le sean imputables, causados por la acción u omisión de sus agentes judiciales, debiendo a

2.5.1. *Error Jurisdiccional* (Art. 66). “Es aquel cometido por una autoridad investida de la facultad jurisdiccional, en su carácter de tal, en el curso de un proceso, materializado a través de una providencia contraria a la ley.”.

2.5.2. *Privación Injusta de la Libertad* (Art. 68). “Quien injustamente haya sido privado de la libertad podrá demandar al Estado reparación de perjuicios.”.

2.5.3. *Defectuoso funcionamiento de la Administración de Justicia* (Art. 69). “Fuera de los casos previstos en los artículos 66 y 68 de esta ley, quien haya sufrido un daño antijurídico, a consecuencia de la función jurisdiccional tendrá derecho a obtener la consiguiente reparación.”.

## **2.6. Responsabilidad del funcionario y del empleado (Art. 71).**

En el evento de resultar condenado el Estado a la reparación patrimonial por un daño antijurídico que haya sido consecuencia de la conducta dolosa o gravemente culposa de un agente suyo, aquel deberá repetir contra este. Se presume que constituyen culpa grave o dolo las siguientes conductas:

2.6.1. “*La violación de normas de derecho sustancial o procesal, determinadas por error inexcusable.*”.

2.6.2. “*El promulgamiento de una decisión cualquiera, restrictiva de la libertad física de las personas, por fuera de los casos expresamente previstos en la ley o sin la debida motivación.*”.

2.6.3. “*La negativa arbitraria o el incumplimiento injustificado de los términos previstos por la ley procesal para el ejercicio de la función de administrar justicia o la realización de actos propios de su oficio...*”.

## **3. Reglamentación**

De conformidad con la Ley Estatutaria de la Administración de Justicia, corresponde a la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura expedir la reglamentación de la carrera, tarea que, para el caso de la calificación de servicios, contó con la participación –mediante talleres– de los funcionarios judiciales de las distintas especialidades y con el concurso de la Corte Suprema de Justicia y el Consejo de Estado, inicialmente expidió al efecto los Acuerdos 198 y 313 de 1996, hoy reemplazados por el Acuerdo 1392 de 2002.

## **4. Objetivo**

La calificación de servicios en la Rama Judicial tiene como objetivo verificar que los servidores mantengan en el desempeño de sus funciones los niveles de idoneidad, calidad y eficiencia que justifiquen su permanencia en el cargo.

## **5. Factores de evaluación.**

La calificación debe ser motivada y resultante de un control permanente del desempeño del funcionario o empleado judicial y comprender los siguientes factores, con la participación señalada por el reglamento expedido por la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura, actualmente el Acuerdo 1392 de 2002:

Calidad	:	40 puntos
Eficiencia o rendimiento	:	40 puntos
Organización del trabajo	:	18 puntos
Publicaciones	:	2 puntos

## **6. Escala**

La evaluación comprende todos los factores mencionados, dentro de la siguiente escala:

-De 85 hasta 100	:	Excelente
-De 60 hasta 84	:	Buena
-De 1 hasta 59	:	Insatisfactoria

## **7. Periodicidad**

70

Los magistrados son evaluados cada dos años y los jueces y empleados anualmente sin perjuicio de que, en el caso de estos últimos, la calificación se antice por necesidades del servicio.

## **8. Competencia**

Corresponde a la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura expedir los reglamentos sobre calificación de servicios y llevar a cabo, directamente o a través de los Consejos Seccionales, la calificación integral de servicios de los magistrados y jueces. Al efecto, los respectivos superiores funcionales evalúan el factor calidad.

La calificación integral de servicios de los empleados la efectúa el superior jerárquico.

## **9. Indicadores de desempeño**

En cumplimiento de lo dispuesto por el artículo 85 de la Ley 270 de 1996, para cada uno de los factores establecidos por la ley, se establecieron, atendiendo a la categoría y especialidad de los despachos en los cuales se desempeñan los servidores por evaluar y las funciones asignadas a estos, los indicadores que se señalan a continuación:

*9.1. Factor calidad.* Bajo la advertencia de que la evaluación sobre este aspecto debe ser emitida con observancia de los principios de independencia y autonomía de los jueces consagrados por la Constitución Política, la misma se fundamenta en el análisis técnico y jurí-

dico de procesos con providencias proferidas dentro del periodo por evaluar y que sean objeto de recursos ordinarios o extraordinarios o del grado de consulta.

Debe evaluarse un mínimo de diez procesos, de los cuales al menos seis (6) deben tener sentencia o decisión que resuelva de fondo el asunto en la respectiva instancia. Cuando se trate de magistrados de salas únicas y de juzgados promiscuos, por lo menos tres deben corresponder al área penal o de menores y tres en las otras áreas.

La calificación versa sobre dos aspectos:

- *Dirección del Proceso.* Hasta 24 puntos:
  - Manejo de términos, hasta 10 puntos. Se examina la oportunidad e impulso de la gestión procesal, el control de los términos y el rechazo de prácticas dilatorias.
  - La conducción del debate, hasta 8 puntos. Se refiere a la procedencia y oportunidad en el decreto de las pruebas a instancia de parte o de manera oficiosa y a la dirección en la práctica de las mismas.
  - Manejo de audiencias y diligencias, hasta 6 puntos. Se relaciona con las habilidades y destrezas que el funcionario, como supremo director de las audiencias y diligencias, diferentes de las de la actividad probatoria, debe realizar para lograr su eficacia.
- *Estructura y contenido de las providencias.* Hasta 16 puntos:
  - Comprensión fáctica, probatoria y de alegatos, hasta 6 puntos. Se analiza la claridad, concreción o síntesis de los hechos de la decisión, del acervo probatorio y de los alegatos de las partes o sujetos procesales.
  - Juicio jurídico, hasta 8 puntos. Comprende el análisis de los aspectos procedimentales, probatorios y sustanciales comprendidos en la decisión.
  - Aspectos formales, hasta 2 puntos. Se refiere a la estética, pulcritud del lenguaje, redacción y ortografía de las providencias y demás actuaciones en el proceso.

**9.2. Factor Eficiencia o rendimiento.** En este factor, la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura ha incluido un elemento novedoso para la Rama Judicial en Colombia que tiene que ver con la consideración de la satisfacción de la demanda de justicia.

