

# MODELO DE GESTION DE LOS JUZGADOS DE ITAGÜI UNA ALTERNATIVA DE SOLUCION PARA LA JUSTICIA COLOMBIANA

## INTRODUCCION

La crisis en la Administración de Justicia ha sido de tema de análisis y de formulación de múltiples reformas a través de la historia del país. Se han hecho diferentes esfuerzos gubernamentales especialmente encaminados a reducir la congestión y acumulación de procesos judiciales buscando siempre alternativas de solución.

Se pretende con este documento dar a conocer el proceso de Modernización y Sistematización de los Juzgados de Itagüí y su nuevo modelo de despacho judicial, como una alternativa de solución para la Justicia colombiana.

Para una mejor comprensión de la afirmación anterior, es necesario conocer el proceso de innovación que se ha vivido en los Juzgados de Itagüí en los últimos once años, tanto desde el punto de vista estructural como de sus avances en los cambios culturales hacia la excelencia administrativa, con su contribución práctica a un modelo de administración conjunta de varios despachos judiciales que funcionan en un mismo municipio, lo cual, fue se logró con la creación de una Secretaría Común llamada **Oficina de Apoyo Judicial**, y actualmente denominado Centro de Servicios Administrativos.

Es de resaltar además, que las gestiones realizadas son también un ejemplo de concertación de los sectores público y privado en la búsqueda conjunta de soluciones para la justicia en el municipio de Itagüí y su posible proyección al resto del país.

En el modelo, se aplican las metodologías más modernas para optimizar la efectividad en el servicio de la justicia a la comunidad, tales como: **Sistematización y Automatización; Aprender - Haciendo, organización que aprende a aprender; Gestión Integral de Calidad; Trabajo en Equipo; Servicio al Usuario; Planeación Estratégica; Mejoramiento Continuo y Diseño de Procesos** para adecuarlos a la normatividad vigente y a la efectividad requerida para la prestación de la pronta y cumplida justicia. Son de destacar, **los mecanismos del modelo para el seguimiento y evaluación de la gestión**, a

través de **Indicadores de Gestión** cuyas variables son medidas directamente en la Oficina de Apoyo Judicial.

El derrotero para su implementación está dado en cuatro etapas:

La primera que se inicia en el año 1.989, consiste en la implantación de un **PROYECTO DE MODERNIZACION Y SISTEMATIZACION DE LOS JUZGADOS DE ITAGUI**, que plasma una innovación en el modelo de Juzgados en el país, se pasa del despacho judicial tradicional, a uno que organiza su estructura administrativa, optimiza el trabajo, distribuye las funciones, se sistematiza y automatiza, y al tomar como referente el Trabajo en Equipo pone en funcionamiento una Secretaría Común al servicio de todos los Juzgados del Circuito Judicial de Itagüí, (**OFICINA DE APOYO JUDICIAL**), logrando así una sinergia que permite la integración de todos los jueces del municipio y unos servicios comunes a los Usuarios ( Abogados litigantes, auxiliares de la justicia, partes en el proceso, entre otros). Pero sobretodo, debe destacarse que este modelo permite concentrar la actividad del juez en lo atinente al manejo de la parte jurídica, dejando en la secretaría común la responsabilidad del contacto con el público y el trámite rutinario de estas oficinas, como es la recepción de documentos, información, reparto, notificaciones y toma de datos para el control estadístico y de gestión, entre otros.

La segunda etapa contempla el desarrollo de un **MODELO DE GESTION INTEGRAL ADMINISTRATIVA**, cuyo diseño y puesta en marcha se inició en octubre de 1.995, basado en un sistema de mejoramiento continuo y de direccionamiento estratégico que permitió la conformación de equipos de trabajo conformados por jueces y empleados con el fin de incorporarle al quehacer diario de los juzgados, esquemas de atención y servicio al usuario, comunicaciones, diseño de procesos y procedimientos, formación y capacitación, estandarización y normalización, manuales de funciones, de seguimiento y evaluación, de archivo entre otros.

Debe resaltarse que el propósito final de esta etapa fue mejorar el modelo de juzgado ya existente, haciendo énfasis en la administración del despacho judicial y del proceso , que le permita al juez dedicar la mayor parte de su tiempo hábil al ejercicio de la pura función jurisdiccional. Para el juez la labor administrativa es meramente instrumental por lo que se pretende liberarlo de cargas simplemente administrativas y se busca ordenar, estandarizar y normalizar la administración, para convertirla en una rutina de fácil ejecución que sirva de punto de apoyo a la tarea estrictamente jurisdiccional, de la que se reclama su prontitud y oportunidad. **Quien conduzca un juzgado bajo este marco conceptual es un juez que gerencia su despacho.**

A partir de enero del año 1.996 inician los jueces con el desarrollo de algunos de los diferentes proyectos trazados por los Equipos de Trabajo conformados, como ocurre con la capacitación, evaluación de la gestión, atención y servicio al usuario, desarrollo y crecimiento humano.

