

GESTIÓN ADMINISTRATIVA
EN EL SISTEMA ACUSATORIO PENAL (SAP)
MÓDULO DE APRENDIZAJE AUTODIRIGIDO
PARA EMPLEADOS



ESCUELA JUDICIAL
"Rodrigo Lara Bonilla"



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

GESTIÓN ADMINISTRATIVA
EN EL SISTEMA ACUSATORIO PENAL (SAP)
MÓDULO DE APRENDIZAJE AUTODIRIGIDO
PARA EMPLEADOS

ISBN 978-958-8331-63-8

© LUIS EDUARDO TRUJILLO NEIRA

© CONSEJO SUPERIOR DE LA JUDICATURA, 2008

Derechos exclusivos de publicación y distribución de la obra

Calle 11 No. 9A-24

www.ramajudicial.gov.co

Con un tiraje de 2.000 ejemplares

Impresión: Imprenta Nacional de Colombia

Carrera 66 No. 24-09. Bogotá, D. C.

www.imprenta.gov.co

Impreso en Colombia

Printed in Colombia

PLAN NACIONAL DE FORMACIÓN
Y CAPACITACIÓN DE LA RAMA JUDICIAL

CONSEJO SUPERIOR DE LA JUDICATURA

SALA ADMINISTRATIVA

JORGE ANTONIO CASTILLO RUGELES
Presidente

RICARDO MONROY CHURCH
Vicepresidente

JESAEI ANTONIO GIRALDO CASTAÑO
HERNANDO TORRES CORREDOR
JOSÉ ALFREDO ESCOBAR ARAÚJO
FRANCISCO ESCOBAR HENRÍQUEZ
Magistrados

ESCUELA JUDICIAL “RODRIGO LARA BONILLA”

GLADYS VIRGINIA GUEVARA PUENTES
Directora

PRESENTACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE FORMACIÓN ESPECIALIZADA PARA LA IMPLEMENTACION DEL SISTEMA ACUSATORIO PENAL EN COLOMBIA

El Plan Integral de Formación Especializada para la Implementación del Sistema Acusatorio Penal en Colombia, construido por la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura, a través de la Escuela Judicial “Rodrigo Lara Bonilla”, de conformidad con su modelo educativo y su enfoque curricular integrado e integrador a partir de casos reales de la práctica judicial y validado con la Sala de Casación Penal de la Corte Suprema de Justicia constituye el resultado del esfuerzo articulado entre Magistrados, Jueces y Empleados incorporados al nuevo sistema procesal penal, la Red de Formadores Judiciales, el Comité Nacional Coordinador, los Grupos Seccionales de Apoyo y expertos penalistas vinculados en virtud del convenio celebrado entre el Consejo Superior de la Judicatura y la Universidad Nacional de Colombia.

El Plan para Magistrados y Jueces está conformado por once módulos de formación aplicada y doce especializados en el Sistema Acusatorio Penal, bajo la modalidad de aprendizaje autodirigido orientado a la aplicación en la práctica judicial, con absoluto respeto por la Independencia del Juez.

Los módulos de formación especializada son Argumentación Judicial: Construcción, Reconstrucción y Evaluación de Argumentaciones Orales y Escritas; Bloque de Constitucionalidad, Estándares Internacionales de Derechos Humanos y Proceso Penal; el Régimen de la Libertad en la Nueva Estructura Procesal Penal de Colombia: Captura y Medidas de Aseguramiento; las Principales Transformaciones del Derecho Procesal Penal: un análisis estructural; la justicia restaurativa en el nuevo proceso penal; Niños, Niñas y Adolescentes Víctimas de Delitos Sexuales; el Control de Garantías como función jurisdiccional; Principio de Oportunidad, Negociaciones y Aceptación de la Responsabilidad en el Código de Procedimiento Penal; la Dirección, Supervisión y Coordinación Judicial Penal en Colombia; los nuevos Fundamentos Constitucionales de las Pruebas Penales, y la Prueba Técnica y Testimonial.

La construcción de cada módulo responde a las distintas evaluaciones que se hicieron con jueces y magistrados con la finalidad de detectar las principales áreas problemáticas de la implementación del nuevo proceso penal en Colombia, alrededor de las cuales se integraron los objetivos, temas y subtemas de los

distintos microcurrículos como apoyo a los funcionarios y empleados de la Rama judicial. Los conversatorios organizados por la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura sirvieron para determinar los problemas jurídicos más delicados y ahondar en su tratamiento en los módulos. Posteriormente, el texto entregado por los autores fue enviado para su revisión por los Magistrados y Jueces que participaron en el proceso, quienes leyeron los textos e hicieron observaciones para su mejoramiento. Una vez escuchadas dichas reflexiones los autores complementaron su trabajo para presentar un texto que respondiera a las necesidades de formación jurídica especializada para los Jueces colombianos.

Se mantiene la concepción de la Escuela Judicial en el sentido de que todos los módulos, como expresión de la construcción colectiva, democrática y solidaria de conocimiento en la Rama Judicial, están sujetos a un permanente proceso de retroalimentación y actualización, especialmente ante el control que ejerce la Corte Constitucional y la jurisprudencia de la Sala de Casación Penal de la Corte Suprema de Justicia.

Enfoque pedagógico de la Escuela Judicial

La Escuela Judicial como Centro de Formación Judicial Inicial y Continuada de la Rama Judicial tiene un modelo pedagógico que se caracteriza por ser participativo, integral, sistémico y constructivista; se fundamenta en el respeto a la dignidad del ser humano, a la independencia del Juez, al pluralismo y a la multiculturalidad, y se orienta hacia el mejoramiento del servicio.

Es *participativo*, más de mil jueces y Empleados judiciales participan como formadores, generando una amplia dinámica de reflexión sobre la calidad y pertinencia de los planes educativos, módulos de aprendizaje autodirigido y los materiales utilizados en los procesos de formación que se promueven. Igualmente, se manifiesta en los procesos de evaluación y seguimiento de las actividades de formación que se adelantan, tanto en los procesos de ingreso, como de cualificación de los servidores públicos.

Es *integral* en la medida en que los temas que se tratan en los módulos resultan recíprocamente articulados y dotados de potencialidad sinérgica y promueven las complementariedades y los refuerzos de todos los participantes y las participantes.

Es *sistémico* porque nos invita a comprender cualquier proceso desde una visión integradora y holista, que reconoce el ejercicio judicial como un agregado de

procesos, que actúa de manera interdependiente, y que, a su vez, resulta afectado por el entorno en que tienen lugar las actuaciones judiciales.

El modelo se basa en el *respeto a la dignidad humana*. El sistema de justicia representa uno de los pilares del sistema social de cualquier comunidad, representa la capacidad que la sociedad tiene para dirimir los conflictos que surgen entre sus integrantes y entre algunos de sus miembros y la sociedad en general. De ahí que el modelo educativo fundamenta sus estrategias en el principio del respeto a la dignidad humana y a los derechos individuales y colectivos de las personas.

El modelo *se orienta al mejoramiento del servicio* pues las acciones que se adelantan para el mejoramiento de las condiciones de trabajo y bienestar de las personas que hacen parte de la Rama Judicial, se hacen teniendo en la mira un mejoramiento sostenido del servicio que se le presta a la comunidad.

Currículo integrado-integrador

En la búsqueda de nuevas alternativas para el diseño de los currículos se requiere partir de la construcción de *núcleos temáticos y problemáticos*, producto de la investigación y evaluación permanentes. Estos núcleos temáticos y problemáticos no son la unión de asignaturas, sino el resultado de la integración de diferentes disciplinas académicas y no académicas (cotidianidad, escenarios de socialización, hogar) que alrededor de problemas detectados, garantizan y aportan a la solución de los mismos. Antes que contenidos, la estrategia de integración curricular, exige una mirada crítica de la realidad.

La implementación de un currículo integrado-integrador implica que la “enseñanza dialogante” se base en la convicción de que el discurso del formador será formativo solamente en el caso de que el o la participante, a medida que reciba los mensajes magistrales, los reconstruya y los integre, a través de una actividad, en sus propias estructuras y necesidades mentales. Es un diálogo profundo que comporta participación e interacción. En este punto, con dos centros de iniciativas donde cada uno (formador y participante) es el interlocutor del otro, la síntesis pedagógica no puede realizarse más que en la interacción de sus actividades orientadas hacia una meta común: la adquisición, producción o renovación de conocimientos.

Planes de Estudio

Los planes de estudio se diseñaron de manera coherente con el modelo educativo presentado y en esta labor participó el grupo de pedagogos vinculados

al proyecto, expertos en procesos formativos para adultos con conocimientos especializados y experiencia. Así mismo, participó la Red de Formadores Judiciales constituida para este programa por aproximadamente 350 magistrados y jueces quienes con profundo compromiso y motivados exclusivamente por su vocación de servicio, se prepararon a lo largo de varios meses en el Escuela Judicial tanto en la metodología como en los contenidos del programa con el propósito de acompañar y facilitar el proceso de aprendizaje que ahora le invitamos a desarrollar a través de las siguientes etapas:

Fase I. *Reunión inicial*. Presentación de los objetivos y estructura del programa; afianzamiento de las metodologías del aprendizaje autodirigido; conformación de los subgrupos de estudio con sus coordinadores, y distribución de los temas que profundizará cada subgrupo.

Fase II. *Estudio y Análisis Individual*. Interiorización por cada participante de los contenidos del programa mediante el análisis, desarrollo de casos y ejercicios propuestos en el módulo, consulta de jurisprudencia y doctrina adicional a la incluida en los materiales educativos. Así mismo, elaboración y envío de un informe individual con el fin de establecer los intereses de los participantes para garantizar que las actividades presenciales respondan a estos.

Fase III. *Investigación en Subgrupo*. Profundización colectiva del conocimiento sobre los temas y subtemas acordados en la reunión inicial y preparación de una presentación breve y concisa (10 minutos) para la mesa de estudios junto con un resumen ejecutivo y la selección de casos reales para enriquecer las discusiones en el programa.

Fase IV. *Mesa de estudio*. Construcción de conocimiento a través del intercambio de experiencias y saberes y el desarrollo o fortalecimiento de competencias en argumentación, interpretación, decisión, dirección, etc., alrededor de las presentaciones de los subgrupos, el estudio de nuevos casos de la práctica judicial previamente seleccionados y estructurados por los formadores con el apoyo de los expertos, así como la simulación de audiencias. Identificación de los momentos e instrumentos de aplicación a la práctica judicial y a partir de estos, generación de compromisos concretos de mejoramiento de la función judicial y de estrategias de seguimiento, monitoreo y apoyo en este proceso.

Fase V. *Aplicación de la práctica judicial*. Incorporación de los elementos del programa académico como herramienta o instrumento de apoyo en el desempeño

laboral mediante la utilización del conocimiento construido en la gestión judicial. Elaboración y envío del informe individual sobre esta experiencia y reporte de los resultados del seguimiento de esta fase en los subgrupos.

Fase VI. *Actividades de Refuerzo o complementación*. De acuerdo con el resultado de la fase anterior se programan actividades complementarias de refuerzo o extensión del programa según las necesidades de los grupos en particular.

Fase VII. *Seguimiento y evaluación*. Determinación de la consecución de los objetivos del programa por los participantes y el grupo mediante el análisis individual y el intercambio de experiencias en subgrupo.

Los módulos

Los módulos son la columna vertebral en este proceso en la medida que presentan de manera profunda y concisa los resultados de la investigación académica realizada durante aproximadamente un año con la participación de magistrados de la Corte Suprema de Justicia y de los Tribunales, de los Jueces de la República y expertos juristas quienes ofrecieron lo mejor de sus conocimientos y experiencia judicial, en un ejercicio pluralista de construcción de conocimiento.

Se trata entonces, de valiosos textos de autoestudio divididos secuencialmente en unidades que desarrollan la temática de determinada materia, de dispositivos didácticos flexibles que permite abordar los cursos a partir de una estructura que responde a necesidades de aprendizaje previamente identificadas. Pero más allá está el propósito final: servir de instrumento para fortalecer la práctica judicial.

Cómo abordarlos

Al iniciar la lectura de cada módulo el participante debe tener en cuenta que se trata de un programa integral y un sistema modular coherente, por lo que para optimizar los resultados del proceso de autoformación tendrá en cuenta que se encuentra inmerso en el Programa de Formación Especializada en Sistema Acusatorio Penal. A través de cada contenido, el discente encontrará referentes o remisiones a los demás módulos del Plan, que se articulan mediante diversos ejes transversales, tales como la constitucionalización del derecho procesal, la remisión a tratados internacionales y la reivindicación del derecho penal sustancial, al igual que la integración de los casos problemáticos comunes que se analizan, desde diferentes perspectivas, posibilitando el enriquecimiento de los escenarios argumentativos y fortaleciendo la independencia judicial.

Por lo anterior, se recomienda tener en cuenta las siguientes sugerencias al abordar el estudio de cada uno de los módulos del plan especializado:

1. Consulte los temas de los otros módulos que le permitan realizar un diálogo de manera sistémica y articulada sobre los contenidos que se presentan.
2. Tenga en cuenta las guías del discente y las guías de estudio individual y de subgrupo para desarrollar cada lectura. Recuerde apoyarse en los talleres para elaborar mapas conceptuales, esquemas de valoración de argumentaciones y el taller individual de lectura del plan educativo.
3. Cada módulo presenta actividades pedagógicas y de autoevaluación que permiten al discente reflexionar sobre su cotidianeidad profesional, la comprensión de los temas y su aplicación a la práctica. Es importante que en el proceso de lectura aborde y desarrolle con rigor dichas actividades para que críticamente establezca la claridad con la que percibió los temas y su respectiva aplicación a su tarea judicial. Cada módulo se complementa con una bibliografía básica adicional, para quienes quieran profundizar en el tema, o acceder a diversas perspectivas.

El Plan Integral de Formación Especializada para la implementación del Sistema Acusatorio Penal en Colombia, que la Escuela Judicial entrega a la judicatura colombiana, acorde con su modelo educativo, es una oportunidad para que la institucionalidad colombiana, con efectiva protección de los derechos fundamentales y garantías judiciales, cierre el camino de la impunidad para el logro de una sociedad más justa. Igualmente, el Plan Integral es la oportunidad de iniciar la transformación cultural que requiere la implementación del nuevo sistema acusatorio penal en Colombia.

Finalmente, agradecemos el envío de todos sus aportes y sugerencias a la sede de la Escuela Judicial en al Calle 85 No. 11-96 pisos 6 y 7, de Bogotá, o al correo electrónico escujud@cendoj.ramajudicial.gov.com, que contribuirán a la construcción colectiva del saber judicial alrededor del nuevo sistema procesal penal, uno de los mayores retos para el país, y que, sin duda alguna, la Rama Judicial cumplirá.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	15
CONVENCIONES	18
OBJETIVOS DEL MÓDULO.....	19
UNIDAD 1	
LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL SAP.....	21
1.1. MARCO CONTEXTUAL.....	23
1.2. EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA RAMA JUDICIAL.	28
1.3. EL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y EL PLAN DE DESARROLLO SECTORIAL DE LA RAMA JUDICIAL.	46
1.4. LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN ACCIÓN: EL SAP.....	51
1.4.1. MARCO JURÍDICO RELEVANTE. LEY 600 DE 2000Y LEY 906 DE 2004.....	51
1.4.2. INCIDENCIAS ADMINISTRATIVAS POR CAMBIO DE SISTEMA PROCESAL PENAL	57
1.4.3. COMENTARIOS SOBRE LOS ACUERDOS QUE REGLAMENTAN LA CREACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LOS CENTROS DE SERVICIOS JUDICIALES	62
1.4.4. GRADUALIDAD EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL SAP EN EL PAÍS.....	66
1.5. INSTRUMENTO PRÁCTICO PARA ENTENDER FUNCIONES, PROCEDIMIENTOSY ANALIZAR EL FLUJO DEL PROCESO JUDICIAL: EL FLUJOGRAMA	67

UNIDAD 2

PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS EN EL SAP.....	83
2.1. EL FACTOR HUMANO Y SU ROL EN EL NUEVO SISTEMA.....	83
2.2. TRABAJO EN EQUIPO	84
2.3. FUNCIONES	85
2.4. EL CARGO Y SUS HORARIOS.....	88
2.5. LA ROTACIÓN INTERNA	89
2.6. EL ESPACIO FÍSICO Y LA FUNCIÓN.....	90
2.7. GESTIÓN DE RECURSOS FÍSICOS.....	91
2.8. GESTIÓN DOCUMENTAL	92
2.9. ATENCIÓN AL USUARIO	94

UNIDAD 3

GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS SALAS DE AUDIENCIA	97
3.1. LA ORALIDAD Y EL LUGAR DE AUDIENCIA	98
3.2. LA INFORMACIÓN PARA LA ORALIDAD	101
3.3. EL RECURSO HUMANO EN UN SISTEMA ORAL	103
3.4. LOS RECURSOS Y EL CARÁCTER PÚBLICO DE LAS AUDIENCIAS	105
GLOSARIO	109
BIBLIOGRAFÍA	111
BIBLIOGRAFÍA COMENTADA	113
SUMARIO	114

INTRODUCCIÓN

La Constitución Política de 1991 representó un gran esfuerzo colectivo para ajustar la concepción de nuestras instituciones a las aceleradas transformaciones de la vida política, económica y social del país. Uno de los ámbitos de estos cambios institucionales fue el relacionado con el tercer poder del Estado: La Rama Judicial.

La Constitución estableció dos principios rectores para la planeación de su desarrollo. El primero es el carácter participativo del proceso de formulación de sus planes que, a diferencia del pasado, cuentan con una participación activa de la sociedad civil y del poder Legislativo. El segundo es el principio de evaluación continua de los planes y, por ende, de la gestión pública, en términos de resultados.

Este último concepto establece la obligación de orientar la gestión pública hacia la materialización efectiva de las expectativas de la sociedad, es decir, transformar en resultados los objetivos de los planes. Pero ello exige transformar las instituciones para que su gestión esté efectivamente orientada a resultados.

Lo anterior implica fortalecer la capacidad de las entidades del Estado en dos frentes estratégicos: uno, referido al aprendizaje necesario para orientar las instituciones del Estado hacia resultados; y otro, a cómo incluir las expectativas y necesidades de desarrollo de la comunidad en la gestión pública y su evaluación, contando con los recursos físicos y económicos requeridos no solo ahora sino después.

El Estado debe entonces proveer a toda la sociedad de un sistema jurídico confiable, previsible, independiente, eficaz y accesible, lo que reclama la existencia de un aparato de justicia fuerte y competente y de un orden jurídico claro y pertinente.

Es así como, asumiendo los nuevos mandatos constitucionales, el Consejo Superior de la Judicatura, la Fiscalía General de la Nación y el Gobierno Nacional realizan un esfuerzo conjunto de planeación sectorial. Más allá de las acciones convencionales de cambio y transformación, las distintas entidades de la Rama Judicial han optado por concentrar su actividad en las áreas de gestión, apoyo humano y técnico al sistema judicial y en el diseño de instrumentos que democratizan el acceso a la justicia y la hagan ágil, comprensible, expedita, eficiente y eficaz como es la intención del nuevo Sistema Acusatorio Penal (SAP), Ley 906 de agosto 31 de 2004.

En el Plan de Desarrollo del Sector Justicia, acápite 1.2, se puede resumir: “La formulación de planes y programas adecuados debe ser seguida por la existencia de un método de gobierno dentro del poder judicial, eficaz, ágil y lógico que haga posible el cumplimiento de aquellos. El informe del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) de 1994, sobre el CSJ, acusaba la ausencia de un sistema de administración apropiado, ante la existencia de un sistema que tiende a “mezclar la toma de decisiones estratégicas con las operativas”.

Por ello, es necesario tener en cuenta el concepto de gestión como conducción hacia la búsqueda del logro de resultados objetivos y verificables en determinados plazos. La Ley Estatutaria debe proveer definiciones institucionales útiles a este propósito.

En este sentido es necesario propiciar la profesionalización de la administración judicial, para facilitar que los conocimientos del derecho y de las prácticas judiciales se enriquezcan con los aportes de otras disciplinas, ciencias o técnicas, que beneficien al sector con mejores formas de organización en la prestación del servicio de justicia. Al efecto, forman parte de la estrategia de fortalecimiento institucional la formulación y evaluación de proyectos, la capacitación en organización y métodos, planeación estratégica, calidad total y reingeniería de procesos, así como la incorporación de tecnología informática si se busca agilidad y eficiencia en los procesos administrativos.

En forma complementaria, es necesario establecer sistemas de responsabilidad del Poder Judicial tanto desde el punto de vista del manejo administrativo de la Rama como en lo que corresponde al funcionamiento mismo de cada despacho, con incidencia en la carrera de la judicatura”.

El Plan de Desarrollo de la Justicia hace énfasis en la tarea de formación y capacitación del talento humano, en todos los órdenes, como quiera que en buena medida los problemas sectoriales están determinados por las conductas, prácticas y formación de los operadores de la justicia y de sus usuarios. En otras palabras, no es posible alcanzar los propósitos del programa de modernización de la justicia si no se diseñan acciones encaminadas a revalorizar el factor humano.

Acogiendo el anterior marco reflexivo sobre el mandato constitucional en materia de capacitación en gestión se ha estructurado el presente Módulo de Gestión Administrativa para el Sistema Acusatorio Penal (SAP).

No se trata de un Modelo de Gestión sino de un Módulo, el cual se integra al conjunto de aquellos que ya se han implementado como un eslabón importante que pretende convertir la teoría en práctica para una mayor eficiencia y eficacia en la administración de justicia.

En este sentido, hay que diferenciar cuando se refiere a la necesidad de capacitar al talento humano en gestión por cuanto abarca un campo más general refiriéndose a la gestión integral la que comprende los aspectos judiciales y los administrativos.

CONVENCIONES

Og Objetivo General

Oe Objetivos Específicos

Ap Actividad Pedagógica

Ae Autoevaluación

S Sumario

C Caso para Reflexionar

R Recordar

OBJETIVOS DEL MÓDULO



Al finalizar el estudio del módulo, el discente estará en capacidad de identificar las raíces conceptuales de la Administración y las funciones previstas para el SAP como también, revisar y comprender las prácticas y procedimientos en funcionamiento, bajo el método de aprender-haciendo.



- Reconocer el proceso de gestión de los recursos humanos, físicos, y de información y su interrelación dentro de las actividades administrativas diarias, adquiriendo una serie de herramientas para su óptimo aprovechamiento.
- Comprender la gestión administrativa en el Sistema Acusatorio Penal y aplicar estos elementos a los esquemas que introduce la Ley 906/04.
- Identificar los factores necesarios para la realización de las audiencias y adaptar los implementos que posee en su entorno de trabajo.
- Brindar elementos que permitan al discente abordar la Gestión Administrativa a partir del marco jurídico planteado por el Sistema Acusatorio Penal, tomando en cuenta tanto las incidencias jurídico-administrativas del nuevo esquema procesal como la trascendencia de una adecuada gestión dentro del desarrollo del proceso penal, conforme a la Constitución y la Ley.
- Señalar un breve marco jurídico introductorio en relación con los basamentos del Sistema Acusatorio Penal.
- Contrastar las principales diferencias jurídico-administrativas entre la Ley 600 de 2000 y la Ley 906 de 2004 (SAP).
- Evidenciar, a través de diagramas, algunas de las principales estructuras relacionadas con el funcionamiento del SAP.

ALCANCE Y LIMITACIÓN

Los magistrados, jueces y empleados desempeñan no solo labores judiciales sino administrativas. El presente Módulo va dirigido justamente a la capacitación en las funciones y prácticas administrativas para empleados de las Cortes,

Tribunales, Juzgados Especializados, de Circuito, Municipales, Promiscuos y los Centros de Servicio Judiciales, con la participación de funcionarios, secretarios, sustanciadores, oficiales mayores, escribientes, comunicadores y personal auxiliar de esas dependencias, en el SAP.

METODOLOGÍA

La capacitación ofrecida en este módulo deja implícita la transversalidad del Saber, del Saber Ser y del Saber-Hacer bajo un enfoque de manejar lo Estratégico, lo Táctico y lo Operacional: un hecho o caso se observa, se analiza, se conceptualiza y se aplica buscando construir protocolos o guías de procedimientos.

UNIDAD 1

LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL SAP

Presentación de la Unidad

“Prueba Real/ Prueba Jurídica”

La gestión administrativa apoya a la gestión judicial.

Es en este sentido se entiende el estrecho enlace y coordinación que debe existir entre las prácticas administrativas y el desarrollo del proceso judicial en el SAP.

C

“Las víctimas, en el desarrollo de un proceso penal, no participan en una audiencia pública en la que se dicta sentencia y se falla, por cuanto no fueron previamente notificadas. Ellas interponen tutela, tienen éxito y se declara nula la audiencia”.