En efecto, antes de la Constitución de 1991, el rendimiento se medía en función de la actividad del servidor, sin tener en cuenta la eficacia de esta, por manera que, por vía de ejemplo, al juez le bastaba con dictar un volumen importante de providencias o practicar un número elevado de diligencias, sin referencia alguna a la solución efectiva del asunto sometido a su conocimiento. Hoy, se orienta el procedimiento de evaluación hacia dicha solución bajo la consideración de que toda la actividad desplegada al efecto necesariamente se verá reflejada en ella como fin último de la labor judicial.

72

La calificación se efectúa sobre la productividad o rendimiento de los funcionarios durante el periodo por evaluar, a partir de la carga y el egreso efectivos.

**Rendimiento:** Se determina dividiendo el egreso efectivo por la carga efectiva registrados durante el proceso por evaluar.

- *Carga laboral efectiva.* Está constituida por
  - Inventario inicial de procesos con trámite o activos sin sentencia o decisión que resuelva de fondo el asunto en la instancia y de las solicitudes de conciliación extrajudicial y de aprobación o improbación del acta que la contenga que, por disposición legal, deban tramitar los funcionarios.
  - Procesos sin sentencia o decisión que resuelva de fondo el asunto que venían sin trámite o inactivos de periodos anteriores y fueron reactivados durante el periodo.
  - Procesos con trámite o activos sin sentencia o decisión que resuelva de fondo el asunto en la instancia y de las solicitudes de conciliación extrajudicial y de aprobación o improbación del acta que la contenga ingresados durante el periodo por evaluar.

- Procesos que, por disposición legal, deban ser tramitados por el mismo despacho a continuación de otro terminado.
- Los procesos cuyos recursos deban ser conocidos por el mismo funcionario.

No se incluyen los siguientes procesos:

- Procesos suspendidos o interrumpidos durante los últimos seis meses del periodo por evaluar en virtud del efecto suspensivo de la apelación, del decreto de suspensión y de la interrupción.
- Procesos sin trámite durante los últimos seis meses del periodo, siempre que no hubiese sido posible su impulso oficioso.
- Procesos enviados a otro funcionario por descongestión para fallo.
- Procesos que al final del periodo estén a cargo de otro funcionario en cumplimiento de programas de descongestión para sustanciación y/o fallo.
- Procesos sin sentencia o decisión que resuelva de fondo remitidos por competencia a otro despacho dentro del periodo.
- En primera instancia, denuncias, demandas y acciones constitucionales rechazadas o retiradas, siempre que se haya dado cumplimiento a las normas de reparto para efectos de su compensación.
- En segunda instancia, los procesos cuyos recursos o grados jurisdiccional de consulta hayan sido devueltos o inadmitidos.
- *Egreso Efectivo.* Está integrado por
  - El número de procesos en que se profirió sentencia o decisión que resuelva el fondo del asunto en la instancia dentro del periodo.
  - La conciliación extrajudicial y el auto de aprobación o improbación del acta que la contenga que, por disposición legal, deban tramitar los funcionarios.

- La conciliación judicial debidamente aprobada por el juez, siempre que esta termine el proceso.
- Los procesos remitidos a otros funcionarios del programa de descongestión para fallo, en un porcentaje del 80% cada uno, siempre que la congestión no sea imputable al funcionario por evaluar.
- Los procesos en los cuales se profirió, dentro del periodo, la sentencia o decisión que resuelva de fondo el asunto en la instancia, que en cumplimiento de programas de descongestión hayan sido sustanciados por otro funcionario, en un porcentaje del 20% cada uno, siempre que la congestión no sea imputable al funcionario por evaluar.

74

No se tienen en cuenta los siguientes procesos:

- En primera instancia, denuncias, demandas y acciones constitucionales rechazadas o retiradas.
- En segunda instancia, los procesos cuyos recursos o grados jurisdiccional de consulta hayan sido devueltos o inadmitidos.

- ***Rendimiento esperado***

Corresponde a la carga efectiva cuya solución definitiva durante un periodo puede razonablemente exigirse a un funcionario de determinada especialidad y categoría.

Clasificación de los despachos para efectos de la evaluación del factor Eficiencia o Rendimiento, según el número de procesos a cargo:

- a) Primer Nivel: carga efectiva inferior o igual a 400 procesos;
- b) Segundo nivel: carga efectiva superior a 400 procesos e inferior o igual a 700;
- c) Tercer Nivel: carga efectiva superior a 700 procesos.

***Establecimiento de los puntajes de calificación en cada nivel:***

- a) Norma General: Rendimiento igual o superior al 90%: 40 puntos.

Excepción: Cuando un funcionario del tercer nivel no logre estos porcentajes, se obtendrá el rendimiento dividiendo sus egresos efectivos por el rendimiento esperado;

b) Rendimiento igual o superior al 70% e inferior a 90%:

Primer nivel: entre 27 y 39 puntos

Segundo nivel: entre 29 y 39 puntos

Tercer nivel: entre 31 y 39 puntos;

c) Rendimiento igual o superior al 50% e inferior a 70%:

Primer nivel: entre 13 y 27 puntos

Segundo nivel: entre 26 y 29 puntos

Tercer nivel: entre 19 y 31 puntos;

d) Rendimiento inferior al 50%:

Primer nivel: hasta 13 puntos

Segundo nivel: hasta 16 puntos

Tercer nivel: hasta 19 puntos

**9.3 Factor Organización del trabajo.** La evaluación de este factor comprende los siguientes subfactores:

- *Aplicación de las normas de carrera, administración del talento humano y cumplimiento del régimen disciplinario*, hasta 6 puntos, así:
  - Observancia de normas de carrera en la evaluación del factor calidad de otros funcionarios, la designación y calificación integral de sus empleados: hasta 3 puntos
  - Manejo de situaciones administrativas, clima organizacional, cumplimiento del régimen disciplinario y monitoreo del comportamiento acorde con la solemnidad y decoro de sus empleados: hasta 3 puntos
- *Dirección del Despacho*, hasta 8 puntos:
  - Procedimientos de trabajo, registro y control de la información, manejo de los expedientes, organización del archivo y

control de términos para el ingreso de proceso al despacho y de las actuaciones en general y verificación de los procesos reportados sin trámite, hasta 2 puntos.