Posteriormente se da inicio en 1.997 a una tercera etapa de **EDUCACION LEGAL A LA COMUNIDAD** en la cual los jueces se proyectan a su ciudadanía mediante el ejercicio de una función social educadora, formadora y orientadora que se sirve de publicaciones de interés general (la tutela, el matrimonio civil, etc.); conferencias sobre aspectos varios con empresarios, funcionarios públicos, líderes de acción comunal, docentes, niños, jóvenes; un programa radial; un video institucional; entre otros.

Se comprometen en este objetivo de brindarle a la ciudadanía un servicio de Justicia más fácil amable, ágil y oportuno, los 15 despachos judiciales y sus empleados, el Tribunal Superior de Medellín, la Corporación Empresarial de Itagüí –CITA-, la Corporación Excelencia en la Justicia –CEJ-, la Administración Municipal de Itagüí y un Consultor Externo.

## **ANTECEDENTES**

En 1.988 se creó la Corporación empresarial de Itagüí “CITA”, por iniciativa de algunos representantes de la industria deseosos de aunar sus esfuerzos y recursos, y canalizarlos a través de una entidad de carácter cívico y social, sin ánimo de lucro, que permitiera consolidar y fortalecer los vínculos entre la industria, la comunidad y las autoridades itagüiseñas para emprender acciones concretas y precisas que redundarán beneficios importantes y trascendentales para el municipio y sus gentes.

Como punto de partida , CITA contrató una investigación con la firma Invamer-Gallup para detectar las necesidades y problemas más graves que según la comunidad, aquejaban a Itagüí, encontrando en una muestra aplicada a 800 habitantes que el principal problema radicaba en la falta de seguridad y poca credibilidad en la justicia, según lo expresó el 61.2% de los encuestados, mientras que el 85% dijo que no denunciaba el delito por ausencia de un Sistema Judicial efectivo.

Por primera vez en Colombia se unen el sector público y el privado con el firme propósito de recuperar la imagen y la confianza de la ciudadanía frente al tradicional Sistema de Justicia y de introducirle principios de calidad, gerencia, planeación, eficiencia, productividad y liderazgo, muy propios del mundo empresarial pero ajenos y desconocidos en su gran mayoría por la administración pública.

El programa atendía una población beneficiaria de 14 jueces, 63 empleados, abogados litigantes, auxiliares de la justicia, demandantes, demandados, testigos, entre otros, para un número aproximado de 15.000 personas durante cada mes.

Fue así como CITA en asocio con el Tribunal Superior de Medellín, los Jueces de Itagüí , la Alcaldía Municipal de la localidad y la Fundación para la Educación Superior FES, procedieron a finales de 1.989 a conformar un equipo de trabajo que perseguía la concreción de un Proyecto de Modernización en la Justicia que pudiera servir de punto de partida para darle a la Administración de la Justicia en Colombia los niveles de eficiencia que todos los colombianos desean, orientada a aumentar la productividad y prestando un mejor servicio.

## **PRIMERA ETAPA**

# PROYECTO DE MODERNIZACION Y SISTEMATIZACION DE LOS JUZGADOS DE ITAGÜÍ

**Periodo:** 1989 - 1991

**Costos:** \$ 180 millones

**Entidades financiadoras**

CITA: \$ 90 millones

FES : \$ 90 millones

**Participantes:**

- Jueces y Empleados Judiciales de Itagüí
- Tribunal Superior de Medellín
- Alcaldía de Itagüí
- Dirección Seccional de la Rama Judicial
- Asesor Externo
- CITA y FES

## DIAGNOSTICO

En primer término se dio una etapa de diagnóstico, previa investigación, mediante entrevista con jueces, funcionarios, abogados y público en general; con toma de datos en todos los Despachos Judiciales, lo que mostró una acumulación grande de procesos, en total 12.714 y que en Itagüí los Juzgados presentaban carencia de recursos materiales, represamiento de negocios, inadecuada estructura organizacional, bajo perfil de los servidores judiciales, desinterés por la participación ciudadana, ausencia de criterios administrativos y condiciones físicas poco propicias para una adecuada administración de justicia. Se patentizaron entonces fallas por congestión, ineficiencia, impunidad, falta de imagen, desconfianza ciudadana, situaciones estas comunes a la mayoría de los juzgados en Colombia, que resultan informadas con frecuencia por los medios de comunicación y las organizaciones judiciales han reclamado solución. Además a sido una constante en las múltiples manifestaciones de los ciudadanos.

## PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

Se presentó entonces para su exámen y posterior adopción, por los Jueces de Itagüí, un proyecto que incorporaba un modelo de despacho judicial con el ajuste de algunos de los procesos básicos de administración empresarial (administración privada) al interior de la Administración de Justicia (administración pública) para aumentar la eficiencia y eficacia de sus resultados, en respuesta a uno de los principales servicios públicos que el Estado debe a la ciudadanía.