- a) ¿Considera usted que fue una falla en la gestión administrativa? Judicial?
- b) ¿Se puede identificar con precisión la frontera entre una y otra gestión?
- c) ¿Se podría haber advertido tal omisión (no notificar a las víctimas) si existiera un protocolo (formato) en la carpeta que indicara que se había cumplido con este requisito, es decir, que se había notificado a todas las partes intervinientes en la audiencia?
- d) ¿Quién considera usted que debía haber revisado/ advertido/ detectado previamente la omisión mencionada?
- e) Reflexionando sobre la cadena de pasos anteriores a la audiencia ¿en qué punto o eslabón del proceso se presenta la omisión?
- f) Como quiera que el proceso judicial avanza por ejecución de la Ley (SAP/ L.906), considera usted que en el desarrollo de la dinámica se podría presumir enteramente que su avance está exento de omisiones o errores? ¿Cuáles desde

el punto de vista judicial? ¿Cuáles desde el punto de vista administrativo?

- g) Si se articulan, coordinan y sincronizan bien las actividades de trabajo en equipos/ grupos, lo cual supondría: planificar las tareas, organizarlas, responsabilizarlas, procedimentarlas, ejecutarlas y controlarlas (manejo de la información con sentido de eficacia/ eficiencia), muchas de las dificultades, cuellos de botellas, congestión, “hábitos, costumbres” no proactivos, se podrían superar y/o evitar con éxito?



Plantear, definir y aplicar conceptos de la administración general en el SAP, buscando operativizarlos, para que esta práctica se constituya en una herramienta válida y útil que contribuya a mejorar el desempeño en las actividades diarias de los operadores judiciales.

“Cuando a un mendigo se le regala un pescado, se le calma el hambre por un día, mas cuando se le enseña a pescar, se le calma el hambre para toda la vida” Lao Tsé (Pensador y Filósofo chino).



- Interpretar los principales conceptos de la administración en general y su aplicación en el Sistema acusatorio Penal – SAP
- Contextualizar el conocimiento administrativo, mostrando su origen y relacionándolo con los desarrollos en el medio.
- Estudiar los fundamentos conceptuales del proceso administrativo que aplica no solo el sector privado, sino el sector público: la planeación, la organización, la ejecución, la evaluación y el control.
- Identificar estas actividades en la estructura organizacional de la Rama Judicial y, dentro de ella, las subestructuras en lo jurisdiccional ordinario, destacando los cambios presentados por la aplicación del nuevo SAP, en lo organizacional.
- Reconocer e identificar en el Plan de Desarrollo Sectorial de la Rama Judicial su misión, visión, objetivos, estrategias, proyectos y por qué se constituye en su Plan Estratégico de corto, medio y largo plazo.
- Diferenciar las formas de administración entre la Ley 600/2000 y Ley 906/04.

- Explicar y practicar en taller la forma de concretar funciones y procedimientos a través de la herramienta del flujograma de procesos administrativos.

1.1. MARCO CONTEXTUAL

¿Qué es una Organización?

Es un ente social, o una institución social, creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos, mediante trabajo humano y recursos materiales (tecnología, equipos, maquinaria, instalaciones físicas). Las organizaciones tienen que ser administradas, disponen de una estructura jerárquica y de cargos distribuidos en unidades, caracterizándose por una serie de relaciones entre sus componentes: poder, control, división del trabajo, comunicaciones, liderazgo, motivación, fijación y logro de objetivos.

Son conflictivas por la diversidad de objetivos, de intereses entre el capital y el trabajo o entre los de la dirección y los funcionarios. Son sistemas abiertos, articulados dentro de sistemas más amplios, económicos, políticos y sociales. A medida del crecimiento industrial, las organizaciones se hacen más complejas y de gran tamaño, desarrolla una cultura propia, compuesta de valores, creencias, normas y sanciones, las cuales deben ser interiorizadas por los componentes de la organización a través de procesos de socialización (entrenamiento, inducción, capacitación). Las organizaciones también son racionales y pueden constreñir el comportamiento de sus miembros. (Dávila, 1985).

El estudio de las organizaciones va ligado a los cambios sociales, políticos y culturales, acompañado de una serie de teorías que se han desarrollado en otras sociedades y culturas, la mayoría de dichas teorías han sido utilizadas en nuestro medio, muchas veces sin beneficio de inventario.

Para tener un referente de las corrientes del pensamiento administrativo, es de suma importancia conocer el contexto histórico en el cual surgieron, se desarrollaron y expandieron en todo el mundo capitalista.

LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

La Revolución Industrial inglesa del siglo XVIII es el punto de quiebre de procesos económicos y sociales y que, a partir de ese momento, desvanecieron

en el aire las tradiciones, valores existentes, formas de ser, de vivir, de actuar. Grandes masas de seres humanos fueron convertidas en trashumantes sociales, en desarraigados, en seres solitarios y rutinarios. Ese hombre moderno perdió su asidero y nuevos “dioses” vinieron a reemplazar los existentes. El mercado se convirtió en el objetivo fundamental de toda realización empresarial y humana.

LA CORRIENTE TRADICIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN

A continuación se presenta la síntesis de los principales planteamientos de F. Taylor, H. Fayol y Max Weber.

FREDERICK TAYLOR

Ingeniero estadounidense, se le considera el padre de la Administración Científica. Sus planteamientos van orientados a plasmar en los procesos de producción una racionalidad, que permitió el incremento y la optimización de los recursos al aplicar lo que él denominó Organización Científica del Trabajo. Dicha OCT está basada en la apropiación del conocimiento del obrero por parte de los ingenieros y directivos, el cual es concretado en fichas, lo que permite estandarizar las tareas sin interesar la calificación de la fuerza de trabajo.

Taylor es un convencido que su aporte se centra en un cambio de mentalidad.

HENRY FAYOL

Ingeniero, francés. Es el gran sistematizador de la Administración Moderna, basado en sus experiencias en el sector privado y, con una gran visión administrativa, la aplicó en el sector público.

Sus principales aportes son los siguientes:

Las organizaciones para ser administradas desarrollan en su interior un Proceso Administrativo, el cual está conformado por los siguientes elementos: Planeación, Organización, Dirección y Control, explicados en esta unidad, más adelante. Dicho proceso es aplicado no solo en toda la organización, también en cada una de sus áreas funcionales (Judicial y Administrativa, por ejemplo). Fayol insiste en la importancia de la enseñanza de la administración a todo nivel, desde la familia hasta la escuela, universidad y trabajo: entes colectivos, equipos, grupos y comunitarios.

MAX WEBER

Este sociólogo alemán calificado como uno de los grandes intelectuales del siglo XX, aporta un modelo denominado “ideal”, la burocracia, aplicado en la gestión pública, sin mayor estudio en el medio colombiano, resultando tergiversado, mal interpretado y mal aplicado.

El modelo Weberiano se explica en:

- La existencia de una organización estable, centrada en la continuidad.
- Opera con reglas y normas.
- Las actividades regulares se distribuyen como deberes oficiales.
- Delimita funciones y actividades.
- Tiene objetivos determinados. Es racional.
- Existencia de una estructura jerárquica y bien definida (Rama Judicial, por ejemplo).
- Sistema de normas escritas.
- Existencia de una impersonalidad en los cargos.
- Nivel salarial apropiado al cargo.

CORRIENTE HUMANISTA

Esta corriente es fruto de los cambios políticos y sociales que se dieron tanto en los Estados Unidos como en Europa, producto de la crisis de 1929, por la Segunda Guerra Mundial, y el surgimiento de una nueva corriente de pensamiento económico, basada en los planteamientos de J.M. Keynes. Dichos planteamientos configuran lo que se denominó “Estado de Bienestar”, la intervención del Estado en la economía y el surgimiento del Estado empresario. Las reformas económicas deben ir acompañadas de reformas sociales.

Este “Estado de Bienestar” empieza a ser desmontado en Inglaterra bien entrado el último cuarto del siglo XX bajo el gobierno de su Primer Ministro, la señora Margaret Thatcher.

Esta corriente está influenciada por los aportes de las ciencias sociales en el estudio y praxis de las organizaciones, presentándose un cambio relativo en la

relación capital-trabajo, e iniciándose un proceso de reivindicación del ser humano en ellas.

Partiendo de los experimentos en Hawthorne (Estados Unidos), Elton Mayo logra, a través de sus investigaciones, llamar la atención sobre la presencia de lo informal en las organizaciones, así como también, de la necesidad de la existencia de una comunicación fluida, de doble vía: de la democratización de las relaciones capital-trabajo y de la reivindicación del ser social suplantado por el ser económico.

A partir de estos estudios, la psicología y la sociología, aportan su conocimiento para que la motivación, las relaciones de poder y autoridad, así como las condiciones sociales, sean estudiadas y puestas al servicio de las organizaciones.

La Administración

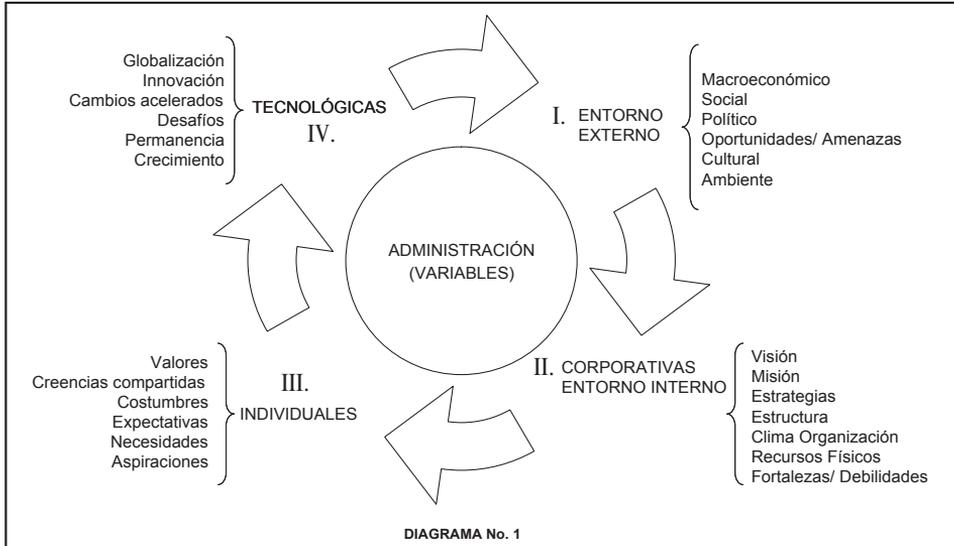
Es una de las tareas más importantes de la actividad humana. Ella está presente en todo lugar: la casa, la oficina, la empresa, los poderes públicos del Estado, la universidad, etc. Cada quien interpreta a su manera lo que significa administrar, y pretende saber de administración. Es una de esas actividades de la que todo el mundo habla y practica de alguna manera en el quehacer de la vida diaria.

Una Definición: “Es una praxis relacionada con el manejo de recursos físicos, humanos, tangibles e intangibles y de una cultura, que los miembros de una institución, a la que sirven voluntariamente, buscan lograr en forma coordinada y articulada, los objetivos organizacionales e individuales, apoyándose en conocimientos y técnicas multidisciplinarios. Es una tarea conjunta que requiere un liderazgo.”

La filosofía, la cultura, la naturaleza de la actividad a desarrollar, los objetivos, las estrategias, el entorno, hacen que cada organización sea distinta, que cada problema tenga un contexto diferente. No hay reglas genéricas para administrar: es el enfoque contingente o situacional de la administración¹.

Toda organización o institución requiere ser administrada. Para ello es necesario comprender el escenario en el cual se desenvuelve o actúa. Conocer lo complejo que resulta interpretar la interrelación de una serie de variables que afectan su desempeño en el corto, mediano y largo plazo: (como se ve en el Diagrama No. 1).

1 Koontz H. O'Donnell y Wehrich H., Management, New Cork, McGraw-Hill, 1989.



FUENTE: AUTOR, 2005

Ap

“Lo que oigo, lo olvido; lo que veo, lo recuerdo; lo que hago lo aprendo”.

Lea constructivamente las páginas No. 11 a 17 y 45 a 52 de la publicación Plan Sectorial de Desarrollo de la Rama Judicial 2003-2006 disponible en Internet en la página web de la Rama Judicial www.ramajudicial.gov.co o en el vínculo http://www.ramajudicial.gov.co/csj_portal/jsp/contenido/plantillaFrame.jsp?idseccion=25&idpagina=117&idsitio=6 y establezca lo siguiente:

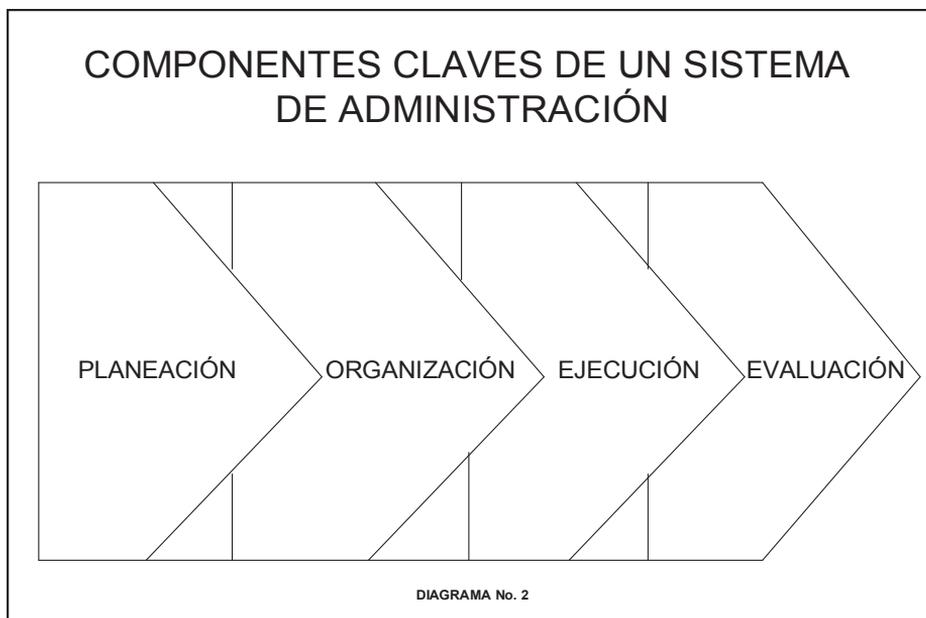
- a) Liste los elementos claves que constituirían una definición de la Administración de Justicia.
- b) Revíselos, con respecto a la definición de la misión y visión de la Rama Judicial.
- c) Identifíquelos en su sitio de trabajo: Corte, Tribunal, Juzgado, Secretaría Especializada y/o Centro de Servicios Judiciales.

1.2. EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA RAMA JUDICIAL

La Administración se entiende mejor cuando se explica como un proceso o secuencia de actividades: Planear, Organizar, Dirigir, Comunicar, Coordinar, Evaluar y Controlar/Medir. Es dinámico, secuencial y flexible.

Fue desarrollado por H. Fayol, y se mantiene vigente en las organizaciones con denominaciones como administración por objetivos, planeación estratégica, prospectiva o reingeniería de procesos administrativos.

Las actividades que lo componen se pueden resumir en cuatro funciones clásicas e importantes: (como se puede ver en el diagrama No. 2).



Ap

Lea el siguiente texto:

“Había una vez una serpiente cuya cola y cabeza se peleaban siempre; la cola le decía: Yo siempre estoy detrás y tú estás adelante, siempre tengo que seguirte. Al final, la cola se enroscó alrededor de un árbol. No quería avanzar más. La cabeza vio una bella rana; quería comérsela, pero era imposible, por lo que la

cabeza permitió a la cola que fuera adelante; pero como la cola no tenía ojos, cayó en un gran agujero y ambas murieron” (Zen).

Al respecto, describa 5 situaciones similares en las que pudiera aplicar en su desempeño laboral.

DEFINICIONES

I. PLANEAR: Actividad que debe anteceder al resto de funciones. Es un Proceso anticipado/ simulado sobre toma de decisiones. Es trazar el rumbo o norte de la organización. Sobre:

- QUÉ hacer
- CÓMO hacerlo
- CON QUIÉN hacerlo
- CON QUÉ recursos
- CUÁNDO hacerlo

Una pregunta que surge al instante es ¿Por qué planear? Surgen respuestas como las siguientes:

- Para visualizar el porvenir de la organización y simular posibles escenarios: a dónde se quiere llegar y cómo.
- Para desarrollar o fomentar el pensamiento coordinado, eso quiere decir que la organización trabaja como un conjunto de personas para lograr objetivos, desarrollando estrategias.

Requiere:

- Gran conocimiento de la organización.
- De sus Oportunidades/Amenazas, Fortalezas/Debilidades.
- Gran capacidad de innovación, creatividad e imaginación para construir futuro lleno de oportunidades y limitaciones.

Para ello es importante que la organización tenga claro:

- Su MISIÓN y VISIÓN
- Sus políticas

UNIDAD 1

- Sus objetivos
- Sus estrategias
- Sus metas
- Sus programas
- Sus procedimientos.

Cada uno de estos conceptos se define más adelante en esta unidad.

Ae

Remitirse al anexo documental Plan Sectorial de Desarrollo de la Rama Judicial 2003-2006, páginas No. 19 a 43 disponible en Internet en la página web de la Rama Judicial www.ramajudicial.gov.co o en el vínculo http://www.ramajudicial.gov.co/cs_jportal/jsp/contenido/plantillaFrame.jsp?idseccion=25&idpagina=117&idsitio=6 y contestar las siguientes preguntas:

- a) ¿Cómo se aplica la actividad de planear en la Rama Judicial?
- b) ¿Es la Ley 906/04 (SAP) un plan?
- c) ¿Por qué nace la concepción y aplicación del SAP?
- d) ¿Cómo planifico mis actividades diarias en torno a los cambios introducidos por el SAP?

II. ORGANIZAR: A la actividad de planeación hay que darle cuerpo físico para conducirla y administrarla. Luego, organizar, es definir una estructura en la cual se establezcan, los niveles jerárquicos de autoridad, los oficios, el lugar y el rol (funciones y responsabilidades) que debe desempeñar cada persona en una organización, para el logro de objetivos institucionales (Administrar Justicia) e individuales. Es el soporte o andamiaje sobre el cual descansa la entidad, y está constituido por lo formal e informal que se identifica en todas las entidades o instituciones. Por lo formal se entiende lo estatuido, lo reglamentado o normatizado; lo informal es todo aquello que surge espontáneamente, como por ejemplo los grupos de presión, los círculos de amigos, los rumores, los chismes.

En la organización intervienen estos aspectos:

- Definición de actividades necesarias (Gestión Integral- División del trabajo).
- Agrupación de actividades por afinidad e interdependencia.
- Distribución grupos de actividades en departamentos o secciones.
- Asignación de un coordinador por grupo de actividad.
- Delegación de la autoridad necesaria para cumplir con objetivos.
- Establecimiento de los sistemas de autoridad, coordinación e información.
- Definición de los sistemas de medición/control/evaluación (Construcción de Indicadores).

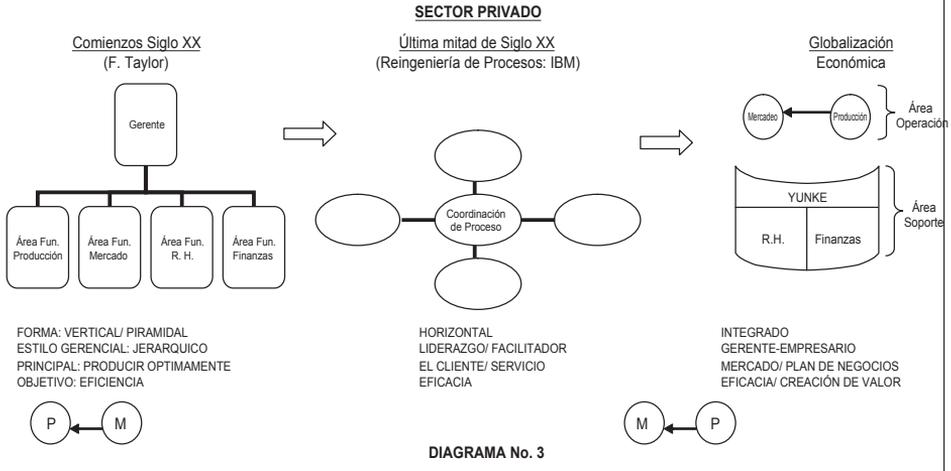
Ap

Desarrolle este ejercicio de manera individual y posteriormente compártalo en grupo con algunos de sus colegas, en el municipio/ ciudad:

- a) Determine y elabore un esquema de la estructura orgánica de su despacho judicial según sea la instancia: Corte, Tribunal, Juzgado de Circuito, Secretaría Especializada, Juzgado Municipal, Promiscuo o Centro de Servicios Judiciales.
- b) Elabore un diagrama relacional en el cual se identifique o se describa cómo la gestión administrativa da soporte o apoyo a la gestión judicial.

En la siguiente parte, de esta UNIDAD 1, se presenta de manera general el proceso evolutivo que han seguido las estructuras organizacionales en Occidente, planteando su aplicación en la gestión de lo privado y de lo público. Así mismo se describe esquemáticamente el curso seguido por la Estructura Organizacional de la Jurisdicción Ordinaria Ley 600/2000 hacia la nueva estructura requerida para el SAP- Ley 906/04, teniendo en cuenta el mandato Constitucional de 1991 sobre la organización de la Rama Judicial. (Diagrama No.3).

EVOLUCIÓN DE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES



La estructura jerárquica vertical o piramidal, entronizada desde inicios del Siglo XX, comienza a ser desplazada cuando se busca otorgarle empoderamiento a coordinadores de procesos, mediante el cual, ellos sean capaces de tomar decisiones en aspectos que agilizan el trabajo de equipo y, por tanto, conduce a revisar procesos y procedimientos; actividad denominada reingeniería de procesos. Es destacable la labor que al respecto, y en su momento, desplegó el Presidente Hammer de IBM y que le permitió a su compañía retomar el mercado de Hardware y Software industrial en el mundo. Seguidamente, cambia el estilo de liderazgo gerencial cuando en estos precisos momentos el presidente de la Aerolínea Escandnava (SAS), Jan Carlzon se da cuenta de que quien está de cara al cliente (usuario) es el empleado que atiende al público, el que vende los tiquetes aéreos y el que maneja su equipaje/carga. A partir de allí, las estructuras autárquicas comenzaron a ser modelos del pasado y, a ser sustituidos por estructuras planas.

Ap

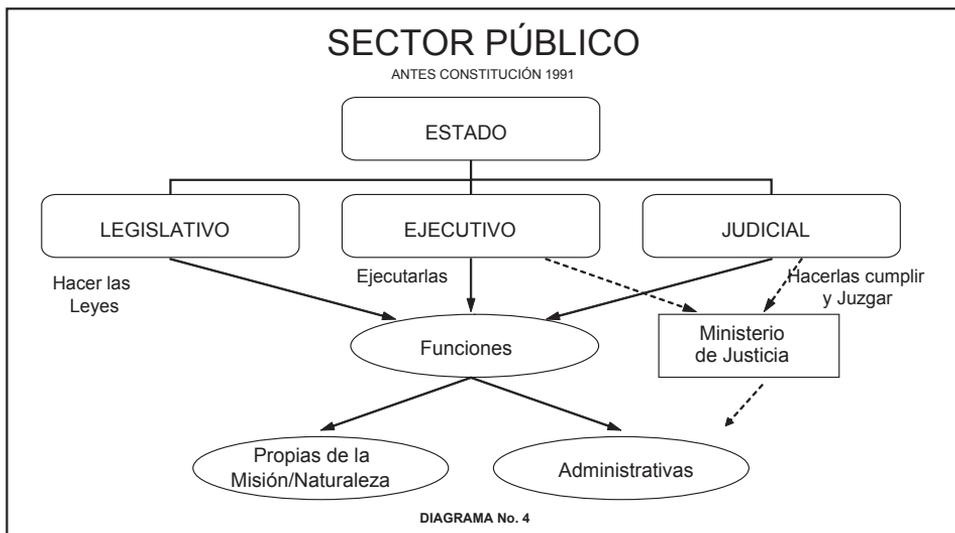
Con fines puramente académicos, en el anexo documental se incluye un artículo sobre “Momentos de Verdad” publicado por, Jan Carlzon²

2 CARLZON, Jan. Moments of truth. Horpen and Row, New York, 1989.

Remitirse a este documento y contestar estas preguntas:

- ¿Quién es el “cliente” en el sitio donde usted labora?
- Identifique ¿quién es el “cliente externo” y el “cliente interno” en su trabajo?
- ¿Podría usted mencionar 5 momentos de verdad en su sitio de trabajo?
- ¿Cuál es la “ganancia social” que usted, como empleado judicial, contribuye a lograr cuando atiende bien al usuario y, a usted, le entusiasma hacerlo?
- ¿Quién, quiénes o qué grupo de empleados están en contacto con el usuario (Público)?
- ¿Existe diferencia entre “Administrar Justicia” e “Impartir Justicia”? ¿Por qué?

El siguiente esquema presenta sumariamente la organización del Estado en sus tres grandes Divisiones, pero se resalta cómo ellas convergen hacia dos grandes funciones, una: la misional, propia a su razón de ser (Judicial, por ejemplo), y otra: la Administrativa. Antes de la Constitución de 1991, la Rama Ejecutiva, a través de su Ministerio de Justicia, administró el presupuesto y toda la administración en general de la Rama de la Justicia. Después de 1991, la estructura organizacional de la justicia en el país, cambió. Y ello es lo que se analizará a continuación, de una manera muy general.