- Cumplimiento de acuerdos proferidos por la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura sobre regulación de trámites judiciales y administrativos, hasta 3 puntos
- Atención a usuarios, a partir de la información obtenida en las visitas, quejas y reclamos, hasta 3 puntos.
- *Administración de los recursos estatales y de los bienes particulares confiados al despacho con ocasión de sus funciones:* hasta 4 puntos.
  - Conservación y utilización de recursos y custodia de bienes privados bajo su cuidado.
  - Pulcritud y organización del despacho.

**9.4. Publicaciones.** Se tienen en cuenta libros, investigaciones o ensayos que contengan obras científicas de carácter jurídico o relativas a la administración de justicia.

No se incluyen monografías o tesis de pregrado y postgrado o trabajos realizados en cumplimiento de las funciones de un cargo, ni la reimpresión de obras, salvo que contenga una modificación o actualización relevante.

- Originalidad o creación autónoma
- Calidad científica, académica o pedagógica de la obra
- Relevancia y pertinencia de los trabajos con las políticas en materia judicial
- Contribución al desarrollo del derecho

## **Resultado**

*Calificaciones efectuadas*

## **10. Calificación de servicios y vigilancia judicial.**

En desarrollo de la función establecida en el numeral sexto del artículo 101 de la Ley Estatutaria de la Administración de Justicia, conforme al reglamento proferido por la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura, las Salas Administrativas de los Con-

sejos Seccionales deben velar porque se administre justicia de manera oportuna y eficaz y cuidar por el normal desempeño de las labores por parte de los funcionarios y empleados.

La vigilancia judicial, entendida a nivel particular por manera que de oficio o a petición de interesado, los magistrados examinan las actuaciones en las cuales se presume se han contrariado los principios de celeridad y eficacia y de encontrar irregularidades, adicionalmente a las sanciones que puedan caber en materia disciplinaria o penal, producen un efecto negativo en la calificación del factor rendimiento, mediante la disminución del puntaje de manera proporcional a las faltas contra los principios mencionados que resulten probadas y no justificadas.

77

### **2.3. FUNCIONAMIENTO DE LA CARRERA JUDICIAL**

A partir de 1994, la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura ha convocado y desarrollado dieciocho concursos de méritos que incluyen aproximadamente 64 tipos distintos de cargos, registrando una participación a nivel nacional superior a 120.000 personas, lo cual da una idea de la magnitud y confiabilidad en el sistema.

Como resultado de estos procesos de selección, entre 1994 y 2004, se han provisto aproximadamente 1.700 vacantes de magistrados y jueces, logrando así un cumplimiento por el sistema de carrera del 100% en estos cargos; y se cuenta con suficientes candidatos, a fin de atender de manera inmediata los requerimientos de los nominados para la provisión de nuevas vacantes.

Dentro del mismo periodo, se concluyó el proceso de selección para empleados; se han efectuado más de 5.000 nombramientos.

En materia de calificación de servicios, se cumplió el proceso de reglamentación, se llevó a cabo su revisión y se han venido evaluando periódicamente los servicios prestados por los funcionarios y empleados judiciales desde 1996 hasta la fecha.

## Evaluación del sistema de carrera judicial

Son realizaciones concretas del sistema de carrera judicial:

- Garantizar la estabilidad de los funcionarios y empleados incorporados al régimen de carrera judicial con antelación a la Ley Estatutaria.
- Garantizar la estabilidad de los funcionarios y empleados vinculados al régimen de carrera judicial a los despachos objeto de redistribución.
- Establecer los mecanismos para garantizar la estabilidad de los funcionarios y empleados vinculados por el régimen de carrera que, por virtud de la expedición de la Constitución Política, fueron incorporados a la Fiscalía General de la Nación.
- Realizar el derecho constitucional a la igualdad en las posibilidades de acceso a la función pública, con la participación en los concursos del más alto número de aspirantes (120.000) registrado en este tipo de procesos y la vinculación al servicio de más de 7.000 de los aspirantes que superaron el concurso de méritos.
- Con la administración del sistema de carrera por un organismo propio de la rama judicial (Salas Administrativas de los Consejos Superiores y Seccionales de la Judicatura), se garantizan la independencia y la transparencia de los concursos.
- Proveer por el sistema de méritos el 100% de las vacantes de magistrados de los Tribunales Superiores y Administrativos y de jueces, y contar con disponibilidad de candidatos para nuevas vacantes.
- Proveer por el sistema de méritos el 100% de las vacantes de magistrados de las Salas Administrativas y Disciplinarias de los consejos seccionales de la judicatura y disponibilidad de candidatos para nuevas vacantes.
- Proveer por el sistema de méritos 5.000 vacantes de empleados, y disponibilidad de candidatos para nuevas vacantes, para garantizar un cubrimiento del 100%.

Puede evidenciarse en tales resultados la dinámica de la carrera judicial y el progreso en su aplicación de manera confiable e integral para la Rama en Colombia. Revisemos ahora el significado del *alto desempeño judicial* y la forma como la carrera se alinea con tal concepto.

## 2.4. EL ALTO DESEMPEÑO JUDICIAL

### 2.4.1. ¿Qué se entiende por alto desempeño?

Las características específicas de un equipo en el despacho pueden confrontarse según si se comportan como simplemente un grupo o como un equipo de alto desempeño, tal y como se presenta en la tabla de la página siguiente.

79

	<ul style="list-style-type: none"><li>- En la tabla de la página siguiente usted encuentra las características de trabajo en grupo frente a las del trabajo como equipo de alto desempeño. Frente a cada una de tales características, indique Sí o No (S / N) según si el equipo al que usted pertenece se comporta como uno u otro.</li> <li>- Ahora seleccione la característica de equipo de alto desempeño que su equipo no posea y que considere más importante para la gestión que desarrolla.</li> <li>- Por último, liste las estrategias que usted propone utilizar en su equipo para alcanzar dicha característica.</li> <li>- Ahora repita los tres pasos de este ejercicio de reflexión con la totalidad de su equipo.</li></ul>
---	---