La propuesta incluyó los siguientes aspectos a mejorar :

- Modernizar la estructura administrativa de los juzgados al implementar un Modelo de Despacho Judicial
  - Equipos de trabajos modernos y computarizados
  - Mejoras locativas (oficina abierta)
  - Gestión integrada, sistematizada y en red
  - Manejo de indicadores y estadísticas
  - Atención y servicio al usuario
- Transformar la cultura organizacional
- Generar un espacio para la investigación
- Brindar capacitación permanente(informática y administración)
- PROPICIAR UN ENCUENTRO ENTRE EL SECTOR PRIVADO Y EL SECTOR PUBLICO EN BUSQUEDA DEL DESARROLLO DEL PAIS.

Como gran resultado de todo el proceso de cambio que planteaba, se pretendía a un “Juez Actor”, eficiente, comprometido, que fuera reconocido y respetado por la comunidad.

## **DESARROLLO**

La iniciación del proyecto fue aprobada por todo el grupo de Jueces del Circuito de Itagüí, con la aceptación de la Corte Suprema de Justicia, el Ministerio de Justicia y el Tribunal Superior de Medellín.

Para su desarrollo se creó un Comité Coordinador integrado por delegados de cada una de las entidades participantes y con el doctor Aldo Espinosa S., nombrado como Director del Proyecto.

Conscientes de que se tiene la estructura de un despacho judicial “modelo tradicional”, que para todas las áreas opera igual con un juez a la cabeza, seguido de un secretario y varios empleados (oficial mayor, escribientes y citador), que comportan una características donde la cultura de trabajo es individualista, poco participativa, con deficiencia en la sistematización y las técnicas administrativas, que refleja la carencia de tecnologías y equipos de trabajo modernos, la falta de indicadores, de medición y del manejo estadístico y donde no hay trabajo en equipo, se crea entonces, un nuevo modelo de organización para modernizar y agilizar la estructura administrativa de los juzgados, buscando reducir la relación costo beneficio, sobreponiéndose a la obsolescencia tecnológica, mejorando la comunicación, preparando un ambiente en el que prima el trabajo en equipo, colaborando en el cambio de perfil de los servidores judiciales y propiciando la recuperación de la buena imagen de la Rama Judicial.

El eje principal del proyecto fue la creación de la primera **SECRETARIA COMUN** del país, en desarrollo del Decreto 2278 de 1.989. Esta fue llamada la **OFICINA DE APOYO JUDICIAL**, por decisión que tomaron los jueces y con el fin de hacer su nombre más amigable a todos los usuarios del servicio.

El mencionado Decreto en su artículo 3° dispuso que: *"Los procedimientos internos de los despachos judiciales serán señalados por las correspondientes Salas de Gobierno. Los Tribunales podrán integrar grupos de juzgados con una organización interna que permita la utilización compartida de los servicios de los empleados, equipos, locales y demás elementos materiales; organizarlos alrededor de una secretaría común asignando la responsabilidad de su manejo a uno de los secretarios o a uno de los jueces, exonerándolos total o parcialmente de las funciones propias de su cargo; transferir funciones jurídico-administrativas como reparto, notificaciones, manejo de depósitos judiciales, archivos, elementos decomisados y otros similares a las Oficinas o Unidades Judiciales; determinar funciones de trámites que puedan ser realizados con la firma de empleados subalternos, e introducir todas las modificaciones que consideren útiles para la sistematización de los despachos judiciales"*.

De acuerdo con las estipulaciones del decreto referido se solicitó autorización al Tribunal Superior de Medellín, para integrar todos los juzgados de Itagüí en una organización interna que les permitiera compartir los servicios de empleados, equipos, locales y algunos elementos materiales. Dicha solicitud fue autorizada mediante la Resolución Nro. 158 de julio 12 de 1.990 y surge así un nuevo modelo de Despachos Judiciales.

Se encuentra aquí uno de los logros más importantes del programa traducido al diseño e implantación de un nuevo modelo de despacho judicial, que presenta innovaciones importantes respecto de los que opera en el país y en otras naciones vecinas de la América Latina.

## **COMPONENTES**

El Proyecto de Modernización de los Juzgados de Itagüí fue diseñado con una estructura multidisciplinaria, combinando actividades en diferentes campos, de manera que puedan actuar simultáneamente. En este sentido cada uno de los componentes previstos tenía los siguientes objetivos:

- **DOCUMENTACION**

Establecer políticas para el manejo de los archivos manuales, consecución, administración y actualización de la biblioteca de uso común a los Juzgados.

Se habilitó una biblioteca con unas cien obras de consulta, correspondientes a las diferentes áreas del derecho, que actualmente cuenta con **150 volúmenes** y para

el manejo de archivos se concretó una asesoría con la Universidad de Antioquia para lograr la organización del archivo de procesos.