FUENTE: AUTOR, 2005

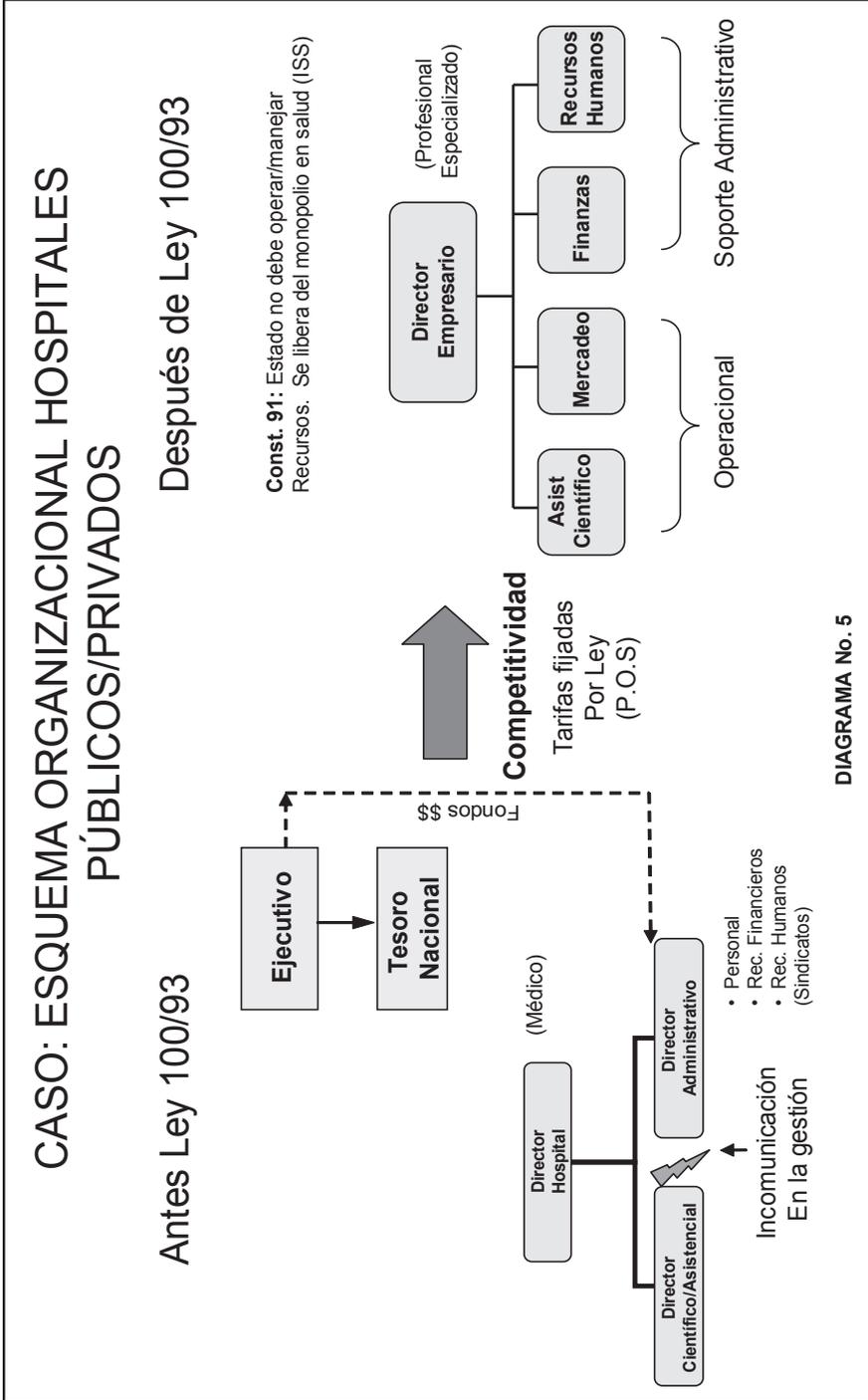
UNIDAD 1

Se ha tomado un caso muy impactante en el país, cual es la situación organizacional de los hospitales públicos y privados. La ley 100/93 les planteó un reto y les cambió su estructura orgánica y su cultura interna. Con destino a los hospitales públicos, el Estado asignaba partidas presupuestales. Su área misional, la asistencial o científica, constituía un bloque monolítico que no coordinaba ni la planeación, ni organización, ni ejecución, ni control con el área administrativa. Esta última, manejaba el presupuesto asignado por el Estado, los recursos humanos y físicos sin sujeción a una misión, visión, ni ánimo competitivo. Su Dirección General siempre estaba en manos de profesionales de la salud, quienes, por lo general, sentían apatía y desgano por los aspectos administrativos y, probablemente, no tenían alguna formación en Gestión de Recursos Humanos, Financieros o de Mercado.

La Ley 100/93 cambió su cultura y les fijó un *norte*, ahora les obligaba a conseguir sus propios recursos financieros, competir por un mercado, presentando un portafolio de servicios y garantizando atributos de calidad, calidez, eficacia, eficiencia, buen trato a sus usuarios, instalaciones decentes y cómodas, etc. Y, sobre todo, amplia cobertura (Gran volumen de atención a usuarios para garantizar sostenibilidad financiera) y productividad (hacer más con menos recursos).

Cambió su estructura orgánica y, al frente de su dirección, fue necesario pensar en un Director-Empresario que conociera la gestión de mercadeo, financiera, talento humano y, por supuesto, asistencial o científica (su actividad misional). (Ver Diagrama No.5).

El siguiente esquema resume lo expuesto anteriormente:



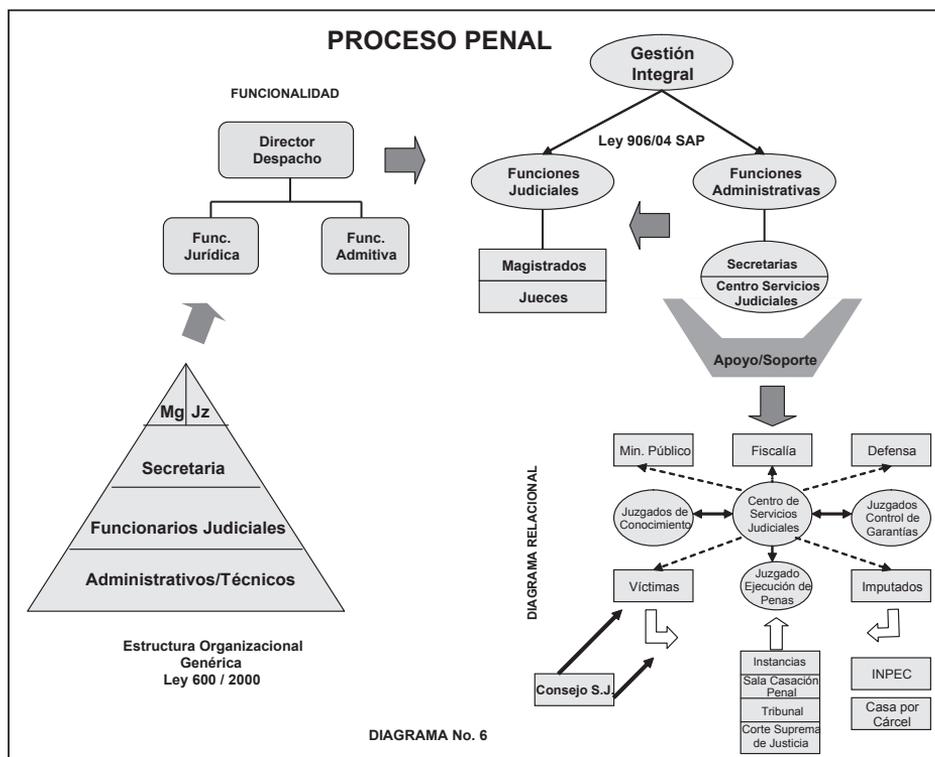
FUENTE: AUTOR, 2005

La Ley 906/04 (SAP) ha cambiado de alguna manera el esquema orgánico tradicional que identificaba el área de lo Contencioso Ordinario para los procesos judiciales penales. Ella ahora tiene un norte trazado por la misma Constitución de 1991, que lo plasma con claridad en el Plan Sectorial y, que comienza a hacerlo realidad y a concretarlo con la Ley 906/04.

Sus cinco objetivos generales son³:

1. Acceso a la Justicia
2. Eficiencia y Eficacia
3. Calidad
4. Transparencia
5. Autonomía

Luego, a partir de la Ley 906/04 y de los acuerdos de diciembre/04, del Consejo Superior de la Judicatura (Sala Administrativa), se podría pensar que la evolución del esquema orgánico aplicable al SAP sería como el siguiente:



3 Plan Sectorial de Desarrollo de la Rama Judicial 2003-2006 pp. 47-65.

La Ley 906/04 está cambiando de alguna manera la estructura organizacional de la Jurisdicción Ordinaria Penal para responder a las nuevas prácticas administrativas y judiciales surgidas a partir del SAP.

A

“Cuando ya había aprendido la respuesta, me cambiaron la pregunta”

Analice individualmente y, luego comparta sus apreciaciones con otro colega en su municipio /ciudad:

¿En cuál o cuáles aspectos usted considera que ha cambiado su actividad laboral por haber entrado en vigencia la Ley 906/04 (SAP).

“Cuando a una persona no se le capacita, ni se le orienta, ni se le suministra la adecuada información sobre lo que debe hacer, no se le puede exigir responsabilidades; pero, si se le enseña, es inevitable que deba asumirlas”.

III. DIRIGIR: Uno de los problemas cruciales de la administración es la comprensión y gestión de las personas que integran la organización. La Dirección dentro de un esquema o estilo gerencial claramente definido, con una alta dosis de liderazgo es condición para lograr una gestión eficiente. Existen muchos modelos y técnicas para lograr una dirección exitosa. Todas ellas parten del supuesto de que los aspectos humanos de la organización son un elemento fundamental del éxito. Por tanto, los seres humanos distintos, y complejos tendrán que ser una de las preocupaciones centrales del director eficiente y eficaz.

Corresponde a la administración definir las funciones y perfil de los cargos y, seleccionar cuidadosamente el personal ajustado a ese perfil y contratarlo para poner en marcha la organización mediante una apropiada inducción y un proceso de capacitación permanente.

Corresponde también a esta actividad administrativa la comunicación, comunicar. Ella integra las funciones administrativas y a la organización con su entorno. Definir adecuadamente los canales de comunicación, el manejo eficiente de la información, la identificación oportuna de las distorsiones (ruidos, interferencias entre un emisor y un receptor) que genera la comunicación informal, la consideración de los aspectos humanos y culturales de la comunicación.

También, en esta actividad de dirección es importante destacar la Coordinación y Supervisión. Ellas constituyen el hilo conductor, integrador y timonel de toda la acción institucional. Mediante ellas se crean las relaciones verticales y laterales necesarias entre las personas.

La coordinación exige igualmente de liderazgo. Líderes o Facilitadores en las diferentes áreas de la organización que ser uniones, puentes estratégicos o eslabones de transmisión que previenen, descongestionan o solucionan los cuellos de botella que se suelen presentar en los procesos administrativos.

En resumen, y como complemento a otros dos módulos, se destacan las cualidades que debe tener un directivo o líder:

- a) Ser un conocedor del factor humano, dada la complejidad de su naturaleza. Cada ser humano es un mundo diferente, con cualidades y defectos. Es muy importante ese toque de sensibilidad, tratar de entender a ese miembro de la organización que comparte su vida laboral con el conjunto de personas que la integran.
- b) Ser un motivador, si se tiene en cuenta que la motivación es la relación entre el individuo y su medio, su situación. La investigación psicológica ha avanzado tanto en el estudio del ser humano en la organización, que hoy existen técnicas desarrolladas y aplicadas como comportamiento organizacional, enriquecimiento del puesto de trabajo, estudios de salarios, círculos de calidad, etc.
- c) Ser un buen comunicador con grandes habilidades interpersonales.
- d) Ser un delegador de funciones pero con capacitación previa sobre las mismas. Hay que recordar que debemos formar reemplazos en nuestro cargo. Un día nos vamos a desvincular de la institución.
- e) Ser un buen negociador y estratega. Los conflictos son inherentes a las organizaciones.

Ae

Remitirse al anexo documental y analizar los acuerdos 2764/2779/2793 de 2004 y reflexionar acerca de:

- a) ¿He entendido con claridad mis nuevas tareas en razón al cambio introducido por la Ley 906/04?
- b) ¿Siento que ahora mis actividades deben ser integradas a un trabajo de equipo?

“Lo que no se puede medir no se puede mejorar”.

IV. CONTROLAR/EVALUAR: Se trata de medir resultados concretos y corregir las actividades humanas y técnicas para el logro de los fines propuestos. La evaluación interactiva y permanente retroalimenta el proceso y lo robustece. El director precisa del diseño e implementación de estrategias que le permitan monitorear, medir y corregir los resultados de su acción. Tal estrategia se concreta cuando previamente se construyen indicadores de proceso, de resultados y de impacto, entendiendo por indicador el medio, instrumento o mecanismo para poder evaluar el cumplimiento de los objetivos propuestos en cada unidad, sección u organización judicial.

Los indicadores de impacto miden la efectividad de las acciones por las respuestas obtenidas. Los indicadores de proceso miden el cumplimiento del QUE en el objetivo, en otros términos miden el desarrollo de las actividades que se diseñaron para cumplir con el objetivo. Los indicadores de resultado miden el logro alcanzado con dichas actividades, el PARA QUE del objetivo, la solución del problema o la satisfacción de una necesidad en una determinada unidad⁴.

Lo anterior es el marco general del control desde el punto de vista de la gestión administrativa; para el caso colombiano existe la Ley 87 de 1993 que establece el control interno para las entidades y organismos del Estado y lo define en su artículo 1° como: *“el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos”*.

Igualmente, la Ley 42 de 1993 establece otros tipos de control, aplicables a la Rama Judicial y sus organismos, como son el control fiscal, el financiero, de legalidad, de gestión y de resultados, entre otros⁵.

4 Armada Nacional de Colombia. Plan Indicativo Naval 2003 – 2006. disponible en Internet en <http://www.armada.mil.co/downloads/indpen2006.pdf?PHPSESSID=e22cc819475d1ac8ca50001eff1e22a5>

* Ver infra páginas 16 y 17 del módulo.

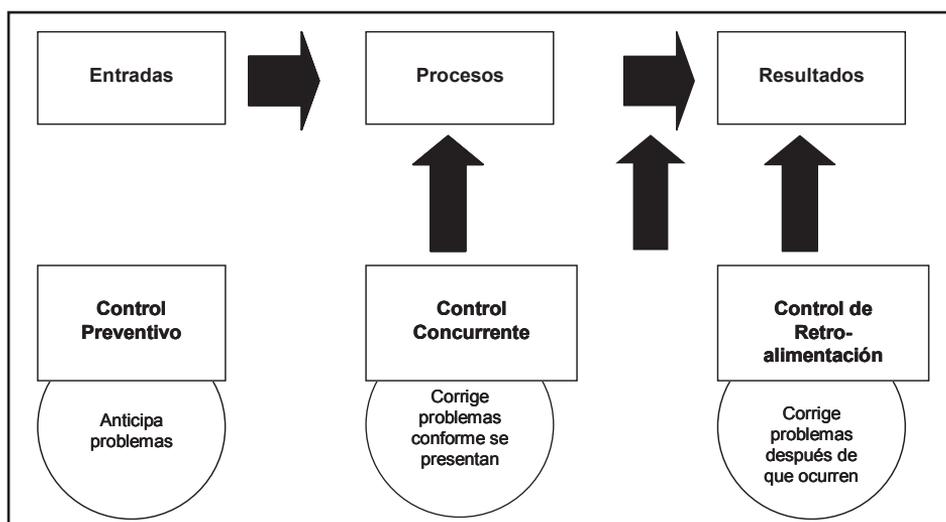
5 Definiciones que se encuentran en la Ley 42 de 1993 artículos 10 al 13.

El control tiene las siguientes fases:

1. Establecimiento de objetivos, indicadores, estándares, patrones
2. Ejecución
3. Comparación
4. Ajustes

(Ver Diagrama No. 8)

Tipos de control



Fuente: Robbins S., Coulter M. Administración. Prentice Hall. México

DIAGRAMA No. 7

- El control preventivo anticipa, es estratégico, se piensa en el futuro. Ejemplo: Revisión de las carpetas que llegan de los Juzgados al Centro de Servicios Judiciales.
- El control concurrente, se realiza durante el desarrollo de las actividades, es sinónimo de supervisión directa.
- El control de retroalimentación se da después de realizada la actividad.

“No hay mayor signo de demencia o de locura que hacer lo mismo, de la misma manera, día tras día, una y otra vez, esperando lograr distintos resultados” (Albert Einstein).

Es importante, y dado que se mencionó anteriormente, aproximar una definición de monitoreo y evaluación.

¿Qué es el Monitoreo? Es el procedimiento mediante el cual se verifica la eficiencia y eficacia de un programa, de una actividad o proceso, mediante la identificación de sus logros o debilidades y, en consecuencia, se introducen correctivos para optimizar los resultados esperados y responder a las expectativas de la ciudadanía (Objetivo).

El monitoreo genera los siguientes beneficios:

- Identifica si hay necesidad de clarificar los objetivos.
- Identifica fallas en el diseño de las funciones o procedimientos y en su ejecución.
- Examinar las intenciones o supuestos de un programa, determinando así los riesgos de no cumplir con objetivos o metas.
- Determina la probabilidad de que se logren los componentes o productos en la forma planificada (Celeridad, descongestión judicial, productividad, etc.).
- Verifica si los componentes resultarán en logro del propósito.
- Identifica problemas recurrentes que necesitan atención.
- Recomienda cambios al plan de ejecución de las actividades cotidianas.
- Ayuda a identificar participativamente soluciones a problemas o imprevistos. (El SAP por ser de reciente implementación no garantiza que esté exento o blindado contra ellos).
- Establece vínculos entre el desempeño de las actividades en marcha y el cumplimiento de metas esperadas por el SAP. Se espera más con lo nuevo que con lo anterior, de lo contrario ¿valdría la pena el cambio?

El proceso de monitoreo implica que:

- Todos los involucrados se familiaricen con los objetivos del programa (SAP).

- Se determinen los requisitos de información.
- Se establezca un sistema de información estadístico e inteligente dentro del Centro de Servicios Judiciales, direccionado por el Juez Coordinador, por ejemplo, y compartirlo con los coordinadores de grupos (Reparto, comunicaciones, sala de audiencia, etc.)
- Se presenten informes de rendimiento que den cuenta de resultados obtenidos vs. los planificados para el día, la mañana, la tarde, etc.
- Se intervenga para mejorar el desempeño en las labores del siguiente, por ejemplo.

¿Qué es Evaluación? Es un escrutinio lo más sistemático y objetivo posible de un programa, actividad, proceso, práctica o política en ejecución o terminada, y sus dimensiones de diseño, ejecución y resultados. El propósito es determinar la pertinencia y logro de los objetivos y la eficiencia, efectividad, impacto y sostenibilidad por ejemplo, en la aplicación de las actividades administrativas relacionadas con el SAP.

Una evaluación debe proporcionar información que sea creíble y útil, para permitir la incorporación de la experiencia adquirida en el proceso de adopción de decisiones.

La evaluación **provee** la siguiente **información**:

- Si está realizando la acción correcta, dada
 - La razón fundamental y su justificación
 - La satisfacción de los usuarios.
- Si se sabe cómo hacer lo correcto tomando en cuenta
 - La eficacia: el logro de resultados
 - La eficiencia: la optimización de los recursos y el potencial institucional.
- Si hay mejores formas de hacerlo, considerarlo
 - Alternativas
 - Mejores prácticas
 - Lecciones extraídas (experiencia).

El propósito de la evaluación es proporcionar información, con el fin de perfeccionar:

- El proceso decisorio sobre las mejores alternativas
- La adquisición o apropiación de conocimiento para mejorar las actividades nuevas y en marcha
- El rendimiento de cuentas sobre el logro de resultados y el uso de recursos y la sostenibilidad y relevancia de beneficios de las inversiones y gastos incurridos.

Las **características básicas** de una buena evaluación son las siguientes:

1. **Imparcialidad:** Neutralidad y transparencia en el proceso, análisis y resultados de la evaluación.
2. **Credibilidad:** Competencia profesional, rigor metodológico, participación y transparencia.
3. **Utilidad:** Información oportuna para la toma de decisiones, presentación clara y concisa de hechos pertinentes.
4. **Participación:** Inclusión de diferentes intereses, ópticas, puntos de vista, necesidades y percepciones e intercambio mutuo de experiencias a todo nivel.
5. **Retroalimentación:** Difusión sistemática de resultados a los participantes interesados.
Utilización en el desarrollo de futuras actividades, políticas y programas.
6. **Valor y costo:** costos razonables, valor agregado.

¿Cómo APLICO esto laboralmente para controlar mi desempeño?

Depende cómo articula la planificación, la organización, la ejecución, el monitoreo (seguimiento) y la evaluación de sus actividades cotidianas fijándose previamente objetivos y metas.

Para ello:

1. Debe **conocer** en conjunto y en detalle las actividades que Ud. realiza, por qué las hace, para qué, para quién, cómo las lleva a cabo. ¿Tiene sentido lo que a Ud. le piden que haga? ¿Cuál es su grado de

responsabilidad en ellas? ¿Alguien le pide cuentas por lo que hace o deja de hacer? ¿Le supervisan su trabajo?

2. **Priorice** sus actividades para la mañana siguiente:
 - Lo primero a evacuar son tutelas, por ejemplo.
 - Las actividades que quedaron pendientes del día anterior.
 - En lo posible, organice primero la información en el orden como va llegando y luego proceda a su ejecución mentalizando lo que va a hacer de acuerdo a un patrón, norma o guía establecida pero no **sacrifique el buen juicio** que es **insustituible** en el caso de **dudas** o que la información que le transfiere de otra dependencia está **incompleta. Aclarar le implica tiempo y atrasa su trabajo, aparentemente.**

Por ello es recomendable aplicar la siguiente norma de sentido común:

“Se tarda menos tiempo en hacer bien una cosa que en explicar por qué se hizo mal” (Longfellow)

3. No haga las cosas como un **autómata**, porque cae en la rutina y se cometen errores y decaerá su ánimo con el transcurso de las horas. Ejecútelas con **mentalidad de principiante** y **no de experto**, ello enriquece su labor. Sea consciente de lo que hace y cómo lo hace. No debe inhibir la percepción de su entorno.
4. Construya un indicador que le permita monitorear la eficiencia o productividad con que está evacuando las citaciones, por ejemplo, a partir de la siguiente información:
 - a) Cantidad promedio de carpetas diarias;
 - b) Cantidad promedio de intervinientes a cifrar por carpetas y naturaleza del proceso o delito y número de imputados o testigos;
 - c) Correlacione el medio a utilizar para cifrar teléfono, telegrama o correo electrónico vs. su efectividad y rapidez. Recuerde que entre mejor tecnología utilice, su productividad se incrementa notablemente. Mida la frecuencia, tiempo empleado vs. número de citaciones para que construya indicadores que

- le permita monitorear su rendimiento y planificar mejor su tiempo para el día siguiente;
- d) Cantidad promedio de Boletas de Citación por carpeta, por hora, diarias, etc. Recuerde que hay restricciones: el INPEC no recibe Boletas de Citación sino con cinco días de anticipación y se puede frustrar todo un esfuerzo, falla en la planeación del trabajo;
 - e) Al final del día, fíjese como norma medir los volúmenes de información procesada vs. lo que Ud. esperaba al empezar la mañana, como si le fueran a pedir un informe de trabajo. **Autocontrol** se llama esto.
5. Monitoree, mida periódicamente la ejecución de sus actividades vs. las planeadas y analice los resultados.
 6. Finalmente, en la última hora de la tarde cuando ha bajado un poco la intensidad del trabajo, elabórese para Ud. mismo un balance de las situaciones presentadas, los resultados logrados vs. los objetivos planteados y enriquezca su experiencia buscando planear, organizar y ejecutar mejor su labor para el día siguiente.

La trilogía **PLANEACIÓN-EJECUCIÓN-CONTROL** no solo se articula a nivel institucional, sino que ella aparece en cualquier actividad humana.

Se propone el siguiente ejemplo sencillo de la vida cotidiana para explicar lo anterior:

“Usted va a cruzar una calle (Objetivo) y espera la oportunidad para poder hacerlo dado el tráfico de vehículos. Ella se presenta y usted reaccionará seguramente así:

Planeación de la acción: Se aproxima un solo vehículo y usted calcula su distancia pero también estima el ancho de la calle a cruzar, además, inconscientemente consulta sus aptitudes y condiciones físicas para hacerlo. También piensa que no debe colisionar con personas que vienen al contrario. Sincroniza y agudiza sus sentidos. Está listo para la acción.

Ejecución de la acción: Toma la decisión y camina con precisión, de frente (norte), sin vacilaciones, con seguridad.

Control: Usted **monitoreará** permanentemente la velocidad del vehículo que se le aproxima: su distancia, el tramo de la calle que falta por superar, si hay

cambio en la aceleración del vehículo seguramente usted imprimirá mayor esfuerzo en sus piernas y graduará su rapidez al caminar. Ello le garantizará confianza para alcanzar el objetivo.