LOS GRUPOS (Ser)	S/N	LOS EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO (Deber ser)
Visión individual del empleado del despacho.		Visión compartida de la rama y del despacho; objetivos claros y alineados con la Institución.
Desconocimiento estratégico de la rama judicial: propósito, objetivos y estrategias de la rama poco claros para las personas en el juzgado.		Se propicia la participación en el diseño de la estrategia. Los miembros del equipo diseñan la labor que habrán de ejecutar.
No se entiende o vive la importancia del aporte individual al propósito de la efectividad en justicia.		Vinculación emocional con el propósito del equipo, del despacho y de la rama e identidad con el mismo.
Paradigmas o mapas mentales arraigados en cada quien.		Flexibilidad y aprendizaje permanente que reta el estado de las cosas para mejorarlas sustancialmente.
No se reconoce el cliente o usuario interno.		Estrategia centrada en el usuario.
Relaciones basadas en la tolerancia. O en la competencia: uno gana, otro pierde.		Relaciones basadas en gana-gana. Cultura de reconocimiento y exigencia (duro con el problema, suave con las personas).
Objetivos personales distantes de los del grupo.		Se tiene identidad como equipo y facilidades de comunicación entre los miembros del equipo.
Líder fuerte y sobresaliente centrado en resultados.		Liderazgo dinámico que reconoce la capacidad de aporte y dirección de cada quien; líder formador de nuevos líderes.
Responsabilidad individual definida según manuales de funciones o funcional como grupo. El grupo es ajeno a los resultados de otros grupos.		Responsabilidad individual y también compartida por el equipo e interés por el cumplimiento en llave con otros equipos.
Equipo con obsolescencias procedimentales y tecnológicas.		Equipo de concepción tecnológica avanzada. Diseños alternativos de gestión, conocimiento en red; estructuras; aprovechamiento de lo virtual, etc.
Funcionarios dependientes (en criterio, iniciativa, gestión). O Independencia: cada quien responde y se hace cargo de sí mismo.		Interdependencia: pensamos y actuamos para los demás del equipo y con ellas.
La evaluación del trabajo se hace individual en el grupo.		Sistema de seguimiento a la gestión. Preocupación por la calidad: hasta el aseguramiento en cada actuación. Superada la calidad, preocupación permanente por la inteligencia de los procesos.
En las reuniones se decide, se delega y se distancian nuevamente las personas del grupo.		Práctica de conversaciones inteligentes y constructivas en las reuniones y en solución de problemas. Se faculta, delega y acompaña en el logro a cada quien en el equipo.
El crecimiento, formación y competencia de cada individuo depende de cada quien.		Desarrollo permanente de competencias individuales y colectivas. El crecimiento personal es meta del equipo. Sistema de aprendizaje en el despacho e institucional.

## 2.4.2. El empleado como sujeto de tutoría (*coaching*)

Al igual que los deportistas y los artistas, los miembros de un equipo de alto desempeño deben aprender del autocrecimiento y de su rol como sujetos o receptores de tutoría.

Difícilmente puede concebirse un deportista de alto rendimiento o un artista exitoso sin la vocación y disciplina por su excelencia. Igualmente, difícil imaginar un deportista o artista sin un tutor (*coach*) al que escuche y vea como eje de su línea de crecimiento y del que reciba retroalimentación cierta (espejo) sobre su desempeño.

En la primera característica, el miembro del equipo de alto desempeño asume su responsabilidad de crecimiento personal y profesional.

En la segunda, acepta la orientación de su tutor y se apoya en él para crecer de manera permanente en función de los logros del equipo.

Los tutores de su parte no son líderes ni facilitadores de reuniones. Intervienen como expertos y experimentados cuando el equipo los requiere; no permanentemente. No son motivadores. La inspiración es la fuerza de quien es sujeto de tutoría y no responsabilidad del tutor, aun cuando este aporte en tal dimensión. El tutor además interviene individual y colectivamente, pues su responsabilidad son el equipo y sus logros.

En el despacho, el tutor es en principio el juez; sin embargo, según corresponda a la labor que se esté aprendiendo, el tutor en dicha labor puede ser cualquiera de los miembros del equipo.

	<ul style="list-style-type: none"><li>- Imagine un(a) deportista que admire:</li><li>- ¿Cree que se levanta con ganas de practicar o no?</li><li>- ¿Sigue o no las orientaciones de su tutor?</li><li>- ¿Confronta a su tutor o se reta a sí mismo (a) frente a él?</li><li>- ¿Está inspirado (a) o necesita que lo motiven y suban el ánimo permanentemente?</li><li>- ¿Qué es para usted un miembro de un equipo de alto desempeño judicial?</li></ul>
---	--

### 2.4.3. Las competencias de los miembros del equipo

La gestión por competencias puede calificarse como la más ambiciosa y fuerte de las nuevas dimensiones de la gestión del potencial humano en las organizaciones. Su eje es la potencialidad de cada individuo para desarrollar con éxito determinadas labores. Su razón de ser es la fuerza que se agrega a la organización para alcanzar su visión con base en dichas potencialidades individuales.

#### ¿Qué es competencia?

La palabra “competencia” podemos definirla desde diferentes perspectivas.

Desde la perspectiva de los logros:

*Capacidad para alcanzar lo que se quiere lograr.*

Desde la perspectiva de los resultados:

*Capacidad para obtener resultados específicos.*

Desde la perspectiva de las tareas:

*Tareas y actividades de un trabajo.*

Desde la perspectiva de los conocimientos, habilidades y actitudes:

*Técnicas o disciplinas, habilidades, actitudes, principios, inclinaciones y compromisos asumidos.*

Desde la perspectiva de los rasgos distintivos del trabajador excepcional:

*Rasgos distintivos de los trabajadores que se destacan por sus buenos resultados.*

En torno a tales definiciones, podemos aventurarnos con una que las integre:

- **Potencialidad integral de un individuo para desarrollar una labor de manera excepcional.**
- **Saber hacer funcional y válido. Funcional, por cuanto es verificable la efectividad que agrega y válido por cuanto es reconocida y aceptada por los restantes miembros del equipo dicha efectividad.**

A continuación se presentan algunos ejemplos de las competencias más frecuentemente requeridas por el equipo judicial y sus respectivas definiciones:

**Trabajo de equipo:** El empleado de la Rama tiene disposición para trabajar con otras personas asumiendo como propios los compromisos adquiridos por el equipo.

**Comunicación:** Los miembros del equipo practican la síntesis, claridad y oportunidad para transmitir y recibir información a los diferentes públicos en busca de los objetivos institucionales.