## ▪ SISTEMATIZACION

Con este componente se pretende mejorar la administración y el funcionamiento de los despachos y para ello no sólo hubo cambios en los procedimientos y en las funciones, sino que además se acudió a una técnica moderna, como lo es la automatización.

Debe anotarse que en el Proyecto de Modernización y Sistematización de los Juzgados de Itagüí, luego de definirse los cambios en los procedimientos y concretadas las funciones de la Secretaría Común, por decisión de los jueces comenzó a funcionar en forma manual durante seis meses (a partir de septiembre de 1.990), mostrándose que sin inversión económica y solamente modificando la estructura organizacional, es posible obtener importantes avances para la mejor prestación del servicio. Posteriormente, a partir de julio 1.991, se produjo el desarrollo computarizado de la Secretaría Común, concretándose en siete módulos el sistema diseñado.

En sus inicios se manejó el Sistema Integrado de Gestión Administrativa (S.I.G.A.1.0) programa diseñado para el manejo administrativo de los juzgados de un circuito judicial. En el Manual del Usuario se explicaba detalladamente la estructura y funcionamiento del programa, que consistía en la radicación de demandas y memoriales, reparto y abono de proceso, registro de actuaciones, consultas de los usuarios, reporte de estados y memoriales con lo cual se eliminan las actividades manuales y repetitivas optimizando el tiempo y el recurso humano.

Además del SIGA se trabajó la aplicación “NOTIFICA” , software cuyo objetivo es el de controlar las notificaciones desde su pago hasta el resultado final de la misma.

Se dotó a todos los despachos judiciales de computador y la oficina de Apoyo Judicial de un servidor con el correspondiente software de gestión que contiene los mecanismos de seguridad para limitar los accesos no permitidos.

Actualmente funcionan otro software, el sistema de gestión de procesos y manejo documental y de reparto de procesos, que viene implementando en todo el país, la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura.

## ▪ MEJORAS OPERATIVAS

Dar solución a los problemas de orden operativo que afectan el funcionamiento de los juzgados. Diseñar mecanismos para conseguir más rápidamente información sobre antecedentes, ubicar auxiliares de la justicia, informes del Cuerpo Técnico de Policía Judicial, proveer suministros en general, y de definir programas de mantenimiento y mejoramiento, es lo que hace parte del objetivo de este componente.

#### ▪ **MEJORAS LOCATIVAS**

Estudiar y ejecutar nuevos diseños en la organización de interiores y arquitectónicos para la organización espacial de los despachos y de la Oficina Judicial, acordes con los planteamientos del proyecto. Se destaca la instalación de la Oficina Abierta. Como ya se advirtió en párrafos anteriores, la situación física de los Juzgados de Itagüí, semejante a la del resto del país, carecía de una racionalización espacial, por lo tanto era imperativo adaptar un lugar para el funcionamiento de la Secretaría Común de tal forma que permitiera el fácil acceso del público y la comunicación con los juzgados. De otro lado, era importante adecuar los despachos judiciales para dar comodidad a los funcionarios, buscando dignificar su labor y procurando igualmente dar las condiciones para una mejor prestación del servicio público en la administración de Justicia. Con tal orientación se hizo uso del sistema de "**Oficinas Abiertas**" o "**Integradas**".

#### ▪ **CAPACITACION**

Diseñar y ejecutar los programas de capacitación y formación jurídica, administrativa, informática y de cualquier otro orden que eran necesarios para el desarrollo del proyecto.

Vale la pena destacar en este punto que el programa formación para el cambio organizacional y de capacitación en calidad integral, desarrollado con los jueces de Itagüí podría calificarse como uno de los más importantes logros del proyecto. Mencionarse la "Calidad Total" en el ámbito de la administración de justicia, y plantear la necesidad de que el Estado adoptara políticas orientadas a cobijar este sector, es agregar algo novedoso, que propende a aumentar la motivación de los servidores judiciales para lograr la productividad, que enfatiza en el mejoramiento del servicio público y sobretodo que orienta al marco de la competitividad a la Rama Judicial.

#### ▪ **DIVULGACION**

Estimular el buen uso de la nueva estructura organizacional entre los usuarios internos y externos y vender la imagen del proyecto al público, para rescatar la confianza en la Administración de Justicia, e ir en la búsqueda de un liderazgo para la misma. Además procura su duplicación o replicación en otros circuitos judiciales del país. En este componente también se concibió la idea de colaborar con la **Educación Legal a la Comunidad**.

#### ▪ **GESTION**

Definir la nueva estructura organizacional de los juzgados y de la secretaría común y elaborar los correspondientes manuales de funciones y procedimientos, como el reglamento interno por el que se regiría el nuevo equipo de Jueces y empleados de Itagüí.