Evaluación: Usted, con este esquema mental y según las experiencias similares repetidas una y otra vez ¿se atrevería a cruzar una avenida? Recuerde el aforismo: “Más vale perder un minuto en la vida que la vida en un minuto”. Si a usted al cumplir con el objetivo de cruzar la calle generó demasiada adrenalina (en su labor diaria llámese estrés), debe revisar (evaluar) todos los pasos anteriores y determinar las causas que permitan ajustar el proceso”.

Como puede apreciar, esto sucede en todo momento en su trabajo. Es inevitable no internar en el pensamiento la trilogía PLANEACIÓN-EJECUCIÓN-CONTROL articulando la **organización** necesaria de tareas y cosa conjuntamente con la adecuada coordinación con las de los colegas de trabajo.

Ap

De acuerdo con el grupo de trabajo en que usted desempeña sus funciones, establezca indicadores sencillos que podría establecer o construir a partir del volumen, tráfico o tipos de actividades que usted directa o indirectamente procesa. Trate de fijarse metas de productividad pero también de medición de resultados, observe y analice sus tropiezos, sus causas, monitoree permanentemente su ejecución. Analice la información que le llega y la que sale pero también aquella que directamente usted prepara o elabora y, quienes autorizan o revisan. Todo ello incide en su gestión administrativa. Aplique la trilogía anterior con buena dosis de creatividad e ingenio.

1.3. EL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y EL PLAN DE DESARROLLO SECTORIAL DE LA RAMA JUDICIAL

Se concibe como la elaboración del Plan de Desarrollo para el largo, mediano y corto plazo de la institución.

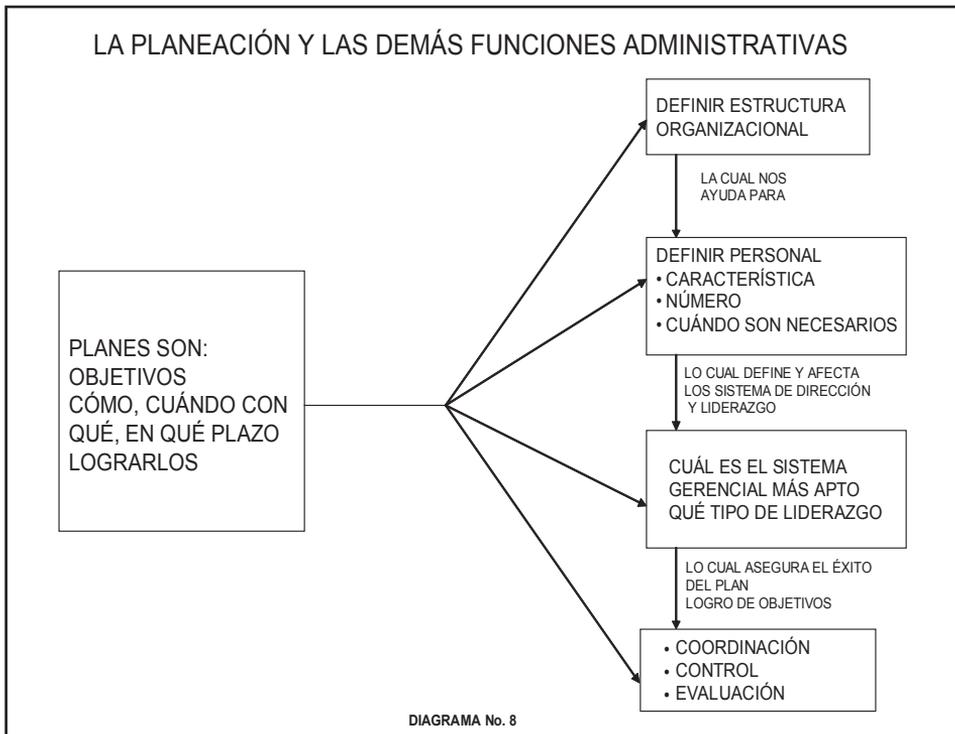
La falta de una planeación adecuada impide definir una estructura organizacional de una institución o programa, lo mismo que dirigirla, coordinarla, evaluarla y controlarla. Así mismo, dificulta determinar oficios, funciones, el perfil

del personal y la cantidad que de ellos se requiere. Por esta razón, la planeación es responsabilidad de toda la organización, de cada individuo, dentro de la institución o programa (SAP), y no solo de la alta dirección, Así, el plan, los objetivos, las estrategias y las metas deben ser conocidos por cada uno de los miembros de la institución o programa, a su nivel, dentro de su ámbito de responsabilidades y con toda la anticipación previa a su ejecución o implantación.

Muchos administradores creen que todos los planes son iguales. Esta equivocación conduce a errores que impiden el logro de los objetivos y que afectan la eficacia y eficiencia de la institución o programa, frenando y confundiendo los procesos administrativos. No se puede pensar que hecha la Ley, ella está cumplida. Es preciso elaborar un diagnóstico estratégico, diseñar una estrategia para implementarla y medir resultados de impacto: si logró los objetivos por la cual se pensó.

A partir de la planeación se desarrollan los otros procesos administrativos:

- Organización
- Ejecución
- Evaluación/ Control



Los planes surgen de la Misión y la Visión de la institución. Ellos se convierten en grandes Objetivos, que hay que concretar en estrategias, las que deben fragmentarse en programas (Asignación de recursos humanos, físicos y financieros, estableciendo responsables y fechas de inicio y terminación). La asignación de Funciones (Reparto de tareas/actividades) conduce a la elaboración de manuales de Procedimientos. Las Reglas surgen cuando hay que solucionar dificultades, problemas, imprevistos no considerados en el diseño inicial del plan de organización.

Ae

Consulte en la página web de la Rama Judicial: Plan de Desarrollo de la Rama Judicial 2003-2006 Págs. 47 a 65 y Acuerdos (CSJ) 2764/2779/2793 (Anexo Documental).

Ahora, conteste las siguientes preguntas y compártalas con un colega en su ciudad/ municipio:

- a) ¿Es el mismo texto de la Ley 906/04 el plan por el cual debo planificar mis actividades y revisar lo que hacía antes?
- b) ¿La nueva estructura orgánica o los cambios introducidos (Centro de Servicios Judiciales) obedecen a la necesidad de organizar ese plan para poder ejecutarlo?
- c) ¿Conozco realmente: la misión, visión, objetivos generales, políticas, estrategias y programas de la Rama Judicial?

Ap

Esquematice una estructura organizacional de la instancia donde labora y correlacione el nivel jerárquico de ella con su responsabilidad en cuanto a quién define los objetivos generales, las estrategias, los programas, los procedimientos.

El siguiente esquema ilustra el paralelo que existe entre los diferentes niveles jerárquicos de la PLANEACIÓN, aplicándolos al contexto de los niveles jerárquicos de la actual RAMA JUDICIAL, desde la ALTA DIRECCIÓN hasta los niveles operativos de la institución (Punto de contacto con los usuarios).

**PLANEACIÓN
NIVELES, JERARQUIA, INTERRELACIÓN**

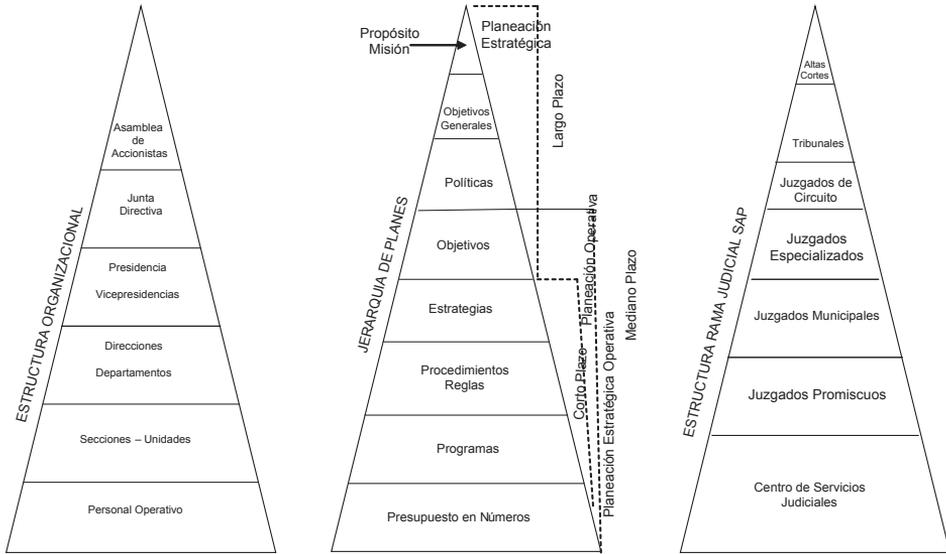


DIAGRAMA No. 9

Fuente: H. Serna, Introducción a la Administración: de la Teoría a la Acción, 1990 y modificaciones hechas por



Consulte el Plan Sectorial de Desarrollo de la Rama Judicial 2003-2006, págs. 47 a 52 disponible en Internet en la página web de la Rama Judicial www.ramajudicial.gov.co o en el vínculo http://www.ramajudicial.gov.co/cs_j_portal/jsp/contenido/plantillaFrame.jsp?idseccion=25&idpagina=117&idsitio=6

Compare los conceptos que allí se definen y determinan con los que a continuación se presentan:

DEFINICIONES

Misión o propósito: Toda organización tiene un propósito, una misión. Esta misión debe estar claramente definida y entendida por todos los miembros de la institución. Compete a la alta dirección de la organización definirla y debe ser comunicada a toda la institución de tal manera que se convierta en el marco de

referencia para los miembros de la organización y que les permita internalizarla cuando desarrollan su labor cotidiana.

Políticas: Ellas son planes. Expresan en términos generales la dirección o ruta de una institución. Deben formularse dentro de la Misión de la organización. Por ejemplo: (Pág. 53 Plan Sectorial de la Rama Judicial).

(OBJ.1 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.”

Objetivos: Son el fin hacia el cual se dirige toda la acción de una empresa. Ellos representan no solo la meta final de la planeación, sino también el motivo alrededor del cual se agrupan la organización, la evaluación y el control. Por ejemplo: (Pág. 54).

(OBJ.2 Eficiencia y Eficacia): “Incrementar la eficiencia y la eficacia de la administración de justicia, promoviendo un aumento de los casos despachados; la reducción de los tiempos de respuesta a los conflictos como la mora y los niveles de congestión; y el efectivo cumplimiento de las decisiones de los jueces mediante la optimización del talento humano y los recursos físicos y financieros disponibles para la prestación del servicio y la adecuación y simplificación de los procesos judiciales.”

Estrategias: Son planes. Ellas se integran en un plan general de acción con la asignación de tiempo, recursos físicos, humanos y tecnológicos. Por ejemplo: El objetivo que busca el SAP, pero determinando la nueva forma de organizar y preparar los cambios, asignando los recursos físicos, humanos, tecnológicos y su implantación gradual en el país con la capacitación requerida para todos los miembros afectados por la nueva Ley sobre el SAP (L.906/04). Por ejemplo: (pág.54).

(OBJ.3 Autonomía): “Fortalecer la autonomía presupuestaria, financiera, administrativa y de gestión de la Rama Judicial.”

Procedimientos: Son las prácticas o formas como se deben ejecutar las actividades necesarias que conduzcan al logro de los objetivos. Establecen una metodología para la realización de las actividades o el manejo de situaciones futuras.

Son guías para la acción, pues detallan los pasos y la manera como deben realizarse las actividades. En esencia son una secuencia racional y cronológica de acciones que se pueden graficar mediante flujogramación de procesos administrativos, por ejemplo:

Reglas o protocolos: Son las formas más simples de un plan. Ellas requieren de acciones específicas, concretas seleccionadas de un conjunto de alternativas o soluciones posibles ante hechos concretos, factuales. No debe confundirse con el procedimiento que es una guía para la acción, que no especifica recurrencia en el tiempo. Tampoco confundirse con la política, porque ella es una guía de pensamiento, un marco de referencia para la toma de decisiones que el ejecutor aplica haciendo uso de su discrecionalidad. Por ejemplo, medidas correctivas inmediatas por el extravío de la carpeta que el Juez requiere para iniciar la audiencia.

Programas: Son un conjunto de propósitos, políticas, estrategias, metas y reglas, con la determinación de actividades a realizar y pasos tácticos que deben ejecutarse con recursos financieros y físicos reales. Por ejemplo: el plan de capacitación que adelanta la Escuela Judicial RLB (Pág.58).

(OBJ.3 Calidad): “Fortalecer la Escuela “Rodrigo Lara Bonilla” y los mecanismos de participación de magistrados, jueces y empleados en los procesos de formación y capacitación para procurar la eficiencia en el cumplimiento de su misión.”

1.4. LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN ACCIÓN: EL SAP

1.4.1. MARCO JURÍDICO RELEVANTE. LEY 600 DE 2000 Y LEY 906 DE 2004

La introducción del Sistema Acusatorio Penal (SAP) en Colombia conlleva, por la naturaleza misma de las figuras instituidas, la necesidad de ver la administración de justicia de un nuevo modo desde todo punto de vista. Evidentemente no se trata simplemente de formular modificaciones al Código de Procedimiento Penal, sino que la propia estructura de la acción penal ha sido transformada desde sus bases con el fin de adaptarla a la realidad social, cultural y jurídica del país, propugnando por su consolidación como un elemento jurídicamente válido y materialmente útil para el conglomerado social.

El SAP, entonces, surge como una respuesta estructural a la profunda problemática que afecta a la administración de justicia en nuestro país. Situaciones tales como el excesivo volumen de investigaciones penales en curso, la complejidad y lentitud de algunos procedimientos anticuados y formalistas, la carencia de recursos técnicos y humanos, la abulia de los ciudadanos respecto a la acción penal, entre otras, han determinado que, bajo los esquemas procesales tradicionales, los índices de impunidad se desborden, dando lugar al replanteamiento de los mecanismos legales que están llamados a encarar el complejo escenario del derecho penal.

A continuación nos referiremos brevemente, y en consonancia con nuestro objeto de estudio, a las diferencias jurídicas más relevantes entre el Código de Procedimiento Penal anterior –Ley 600 de 2000–, aún vigente en gran parte del país, y la nueva codificación introducida en la Ley 906 de 2004, conocida como Sistema Acusatorio Penal.

Es importante resaltar que dentro de este módulo –y en especial en esta Unidad– no se ahondará en aspectos jurídico-procesales trascendentes, ni se plantearán posiciones en pro o en contra de determinadas figuras o instituciones, simplemente se expondrá un marco normativo que sirva de contexto a un tema concreto: La Gestión Administrativa en el Sistema Acusatorio Penal.

1. Tendencias procesales

En primer lugar es conveniente tocar un punto que, pese a ser conocido por diversos sectores, merece ser comentado en atención a que de su análisis se derivan importantes consecuencias para la visión global del nuevo sistema penal. El sistema consagrado en la Ley 600 de 2000 se caracterizaba por ser de naturaleza procesal mixta, con un componente inquisitivo en su fase sumarial y contradictorio o adversarial en la etapa de juicio. En la primera fase, el desarrollo de la actuación era regido por la Fiscalía General de la Nación, quien asumía la dirección del proceso y tomaba la totalidad de decisiones relacionadas con el mismo, incluyendo las que tuviesen que ver con capturas, pruebas, bienes y allanamientos, siendo autónoma en su función hasta el momento en que, de ser procedente, cobrara ejecutoria la resolución de acusación. Por su parte, la defensa debía ejercer sus derechos constitucionales y legales desde una posición subordinada respecto del ente acusador, puesto que era este mismo –su contraparte– quien tomaba las determinaciones antes mencionadas. No era viable que otra autoridad ejerciera un control judicial sobre las medidas adoptadas por la Fiscalía, salvo en lo tocante a los recursos de ley.

En la segunda fase, que se iniciaba con la firmeza de la resolución de acusación, la actuación era remitida a conocimiento de un Juez Penal encargado de adelantar el juicio de responsabilidad penal respectivo. Para ello asumía la completa dirección del proceso en todos sus ámbitos, partiendo esencialmente de lo actuado por la Fiscalía en la fase anterior. Como consecuencia del desplazamiento en la guía del proceso, el acusador pasaba a un rol de sujeto procesal equiparado al de la defensa y el acusado, correspondiendo únicamente al juez decidir sobre la totalidad de situaciones inherentes a la acción penal en curso. La etapa de juicio culminaba, general e idealmente, con la expedición de la sentencia respectiva.

Por otra parte, entre los principales rasgos del SAP encontramos que, en términos generales, se privilegia el sistema adversarial. En efecto, los mecanismos instituidos se orientan hacia la igualdad material de las partes –acusador, acusado y defensa– a lo largo de la actuación y en cada una de las posibles situaciones procesales. A partir de la imputación de cargos todas las actuaciones se surten ante un juez –de control de garantías o de conocimiento, según el caso– que tiene la función de actuar a manera de árbitro respecto de las peticiones formuladas por las partes, pero siempre como garante de la legalidad y constitucionalidad del proceso penal.

Dentro del sistema la Fiscalía y la defensa se mantienen en puntos equidistantes del administrador de justicia, contando con la oportunidad de promover ante él las solicitudes que estimen necesarias para la prosperidad de su pretensión procesal, desde la etapa de imputación y hasta la culminación del juicio oral. En cada caso el juez, luego de oír a las partes y contando sustancialmente con estas, tomará la determinación que en derecho corresponda.

2. Cambios notables

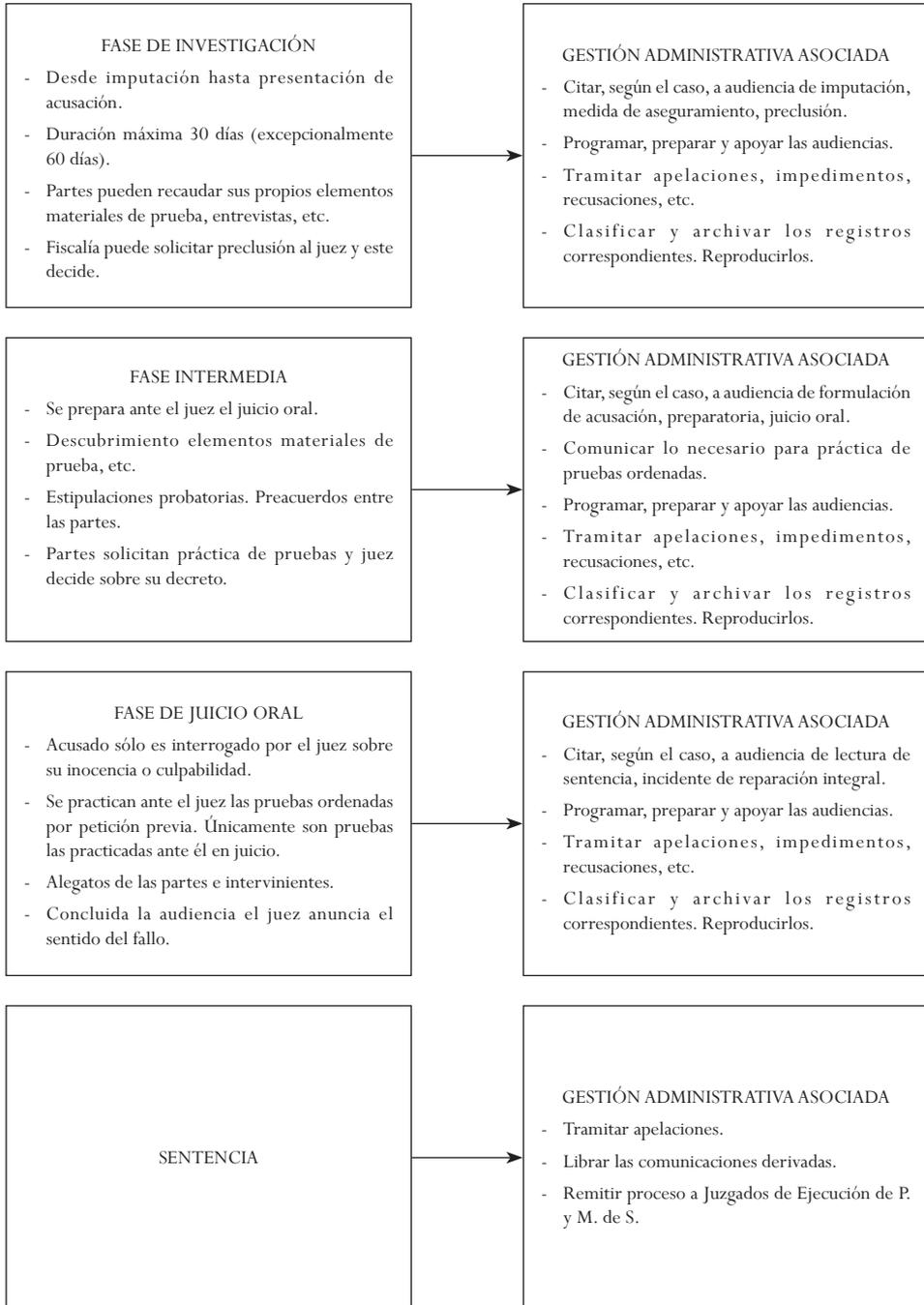
Sumado a la variación en el esquema global del procedimiento penal, y como consecuencia de ello, encontramos múltiples cambios respecto del sistema anterior. En lo jurídico podemos mencionar:

- Cambio general en las atribuciones del juez. Prohibición de ordenar pruebas de oficio.
- Dirección del proceso únicamente por jueces, la Fiscalía asume permanentemente el rol de parte.
- Creación de la figura de juez de control de garantías.

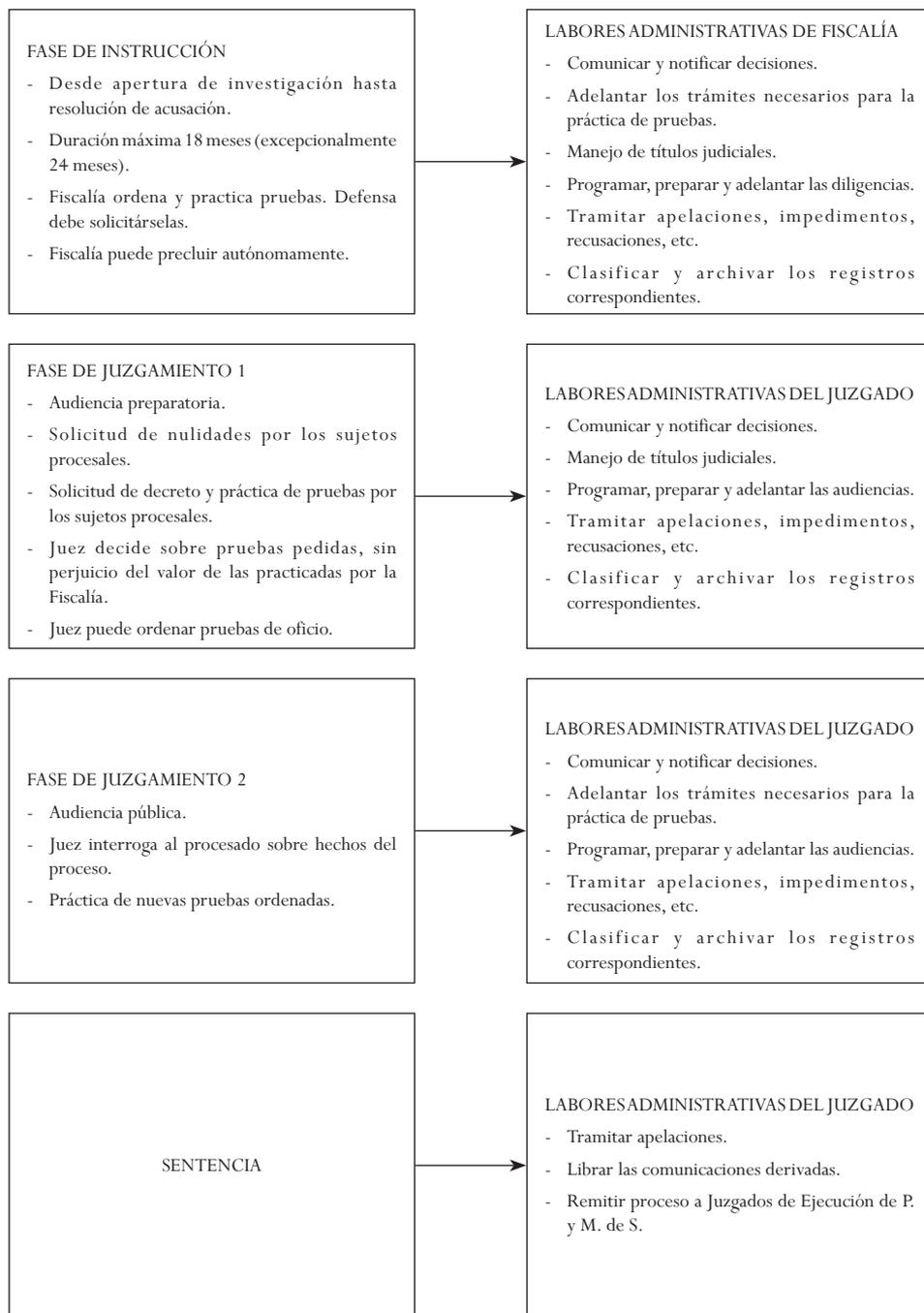
UNIDAD 1

- La Fiscalía dirige la investigación, pero los elementos probatorios son recolectados por la Policía Judicial.
- Preponderancia de la protección de los derechos de la víctima. Justicia restaurativa.
- Introducción del principio de oportunidad. Preacuerdos, negociaciones entre las partes.
- Solo constituyen prueba, en general, aquellas que son practicadas en el juicio público y oral ante el juez de conocimiento.
- Ambas partes pueden aportar elementos materiales de prueba y valerse de expertos que rindan su concepto ante el juez correspondiente.
- Constitucionalización del proceso penal, prevalencia de lo sustantivo sobre lo formal. Bloque de constitucionalidad.