**Comunicación por escrito:** Es capaz de escribir de manera clara y concisa en diferentes contextos y estilos de comunicación. Puede comunicar mensajes que produzcan el efecto deseado.

**Manejo de situaciones conflictivas:** Afronta las situaciones conflictivas, pues las considera como oportunidades. Comprende a las personas rápidamente.

**Oportuna toma de decisiones:** Toma decisiones oportunamente, a veces sin contar con toda la información necesaria, cuando hay plazos fijos y bajo gran presión. Puede tomar decisiones rápidamente; predisposición a la acción.

**Calidad de la toma de decisiones:** Toma decisiones acertadas (sin importar cuánto tarde). Para ello analiza la situación utilizando su sentido común, experiencia y buen juicio. La mayoría de sus soluciones y sugerencias resultan ser acertadas y precisas con el transcurso del tiempo. Los demás acuden a él / ella para pedir consejos y soluciones.

**Transmisión de información:** Proporciona la información que las personas necesitan para desempeñar su trabajo y para que se sientan cómodas como miembros del equipo del despacho y/o de la Rama. Proporciona infor-

mación personalizada y oportuna para que los demás puedan tomar decisiones acertadas.

**Negociación:** Es muy hábil para llevar a cabo negociaciones con grupos pertenecientes o no a la organización en situaciones difíciles. Es capaz de solucionar las divergencias con discreción. Puede obtener concesiones sin dañar las relaciones. Puede ser directo/a, enérgico/a y diplomático/a a la vez. Obtiene rápidamente la confianza de los demás participantes en la negociación. Siempre sabe cuándo es el momento oportuno de hacer las cosas.

84      **Creación de equipos:** Cuando es necesario, agrupa a las personas en equipos de trabajo. Sabe inculcar buen ánimo y espíritu en el equipo. Comparte los triunfos y logros. Promueve el diálogo franco. Deja que las personas terminen y sean responsables de sus respectivos trabajos. Define el éxito como producto del trabajo de todo el equipo. Hace que todos se sientan parte del equipo.

Se entiende que cuanto mayor sea el nivel de competencias de las personas del equipo, mayor será su efectividad en el logro de los objetivos propuestos.

	<ul style="list-style-type: none"><li>- Según su interpretación de lo expuesto anteriormente, defina "competencia".</li><li>- De 1 a 5, ¿cómo se autoevalúa en cada una de las competencias expuestas?</li><li>- ¿Cuál de las competencias citadas la considera más crítica para el desarrollo de la labor que su equipo desarrolla?</li><li>- Por último, reflexione con los miembros de su equipo sobre la estrategia para desarrollar la competencia seleccionada.</li></ul>
---	---

## 2.5. LA CARRERA JUDICIAL Y EL ALTO DESEMPEÑO

Uno a uno, los objetivos de la carrera judicial se identifican, inspiran y promueven la razón de ser de los equipos de alto desempeño judicial.

En primera medida, la carrera judicial es un instrumento de mejoramiento de la Administración de Justicia y como tal alinea todas sus estructuras y operaciones con el incremento de la efectividad operacional de los equipos judiciales.

La carrera es además un sistema de administración del talento humano al servicio de la Rama Judicial. Con ello se pretende que la gestión asociada al desarrollo de las competencias (en el sentido definido en el numeral anterior) de los miembros del equipo se asuma por la Rama de manera ordenada y progresiva.

De otra parte, la carrera asume los procesos de selección por el sistema de méritos, con lo cual se enfatiza en la búsqueda de los mejores perfiles para los equipos; esto es, los mejores insumos para el alto desempeño judicial.

Adicionalmente, la carrera se encarga de la evaluación o calificación de los servicios prestados por los funcionarios y empleados, haciendo énfasis en la calidad de su desempeño, la eficiencia o rendimiento, organización del trabajo y sus realizaciones en publicaciones que lo ubiquen en el escenario del aprendizaje y la investigación profunda y permanente.

La carrera clarifica adicionalmente las responsabilidades de los magistrados y jueces con relación a los empleados que integran el equipo de trabajo que les presta apoyo en sus despachos.

En relación con el sentido que tiene para la *carrera* el *alto desempeño*, este se materializa en tres indicadores sustanciales, tal y como se muestra en la tabla de la página siguiente. En cada uno de dichos indicadores, el sistema de evaluación aporta elementos de juicio centrales para evidenciar el mayor o menor nivel de desempeño de cada persona y del despacho en su conjunto.



- En un ejercicio de autoevaluación, valore su desempeño en cada uno de los criterios de calidad, eficiencia o rendimiento y organización del trabajo.
- Escoja el menor nivel de desempeño en cada uno de los tres indicadores y escriba la estrategia que asumirá este año, a fin de elevar su evaluación.
- Confronte su plan con el sugerido por su tutor (*coach*) en el despacho y concluya una estrategia final para el próximo año a nivel individual.

CALIDAD	Puntaje autoevaluación	Sugerencias o acciones de mejoramiento
Cumplimiento de las funciones asignadas al cargo (contenido, juicio jurídico, análisis normativo, exactitud, ausencia de errores, presentación, manejo gramatical y ortografía de los trabajos realizados).		
Atención al público.		
Manejo de los expedientes, archivos, información y demás aspectos conexos a su labor.		
Otros según su formulario de calificación integral de servicios:		
EFICIENCIA O RENDIMIENTO	Puntaje autoevaluación	Sugerencias o acciones de mejoramiento
Nivel de rendimiento teniendo en cuenta la realización de las tareas, actividades y trabajos encomendados al empleado.		
Control de términos: Cumplimiento de los términos de las actuaciones relacionadas con el ejercicio de sus funciones.		
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	Puntaje autoevaluación	Sugerencias o acciones de mejoramiento
Organización de las tareas, en aspectos tales como los procedimientos de trabajo, el registro y control de la información.		
Observancia de los Acuerdos proferidos por la Sala Administrativa del Consejo Superior, sobre la regulación de trámites judiciales y administrativos que se adelanten en los despachos.		
Solemnidad y decoro que corresponden a las actuaciones judiciales.		
Administración de los recursos estatales y de los bienes confiados al despacho con ocasión de sus funciones, así como la presentación del sitio de trabajo, en lo referente a pulcritud y organización del mismo.		