### **OFICINA DE APOYO JUDICIAL**

El funcionamiento de la Oficina de Apoyo Judicial debe entenderse como un centro integrador, para agilizar la prestación de algunos servicios administrativos, y su actividad es complementaria de la gestión de los juzgados individualmente considerados. Por lo tanto éstos en ningún caso comprometen la existencia de sus propias secretarías, pero, si muestran un modelo de Despacho Judicial que separa su actividad jurisdiccional de la administrativa. Por virtud del decreto antes mencionado, los notificadores o citadores de los juzgados miembros fueron transferidos para integrar la secretaría común, en donde han sido capacitados en materias jurídicas y administrativas para el cumplimiento de sus nuevas funciones y para efectos del proyecto se denominan "Auxiliares Administrativos".

La Oficina de Apoyo Judicial desarrolla las siguientes funciones jurídico administrativas:

- Recepción de documentos y presentaciones personales
- Información al público de todas las actuaciones procesales
- Radicación de negocios
- Realización de reparto
- Reporte de estados y memoriales
- Citaciones y notificaciones
- Expedición de fotocopias a los despachos judiciales
- Recopilación de datos para la estadística y la medición.
- Colaboración con los juzgados en tareas especiales, cuando faltan empleados.

Al interior de la Oficina de Apoyo Judicial y para el cumplimiento de su trabajo cotidiano se han distribuido grupos que funcionalmente atienden las principales actividades a su cargo. Estos se presentan a continuación, junto con una descripción de su naturaleza.

- **GRUPO DE RECEPCION**

Esta función la cumple un empleado que se encargan de recibir las demandas, memoriales, oficios, pólizas judiciales, peritazgos, avalúos e inventarios, dictámenes, reconocimientos, necropcias o alcoholemias, correspondientes a los juzgados.

- **GRUPO DE RADICACION Y REPARTO**

Su actividad gira en torno a la digitaión y clasificación por áreas de las demandas, organización física de los expedientes de acuerdo con las nuevas normas de archivo, elaboración de los listados y actas de reparto. Su trabajo se cumple con un empleado y con la presencia del Juez Coordinador.

Además la **RADICACION DE MEMORIALES** es realizada por otro empleado encargado de la clasificación y organización de todos los documentos recibidos desde y hacia los juzgados, con la tarea de realizar rondas entre la Oficina de Apoyo y los juzgados distribuyendo y recogiendo la documentación.

- **GRUPO DE CONSULTA**

La función de este grupo es atender en la ventanilla las necesidades de información en relación con los procesos de cualquiera de los juzgados del circuito judicial, especialmente en relación con los resultados del reparto y las actuaciones diarias surtidas en cada proceso. Está integrada por tres empleados, se ha hecho énfasis en que se trata de una de las áreas más importantes de la Oficina, razón por la que todos los empleados deben estar dispuestos a colaborar en ella cuando las necesidades lo exijan.

Es de destacar, que en la consulta se ofrece un servicio actualizado, toda vez que los despachos judiciales están en **RED** con la Oficina de Apoyo Judicial y la actuación que se surta en aquellos se digita y de inmediato, queda para ser informada a lo usuarios.

- **GRUPO DE NOTIFICADORES**

Ese grupo es el responsable de efectuar todas las notificaciones y citaciones para los juzgados, actualmente está compuesta por cuatros empleados quienes de acuerdo con una zonificación previamente adoptada, deben efectuar las notificaciones y citaciones en los municipios de Itagüí, Caldas, La Estrella y Medellín.

#### ▪ **GRUPO ADMINISTRATIVO**

Por la gran cantidad de tareas de orden administrativo que se desarrollan en la Oficina de Apoyo y especialmente por el enorme flujo de documentos que circula, se han destinado tres empleados a este grupo que además da soporte y colaboración a los juzgados que en un momento determinado presenten ausencias laborales o acusen carga laboral extra.

Estas funciones y los procedimientos a cargo de los empleados de la Oficina de Apoyo Judicial, son reglamentados por el Juez Coordinador previa consulta con los demás Jueces. Con este fin los jueces han creado un **Reglamento Interno** que significa la norma básica donde se definen las características de su funcionamiento.

Otra característica fundamental de la nueva estructura ha sido la creación de equipos de trabajo a diferentes niveles, en donde se estudian y realizan las actividades que tiene a su cargo la Oficina de Apoyo Judicial.

En las siguientes líneas se presenta una breve explicación de cada uno de ellos.

#### ▪ **GRUPO DE JUECES**

La instancia superior está conformada por todos los jueces que integran el Circuito Judicial. De acuerdo con la Resolución No. 158 de 1.990 del Tribunal Superior de Medellín, deberá realizarse al menos una reunión mensual, con el fin de analizar su funcionamiento, buscar la unificación de procedimientos, revisar la programación mensual y estudiar sus resultados. Por las necesidades del proyecto durante la fase inicial, estas reuniones se dieron semanalmente. Son presididas por el Juez Coordinador y se lleva un libro de actas en donde constan las deliberaciones y decisiones adoptadas en cada una de ellas.