ESQUEMA FASE-PROCEDIMIENTO. LEY 906 DE 2004



ESQUEMA FASE-PROCEDIMIENTO. LEY 600 DE 2000



1.4.2. INCIDENCIAS ADMINISTRATIVAS POR CAMBIO DE SISTEMA PROCESAL PENAL

El nuevo esquema normativo aplicado al proceso penal plantea una serie de cambios que no se circunscriben a lo meramente jurídico, sino que alcanzan de forma inescindible el ámbito de lo administrativo como elemento fundamental para el logro de los objetivos propios de la actividad jurisdiccional.

Las variaciones de forma y de fondo introducidas a través del Sistema Acusatorio Penal implican el desarrollo y fortalecimiento de prácticas administrativas que contribuyan de forma eficiente y eficaz en la consolidación de la actuación penal, siempre en procura de garantizar los derechos de las partes y los intervinientes. En este sentido es importante resaltar la relevancia de la gestión administrativa de cara a un sistema que se caracteriza, entre otras cosas, por la celeridad de sus actuaciones y por el uso de diversos medios tecnológicos de soporte.

La ley ha brindado las herramientas necesarias para perfilar al andamiaje del SAP, siendo comprensible que se haga hincapié en los asuntos jurídico-procesales inherentes a quienes de una u otra forma toman parte en el proceso penal (vg. Juez, defensa, Fiscalía, víctima, etc.); no obstante, las mismas herramientas permiten la entrada en escena de elementos de amplia repercusión en términos de gestión administrativa de la acción penal.

Dentro de los elementos en comento podemos encontrar básicamente dos de especial connotación general. El primero es el decidido apoyo al establecimiento de procedimientos administrativos que permiten superar el esquema tradicional que en gran medida ha contribuido a ralentizar la administración de justicia. Así, los medios virtuales y/o sistematizados, como el correo electrónico y la grabación en medio magnético están llamados a tomar el lugar de elementos tales como el conocido telegrama o el voluminoso expediente en papel, que tantos y tan conocidos problemas generan para los usuarios internos y externos de la Administración de Justicia. Sería contradictorio un sistema en el que las audiencias se tramitaran con celeridad mientras que los procesos administrativos que median entre una y otra no estuvieran en capacidad de mantener estándares que respondan a su misión legal y constitucional.

El segundo elemento hace referencia a la estructura administrativa que rodea la actividad de los despachos de conocimiento. En el caso de los juzgados,

por ejemplo, es sensible la transformación de que ha sido objeto el talento humano encargado de apoyar al administrador de justicia en su labor. Bajo el esquema normativo anterior –Ley 600 de 2000– cada juzgado atendía sus propias necesidades de funcionamiento en cuanto al manejo del recurso humano se refiere, tanto desde el punto de vista de su labor jurídica como en lo tocante a las tareas administrativas correlacionadas. Se contaba, por un lado, con algunos empleados dedicados al apoyo en la proyección de decisiones jurisdiccionales del despacho y, por otro, con personas que atendían aspectos meramente administrativos tales como la elaboración de telegramas, citaciones, programación de audiencias, entrega de comunicaciones, notificaciones, etc.

Con el fin de dar adecuado soporte al Sistema Acusatorio Penal, la estructura básica de los despachos judiciales fue modificada en el sentido de que en cada juzgado se cuenta únicamente con personal de apoyo en labores jurídicas, esto es de proyección de providencias, mientras que los empleados con funciones administrativas pasan a formar parte de un Centro de Servicios Judiciales que canaliza todas las labores de esta naturaleza para los procesos penales adelantados en aplicación de la Ley 906 de 2004. Así pues, los procedimientos aplicables a la materia ya no son fruto de la decisión de cada juzgado, sino que obedecen a políticas generales y unívocas que deben responder a criterios de funcionamiento colectivo y concatenado de los múltiples despachos que hacen parte del Sistema.

En síntesis, los siguientes son algunos de los puntos más relevantes de incidencia en relación con la Gestión Administrativa:

- Creación de Centros de Servicios Judiciales del SAP, encargados de la totalidad de labores administrativas relacionadas con los despachos judiciales.
- Creación de la figura de Juez Coordinador del centro en mención, así como del Secretario del mismo y de Grupos encargados de áreas específicas dentro del ámbito de sus funciones.
- Desplazamiento de las labores administrativas al Centro de Servicios. Los despachos judiciales dejan de ocuparse del punto.
- Establecimiento de audiencias orales y presenciales para todas las actuaciones.

- Creación de salas de audiencias comunes para el uso de los diversos despachos, conforme a los mecanismos de su programación mismas.
- Gestión administrativa orientada hacia la totalidad de despachos bajo políticas comunes centralizadas por el Centro de Servicios Judiciales.
- Prevalencia de la notificación en estrados como medio para agilizar el decurso de la acción penal, garantizando los derechos de las partes.
- Posibilidad y necesidad de acudir a medios tecnológicos –como la Internet– para mantener un flujo eficiente de comunicaciones con todos aquellos que tengan relación con el proceso penal.
- Uso de equipos de cómputo, video y/o sonido para el registro de la diligencias. Prohibición de transcripciones.

En este orden de ideas, los cambios mencionados, junto con el espíritu mismo de la nueva normatividad, conllevan serias implicaciones en cuanto a la gestión administrativa requerida para el éxito de la función jurisdiccional. El desarrollo de los principios consagrados en el SAP, desde esta perspectiva, tiene como una de sus consecuencias que surjan funciones nuevas para los empleados correspondientes, mientras que otras prevalecen siendo modificadas o incluso son eliminadas por completo de la práctica judicial, como se expone a continuación:

Funciones eliminadas. En términos generales, aquellas que sean contrarias al contexto de la Ley 906 de 2004 y las normas que la desarrollen. La gestión administrativa está a cargo del Centro de Servicios Judiciales del SAP, al que quedan adscritos funcionalmente los empleados indicados en los Acuerdos respectivos.

Siempre que hacemos mención al marco normativo, es menester tomar en cuenta la instituida prevalencia de lo sustancial sobre lo formal, así como la importancia del proceso penal constitucional.

Funciones modificadas. En el Centro de Servicios Judiciales se seguirán desempeñando las funciones establecidas en el Acuerdo 1856 de 2003, mientras no contravengan las disposiciones del Sistema Acusatorio Penal y, en particular, las contenidas en el Acuerdo 2779 de 2004. Estas últimas se indicarán en el acápite siguiente, para mayor claridad.

La razón de lo anterior estriba en el hecho de que la variación funcional obedece simple y llanamente a la adaptación necesaria de lo preexistente. Existen funciones y prácticas llamadas a desaparecer, pero también hay otras que solo requieren de un viraje que las ponga a tono con el nuevo procedimiento penal.

Funciones nuevas. En consonancia con lo mencionado anteriormente, el Acuerdo 2779 de 2004 se ocupa de los principales lineamientos funcionales y estructurales del Centro de Servicios. En dicho documento se indican las funciones asignadas a cada uno de los nuevos Grupos de trabajo.

Ae

“El juez Benévolo Malaparte, en funciones de Conocimiento, adelanta todas las audiencias conforme lo establece la Ley 906 de 2004, realizando la filmación de ellas y almacenándolas en medio magnético; no obstante, dentro del proceso seguido en contra de Petra Jarabe por el punible de Fraude procesal, la Fiscal Delegada –a quien preocupa la seguridad de las grabaciones– ordena al empleado respectivo que transcriba por completo cada audiencia, para que el documento sea suscrito por quienes en ella intervinieron y sea incorporado al expediente respectivo.”

1. ¿Cree usted que el proceder de la Fiscal Delegada es apropiado para mantener la seguridad de la información? Explique su respuesta.
2. En caso de que el empleado se negara a acatar la orden de la Fiscalía, ¿Qué norma penal o disciplinaria estaría transgrediendo? Explique su respuesta.
3. ¿Cuál debe ser el proceder del juez Benévolo Malaparte frente a lo dispuesto por la Fiscalía, en especial tomando en cuenta que esta también forma parte del poder público y es la encargada de dirigir la investigación?

ESQUEMAS DE ORGANIZACIÓN GLOBAL DEL SAP

Complejo Judicial Paloquemao⁶ (Bogotá D.C.)

El siguiente diagrama refleja la interrelación entre el Centro de Servicios y las principales dependencias que forman parte del Sistema Penal Acusatorio. Como puede notarse, el Centro de Servicios es pieza estructural en cuanto su adecuada Gestión Administrativa redunde en beneficio del proceso penal.

Sala Penal Tribunal Superior de Bogotá

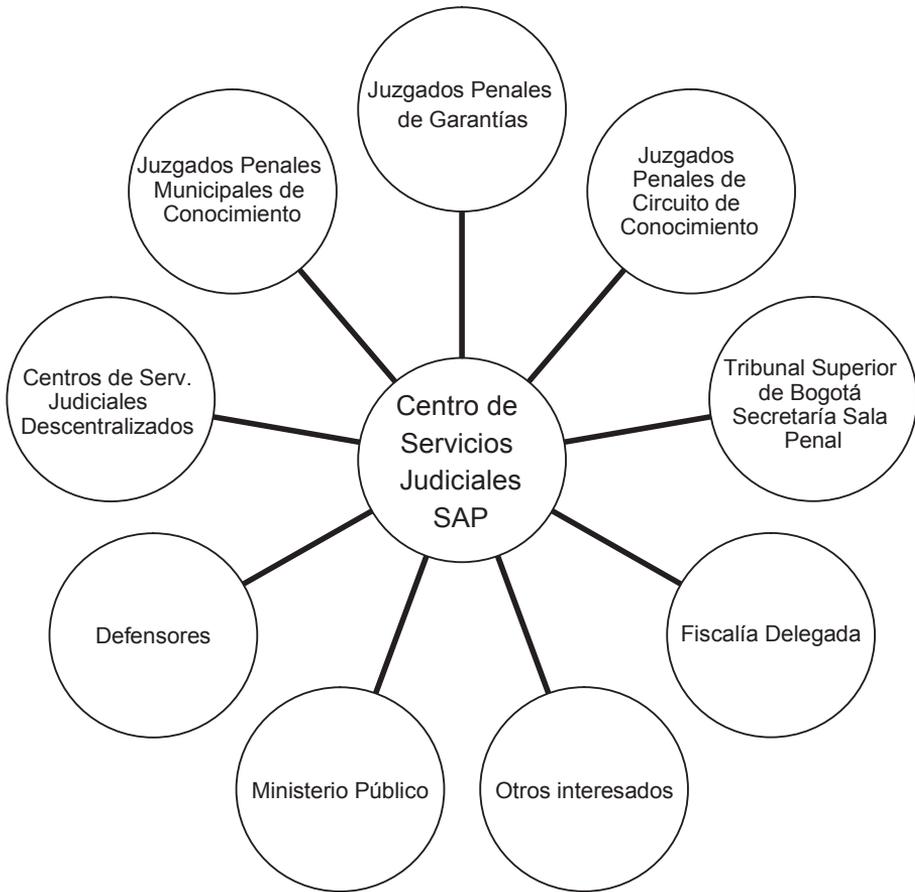


DIAGRAMA No. 10

⁶ Se toma como muestra el esquema de Bogotá, por tratarse del de mayor tamaño y desarrollo actualmente.

En relación con éste tribunal es importante destacar que actualmente adelanta, de forma paralela, tanto los procesos penales cobijados por la Ley 600 de 2000 como los encuadrados en la Ley 906 de 2004. Lo anterior obedece a que dentro del desarrollo normativo del SAP no han sido dispuestos cambios relevantes en su conformación orgánica y funcional.

Para afrontar las incidencias prácticas y legales del nuevo esquema procesal, la Sala Penal del Tribunal Superior de Bogotá ha adaptado las funciones y procedimientos de su Secretaría a las necesidades propias de una efectiva Gestión Administrativa.

La siguiente gráfica corresponde al esquema asumido en relación con el Sistema Acusatorio Penal.

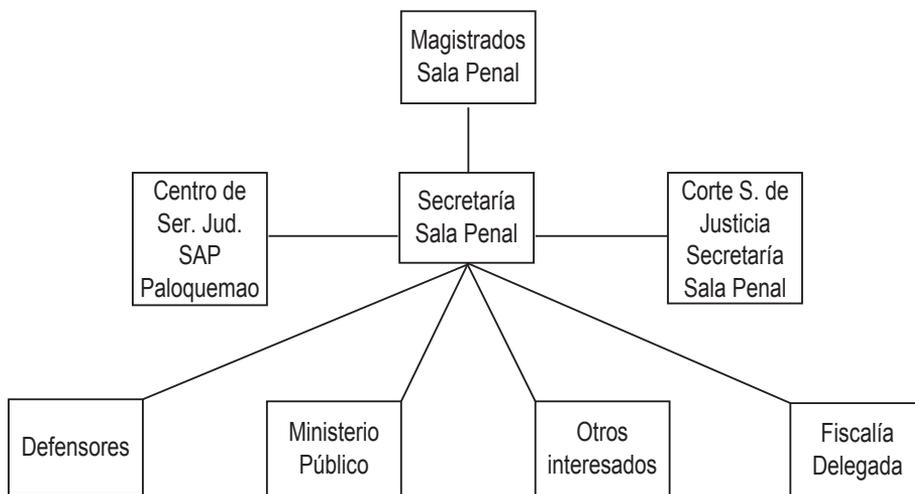


DIAGRAMA No. 11

1.4.3 COMENTARIOS SOBRE LOS ACUERDOS QUE REGLAMENTAN LA CREACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LOS CENTROS DE SERVICIOS JUDICIALES

Con el fin de lograr una adecuada implementación del Sistema Acusatorio Penal, la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura ha expedido una serie de Acuerdos encaminados a brindar sustento material a la nueva normatividad.

En este sentido, cobran especial trascendencia las disposiciones relativas a la creación y organización de los Centros de Servicios Judiciales, así como al talento humano con el que cuentan y las funciones que están llamados a desempeñar dentro del engranaje del sistema. Además, como ya se mencionó, la centralización de labores administrativas implica que los despachos dejen de ocuparse de tales asuntos y se concentren en lo esencialmente jurídico; no obstante, ambas labores deben concatenarse de forma que los resultados sean óptimos en términos de gestión administrativa.

Enseguida haremos una breve referencia a los principales Acuerdos relacionados con los Centros de Servicios Judiciales del Sistema Acusatorio Penal.

Acuerdo 2779 de 2004, “Por el cual se crea el Centro de Servicios Judiciales para los Juzgados Penales de Bogotá, con ocasión de la implantación del nuevo Sistema Acusatorio.”

Los principales aspectos regulados son:

- Crea el Centro de Servicios Judiciales para el SAP en Bogotá, para el cumplimiento de las labores administrativas del sistema.
- Fija la estructura de la planta de personal del Centro de Servicios, dividiéndola en Coordinación y Grupos específicos.
- Los grupos mencionados se denominan: Reparto, Comunicaciones, Depósitos Judiciales, Archivo tecnológico, Administración de salas de audiencia y atención al usuario.
- Señala las funciones específicas de cada uno de los grupos.
- El Centro de Servicios se conforma con personal trasladado de los juzgados penales que ingresan al nuevo sistema.

Acuerdo 2764 de 2004, “Por el cual se organizan las funciones del Centro de Servicios Judiciales del Sistema Penal Acusatorio en el Distrito Judicial de Bogotá y se dictan otras disposiciones.”

Los principales aspectos regulados son:

- La conformación del Centro de Servicios Judiciales.
- Funciones administrativas y judiciales del Juez Coordinador del Centro de Servicios.
- Funciones del Secretario del Centro de Servicios.

Acuerdo 2793 de 2004, “Por el cual se crean Centros de Servicios Judiciales Descentralizados para los Juzgados Penales de Bogotá, con ocasión de la implantación del nuevo Sistema Acusatorio.”

Los principales aspectos regulados son:

- Crea los Centros de Servicios Judiciales Descentralizados de Bogotá, dependientes del Centro de Servicios de Paloquemao, con el fin de que presten sus servicios en distintas localidades de la ciudad.
- Asigna el personal correspondiente, también proveniente de los juzgados penales de la ciudad.

Acuerdo 2818 de 2005, “Por el cual se adoptan medidas para organizar el trabajo en los Juzgados Penales Municipales que hacen parte del Sistema Penal Acusatorio.”

- Básicamente adiciona las funciones y facultades del Juez Coordinador del Centro de Servicios, con el fin de que pueda programar lugar y fecha de las audiencias solicitadas, trasladar al personal necesario, cambiar los turnos correspondientes y tomar las medidas necesarias para atender las contingencias propias del servicio.

Los Acuerdos reseñados, cuyo texto completo puede consultarse en el anexo de esta Unidad, permiten dilucidar una clara política encaminada a optimizar el campo de la gestión administrativa como componente del sistema acusatorio. Es de notar el hecho de que las tareas administrativas se concentran en pro de que todo el sistema marche armónicamente, en un solo sentido y con objetivos colectivos que se hacen viables a través de una coherente definición de cargos, funciones y procedimientos específicos.

Otro aspecto de interés es que los Centros de Servicios Judiciales del SAP son conformados a partir del talento humano de los diversos juzgados penales, con lo que se obtiene un máximo aprovechamiento de su experiencia en la materia. Tratándose de personas conocedoras de las labores administrativas propias de la actividad judicial, solamente resta que estas sean adecuadamente capacitadas para el uso de las herramientas y procedimientos que exige el nuevo esquema normativo.

La especificidad de las funciones dentro del Centro de Servicios Judiciales se erige como uno de los grandes derroteros de su labor, ya que se delimitan grupos encargados de asumir tareas concretas dentro del amplio campo de acción que

deben afrontar en relación con todos los despachos judiciales del SAP. Cada uno de los grupos asume retos específicos ante los usuarios internos y externos del sistema, puesto que en las distintas áreas proliferan los cambios con relación al anterior Código de Procedimiento Penal. Así, por ejemplo, el grupo de Comunicaciones debe actuar con mayor celeridad, pero también tiene a su disposición las ahora extendidas tecnologías electrónicas de comunicación. El grupo de Administración de Salas de Audiencia es pionero en el campo, contando por ello con la oportunidad de contribuir enormemente en la puesta a punto de un aspecto que, por su propia naturaleza común, se torna muy relevante para el sistema.

En fin, son grandes los retos, pero más grandes las oportunidades que pueden asumirse teniendo como base la experiencia del talento humano, los nuevos procedimientos aplicables y la asunción de una cultura de la gestión administrativa sólida, coherente y consciente de la importancia de su papel ante la sociedad colombiana.

1.4.4. GRADUALIDAD EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL SAP EN EL PAÍS



En el Mapa se identifican los cuatro grandes grupos de distritos judiciales y la forma en que se definió su ingreso al nuevo sistema penal, en consonancia con lo señalado en la ley y sin perjuicio de las determinaciones que se tomen por las

autoridades correspondientes en la medida en que avance la implementación del SAP a lo largo y ancho del país.

El Sistema Acusatorio Penal da un giro tan radical en el ámbito del proceso penal que requiere, para su adecuada implementación y funcionamiento, de la definición de ciertas condiciones que viabilicen el acatamiento de sus directrices y la garantía plena de los derechos de las partes e intervinientes en todos y cada uno de los procesos ventilados. Para tal fin resulta indispensable el abordaje previo de diversos frentes de tipo cultural, pedagógico, jurídico, tecnológico, logístico y administrativo.

Es importante recalcar la importancia de aprovechar, especialmente a nivel de gestión administrativa, la experiencia adquirida en aquellos distritos judiciales que ya han entrado de lleno en el SAP. Aspectos tales como la depuración de los procedimientos y la identificación de fortalezas y debilidades en los Centros de Servicios Judiciales permitirán optimizar los recursos físicos y el talento humano con que cuenta el naciente Sistema Acusatorio Penal.

1.5. INSTRUMENTO PRÁCTICO PARA ENTENDER FUNCIONES, PROCEDIMIENTOS Y ANALIZAR EL FLUJO DEL PROCESO JUDICIAL: EL FLUJOGRAMA

Importancia de los Flujogramas

Ellos describen paso a paso los procedimientos administrativos que se siguen en toda institución y por su racionalización, secuencia sistemática, practicidad y sencillez en su elaboración, permiten el entendimiento inmediato de todo proceso administrativo constituyendo un lenguaje universal que todos los miembros de una institución pueden entender y hablar, eliminando repetición de esfuerzos, distorsiones en la interpretación de funciones y procedimientos, y por sobre todo, permiten identificar las secciones, funcionarios, empleados que intervienen, los documentos que fluyen en el proceso, los procedimientos que se ejecutan, muy concretos, utilizando frases que empiezan con verbos (acciones). Ellos además permitan describir y corregir las prácticas actuales y diseñar las futuras o aún no implementadas (Planearlas con la debida anticipación).

Es una valiosa herramienta y muy eficaz para interpretar y resumir nuevas leyes, para explicarlas, implementarlas y revisarlas, como en el SAP. Es por su utilidad que la Unidad de Desarrollo y Análisis Estadístico de la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura la viene empleando para explicar en concreto la Ley y el Código de Procedimiento Judiciales, para los procesos: Penal, Civil, Laboral, Familiar, Menores, Verbal, Ejecutivos Hipotecarios y Agrarios que se siguen en la Jurisdicción Ordinaria.

Ventajas de los Flujogramas

Presentan muchas ventajas en la documentación y entendimiento del curso y avance de un proceso judicial, de acuerdo a la Ley y permiten levantar y revisar flujos de procesos administrativos generales. Por ejemplo, los que ejecutan los nuevos grupos creados y organizados para los Centros de Servicios Judiciales.

Algunas ventajas son las siguientes:

- La representación de la secuencia de eventos y el flujo de información en una forma gráfica-narrativa, provee la información que permite una mayor comprensión y entendimiento de la Ley, por ejemplo.
- La necesidad de proceder a elaborar flujogramas siguiendo una secuencia cronológica de los eventos e indicando la distribución de los documentos, ayuda a asegurarse que en la preparación de los mismos se ha considerado el proceso en su integridad.
- La flexibilidad del flujograma brinda la oportunidad de resaltar y profundizar en los procedimientos específicos del proceso bajo estudio, no lográndose esto en los acuerdos de diciembre de 2004 (Consejo Superior de la Judicatura – Sala Administrativa) porque describen funciones de carácter general.
- La preparación del flujograma impone una disciplina en la persona/grupo que lo elabora, ya que él mismo no puede ser completado en forma adecuada sin el entendimiento de la lógica del proceso. La experiencia hasta la fecha ha demostrado que el proceso de obtención y documentación del entendimiento de una Ley ayuda a estimular en el equipo, el interés, entusiasmo e imaginación.

Cuándo preparar el flujograma

Cuando se sienta la necesidad de revisar paso a paso un eslabón del proceso judicial, una actividad administrativa que está generando dificultades, confusión en

la cadena de trabajo que afecta a otros empleados o despachos, donde no están claras las funciones, tareas, donde un documento se extravió o, donde, por omisión no se cumplió con un requisito previo en el desarrollo de una práctica administrativa.

Además, el actual SAP por el énfasis que hace sobre la oralidad, buscando suprimir prácticas escritas (mentalidad existente de “dejar evidencia escrita”), debe blindar mejor sus procedimientos.

Preparación de Flujogramas

El proceso de preparación de un Flujograma debe contemplar los siguientes aspectos:

- Entrevista con las personas que intervienen en el proceso. Elaboración de notas acerca de cómo las operaciones son realizadas.
- Trazar una o más actividades a través del proceso, como ayuda para asegurarse del entendimiento del mismo y de la veracidad del flujograma. Considérese el método de “Caminar a través del sistema” hacia adelante (de principio a fin) y hacia atrás (del final hacia el principio).
- Identificar las debilidades y fortalezas del control interno en el flujograma.

Los flujogramas de procesos administrativos y judiciales son generalmente bien recibidos por la Alta Dirección de la Rama Judicial.

Guías para preparar Flujogramas

Debido a que los Flujogramas deben ser utilizados para un periodo indefinido de tiempo, durante el cual podrían ser revisados y actualizados por personas diferentes, es importante guardar cierta uniformidad en su preparación. De acuerdo con lo anterior, las siguientes normas deben ser observadas en la preparación de los flujogramas:

- El papel de trabajo para flujogramas debe ser dividido en columnas verticales, cada una de las cuales será utilizada en la siguiente forma:
 - Descripción narrativa de los procedimientos que están siendo presentados gráficamente.