# UNIDAD 3

## ¡Cómo lograr el cambio cultural!

### Presentación de la Unidad 3

#### Reflexión de la Unidad 3: ¡La definición de la preocupación!

Según una definición, la preocupación es el mal uso de la imaginación; ¡algo pequeño que logra hacer mucha sombra! La preocupación es por lo mismo innecesaria; ¡en lugar de preocuparse, será siempre mejor OCUPARSE! A diferencia de la PRE, la ocupación sí deja resultados fructíferos.



- ¿Qué cosas le preocupan?
- ¿Considera fructífero el estado de preocupación?
- ¿Puede la planeación sustituir la preocupación?

¡Este capítulo lo invita a producir el cambio usted mismo y a hacerlo ahora!; sin esperar a que alguien más lo inicie.



En este capítulo usted encontrará herramientas y reflexiones para promover el cambio cultural en su entorno particular, centrando la atención en aquellos factores críticos de desempeño de su equipo de trabajo.



**El participante argumentará sobre las herramientas con que cuenta para generar cambios de cultura organizacional en su entorno específico del despacho en que se encuentre.**

### Núcleo temático

¿Cómo se logran cambios culturales como los que la Rama Judicial busca en cada uno de sus equipos y despachos?

## 3.1. LO QUE DEBE HACERSE PARA LOGRAR EL CAMBIO CULTURAL

90

### Pautas culturales para el manejo del cambio

Siendo la cultura organizacional el conjunto de ritos, valores, tradición y creencias; con el tiempo la cultura adquiere vida propia, aumenta su poder y su influencia, se fortalecen los hábitos, lo que define cada vez más el estilo de comportamiento de cada uno de los integrantes de la organización.

A pesar de la fuerza que ejerce la cultura, esta no puede cambiar sin el consentimiento de las personas; por lo tanto, la cultura necesita de su ayuda; es necesario que usted le enseñe a la cultura a manejar el cambio.

Es fundamental la importancia del manejo cultural durante los períodos de crisis que ha generado el cambio para lograr la adaptación organizacional, por lo cual hay que diseñar una cultura sensible a estos procesos.

Manejar el cambio sin miedo es algo que se puede anticipar y encauzar con estrategias claras. El reto está en el cambio de hábitos profundamente arraigados y entender los patrones del cambio.

La voluntad de cambiar, más el conjunto de habilidades percibidas, determinan la velocidad de asimilación con que vamos a ajustarnos al cambio.

Es factor fundamental la capacidad que demuestren los individuos de recobrarse del impacto emocional que produce enfrentarse al cambio. La vinculación de personas con altas capacidades de asimila-

ción se vuelve una necesidad estratégica, indispensable para cualquier organización que quiera sobrevivir en los próximos años.

El cambio debe mirarse como un proceso en el cual se busca permanentemente la renovación. Este proceso está integrado por tres fases:

### 1) El reconocimiento

En esta fase se lucha con la negación de la realidad y se **necesita romper con el pasado.**

### 2) La transición

Durante la segunda fase se exige aprender nuevos hábitos y comportamientos.

### 3) El estado deseado

En esta fase, la persona ya ha aprendido nuevas prácticas y se siente a gusto con las nuevas realidades.

## Los elementos del cambio cultural

Para Freitas (1991), los elementos involucrados en un cambio cultural son:

- *Un lenguaje común y categorías conceptuales compartidas.*
- *Alguna manera de definir sus fronteras y seleccionar sus miembros.*
- *Alguna forma de definir y ubicar autoridad, poder, status, propiedad y otros recursos.*
- *Algunas normas para lidiar con las relaciones interpersonales e íntimas, creando lo que en general es llamado de clima o estilo.*
- *Criterios de recompensas y castigos.*
- *Alguna forma de lidiar con el no administrable, o no previsible y eventos tensionantes.*
- *Cambios en valores, ritos y ceremonias, historias y mitos, tabúes, héroes, normas, comunicación.*



Frente a cada uno de los elementos citados por Freitas, escriba un ejemplo de ocurrencia en la cultura de la Rama Judicial en Colombia.

## 3.2. GUÍA DEL CAMBIO CULTURAL

### 3.2.1. Definición del propósito

Un propósito es una expresión o enunciado corto y estimulante que ilusiona y vincula emocionalmente a las personas de la organización con el logro de su razón de ser. Busca la identidad de las personas con su equipo y con la Rama Judicial y encontrar un sentido profundo a la labor que desarrollan.

Se escribe de común acuerdo escuchando propuestas individuales para luego mediante un mecanismo de votación seleccionar el más vinculante de ellos.

Ejemplos:

- 92
- “*Ser admirados por nuestros hijos*”: *Un grupo de investigación CTI Bogotá*.
  - “*No más tombo; ¡señor Agente!*: *Policía Nacional; Campaña interna de Rozo José Serrano*.
  - “*Por toda Bogotá*”: *City TV*.
  - “*Ser la organización más admirable de Colombia*”: *Carvajal*.
  - “*Entra cliente, queda amigo*”. *Una entidad que buscaba afianzar la vocación de respeto y servicio hacia sus clientes*.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conjuntamente con los miembros de su equipo discutan el sentido que tiene para un equipo tener definido un propósito.</li> <li>- Ahora cada uno escriba un propósito que considera identifica, inspira y vincula a las personas del equipo.</li> <li>- Mediante una sencilla votación, se escoge el más aceptado por todos los miembros del equipo. A partir de allí, el propósito se asume y permanentemente es incluido en el proceso de toma de decisiones sobre la gestión en el despacho.</li> </ul>
---	--

### 3.2.2. Visión

*La Visión es el horizonte al que se aspira; lo que se desea lograr en períodos de tiempo definidos. Es una expresión que define el futuro próximo deseado y viable de la organización.*

*Una visión particular es aquella que se deriva de una más general y permite a un equipo alcanzar objetivos más específicos en su labor.*



- Siendo el usuario el centro de la misión de la Rama Judicial, defina la visión del cambio cultural requerido para lograr la satisfacción de sus expectativas y necesidades.

No olvide que la visión que escriba debe estar necesariamente hilada a la visión general de la Rama Judicial; debe tener un plazo definido; debe ser viable y, por lo mismo, debe contar con enunciados de realizaciones futuras concretas.

93

### **3.2.3. Cambio de paradigmas**

Tal y como se presentó en la unidad 1, los paradigmas son creencias que se transforman en reglas incuestionables. En el día a día del despacho, los paradigmas se presentan de forma tal que parecen normales y correctos, al punto de ser aceptados como una práctica conveniente.