Ocasionalmente y para actividades específicas el grupo de Jueces constituye algunos comités de trabajo, sea para actividades de capacitación, para la redacción de algunos documentos o para la supervisión de actividades administrativas.

#### ▪ **COMITE ASESOR DE EMPLEADOS**

Se creó un Comité asesor de empleados, integrado por representantes de los juzgados, extraídos uno por cada jurisdicción y uno más en representación de los empleados de la Oficina de Apoyo Judicial. Los representantes de este comité son seleccionados mediante votación realizada por los mismos empleados. Su función es la hacer recomendaciones al grupo de Jueces para mejorar el funcionamiento de la estructura, velar por los intereses de los empleados, especialmente en el área de formación y capacitación.

#### ▪ **JUEZ COORDINADOR**

Es el cargo de más alta jerarquía dentro de la Oficina de Apoyo Judicial, y es desempeñado en forma rotatoria por uno de los jueces que forman parte de este equipo de trabajo. Es seleccionado por quien obtenga la mayoría en votación efectuada con la participación de todos los jueces. La postulación es voluntaria, y en caso de que ninguno de ellos reciba mayoría absoluta se realiza una segunda vuelta que garantice al elegido un respaldo mayoritario del grupo.

El nombramiento tiene una duración de seis meses, y por decisión adoptada en el Reglamento Interno, no se permite la reelección, salvo que todos los Jueces hayan desempeñado el cargo. Quien lo acepta no puede abandonar las funciones en su juzgado, sin embargo, en acuerdo con los demás jueces, podrá disminuirse la carga jurisdiccional del reparto hasta en una proporción del 50% de su asignación normal.

#### ▪ **COORDINADOR SUPLENTE**

En la misma votación en que se selecciona al Juez Coordinador se elige un suplente, con la misma duración, para colaborar con su principal en todas aquellas actividades que sea necesario de acuerdo con las circunstancias. Además deberá sustituirlo cuando se presenten faltas temporales.

#### ▪ **COMITE ASESOR**

Toda vez que en la Oficina de Apoyo Judicial se involucran juzgados de diferentes áreas o especialidades jurídicas, se ha creado un Comité Asesor del Juez Coordinador, para analizar las implicaciones y variantes jurídicas que en este sentido pueda tener cualquier decisión adoptada. Tan pronto como sea posible llevar las reuniones semanales a una mensual, de acuerdo con el criterio del mismo Grupo de Jueces, el Comité Asesor continuará reuniéndose con esta frecuencia a fin de mantener un seguimiento de las actividades comunes y decisiones adoptadas.

## ▪ SECRETARIO ADMINISTRATIVO

Este cargo no estaba contemplado en la nómina para la época para la que se creó la Oficina de Apoyo Judicial, sin embargo se debió formalizar su creación de hecho para brindar apoyo a la labor de Juez Coordinador y colaborar con la organización de la oficina. Actualmente se encuentra desempeñándolo uno de los auxiliares administrativos (antes citadores de los despachos) adscritos a la Oficina de Apoyo Judicial a quien se le asignó esta función especial. Cumple con la función administrar la Oficina de Apoyo Judicial y el sistema informático, realiza las copias de seguridad, recoge y procesa la estadística.

Hoy con la vigencia del Acuerdo 208 de 1.997 emanado del Consejo Superior de la Judicatura, las Oficinas de Apoyo Judicial tendrán en su nómina de empleados el Secretario Administrativo.

El programa de Modernización y Sistematización de los Juzgados de Itagüí se constituye entonces en un proceso permanente, perfeccionable cada día y el cual se enriquece con los desarrollos que las ciencias administrativas logren en el futuro. Esta etapa se inauguró por el señor Presidente de la República Doctor César Gaviria Trujillo el 6 de septiembre de 1.991.

Para ese momento los Juzgados de Itagüí, disponen de Manuales de archivo y correspondencia, de funciones y de procedimientos, de sistemas y programas para el computador. Dichos manuales se revisan periódicamente para introducirles los ajustes que sean necesarios.

Los Jueces de Itagüí y sus empleados tienen equipos modernos de trabajo, participaron y participan en seminarios sobre gestión integral de calidad, informática, relaciones con la prensa, talleres experimentales, entre otros, como parte de la implementación del programa.

En esta primera etapa, la faceta más importante es el haber generado un modelo de despacho judicial, con el diseño de una Secretaría Común, de la que se sirven los Juzgados, con un Juez coordinador a la cabeza y donde se ha presentado un cambio en la actitud de éste, que ha dejado de ser un Juez tradicional, para convertirse en un Juez con sentido de pertenencia al grupo, que se preocupa por su entorno, por el medio social en que actúa, participando con mística en la prestación del servicio y sobretodo entendiendo que la perfección de su tarea es su gran meta, que logrará si se enruta por el camino del mejoramiento continuo.