- Indicación del cargo de la persona que ejecuta cada operación.
- Columna(s) separada(s) para cada departamento, coordinación o sección involucrada.
- Los procedimientos deben ser presentados gráficamente y descritos en forma narrativa, siguiendo la secuencia en que ellos actualmente ocurren. Deben ser presentados en el flujograma mostrando el flujo de documentos y actividades en forma vertical y, de resultar factible, de izquierda a derecha.
- La descripción narrativa incluida en la columna de procedimientos, debe ser utilizada para complementar o explicar la información gráfica presentada en el flujograma. Con el uso de esta técnica, será posible guardar la claridad necesaria en el flujograma, ya que los comentarios explicativos serán incluidos en la columna de procedimientos.
- Comentarios breves y claros pueden ser normalmente presentados en la descripción narrativa comenzando cada oración con un verbo (ejemplo: “elabora”, “revisa”, “aprueba”, “anota”). Ejemplos de algunos comentarios explicativos que pueden figurar en la columna de procedimientos son: volumen de notificaciones procesadas, lista de elementos que componen o se revisan en un formato o indicación de los procedimientos judiciales para formatos prenumerados.
- Generalmente, la persona que realiza cada operación debe ser identificada por su cargo en lugar del nombre. Esta técnica provee a los revisores de una mayor explicación en cuanto al nivel y tipo de personal responsable de la ejecución de cada operación. Además, la revisión en conjunto de esta columna, en conexión con el flujograma, puede ayudar en la identificación de posibles áreas de incompatibilidad de funciones en el personal. La identificación por el cargo puede también ayudar a reducir las revisiones cuando ocurran cambios subsecuentes en el personal de la secretaría.
- El flujograma debe incluir tanto los símbolos de procedimientos como de documentación estándar establecidos por la Unidad de Desarrollo y Análisis Estadístico del CSJ. La técnica de utilizar estos símbolos de procedimientos, ayuda a clarificar los puntos exactos en el flujo de documentación en el cual cada operación ocurre.



DIAGRAMA No. 12

- De resultar factible los símbolos de procedimientos para cada actividad, la descripción narrativa y la identificación del cargo de la persona que la realiza, debe indicarse en el papel de trabajo a un mismo nivel. Debido a que cada columna suplementa y complementa las otras, es importante poder referirse a los puntos correspondientes.
- El punto inicial de cada actividad debe ser claramente identificado.
- Cada copia de los formatos o documentos múltiples debe ser numerada o identificada en alguna u otra forma.
- La disposición de todos los documentos que componen la ruta del proceso debe ser indicada (ejemplo: correo, archivo, enviado al despacho xx, etc.)
- En algunas oportunidades, copias de documentos con “Múltiples copias” son enviadas a otras secciones no relacionadas directamente

con las funciones del grupo. En la medida en que esas copias carezcan de significación, es suficiente indicar su disposición sin describir su proceso posterior o subsecuente.

- Muestras de los formatos más importantes y otra documentación deben estar referenciadas a los flujogramas.
- A medida que el procedimiento es evaluado o diseñado, las mayores debilidades y fortalezas deben ser destacadas directamente en los flujogramas para facilitar el proceso de revisión. Normalmente esto puede ser logrado numerando las debilidades y fortalezas y anteponiendo los prefijos D y F, respectivamente, (ejemplo: D-1, D-2, etc.... F-1, F-2, etc.).
- Deben ser hechas las consideraciones para diseñar subprocesos o actividades de poca importancia en un flujograma separado. Este procedimiento ayuda a la claridad del flujograma, dejando en este, solo las principales operaciones.

He aquí la herramienta recomendada a trabajar:

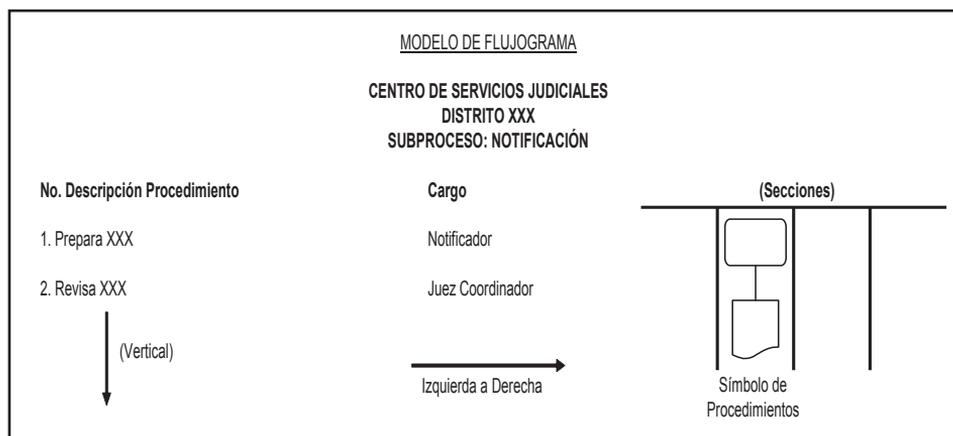


DIAGRAMA No. 13

S

La técnica de preparación de flujograma ayuda a articular la cadena de actividades que se presenta en un proceso judicial o administrativo para interpretar/ resumir mejor la Ley, para clasificar un procedimiento, para definir con precisión funciones y ahorrar tiempo en la explicación de un proceso, hay unidad de lenguaje e integra el trabajo de grupo/ equipo.

Ap

Estudie y revise detenidamente los flujogramas que se ilustran en las ayudas didácticas Ley 600/2000 y Ley 906/04. Es deseable que lo realice consultando los códigos penales pertinentes. Comparta luego con otro colega sus comentarios, apreciaciones y, si logran interpretar adecuadamente el flujo del proceso judicial (penal), Ley 906/04, intenten su modificación.

APLICACIÓN DEL FLUJOGRAMA A UN CASO CONCRETO

Ae

Con un colega en su ciudad/ municipio revise el acápite 1.5 de esta Unidad 1 y resuma los pasos que se deben dar para producir un flujograma de cualquier actividad humana o proceso administrativo, y analice detenidamente el flujograma que se ilustra a continuación y, que fue levantado muy recientemente para este módulo en el Centro de Servicios Judiciales de Paloquemao-Bogotá.

R

Los pasos resumidos a seguir, son:

1. Utilice papel cuadriculado y lápiz, preferiblemente.
2. Encabece apropiadamente la hoja de trabajo anotando el nombre del proceso. Numere adecuadamente las páginas y los conectores entre ellas.
3. Haga una lista de los cargos/ personas que intervienen en el proceso.
4. Coordine entrevista con cada una de ellas (fecha y hora) persuadiéndoles sobre el propósito y la posterior socialización que se hará del trabajo.
5. Con cada colega de trabajo, haga lo siguiente:
 - a) Escriba los procedimientos uno a uno y en forma secuencial obteniendo una fotocopia del documento que allí se prepara el que llega y, como sale.
 - b) Usted debe entender y comprender lo que su compañero hace y cómo lo hace. Consulte a otros compañeros y/o al coordinador-jefe inmediato cuando surjan dudas. Apóyese en fuentes como la Ley 906/04 u otra fuente.

- Revise los documentos en cuanto a su contenido, lugar de elaboración, fecha, secuencia numérica, forma de prepararlo: manual o sistematizada, número de copias, y su distribución, fuera del original, archivo (temporal o definitivo), frecuencia, volúmenes en términos de tiempo, etc.
- c) Revise evidencias, pistas o huellas, observaciones anotadas en el documento como resultado de elaboración, revisión, autorizado, aprobado, sellos y firmas de recibido y devuelto; constancia, excepciones a la regla normal, el por qué, etc.
- d) Compare los términos que según la ley tiene una acción judicial y su cumplimiento con el trámite realizado. Indague sobre el porqué de este suceso, si hay diferencia.
6. Ahora, ya dispone de información suficiente y en sus manos tiene un reto importante:
- Construir de una manera visible y gráfica los procedimientos de una actividad humana y/ o procedimiento en ejecución.
 - Diseñar un nuevo procedimiento para una actividad en reciente desarrollo o, que está por implementarse, la cual se requiere prever con anticipación (Planificarla).
7. Con suficiente paciencia, dedicación y entusiasmo propóngase ahora utilizando los símbolos de procedimientos aplicados, construir los flujogramas según modelo ilustrado más adelante, para un proceso de notificación.
8. Una vez terminado el flujograma, válidelo con cada uno de sus compañeros intervinientes en el proceso, y después, revíselo en grupo con el coordinador del grupo y/o Juez Coordinador del Centro de Servicios Judiciales (La misma metodología puede emplearse en una corte, o en un tribunal)
9. En equipo de trabajo socialice y divulgue esta nueva práctica y realice los ajustes/ cambios en las prácticas/ rutinas diarias según los acuerdos logrados mediante la flujogramación del proceso.
10. Esto no termina aquí. Este procedimiento requiere permanentemente ser evaluado/ ajustado/ rediseñado.
11. Recomendación: Los procesos descritos de esta manera podrían compilarse para ir constituyendo un Manual de Procedimientos Administrativos como apoyo a la Gestión Judicial. Se recomienda en este orden de ideas trabajar

estrechamente con la unidad de Desarrollo y Análisis Estadístico del Consejo Superior de la Judicatura- Sede, para lo cual es necesario solicitar su apoyo.

A continuación se ilustra en flujograma un proceso de notificación no surtido en Audiencia y originado de un Juzgado de Conocimiento. Los documentos mencionados en él, los puede encontrar en las Ayudas Didácticas.

DIRECCIONALIDAD

DERECHA →

VERTICAL ↓

CONSEJO SUPERIOR DE LA JUDICATURA
SALA ADMINISTRATIVA
SAP

PRUEBA

PRINCIPIO ← FIN

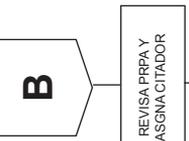
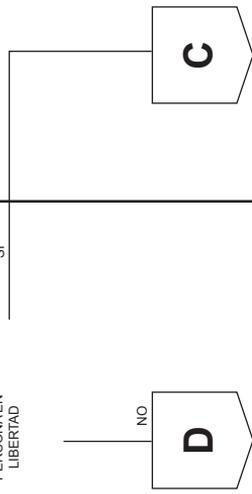
CENTRO DE SERVICIOS JUDICIALES - PALOQUEMAO BOGOTÁ (CSJ-P)
PROCESO DE NOTIFICACIÓN NO SURTIDO EN AUDIENCIA (ORIGEN JUZGADO DE CONOCIMIENTO)

No.	DESCRIPCIÓN PROCEDIMIENTO	CARGO	JUZGADO CONOCIMIENTO	CSJ-P VENTANILLA DE RADICACIÓN	GRUPO COMUNICACIONES
1.0	<p>Despacho Judicial programa sus diligencias y las comunica al CSJ-P a través de una "Planilla Reporte de Programación de Audiencias (PRPA) en la cual se registra información que extrae de la Carpeta (anterior Expediente o Proceso-Ley 600/2000), así:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre Juzgado • Fecha • CUI (Código Único de Investigación 23 dígitos) • N.I. (Número Interno-4 dígitos) • Delito: Tipo • Imputados: <ul style="list-style-type: none"> • Nombre Completo • Identificación • Dirección • Teléfono • Detenido? Sí NO <p>Partes o terceros por citar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Defensor • Fiscal • Ministerio Público • V/citima • Testigo <p>* la citación no se hace por correo electrónico porque esta vía no se contempla en la planilla PRPA</p>	<p>Secretaría Juzgado de Conocimiento</p> <p>Empleado Juzgado lleva a Radicación</p>			

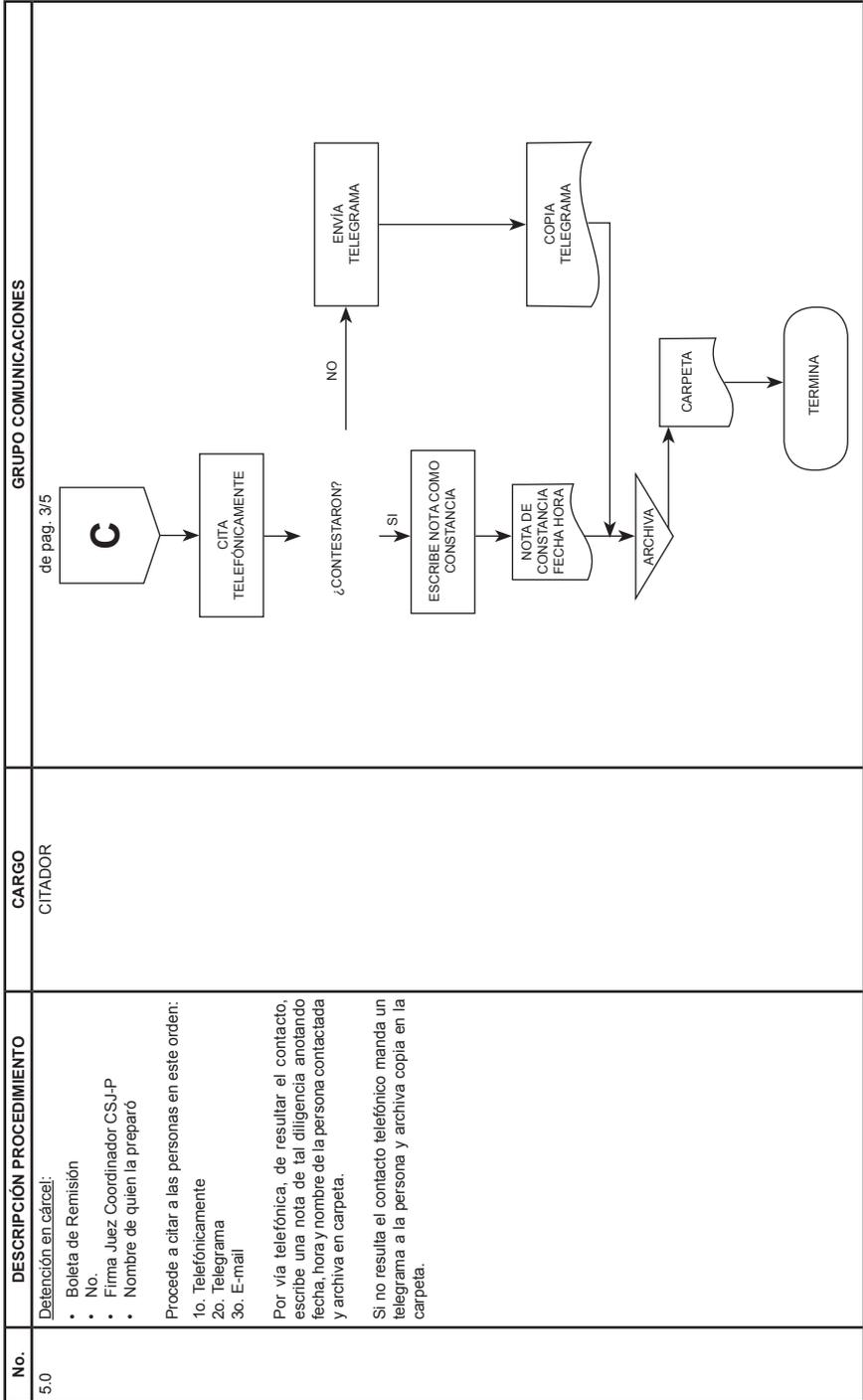
PROCESO DE NOTIFICACIÓN NO SURTIDO EN AUDIENCIA
(ORIGEN JUZGADO DE CONOCIMIENTO)

No.	DESCRIPCIÓN PROCEDIMIENTO	CARGO	CS.-P VENTANILLA RADICACIÓN	GRUPO COMUNICACIONES
2.0	<ul style="list-style-type: none"> • Audiencia <ul style="list-style-type: none"> • Clase • Fecha • Hora • Lugar <ul style="list-style-type: none"> • Sala No. • Piso • Firma <ul style="list-style-type: none"> • Secretaría Juzgado <p>Recibe de juzgado la "Planilla PRPA" y procede a consultar "Cuadro de Programación Manual de Salas" para ubicar No. de sala (En la fecha: (noviembre 9/05 de elaboración de este flujograma ya había audiencias programadas hasta diciembre 14/05)</p> <p>Ubicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Piso No.: (2º, 3º, 4º, 5º) • Juzgado Conocimiento: <ul style="list-style-type: none"> • No. • Municipal • Circuito <p>Hay salas grandes: Tipo A Salas estándar: Normales</p>	<p>Encargado Radicación y Asignación de Salas Transfiere a Grupo Comunicación</p>		

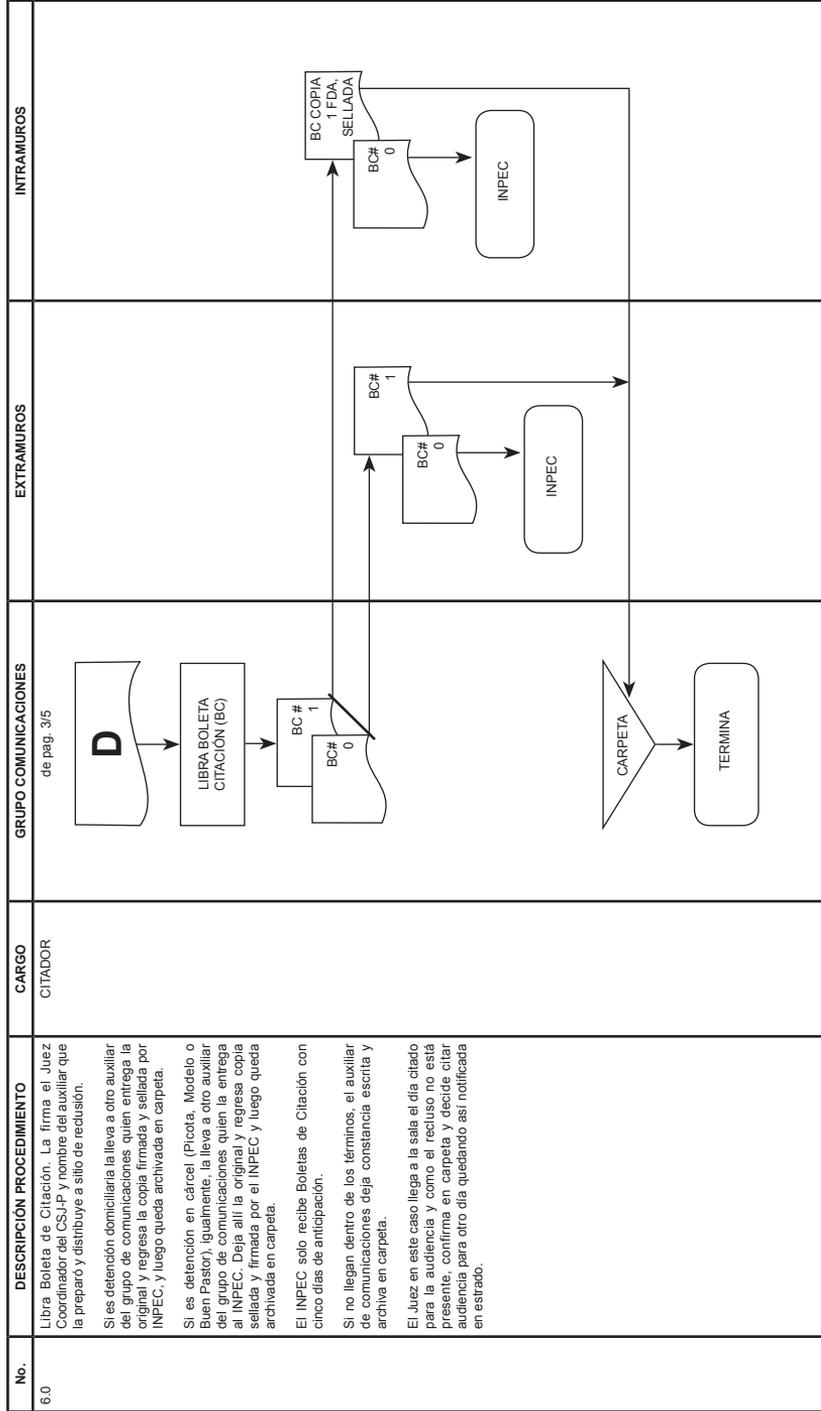
PROCESO DE NOTIFICACIÓN NO SURTIDO EN AUDIENCIA
(ORIGEN JUZGADO DE CONOCIMIENTO)

No.	DESCRIPCIÓN PROCEDIMIENTO	CARGO	GRUPO COMUNICACIONES	GRUPO COMUNICACIONES
3.0	<p>Revisa "Planilla Reporte de Programación de Audiencias" y distribuye entre el personal auxiliar del grupo (Cantidad de PRPA por día: _____).</p> <p>PRPA</p>	COORDINADOR	<p>de pag. 2/5</p> 	
4.0	<p>Determina primero si las personas a citar están o no privadas de la libertad. Si están en libertad tiene opción de utilizar 3 medios de comunicación:</p> <p>1°. Teléfono 2°. Telegrama 3°. E-mail (Casi nunca se utiliza)</p>		<p>PERSONA EN LIBERTAD</p> <p>SI</p>	
	<p>Si están privados de la libertad libran Boleta de Citación, así:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Detención casa: boleta de autorización judicial de autotraslado para afectados con detención domiciliaria, - Firma del Juez Coordinador - Número de la boleta - Nombre persona que la elabora 		<p>NO</p> 	<p>a pag 4/5</p> <p>a pag 4/5</p>

PROCESO DE NOTIFICACIÓN NO SURTIDO EN AUDIENCIA
(ORIGEN JUZGADO DE CONOCIMIENTO)



PROCESO DE NOTIFICACIÓN NO SURTIDO EN AUDIENCIA
(ORIGEN JUZGADO DE CONOCIMIENTO)



FUENTE: TRABAJO ELABORADO POR AUTOR EN COLABORACIÓN CON JUAN CARLOS ARGUELLES (COMUNICACIONES) Y ESPECIALMENTE CON LA DOCTORA ANA LUCELY MURCIA, JUEZ COORDINADORA DEL CENTRO DE SERVICIOS JUDICIALES-PALQUENAO.

A

Taller

Elabore el flujograma de las siguientes acciones (o situaciones):

1. Una llamada telefónica
2. Un saludo
3. Escribir un programa en un tablero

Luego, compare su solución con la que encuentra en Ayudas Didácticas.

S

En esta Unidad 1 se han planteado y explicado los conceptos de organización y administración en general, así como una a una las principales actividades del proceso administrativo, destacando a las de planeación y organización como pilares de todo proceso administrativo. A partir del Plan de Desarrollo Sectorial de la Rama Judicial 2003-2006, de los acuerdos de diciembre 2004, que crean y organizan los Centros de Servicios Judiciales, y de otras lecturas referidas en el anexo documental se desarrollan Actividades Pedagógicas y de Autoevaluación.

Finalmente, se ha presentado la técnica de flujogramas de procesos administrativos como el instrumento o herramienta más apropiada para entender y explicar los procesos judiciales.

UNIDAD 2

PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS EN EL SAP



Presentar las prácticas administrativas referentes al talento humano, los recursos físicos, la información y la atención al usuario dentro de una concepción integral aplicable al SAP, de acuerdo con las necesidades de capacitación identificadas en el Taller de Planificación.



- Destacar la importancia de las prácticas administrativas señaladas en el módulo.
- Mostrar el cambio de las prácticas administrativas a raíz de la implementación del nuevo sistema.

PRESENTACIÓN DE LA UNIDAD

La organización judicial colombiana está en un proceso de cambio, que requiere de la socialización y el conocimiento de prácticas administrativas tales como la gestión del talento humano, de los recursos físicos, la información y la atención al usuario, que apoyen y permitan una adaptación más fácil y rápida a un nuevo modelo de gestión judicial como es el SAP.

2.1. EL FACTOR HUMANO Y SU ROL EN EL NUEVO SISTEMA

Los integrantes de una ORGANIZACIÓN, como son los diferentes funcionarios y empleados que se encuentran laborando en una organización judicial

(Cortes, Tribunales, Juzgados y Centros de Servicios), son seres humanos que dentro del nuevo sistema acusatorio penal deben desarrollar una serie de actividades orientadas hacia un proceso de sensibilización. Se habla de sensibilización porque es un proceso nuevo, el cual necesita ser aprehendido y socializado por los diferentes funcionarios para que se llegue a un lenguaje y operativización común.

¿Cómo se puede llegar a esa interiorización?

A través del CONOCIMIENTO, de todos los miembros de la organización judicial. Partiendo de la información que se obtiene de la hoja de vida (en lo posible cada organización debería crear un archivo de hojas de vida) o a través de una sencilla presentación de cada uno de los integrantes. Dicho conocimiento lógicamente no profundo, pero sí sobre una información básica, como por ejemplo estudios, experiencia, gustos, pasatiempos y su aporte al cumplimiento de los objetivos, su interés y gusto por sacar adelante las actividades propias de la organización judicial, con su conocimiento y experiencia.

En el SAP el trabajador debe tener una visión integral del trabajo, lo cual implica unos valores, principios y creencias que van a generar expectativas y confrontaciones entre el nuevo y el viejo sistema. El cambio hacia el SAP no es fácil dado que existe un síndrome general de adaptación, por lo tanto, el trabajo en equipo acompañado de un proceso de socialización de conocimiento permitirán que las adaptaciones, desde el punto de vista de la práctica administrativa, no sean traumáticas y se logre un proceso rápido de ajuste. Para llegar a un proceso de socialización se requiere de una nueva visión, de una comunicación bilateral amplia y abierta entre la organización judicial y sus miembros, teniendo como objetivo central un compromiso mutuo, de agilidad y equidad en el nuevo sistema penal.