Los ejemplos de paradigmas de la página siguiente son prácticas que pueden observarse en los despachos y que por lo mismo dificultan el cambio de fondo que desea realizarse. Frente a cada uno de ellos, escriba el nuevo enunciado de paradigma que sugiere sea adoptado por la Rama.

## Ejemplos de paradigmas para la reflexión:

No.	PARADIGMA VIEJO	NUEVO PARADIGMA
1	El juez es responsable de mi motivación.	La inspiración es el verdadero motor impulsor del desempeño, y ella proviene de nuestro interior; no es responsabilidad de un tercero.
2	Yo hago lo que me dice el manual. Me limito a ello. La labor que hago es por la que me pagan y punto.	Mi misión es la justicia y ella me demanda más allá de mis funciones.
3	El cumplir con las labores planeadas no me permite atender al usuario con la efectividad que puedo hacerlo.	El usuario está en primer lugar. Es el primer indicador de efectividad de la justicia. ¡Mírele la cara al usuario cuando sale del despacho y pregúntese si usted pudo haberlo hecho mejor por él!.
4	La baranda es responsabilidad de una sola persona cada día.	La baranda es responsabilidad del equipo.
5	No tengo tiempo para capacitarme porque tengo mucho trabajo.	Si me capacito, gano tiempo cada día.
6	Las cosas no funcionan bien por factores externos: Externalistas.	Primero reviso lo que yo puedo hacer y mejorar antes de culpar a lo que está en mi exterior o fuera de mi alcance: Internalistas.
7	Este despacho es independiente.	Este despacho es independiente en su decisión de justicia, pero interdependiente con los demás para elevar la calidad de la justicia y apropiarse de las mejores prácticas en la Rama.
8	Las cosas en mi despacho funcionan bien.	¡Si lo tiene bien, rómpalo! Lo que haga hoy puede aún ser mejorado. Cuando usted se considere producto terminado, estará efectivamente ¡TERMINADO!
9	El usuario tiene tiempo para esperar.	El tiempo del usuario es tan importante como el mío propio. Ser usuario lo convierte en mi prioridad para respetar su tiempo y su dignidad.
10	La tecnología me atropella.	La tecnología es una herramienta de la efectividad de la justicia y como tal me corresponde aprenderla y utilizarla.

	<p>- En la tabla de la página anterior, indique de menor a mayor los paradigmas viejos y nuevos que en su criterio son los más frecuentes o de mayor ocurrencia en la Rama Judicial y en su lugar de trabajo.</p> <p>-Cite al menos tres ejemplos adicionales de paradigmas que deben desecharse para dar cabida a otros más propios de la misión de justicia oportuna y efectiva que le corresponde a la Rama Judicial.</p>
--	--

### 3.2.4. Planee el Cambio: Cultura de atención al usuario

A continuación se citan algunas de las necesidades o expectativas de los usuarios de la Rama Judicial:

- Atención rápida y efectiva / Acceso
- Calidad en el servicio
- Celeridad en procesos
- Atención cálida / gentil
- Calidad Providencias (claridad, redacción del texto jurídico, calidad de la argumentación).

	<p>- Seleccione una de las necesidades o expectativas citadas para los usuarios de la Rama Judicial: preferiblemente, la más crítica en su despacho.</p> <p>- Ahora frente a ella, describa el conjunto de valores, principios, creencias y comportamientos típicos que nos hace exitosos frente a dicha necesidad o expectativa del usuario.</p> <p>- De la lista descrita, seleccione los dos más relevantes y prioritarios para el éxito de la gestión de su equipo.</p> <p>- Ahora defina los comportamientos críticos que debemos cambiar frente a cada uno de ellos para alcanzar el éxito deseado en la atención a las necesidades y expectativas de nuestro usuario.</p> <p>- Por último, con su equipo, diseñe un plan de transición para que estos comportamientos efectivamente cambien en el despacho.</p>
--	--

### Errores más graves y frecuentes del servicio en la Rama

No escuchar al usuario, ni saludarlo,  
ni mirarlo tan sólo para atenderlo!

¡Mejor venga mañana! La  
expresión frecuente con la  
que se reafirma que el tiempo  
del usuario no es importante.

¡Perder el control o molestarse,  
desaprovechando la oportunidad de dar  
ejemplo de actitud paciente y justa!

96

¡Se olvidó resolver la  
otra petición!; errores u  
omisiones que alargan  
innecesariamente un proceso.

¡Lo siento!, ya es hora de irme.  
Expresión de quien se aferra al  
manual de funciones dejando de  
lado la satisfacción al usuario.



**¿Recuerda algunos de los errores más graves y  
frecuentes que se cometen frente al usuario en su  
despacho?**

### 3.3. ¿CÓMO LOGRAR EL CAMBIO ORGANIZACIONAL?

¡De la realidad actual a compartir la visión de futuro!

Las siguientes son las guías de reflexión para promover los cambios organizacionales requeridos por los equipos y miembros que conforman la Rama Judicial.

#### a. Partir de la propia realidad

Para abarcar un proceso de cambio, es necesario reconocer en forma precisa las debilidades y fortalezas de la organización y estar

en disposición y capacidad de mejorar frente a ellas, circunstancias que deben ser analizadas en equipo y desglosadas en forma detallada para planear las estrategias y acciones más efectivas que deban tomarse.

En este campo nos ayuda apoyarnos en las siguientes preguntas:

- Como personas y como equipo, ¿quiénes somos?
- ¿Qué queremos o cual es nuestra aspiración?
- ¿Hacia dónde vamos?
- ¿Con qué contamos?
- ¿Qué haremos?