El Proyecto fue diseñado para mejorar la Administración de Justicia, requiriendo de la colaboración de todos los funcionarios y empleados de los juzgados de Itagüí, dinamizando procedimientos administrativos, ofreciendo más agradable espacio físico tanto a los funcionarios como al público en general y creando un

clima de calidad de servicio y de orden en las oficinas. Se entendió que si se recupera la confiabilidad en la justicia colombiana, el país habrá empezado a fortalecer su futuro.

## **METODOLOGIA DEL MODELO**

Como en todo proceso de mejoramiento, el de Modernización y Sistematización de los Juzgados de Itagüí tenía implícito un manejo metodológico de gestión de calidad, encaminado a generar un cambio no solo en las herramientas de trabajo, sino en la actitud del hombre (jueces y empleados). La metodología que guió todo el proceso y que continua vigente, viene dada por el enfoque sistémico, el trabajo en equipo, el “aprender – haciendo”, y la capacitación y formación continuada.

Como se estaba trabajando con el cambio cultural en la organización (Juzgados de Itagüí) para ir construyendo nuevos valores, que a la vez generen nuevas actitudes, comportamientos y compromisos, se debía ir complementando en forma sistemática y continua con el uso adecuado de técnicas, métodos y herramientas que le permitieran agregar valor a sus proceso.

Por lo anterior, se tomó como brújula orientadora el Esquema de Gestión Integral hacia la calidad, productividad y competitividad, que a través de todos sus pasos toma en cuenta dos elementos :

- Valores y principios centrados en la calidad
- Herramientas y métodos centrados en el proceso y aplicados al trabajo diario

Ambos se conjugaron para cimentar una transformación de las personas y de la organización, en este sentido, la calidad propicia un profundo proceso de transformación cultural.

## **CONSENSO PARA EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO**

Para lograr su marco filosófico, los jueces y empleados realizaron una serie de talleres de reflexión y análisis que incluye los Grandes Propósitos de una Organización : Misión, Visión, Valores y Grandes Estrategias, teniendo siempre como referencia el Esquema de Gestión Integral de Calidad, ya referido en el cual se encuentran comprometidos todos los servidores judiciales de Itagüí. El consenso al que se llegó, se plasmó en documentos y hacen parte de la vivencia diaria de los jueces y empleados, que conocen que se espera de ellos y que esperan ellos de la organización.

## **VISION**

## NUESTRO SUEÑO PARA EL FUTURO

Ser los Juzgados más efectivos de Colombia, para contribuir al Desarrollo y la Paz Social del país.

### MISION

LA RAZON DE SER DE NUESTRA ORGANIZACION

Administrar Justicia en forma eficiente y eficaz, investigando y definiendo los casos jurídicos de la sociedad, para lograr la Paz Social. Buscar el desarrollo personal y organizacional trabajando con vocación, ética, respeto y calidad humana, para propender por la competitividad de la Rama Judicial.

### VALORES

SON LAS REGLAS DE COMPORTAMIENTO QUE RIGEN NUESTRAS ACTIVIDADES DIARIAS Y QUE NOS IDENTIFICAN COMO MIEMBROS DE ESTA ORGANIZACION

**J**usticia efectiva (eficiente y eficaz)

**U**nidad y trabajo en equipo

**S**ervicio amable

**T**olerancia

**I**nnovación

**C**onciencia social

**I**mparcialidad

**A**gilidad en la gestión

### CREDO

Creemos en la unidad de acción y en el sentido de colaboración que debemos tener al actuar; propendemos por el respeto a cada persona y a la Organización. Aceptamos la responsabilidad social que tenemos y el compromiso que nos une para poder cumplir nuestra labor debe orientarse hacia la eficiencia para lograr la competitividad de la Rama Judicial, defendiendo los principios de lealtad, honestidad y libertad. Se identifican los servidores judiciales de Itagüí por su vocación, imparcialidad, transparencia y calidad humana.

En evaluación preparada por Javier Said Consultor de Seintex (España) para el Banco Mundial, entregada en junio de 1.998 se precisó frente a la internalización de la misión y visión institucional que ***“Lo más interesante de esto es que cada una de estas declaraciones no son “letra muerta” sobre el papel. Al consultar a cualquiera de los empleados judiciales respecto a la misión, visión u otra declaración esta explicada correctamente, aspecto que es difícil que ocurra en una institución en que los niveles superiores, por lo general, no lo tienen claro ... y ni siquiera definido”.***

Se refleja entonces en el desarrollo del programa como un cambio cultural, de tal suerte que los jueces y empleados reflejan unas características especiales que los hacen diferentes de los demás del sector, como son las siguientes :