2.2. TRABAJO EN EQUIPO

Cambio en la forma de trabajo, de un trabajo individual a un TRABAJO EN EQUIPO. ¿Por qué trabajo en equipo? porque el nuevo sistema, tiene como finalidad la rápida respuesta a las solicitudes de justicia, por lo tanto, al estar integrados los miembros del juzgado, se conocen, se comunican, comprueban en el día a día que dos y más cerebros piensan y hacen más que uno (Sinergia).

La implementación de un nuevo sistema judicial no requiere el diseño de nuevos equipos de trabajo, sino reorganizar los grupos y equipos que coexisten en la organización judicial para multiplicar sus resultados, y así lograr el nuevo

objetivo planteado por el SAP. Para que un equipo alcance un objetivo o una meta se requiere de:

- Escuchar al otro como ser humano y compañero de trabajo. En el primer caso, entender sus necesidades de motivación, valoración y comprensión. Y, en el segundo, escuchar y entender los requerimientos que le facilitan su trabajo, así se considere que su función tiene un nivel de complejidad bajo.
- Brindar apoyo cuando alguien lo necesita. Al implementarse un nuevo sistema como el SAP, si bien todos los integrantes de la organización judicial son afectados por el cambio de sistema, algunos lo son en mayor grado. Estos últimos deben tener un mayor compromiso en recibir apoyo de los demás miembros durante el proceso de reaprendizaje, apoyo en la redistribución de cargas, la difusión de nuevos conocimientos y aclaración de problemas, entre otros.
- Reconocer las contribuciones y logros de las personas. En términos de contribución es reivindicar que todo trabajo por pequeño que sea es importante y hace parte del todo. Y en cuanto a logros, reconocer el grado de avance en la adaptación al mismo sistema, que se ve reflejado tanto en conocimientos prácticos, el manejo de nuevas tecnologías, y en la actitud de los empleados frente a la organización, sus compañeros y los usuarios.

2.3. FUNCIONES

Toda organización debe responder al logro de un objetivo, como parte de su razón de ser, para lo cual se requiere que los miembros de la organización conozcan claramente cómo su actuar contribuye a dicho objetivo. Ese conocimiento de los aportes individuales se expresa en la identificación de las funciones, entendiendo como función, la agrupación de tareas realizadas para atender las responsabilidades de un puesto de trabajo. A su vez para el desarrollo de las funciones se requiere establecer el perfil del cargo y el perfil del empleado.

El perfil del cargo es el conjunto de movimientos, tareas, actividades y responsabilidades para responder al cumplimiento de los objetivos del SAP. El perfil del empleado es el conjunto de características externas e internas, o visibles e invisibles, que tiene el empleado para responder al desarrollo de la función.

Dentro de estos requerimientos se encuentran los físicos, los intelectuales, las responsabilidades implícitas y las condiciones de trabajo.

- Físicos: energía y esfuerzos físicos y mentales requeridos durante la ejecución, los cuales precisan una condición física y mental mínima del ocupante. Estos requerimientos se pueden definir por medio de estudios de psicología industrial⁷ que determinan los factores psicológicos que pueden llegar a afectar a un trabajador (por ejemplo el nivel de estrés) y estudios de ergonomía que tratan de establecer los requerimientos físicos del trabajador relacionados con los espacios, el esfuerzo derivado de las tareas y a su vez de adecuar los espacios.
- Intelectuales: instrucción, experiencias y aptitudes básicas, para el cargo.
- Responsabilidades implícitas: además de sus funciones, por lo que el empleado debe responder directa o indirectamente como elementos (valores o dinero) y otros empleados (cargos de supervisión demandan actitudes enfocadas hacia el liderazgo, y habilidades comunicativas).
- Condiciones de trabajo: factores ambientales que afecten el desempeño tales como temperatura, humedad, iluminación, ventilación, aislamiento acústico, etc.

Otros factores interrelacionados con los perfiles y las funciones son:

- La jornada laboral: el tipo de empleados para empresas de vigilancia y seguridad es diferente al necesario en otras empresas. Aplica en el caso de las audiencias orales nocturnas.
- La estrategia de la empresa: si el objetivo de una organización es la atención 24 horas, como sucede en el SAP requerirá o bien mayor personal o personal con características físicas y emocionales que le permitan cumplir con jornadas nocturnas.

⁷ Aunque se use el término industrial, las técnicas aplicadas por este tipo de psicología pueden extenderse a cualquier área de trabajo. Se denomina también psicología organizacional.

- El volumen de producción: si se trabaja con altos volúmenes puede requerirse personal con mayor experticia repetitiva en una función que con conocimientos en varias áreas.
- La tecnología: la cual influye en el grado de capacitación requerida por el personal. El nuevo SAP trae consigo un cambio en las funciones relacionado altamente con el cambio en la tecnología, lo cual requiere una adaptación obligatoria de perfiles, que incluya conocimientos básicos en manejo de programas (software) acompañados con conocimientos en la manipulación de equipos tecnológicos.
- La disponibilidad de equipos: limita el número de personas y los horarios de ellas.

Es así, como uno de los objetivos del SAP es la celeridad en la respuesta tanto a usuarios internos (demás funcionarios) como externos (defensores, ministerio público, fiscales, víctima y victimario), por tanto para el cumplimiento de este objetivo, el funcionario debe estar en capacidad de adecuarse al nuevo cargo, adaptando ciertas características de su perfil propio. Para una función nueva como es la atención al público debe desarrollar nuevas facetas como son una actitud de escucha y comprensión.

El conocimiento del perfil del cargo y del perfil del empleado es importante para la organización judicial por cuanto reduce el tiempo de adaptación al cambio y los costos asociados medidos en tiempos de ejecución y respuesta en uso de recursos.

Diversos métodos se utilizan en la recolección de información para describir un cargo y ubicar al empleado que se pueda desempeñar mejor en él:

- Observación: Método sencillo y directo, que consiste en observar al empleado mientras trabaja y hacer la descripción de lo que hace.
- Entrevistas: Consiste en preguntar al empleado titular del cargo sobre las actividades y cuestiones relacionadas con el cargo.
- Cuestionarios: se trata de preguntas como la entrevista, solo que no hay tanta interacción entre el empleado y el analista del cargo.
- Caminar y hablar: Consiste en explicar las funciones del cargo a alguien mientras se ejecutan.

UNIDAD 2

- **Bitácora diaria:** Es escribir en forma de diario las actividades que se realizan durante una jornada en determinado cargo.

Igualmente, la forma en que se van desarrollando las funciones (volumen de trabajo, escasez de personal, plazos de cumplimiento, entre otros) requiere que se dé un cambio en los cargos bien sea ampliándolos (ampliación del cargo es darle al empleado más funciones similares a las actuales) o enriqueciéndolos (enriquecer el cargo es darle responsabilidades diferentes a las actuales).



Para el cargo que usted ocupa actualmente establezca los siguientes elementos que se encuentran definidos en el glosario

Tarea	
Actividad	
Responsabilidad	
Función	
Cargo	



Enuncie algunas estrategias para enriquecer su cargo. Realice lo mismo, para ampliarlo.

2.4. EL CARGO Y SUS HORARIOS

Las especificidades propias de cada organización judicial conducen a esta al diseño y organización de sus horarios de trabajo.

Dentro de los límites de la normatividad sobre empleo público podrían adaptarse las siguientes formas de ajuste de horarios:

- Horario flexible: los empleados escogen, con ciertas limitaciones, su inicio y fin de la jornada laboral, pero la organización generalmente establece una franja donde deben estar todos presentes, por ejemplo, la hora del día donde se presenta el más alto volumen de operaciones.
- Semana comprimida: arreglos de horario que permiten cumplir con la jornada semanal en menos días, trabajando más diariamente.
- Puesto compartido: división de los deberes de un puesto para cumplir con menos tiempo que la jornada semanal.

La posibilidad de tener un día libre ayuda a la reducción del ausentismo, que es común por problemas personales. Igualmente, fijarse la hora de entrada disminuye los retrasos, sobre todo cuando el desplazamiento del personal hacia el lugar de trabajo es difícil. Sirve para responder ante deficiencias esperadas en el número de empleados, es decir, como una medida preventiva para suplir sus funciones cuando se ha programado una inasistencia de ellos (vacaciones, permisos, licencias).

Es importante resaltar que el ejercicio de las funciones públicas a través de estas formas de adaptación de horarios no debe entrar en conflicto con una característica específica de la gestión judicial como es la existencia de términos para el cumplimiento de dichas funciones. Así, en lo posible los empleados no deberían seleccionar horarios de ausencia o descanso que interfieran con trámites perentorios como por ejemplo las notificaciones.



Identifique una situación ya sea de su desempeño o de su entidad, que requiera un cambio de horario y explique la forma como lo haría.

2.5. LA ROTACIÓN INTERNA

Con la implementación del SAP las organizaciones judiciales se verán enfrentadas a cambios en las prácticas administrativas, que requieren la implementación de la rotación interna porque:

- Servirá de medio de adaptación al nuevo sistema.
- Se incrementará el volumen de trabajo.
- Se hará necesario responder con mayor capacitación en el puesto de trabajo ante la escasez de personal.
- Se requerirá que el empleado aprenda de otros cargos.

En la administración judicial la rotación interna está restringida por la responsabilidad legal derivada de algunas funciones, es decir, el desempeño en un cargo diferente al propio está limitado hasta donde la ley lo permite. Por tanto, es importante establecer ese límite de rotación, con el fin de no afectar al trabajador, a los procesos⁸ y a la organización. La rotación de puestos se dificulta en aquellos cargos cuyo desempeño de funciones requiere de características que van más allá del conocimiento y la experiencia, e incluyen una potestad legal, puesto que su ejercicio deriva en responsabilidades legales.



Identifique los factores que dificultan la rotación de puestos de trabajo en los cargos públicos y en especial en el suyo.

Dado su conocimiento de la organización judicial ¿Cómo rotaría usted internamente su personal?

2.6. EL ESPACIO FÍSICO Y LA FUNCIÓN

Algunos cargos por sus características pueden desempeñarse por fuera del lugar de trabajo. Ejemplos de ellos son:

- **Teletrabajo:** por medio de tecnologías de comunicación es posible desempeñar un cargo o una actividad de él en lugares alejados de la oficina. El teletrabajo no consiste solamente en trasladar por completo el lugar de ejercicio de las tareas, puede incluir el traslado de una o varias de las actividades que realiza un empleado, como

⁸ El término proceso se refiere al proceso operativo compuesto por actividades para obtener un producto o resultado y no al concepto de proceso judicial.

sucede en el SAP cuando se deja abierta la posibilidad de reemplazar las notificaciones personales por notificaciones por medios más expeditos como el fax, teléfono e Internet.

- Rediseño de puestos de trabajo: diseñar el espacio donde se ejerce un cargo, como el mobiliario, la distribución física de la oficina, entre otros para responder a cambios en el volumen de trabajo, disminuir accidentes y mejorar el ambiente de trabajo. Puede el despacho crear nuevas ventanillas de atención al usuario o trasladar el lugar de archivo para aumentar la seguridad y disponibilidad de la información.



Responda la siguiente cuestión:

¿Puede aplicar el teletrabajo para su cargo o para una actividad de él, utilizando la tecnología a su alcance y dentro de los parámetros de ley?

2.7. GESTIÓN DE RECURSOS FÍSICOS

Las organizaciones judiciales siempre han utilizado recursos, uno de ellos, los físicos, entendiendo por estos instalaciones físicas, tecnología, equipos, papelería e implementos de oficina, los cuales obedecían a un sistema judicial en el cual primaba lo escrito sobre lo verbal. La calidad de dichos recursos afecta a la organización en varios aspectos. La estructura organizacional es afectada por la tecnología, porque ella obliga a concentrarse más en los procesos y reducen la importancia de la jerarquía. La seguridad del talento humano, el manejo y conservación de la información y la atención a los usuarios depende en gran parte del diseño de sus instalaciones. Igualmente, la disponibilidad de implementos afecta los tiempos de ejecución de funciones y por tanto en el cumplimiento del objetivo de celeridad de respuesta como es la filosofía del SAP.



- Elabore un inventario de los recursos físicos disponibles en su despacho.
- El inventario actual ¿Qué restricciones ha tenido para cumplir con las actividades en el antiguo sistema?

- ¿Cuáles son los requerimientos de recursos físicos para cumplir con sus funciones en el SAP?
- Usted va a recibir unos equipos que permitirán la administración del SAP, como computadores, quemadores de CD, software especializado, organización de salas de audiencias, etc. Si aún no están disponibles ¿qué estrategia o plan adoptaría para cumplir con sus funciones?

2.8. GESTIÓN DOCUMENTAL

La gestión de los soportes de información o gestión documental es una esfera de la gestión administrativa encaminada a conseguir la optimización de recursos físicos (papelería, tecnología), disminución de tiempo en procesos, reducción de costos, y rapidez de respuesta como lo exige el SAP.

La transición hacia el SAP se ve afectada en general por la resistencia al cambio por parte de los integrantes de la organización judicial, y en lo referente al manejo de la información esta resistencia se refleja en la generación de documentos físicos en lugar de usar medios magnéticos u ópticos, el uso de formatos y la conservación de doble documentación, entre otras prácticas que van en contra de una de las políticas del SAP como es la disminución de los volúmenes físicos de un proceso y de la tendencia a información escrita.

El factor humano presenta las siguientes deficiencias para una buena gestión documental:

Baja capacitación en los procesos de la organización. Los empleados desconocen los procesos por lo tanto no tienen en cuenta en su desempeño la oportunidad, el valor y la calidad de la información a la hora de tomar decisiones sobre la gestión documental.

- Oportunidad: qué rango de espera puede darle el empleado a quien le provee información y cuál tiene él para entregar información. Este es un punto clave incidente en la gestión judicial debido a la existencia de términos de ley.

- Valor intrínseco: el empleado debe aprender a valorar la información según su ciclo de vida, ya que puede tomar diferentes valores como el valor administrativo (apoyo a la función principal de la organización), legal (prueban derechos y obligaciones), fiscal o financiero (justifican origen y destino de recursos), testimonial (reconstruyen hechos) o valor informativo.
- Calidad versus cantidad: debe ser capaz de reconocer cuando se requiere información con alto detalle o por el contrario se requiere síntesis.

Baja capacitación en tecnología. En ocasiones se acepta el cambio pero no se tiene la preparación suficiente para desempeñarse en el nuevo escenario. Se desconoce la forma de operar los nuevos medios de operación, almacenamiento y transferencia de información.

Desconfianza. Los empleados conservan información que consideran necesaria para comprobar su adecuado desempeño y desconfían de los nuevos medios de captar.

Desprecio de la función de gestión documental. La dirección de algunas organizaciones relega esta función porque no la considera importante dentro de la organización judicial.

Las nuevas tecnologías de información y comunicaciones permiten cambios en el ciclo de vida de los documentos y por tanto en su gestión. Así, los cambios tecnológicos que influyen en la gestión judicial en el SAP afectan la gestión administrativa y la documental. Se cambian los medios de producción como máquinas de escribir por grabaciones de audio y video, los medios de captura pasan del papel a la información intangible y del tiempo pasado a casi un tiempo real en la gestión, medios de comunicación, todo esto trayendo ventajas y desventajas.

Ap

¿Cuáles son las ventajas y desventajas del uso de nuevas tecnologías de información y comunicaciones en la gestión administrativa del SAP? Proponga alternativas a las desventajas.

Priorice tres mecanismos para disminuir la resistencia al cambio en el manejo de información en el SAP



Complete el siguiente cuadro comparativo entre los medios de captura de información en el sistema anterior y los nuevos medios en el SAP

CUADRO No. 1

Criterio	SISTEMA ANTERIOR Documentos en papel	SISTEMA NUEVO Documentos digitales
Tipo de información que se registra		
Medio de lectura de la información		
Facilidad de acceso		
Seguridad en el manejo		
Riesgo físico asociado		
Facilidad y medio de reproducción		
Almacenamiento		
Recuperación de la información		
Forma de ordenarla		
Problemas de circulación y transporte		

FUENTE: AMADO, G. Jordi y modificaciones de los autores.



Ejercicio: ¿Qué prácticas escritas, considera usted, dieron paso a prácticas orales en el SAP?

2.9. ATENCIÓN AL USUARIO

El nuevo SAP está enmarcado dentro de los principios de celeridad y respeto a los derechos humanos, entre otros. En este nuevo contexto se eleva al ciudadano usuario de un servicio público (servicios de salud, de educación, de administración

de justicia) a la categoría de usuario/cliente, lo cual le da cierto poder de decisión sobre la forma en que desea recibir el servicio, y en los momentos de verdad⁹.

En el SAP la atención al usuario se puede considerar uno de los puntos más críticos ya que el ciudadano tiene una percepción negativa de la administración de justicia. Lo anterior se puede relacionar con lo mencionado por K. Albretch¹⁰, como los siete pecados comunes del servicio al usuario, que son:

1. Tratar a los usuarios con manifiesta apatía: “Usted poco me importa”.
2. Ignorar a los usuarios.
3. Ser frío (extremadamente serio) con los usuarios.
4. Tratarlos con inocultable actitud de superioridad.
5. Realizar funciones de forma mecánica sin tener en cuenta el carácter humano del usuario. “Trabajar como un robot”.
6. No dar alternativas al usuario.
7. Dar evasivas al usuario.

Ap

Para cada uno de los siete pecados dé un ejemplo real visto o vivido, determine la causa que lo origina y las soluciones que le daría. Para ello desarrolle un sociodrama.

Ae

¿Por qué considera usted que los seres humanos son tan importantes para la implementación y desarrollo del SAP?

¿Cómo los funcionarios de las organizaciones judiciales pueden interiorizar los cambios del SAP?

9 Un momento de verdad es aquel donde el cliente entra en contacto con el servicio y tiene la percepción de calidad del servicio comparando sus expectativas iniciales con el nivel de satisfacción recibido

10 Albretch K. y otro. Gerencia del Servicio. Ed. Legis. Citado en: PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Consejería presidencial para la modernización del Estado. Organizaciones públicas orientadas al servicio. p. 15

¿Qué es para usted trabajo en equipo?

¿Qué limitaciones encuentra usted para desarrollar el trabajo en equipo en su organización judicial?

¿Qué entiende por rotación interna?

¿Cómo definiría usted la gestión documental?

¿Qué síntomas demuestran que una organización lleva una inadecuada gestión documental?

¿Qué entiende usted por atención al público?

S

Esta unidad se desarrolló aportando al discente elementos sobre sensibilización, comprensión, motivación y aplicación de las prácticas administrativas del talento humano, los recursos físicos, la información y la atención al usuario dentro de un proceso de cambio de la organización judicial mediado por el nuevo sistema acusatorio penal (SAP).

UNIDAD 3

GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS SALAS DE AUDIENCIA



Al final de esta unidad, el discente podrá identificar los factores necesarios para la realización de las audiencias y adaptar los implementos que posee en su entorno de trabajo para las mismas.

Identificar la incidencia de las características y la gestión de los recursos humanos, físicos y de información en el desarrollo de las audiencias y en el cumplimiento de los objetivos del SAP.



- Señalar la relación existente entre la oralidad como característica del SAP y el tipo y gestión de los recursos de una audiencia.
- Establecer la relación entre el carácter público de las audiencias y los recursos necesarios para ella.

PRESENTACIÓN DE LA UNIDAD

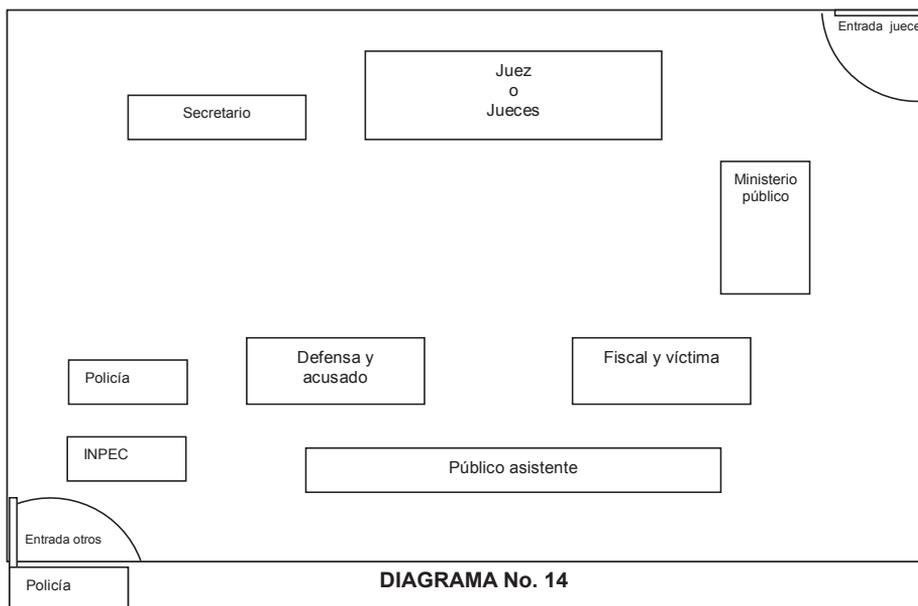
En toda organización es innegable que una variación en los objetivos y políticas debe ir acompañada de un cambio en los recursos con que cuenta, sea en sus características o en su administración. También es innegable que los recursos humanos, físicos y de información se encuentran interrelacionados, es decir, las características y administración de uno de ellos determinan las características y forma de administración del otro.

A lo largo del módulo se ha insistido en que la Ley 906 de 2004, que rige el nuevo sistema acusatorio penal (SAP), ha traído consigo una serie de reformas en la gestión judicial que generan cambios en el tipo y en la disposición de los recursos y a su vez en las prácticas administrativas. Estos cambios en lo judicial, como es la oralidad del sistema y el carácter público de las audiencias, deben estar apoyados en un cambio en la gestión de los recursos, bien sea a través de la adquisición de otros diferentes, un cambio en la administración de los existentes o una combinación de estas dos formas.

3.1. LA ORALIDAD Y EL LUGAR DE AUDIENCIA

Uno de los cambios fundamentales en el nuevo sistema consiste en pasar a un sistema donde prima la oralidad como principio rector (Art. 9), por lo cual los recursos tradicionales de realización de audiencias, si bien no desaparecen, son complementados con nuevas formas de administrarlos, para que permitan dar la característica de oral al sistema penal.

Esa característica de oralidad incluye la distribución de la sala para una audiencia, la cual se organiza de la siguiente manera¹¹:



¹¹ Esta distribución es la observada en las salas de audiencia de los Tribunales de Bogotá y Cundinamarca.

Esta distribución puede variar según el tipo de proceso que esté implicado en la audiencia y según los recursos con que se cuente. El Centro de Servicios Judiciales de Paloque-mao en Bogotá cuenta con dos tipos de salas que varían en capacidad y distribución de espacios.

Sala tipo normal o estándar

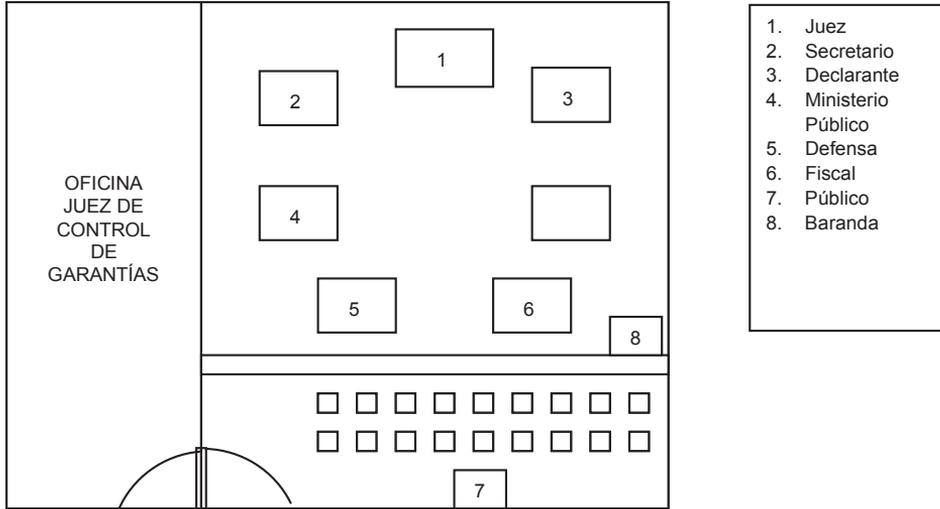


DIAGRAMA No. 15

Sala Tipo A grande

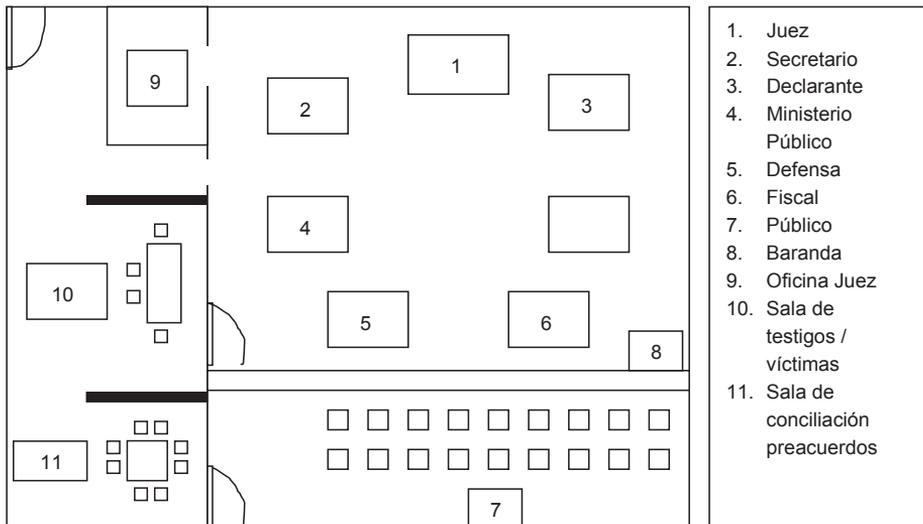


DIAGRAMA No. 16

Respecto a las características y prácticas de las instalaciones físicas, ellas deben contribuir a la facilidad de la comunicación y a la seguridad de la información.