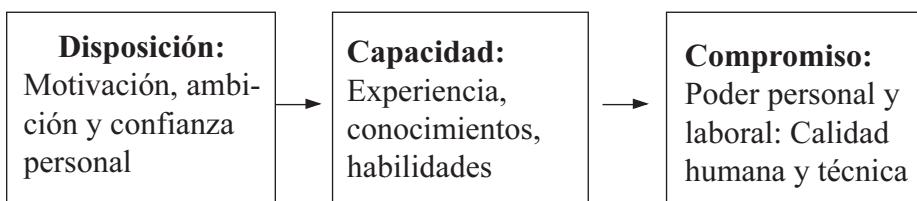
97

### **b. Invertir en iniciativas de cambio**

Se necesita un compromiso con nuevos propósitos, métodos, procesos dentro del ambiente laboral en la Rama Judicial, razón por la cual los empleados judiciales deberán observar la siguiente conducta:

- Comprender las metas y asimilar los procesos de trabajo establecidos por el “Plan de desarrollo” referenciado en la Unidad I.
- Mejorar los resultados personales, mediante capacitación y aprendizaje progresivo y continuo.
- Desarrollar y participar en equipos comprometidos con el cambio, para asimilar nuevas ideas, compartir nuevos conocimientos, las mejores prácticas y nuevos métodos y procesos de trabajo.

En resumen, se requiere:



**c. Integrar la Visión-Misión a nuestra actividad**

En realidad, se busca afianzar en la organización la visión-misión, de tal forma que proporcionen una dirección en el tiempo, que sea discutida y asimilada por todos los empleados de la Rama.

**d. Transformar la Misión en objetivos específicos de resultado**

Establecer objetivos implica un reto; significa comprometerse en resultados desafiantes pero factibles a corto y largo plazo; objetivos concretos y medibles que deben servir de “guía” a nuestra actividad diaria y factor motivador para nuestro desempeño.

**e. Elaborar e implantar una estrategia que logre el resultado planteado**

Los objetivos son los fines y la estrategia, el medio para alcanzarlos; por lo que debemos adaptar una estrategia capaz de responder a las condiciones cambiantes, sirviendo como patrón de tácticas y actividades que nos lleven a los resultados planteados.

**f. Evaluar el resultado y realizar los ajustes correctivos necesarios**

Ninguna de las tareas anteriores se puede realizar en un solo momento; es un proceso continuo y por lo tanto todas las acciones previas están sujetas a modificaciones conforme cambian las condiciones o surgen nuevas formas para mejorar nuestros procesos de trabajo.

### **3.4. LA RESISTENCIA AL CAMBIO**

Hablar de un cambio cultural y organizacional es gestionar una transformación de valores y creencias con el compromiso del empleado de la Rama Judicial y crear condiciones emocionales direccionadas a un nuevo nivel de alto desempeño y calidad en los servicios que ella presta.

Aunque puede ser evidente la necesidad del cambio, es común observar cierta resistencia al mismo; ante un cambio se presenta angustia y temor en algunas personas, que reaccionan con conductas

defensivas, displicentes u hostiles. Estas conductas negativas entorpecen la implantación de las decisiones, bloquean los métodos de trabajo y retrasan la consecución de los objetivos.

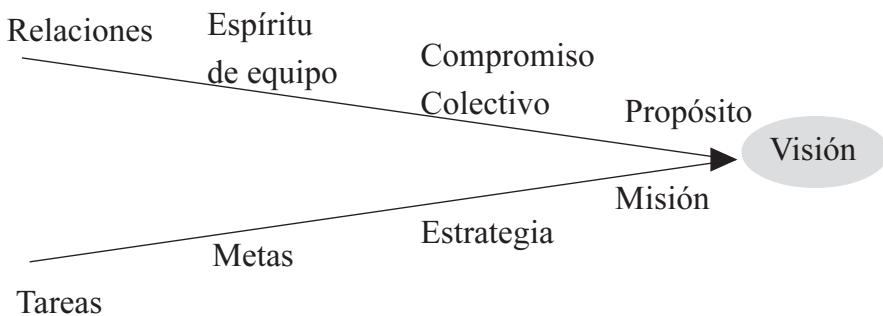
La resistencia al cambio es de dos tipos:

1. Resistencia al cambio inmediata: Se traduce en el momento en pérdida de motivación, en aumento de errores de procedimiento y en pérdida de la confianza en el equipo de trabajo.
2. Resistencia al cambio posterior: Son conductas negativas que aparecen con el tiempo, por lo que se hacen más difíciles de identificar.

Pese a los efectos negativos, la resistencia al cambio debe analizarse y gestionarse para superarla, sin asumirla como un comportamiento irracional, sino más bien como una fase natural del proceso de cambio que es normal y viable de solventar.

99

### *¿Cómo vencer la resistencia al cambio? Modelo cono organizacional*



	<p>Prepare y presente su interpretación al gráfico anterior (para la mesa de estudio coordinada según la metodología de la Escuela Judicial).</p>
--	---

## REFERENCIAS

- Constitución Política de Colombia
- Plan Sectorial de Desarrollo 2003-2006
- Plan Nacional de Desarrollo 2003-2006

- Ley Estatutaria de la Administración de Justicia
- Plan Nacional de Desarrollo: *Artículo 339 de la Constitución Política*
- Proceso para la aprobación del Plan Nacional de Desarrollo: *Artículo 341 de la Constitución Política*
- Autonomía e independencia de la Rama Judicial: *Artículo 228 de la Constitución Política. Artículo 5 de la Ley 270 de 1996*
- Autonomía Presupuestaria de la Rama Judicial: *Artículo 256 de la Constitución Política*
- Autonomía Presupuestaria de la Rama Judicial: *Artículos 85 y 88 de la Ley 270 de 1996.*
- Comisión Interinstitucional de la Rama Judicial: *Artículo 97 de la Ley 270 de 1996.*
- Metodología participativa de elaboración del nuevo plan sectorial: *Artículo 87 de la Ley 270 de 1996*
- Independencia e imparcialidad de los jueces: *Corte Constitucional. Sentencia C-037 de 1996.*
- Evaluación: *Acuerdo 1392 de 2002.*

## **REFERENCIAS CONSEJO SUPERIOR DE LA JUDICATURA**

- Informe al Congreso 1999-2000. Bogotá.
- Informe al Congreso 2001-2002. Bogotá.
- Plan Sectorial de Desarrollo para la Rama Judicial 1999-2002.
- Evaluación del Plan Sectorial de Desarrollo de la Rama Judicial 1999-2002.
- Tiempos procesales y opinión sobre el servicio de justicia. Bogotá. 1998.

## **PÁGINAS INTERNET**

- Consejo Superior de la Judicatura ([www.ramajudicial.gov.co](http://www.ramajudicial.gov.co))
- Fiscalía General de la Nación ([www.fiscalia.gov.co](http://www.fiscalia.gov.co))