Durante la audiencia, según el SAP, la comunicación debe estar libre de interceptaciones, lo cual no solo incluye las que se realizan por medios electrónicos, sino la escucha indebida de información que no puede serlo aunque la audiencia sea pública. Esto supone que la disposición de las personas y del lugar de audiencia debe permitir la comunicación pública de lo que es público (v.g diálogos entre juez y las partes) y la privacidad de aquello que deba serlo (v.g. diálogos entre defensa y acusado) Por tanto, el despacho y su distribución física deberían considerar los siguientes aspectos:

- El Código Penal establece que los dispositivos de audio-video deben permitir la conversación privada entre abogado defensor y defendido (Art. 146-5). Pero algunos despachos no cuentan con dichos dispositivos, por lo que deben recurrir a interponer distancias físicas para cumplir con este objetivo. Debe entonces existir una distancia prudencial entre:
 - la parte acusatoria (fiscal y víctima) y la parte defensora (defensa y acusado).
 - los asistentes a la audiencia y las partes.
- Si no se cuenta con los medios técnicos (micrófonos, altavoces) que cumplan la función doble de registrar sonido y facilitar el habla y escucha de los intervinientes, el espacio físico debe guardar las proporciones para cumplir con los dos requerimientos citados anteriormente, pero a su vez facilitar la grabación y la comunicación de las personas.
- El ambiente externo también afecta el desarrollo de la audiencia en cuanto a comunicación. Debe procurarse que el lugar escogido para la audiencia, sea propio del despacho o de otra institución, esté alejado de fábricas, calles, aeropuertos, centros comerciales y en general de fuentes de ruido que generen perturbaciones que afecten la captura en dispositivos de audio y video, especialmente de audio.
- Si el despacho cuenta con dispositivos de captura en video es importante que el lugar de audiencia tenga óptimas condiciones de

iluminación, sea artificial o natural, para facilitar el registro de la audiencia. Si es natural, la construcción debe tener amplios accesos de luz como ventanales o tragaluces. En el caso de los despachos que realicen audiencias nocturnas se debe contar con apropiada luz artificial.

- El riesgo de interceptación se reduce si en la sala o lugar de audiencia se encuentran solo los elementos necesarios para la audiencia y no objetos adicionales. Por ello el lugar escogido, en el caso de despachos que no cuenten con sala de audiencia, debería en lo posible ser uno que habitualmente se encuentre desocupado como es el caso de salones comunales, auditorios de escuelas o colegios. Esta situación es posible que se dé en el caso de centros de servicios judiciales que atienden a juzgados promiscuos municipales.

3.2. LA INFORMACIÓN PARA LA ORALIDAD

El SAP, respecto a los cambios en los recursos de almacenamiento de la actuación judicial, es decir, recursos donde se registra la información de la audiencia, señala que en las salas donde se realicen audiencias de control de garantías se utilizará el medio técnico que garantice la fidelidad, genuinidad u originalidad de su registro y su eventual reproducción (Art. 146).

Así, los recursos físicos del sistema anterior que en su gran mayoría eran de tipo mecánico, como máquinas de escribir, deben ser complementados con dispositivos que garanticen un almacenamiento de la actuación oral, teniendo en cuenta las limitaciones de la organización judicial, es decir, si no se cuenta con dispositivos de video puede recurrirse al audio, mientras este tenga fidelidad (Art. 146-4).

Ligado al nuevo carácter de estos recursos, se encuentra el nuevo manejo de la información que se reproduce en ellos. En ese sentido, la ley promueve la disminución de las prácticas escritas, al punto de prohibir la reproducción escrita de aquella información que ya se encuentre en dispositivos de almacenamiento de audio y video, salvo los actos y providencias que la ley autorice (Art. 146).

Respecto a la seguridad de la información, el SAP hace hincapié en la seguridad de la información durante la audiencia y después de ella.

Durante la audiencia la seguridad se preserva disminuyendo la posibilidad de interceptaciones a través del control y mantenimiento de los equipos de audio-video, donde se disponga de ellos, o de la distribución física como ya se mencionó, en los lugares donde no.

En relación a la seguridad de la información después de la audiencia, el SAP establece la creación de reproducciones de seguridad a través de medios técnicos idóneos. Aunque se usen medios idóneos como establece la ley, el manejo adecuado que se dé al elemento de almacenamiento (casete, CD, DVD) contribuye al aumento del grado de seguridad. Por tanto, se deben reducir las prácticas que afecten la conservación física de dichos elementos, como son:

- Manipulación y conservación en condiciones ambientales inadecuadas como la humedad o la temperatura extremas, lo cual se relaciona con la distribución física del despacho.
- Manejo de información contenida en CD, DVD o casete en lugares de alta contaminación. El aire contiene partículas que acumuladas pueden generar deterioro en la superficie del CD o DVD y en la cinta del casete.
- Suciedad de los elementos con que este se manipule, como son las manos, caseteras o unidades de CD.
- Reproducción a través de medios de inadecuados, como es utilizar formatos no compatibles, es decir, reproducir un DVD en un equipo que no contenga el software o programa adecuado.
- Uso de elementos de oficina no adecuados como carpetas deterioradas, ganchos de cosedora que pueden rayar la superficie del CD, imanes o elementos como ganchos, clips que pueden estar magnetizados e interfieran con el magnetismo del CD.
- Técnicas de archivo inapropiadas como marcación de CD con elementos puntiagudos, con marcadores borrables.

La celeridad es uno de los objetivos que se pretende lograr a través de un sistema oral. Pero la celeridad, no solo se refiere a la disminución en los tiempos de decisión en un proceso sino a la rápida disponibilidad de la información antes y después de una audiencia. De ahí que las prácticas de manejo y almacenamiento de la información también contribuyen a ello. En la medida de lo posible, esta gestión debería tener en cuenta:

- Llevar la carpeta de un proceso de tal forma que la disposición del material escrito corresponda a la secuencia temporal de este, es decir, podría organizarse por fechas de atrás hacia delante.
- Aunque el sistema judicial haya creado un código único, se podrían crear códigos para uso interno que faciliten en la búsqueda e identificación de expedientes (carpetas).
- No separar los medios magnéticos de los medios escritos, es decir, archivar CD dentro de la carpeta del respectivo proceso.
- En los medios escritos es fácil verificar el contenido de ellos como fechas, responsables, estado del proceso, etc. Pero en los medios magnéticos no lo es. Por ello se recomienda enumerar los CD o cassetes e incluir datos básicos de la información que contienen.
- Diseñar un mecanismo de control visible del estado del proceso y de la ubicación del expediente.

3.3. EL RECURSO HUMANO EN UN SISTEMA ORAL

La oralidad conlleva a que el recurso humano también adopte nuevas actitudes frente al trabajo y realice sus funciones de forma diferente. Si el SAP prohíbe la repetición escrita de información contenida en medios magnéticos, como se dijo anteriormente, dicho cambio de procedimiento es posible con un cambio en la cultura del empleado judicial para que disminuya la prevención ante los medios magnéticos, que lo lleva a la costumbre de transcribir y dejar copia escrita de ellos.

La razón que motiva a esta conducta es la de crear un mecanismo que compruebe que el empleado judicial realizó sus funciones, en caso de que la seguridad del medio de audio y video falle, es decir, se borre o se extravíe. Como alternativa a esta situación, podría crearse un mecanismo, como un formato adherido a la carpeta, donde conste el responsable de la carpeta en determinado momento y así se pueden establecer los lugares, instancias y personas por las cuales ha pasado el expediente.

En relación con los nuevos roles, los cambios en recursos físicos y de información, crean nuevas formas de actuación y nuevas características de las personas. Un sistema oral requiere mayores habilidades comunicativas en los empleados, como:

UNIDAD 3

- Cambios en lenguaje verbal y el no verbal (gestos, expresiones, movimientos).
- Una mejor dicción, vocalización, seguridad y manejo de tonos de voz.
- Aunque sea un sistema oral no deja de ser importante la redacción puesto que en las audiencias se da lectura a fallos escritos.

Dichas características se pueden obtener o mejorar a través de prácticas individuales o con la realización de simulacros grupales de audiencias.

La celeridad en el sistema, el aumento en el volumen de trabajo, en este caso audiencias, y la escasez de salas o lugares para realizar audiencias demanda una mayor coordinación entre estos y los intervinientes, para lo cual se puede tener en cuenta:

- Usar herramientas que permitan agendar tanto personas como recursos, para evitar la congestión en los horarios de ellos. Estas herramientas pueden ser software como agendas electrónicas que contienen varios sistemas operativos de computador o sencillos formatos de papel.
- La asignación tanto de salas como de personal debe tener en cuenta el tipo de audiencia que se vaya a efectuar ya que según la clase de audiencia, esta tendrá una duración diferente. Para la programación de salas dentro del Centro de Servicios Judiciales se han establecido unos rangos de tiempo de acuerdo con el tipo de audiencia así:

CUADRO No. 2

SALAS DE AUDIENCIA PÚBLICA EN EL CENTRO DE SERVICIOS JUDICIALES DE PALOQUEMAO			
DE CONTROL DE GARANTÍAS	RANGO DE TIEMPO	DE CONOCIMIENTO	RANGO DE TIEMPO
<ul style="list-style-type: none"> • Legalización de orden de captura • Orden de captura • Formulación de imputación • Imposición medida de aseguramiento • Entrega de vehículo • Incautación de bienes • Búsqueda selectiva de base de datos 	Depende de: <ul style="list-style-type: none"> • El juez • El número de imputados • El tipo de delito De 15 min. a 1 hora	<ul style="list-style-type: none"> • Medida de aseguramiento • Apelación • Lectura de fallo • Preclusión • Formulación de acusación • Individualización de la pena • Verificación de la aceptación de cargos 	Depende de: <ul style="list-style-type: none"> • El juez • El número de imputados • El tipo de delito De 30 min. a 1 hora
Tres diligencias a la vez (denominada "Combo o trifásica") <ul style="list-style-type: none"> • Legalización de captura • Formulación de imputación • Medida de aseguramiento 	De 45 min. a 1 hora	<ul style="list-style-type: none"> • Audiencia PÚBLICA ORAL (juicio de fondo) 	De 1 a 2 días
FUENTE: Elaboración de los autores en colaboración con empleados del Centro de Servicio Judiciales de Paloquemao – Bogotá			

La asignación de salas debe responder a aquellas actuaciones que se deben atender con mayor urgencia, debido a que algunos recursos procesales tienen términos o vencimientos menores que otros. Por tanto, debe haber una mayor comunicación entre los empleados y un mayor conocimiento de los términos de vencimiento de los procesos que maneja el despacho para así asignar los recursos físicos y humanos.

La programación de los horarios y las funciones de los empleados deberían contribuir a la descongestión de los despachos judiciales.

Como se dijo anteriormente, la celeridad del sistema penal se ve influenciada por la disponibilidad de la información y esta a su vez por la disponibilidad de personal. Ello hace necesario aumentar el número de empleados en aquellas funciones en las que el volumen de trabajo aumenta considerablemente y que de no ser atendidas pueden afectar el normal desarrollo de la audiencia. Piense el discente en una situación donde es imposible iniciar una audiencia debido a que los expedientes están represados en una fila de radicación.

La ausencia de intervinientes externos también afecta el llevar cabo una audiencia, por lo que se precisa coordinación entre el despacho y estos, a través del uso de medios expeditos de notificación como son el fax, Internet, teléfono, atendiendo a las normas que exige el SAP para su uso¹².

3.4. LOS RECURSOS Y EL CARÁCTER PÚBLICO DE LAS AUDIENCIAS

De igual forma, en la búsqueda del respeto a los derechos humanos, las audiencias adoptan el carácter de públicas, donde surgen nuevos roles y prácticas de administración de recursos físicos y talento humano.

El lugar de audiencia debe estar cerca de los interesados para garantizar el acceso al público.

12 En algunos países como Costa Rica existen reglamentos de notificaciones y comunicaciones por medios electrónicos donde se consignan los procedimientos para el uso de estos medios expeditos. Se consultó el documento Leyes y Reglamentos usuales de Poder Judicial, publicado en 2005 por la Sección de Análisis Jurídico del Departamento de Planificación de la Presidencia de la Corte del Poder Judicial. Disponible en internet en: http://www.poder-judicial.go.cr/planificacion/leyes_y_reglamentos/

Los recursos físicos deben ser suficientes para permitir el libre acceso, es decir, ninguna deficiencia de recursos puede limitar el acceso al público. Por tanto, la elección del lugar de audiencia debe considerar la posible afluencia masiva de público.

Las instalaciones deben contribuir con la publicidad de la audiencia pero a su vez garantizar la seguridad de los intervinientes, de allí que el lugar escogido para la audiencia debe facilitar el libre acceso de las instituciones que brinden la seguridad de las mismas, es decir, el INPEC o quien se encarga de la custodia de los acusados o el organismo de seguridad que se encargue de ella.

Según las disposiciones legales no pueden existir limitaciones en la publicidad de las audiencias por lo tanto los funcionarios deben responder por dicha publicidad.



- a) Si no cuenta con el software o programa adecuado (Outlook por ejemplo) para atender las audiencias, diseñe un formato que le permita tener la información y controlar la asignación de salas y horario de empleados para una audiencia.
- b) ¿Qué instalaciones propias del despacho o de otras instituciones le podrían facilitar la realización de una audiencia?
- c) ¿Qué disposición física de su despacho debe cambiar para cumplir con un adecuado manejo de la información previa, durante y posterior a una audiencia?
- d) ¿Qué disposición física de su despacho debe modificar para garantizar la publicidad¹³ de las audiencias y a su vez la seguridad de la información y las personas?
- e) ¿Qué técnicas de archivo utilizadas en el sistema anterior, en el cual prima lo escrito, debe usted dejar de utilizar o modificar para contribuir a la oralidad del sistema? Consulte la Ley 594 de 2000 o Ley General de Archivos disponible en la página web del Archivo General de la Nación www.archivogeneral.gov.co
- f) ¿Consulte el anexo sobre legislación referente al manejo de archivos en el documento “La Gestión Documental”.

13 Para entender el concepto de publicidad, consulte el Título VI, Capítulo I, Artículo 149, Principio de Publicidad.

Septiembre 30 de 2005. Disponible en Internet en: www.archivogeneral.gov.co. Consulte las normas indicadas y determine ¿cuáles disposiciones puede adoptar usted o su despacho para un mejor manejo de la información?

- g) ¿A partir de la nueva tecnología que van a recibir por el SAP, si usted no dispusiera de un computador ¿qué plan contemplaría para que las audiencias se pudieran realizar sin traumas ni carencias? (hacer énfasis en los juzgados promiscuos municipales).
- h) Si no cuenta con los recursos para publicitar las audiencias, ¿qué mecanismos utilizaría para cumplir con dicha norma?
- i) Si su organización judicial se encuentra en zonas de conflicto ¿Cómo manejaría dicha publicidad?

Ae

- a) ¿Qué criterios se deben considerar en los recursos físicos para contribuir con una fácil comunicación y con la seguridad en las audiencias?
- b) Según el nuevo Código de Procedimiento Penal
- c) ¿Qué se entiende por publicidad en las audiencias?
- d) ¿En qué momentos existen restricciones para ella?
- e) ¿A quiénes no se les puede negar la publicidad en las audiencias?

S

En esta unidad se ha destacado la operacionalización del Sistema Acusatorio Penal, SAP, y los cambios ordenados por la ley en lo referente a la infraestructura de las salas de audiencia, a los cambios tecnológicos que permitan cumplir con la oralidad y el carácter público del sistema.

GLOSARIO

ACTIVIDAD: conjunto de tareas.

AMPLIACIÓN DEL CARGO: incorporación nuevas tareas de naturaleza análoga u horizontal. Horizontalidad es el aumento de trabajo que se encuentre dentro del marco de los conocimientos y habilidades del trabajador.

CAMBIO: encontrar y adoptar actitudes, valores y comportamientos nuevos.

CARGO: conjunto de tareas y responsabilidades asignadas a un empleado.

COMUNICACIÓN: proceso en el cual las personas comparten significados mediante transmisión de mensajes por diferentes medios y utilizando diferentes lenguajes.

CULTURA: sistema de valores y creencias que orientan a los funcionarios en su comportamiento y el desempeño de su trabajo.

ENRIQUECIMIENTO DEL CARGO: Aumento deliberado de la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo. Al hablar de verticalidad nos estamos refiriendo a actividades que por lo general están por fuera de su rango habitual de acción.

LIDERAZGO: proceso para dirigir e influir en actividades de los miembros de una organización.

JERARQUÍA: parte de la estructura administrativa de una organización que muestra los diferentes niveles, de mayor a menor rango.

MOTIVACIÓN: factores que generan la conducta de una persona, la canalizan y la sostienen.

SISTEMA: interrelación entre las partes de una organización

SINERGIA: el todo es mayor que la suma de las partes.

SISTEMA ABIERTO: sistema que interactúa con su entorno.

SENSIBILIZACIÓN: proceso de apropiación de nuevo conocimiento en una organización.

GLOSARIO

PROGRAMA DE GESTIÓN DOCUMENTAL (PGD): establecimiento de políticas, funciones, procedimientos y responsabilidades para las fases de la gestión documental: producción o recepción, distribución, trámite, consulta, retención, almacenamiento, recuperación, preservación y disposición final (eliminación o conservación) (definición de Archivo General de la Nación).

ROTACIÓN INTERNA: rotación de puestos o intercambio periódico de asignaciones de trabajo, consiste en pasar a desempeñar funciones diferentes a las habituales durante un corto período de tiempo.

PUESTO DE TRABAJO: agrupación de cargos idénticos en cuanto a sus tareas y responsabilidades principales o significativas.

RESPONSABILIDAD: obligación de cumplir ciertas tareas y asumir ciertas funciones.

SÍNDROME DE ADAPTACIÓN: síntomas de una enfermedad llamada estancamiento en el cargo o puesto de trabajo.

TALENTO HUMANO: actitudes de los seres humanos para desempeñarse de manera inteligente en un trabajo.

TAREA: pasos lógicos en la realización de un trabajo.

TECNOLOGÍA: procesos, conocimientos, productos de dichos procesos, que ayudan a la solución de problemas específicos.

BIBLIOGRAFÍA

- AMADO, G. Jordi y otros. La Gestión Documental en las Asesorías. CISS Praxis S.A. Planificación jurídica. Centro de Documentación. Valencia: 1ª edición, 2001. 200 p.
- ARCHIVO GENERAL DE LA NACIÓN. Gestión documental: bases para la elaboración de un programa. Minimanual No. 3. Santa Fe de Bogotá: El Archivo, 1996. 30 p.
- BYARS, Lloyd y RUE, Leslie. Gestión de Recursos Humanos. 1ª ed. Madrid: IRWIN. 1996, 583 p.
- CASTILLO A., José. Administración de personal. Santafé de Bogotá: ECOE Ediciones, 1 ed. 1993. 363 p.
- DOYLE, Murielle. La preparación de manuales de gestión de documentos para las administraciones publicas. Santa Fe de Bogota: UNESCO / Archivo General de la Nación, 1991. 58 p.
- GARRIDO M., Francisco Javier. Comunicación estratégica: las claves de la comunicación empresarial en el Siglo XXI. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, Sin edición. 2002. 243 p.
- LOUART, Pierre. Gestión de los Recursos Humanos. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2 ed. 1996. 262 p.
- PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Consejería presidencial para la modernización del Estado. Organizaciones públicas orientadas al servicio. Santafé de Bogotá, 1994. 49 p.
- STONER, James; FREEMAN, Edward y GILBERT, Daniel. ADMINISTRACIÓN. México: Prentice Hall, 4 ed. 1996. 688 p.
- El Proceso Penal Acusatorio Colombiano. Bogotá: Ediciones Jurídicas Gustavo Ibáñez, 2005. Volumen 2. Las audiencias en el juicio oral.
- LEY 594 DE 2000. Por medio de la cual se dicta la Ley General de Archivos y se dictan otras disposiciones. www.archivogeneral.gov.co

GLOSARIO

ARCHIVO GENERAL DE LA NACIÓN. Guía del participante- videoconferencia “La Gestión Documental”. Septiembre 30 de 2005. Disponible en Internet en: www.archivogeneral.gov.co

PRESIDENCIA DE LA CORTE DEL PODER JUDICIAL. Sección de Análisis Jurídico del Departamento de Planificación. Leyes y Reglamentos usuales de Poder Judicial. 2005 En: http://www.poder-judicial.go.cr/planificacion/leyes_y_reglamentos/

República de Colombia. Rama Judicial del Poder Público. Consejo Superior de la Judicatura. PLAN DE DESARROLLO SECTORIAL DE LA RAMA JUDICIAL www.ramajudicial.gov.co.

ACUERDO 2764 DICIEMBRE 23 DE 2004. Por el cual se organizan las funciones del Centro de Servicios Judiciales del Sistema Penal Acusatorio en el Distrito Judicial de Bogotá y se dictan otras disposiciones. www.ramajudicial.gov.co

ACUERDO 2779 DE DICIEMBRE 23 2004. Por el cual se crea el Centro de Servicios Judiciales para los Juzgados Penales de Bogotá, con ocasión de la implantación del nuevo Sistema Acusatorio. www.ramajudicial.gov.co

ACUERDO 2793 DE DICIEMBRE 30 DE 2004. Por el cual se crean Centros de Servicios Judiciales Descentralizados para los Juzgados Penales de Bogotá, con ocasión de la implantación del nuevo Sistema Acusatorio. www.ramajudicial.gov.co

BIBLIOGRAFÍA COMENTADA

Sobre Gestión del Talento Humano

<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/vii.htm>

Allí se encuentra todo lo relacionado con análisis de cargos según la OIT.

FLETCHER, Shirley. Análisis de Competencias Laborales. 1ª ed. México: Panorama Editorial 2000, 128 p. Contiene explicación de más de treinta métodos de recolección de información para análisis de cargos, incluyendo la descripción de ventajas, desventajas y usos de ellos.

Sobre Gestión de la Información, el Conocimiento y la comunicación

www.gestiondelconocimiento.com En este portal se encuentran artículos, foros, noticias sobre seminarios, casos y en general información relacionada con la gestión del conocimiento, organizaciones inteligentes, aprendizaje organizacional, entre otros temas.

INSTITUTO LATINOAMERICANO Y DEL CARIBE DE PLANIFICACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL (ILPES). Introducción a la Gestión del Conocimiento aplicada al Sector Público. Boletín del Instituto No. 10. Chile: 2002. 26 p. Disponible en Internet en www.eclac.cl Este documento es uno de los primeros enfoques de la gestión del conocimiento a organizaciones públicas. Se encuentran temas como los factores claves de la Gestión del Conocimiento, su estructura, clasificación del conocimiento, capital intelectual y aprendizaje organizacional, entre otros.

Para conocer acerca de la normatividad que rige el proceso de gestión documental administración de archivos se puede consultar:

Normatividad de la gestión documental en Colombia. Bogotá: Gadier Sistemas Profesionales de Información, 2002.

O visitar la página del Archivo General de la Nación www.archivogeneral.gov.co para conocer normatividad con mayor actualidad, cursos de capacitación en archivos, entre otros.

PARERA PASCUAL, Cristina. Técnicas de archivo y documentación en la empresa. Madrid: Fundación Confemetal, 2000. Para conocer técnicas prácticas de archivística.

S

Ante las condiciones cambiantes y complejas del entorno, las organizaciones, tanto privadas como públicas, deben estar en un continuo proceso de autoevaluación, depuración y mejoramiento, de sus recursos y procesos, bien sea para adaptarse a ese panorama cambiante o mejor aún, para propiciar dicho cambio. Este proceso administrativo debe ser aplicado en la Rama Judicial, en especial en los Centros de Servicios Judiciales, para establecer los cambios relacionados con las funciones, los requerimientos en talento humano, recursos físicos y de información derivados de la implementación del SAP.



IMPRESA
NACIONAL
DE COLOMBIA

Carrera 66 No. 24-09 Bogotá, D. C.
PBX: (571) 457 8000 - Fax: 457 8034
www.imprenta.gov.co
e-mail: correspondencia@imprenta.gov.co