- Apertura mental al cambio
- Claridad y consenso de la misión y visión institucional
- Interesados en el manejo de la estadística y el control de la gestión
- Disposición de trabajo en equipo y dedicación al proyecto de mejoramiento
- Existencia de equipos y tecnologías modernas en sistematización
- Preocupados por el entorno y el mejoramiento del servicio
- Liderazgo y comunicación
- Partícipes en programas de formación y capacitación administrativa y de crecimiento personal

La evaluación ya referida califica los resultados con ganancia de conocimientos en temas administrativos, de gestión, de cultura y de clima organizacional de los Juzgados de Itagüí frente a los juzgados tradicionales, tal y como se refleja en los siguientes cuadros:

### RESULTADOS DE LA CAPACITACION EN LOS JUZGADOS DE ITAGÜÍ

Aspectos a Evaluar	Juzgados de Itagüí	Juzgados Tradicionales
Grado de conocimiento en temas administrativos y de gestión	3.7	2.5
Cultural organizacional	4.4	3.2
Clima organizacional	4.0	3.5

Escala de calificación : 1 Bajo conocimiento 2 Alto conocimiento  
 Fuente : Informe Banco Mundial Seintex (España) Washington D.C. 1.998

### EVALUACION DEL BANCO MUNDIAL (1998)

<p><b>Resultados de Gestión:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nivel aceptable de automatización en el flujo de procesos</li> <li>✓ Avanzado trabajo en el rediseño de procesos.</li> <li>✓ Proceso detallado en la elaboración de</li> </ul>	<p><b>Resultados del "Proceso de Cambio":</b> ✓ Claridad y consenso de la misión y visión institucional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Consenso de los actores principales</li> <li>✓ Definición clara de metas e indicadores.</li> </ul>
--	--

<p>manuales de funciones.          ✓Procesos de Inducción definidos.          ✓Medición de la satisfacción del usuario.          ✓Medición de medios de trabajo y productividad.</p>	<p>✓Conceptualización de que el usuario es elemento central del cambio.          ✓Un proceso claro de liderazgo apoyado en la comunicación.          ✓Cultura participativa y de trabajo en equipo.          ✓La generación de una sensación de urgencia y “coalición” para el cambio.          ✓La concientización de que es necesario dedicar tiempo al cambio.          ✓La planificación sistemática de triunfos a corto plazo.          ✓La capacitación orientada a los resultados.</p>
--	---

*“Los más importante de este caso es que existe un grupo de funcionarios judiciales, de todos los niveles, alineados en una visión común respecto del futuro que desean construir, felices de pertenecer a esta institución, orgullosos de los logros alcanzados y, principalmente, conscientes de su nuevo rol social”*

*Fuente: Colombia Modernization of the Itagüí Court System A Management and Leadership Case Study*  
 Javier Said and David F. Varela

Es importante hacer referencia a las **GRANDES ESTRATEGIAS** que definieron los Jueces de Itagüí como ruta para el cumplimiento de su misión y visión.

- Proporcionar el desarrollo y crecimiento de los Servidores Judiciales a través de su formación y capacitación.
- Generar una metodología interna de investigación y proyección, basada en el aprender - haciendo.
- Buscar la eficacia y la eficiencia, a través de la tecnología e implementación de un modelo de gestión integral.
- Establecer una comunicación organización efectiva.
- Fomentar adecuados canales de comunicación con la sociedad.
- Implementar un estilo de administración participativa, con énfasis en trabajo en equipo, que permita optimizar el despliegue del talento humano.
- Diseñar mecanismos estadísticos de seguimiento y control hacia el interior de la organización, que propicien el mejoramiento continuo.

Cumplida la definición de la misión, visión y valores corporativos, como áreas del direccionamiento estratégico, los Jueces de Itagüí en el desarrollo de su proceso gerencial continuaron con el análisis de la realidad organizacional, para lo cual hicieron uso de herramientas como la matriz DOFA, en la cual se identifican en

forma priorizada las oportunidades y amenazas del entorno, así como las grandes áreas de fortalezas y debilidades de su organización.

Así se recogen los distintos aspectos de dicho Análisis de la Situación:

**DEBILIDADES** Comunicación, atención al público, falta de imagen, estructura organizacional, procesos administrativos, sin estándares, carencia de control, estadística y evaluación del oficio.

**OPORTUNIDADES** Tecnología, motivación, Consejo Superior de la Judicatura comprometido, sociedad civil que apoya.

**FORTALEZAS** Talento humano comprometido y capacitado, trabajo en equipo, calidad humana.

**AMENAZAS** Apertura económica, inseguridad, orden público, legislación cambiante, impunidad, desconfianza de la ciudadanía, falta de educación legal a la comunidad.

Afincando su liderazgo muestran los Jueces de Itagüí, que no se quedaron con los requerimientos mínimos para atender la demanda de Justicia, sino que entendieron que es necesario hacer cada vez mejor su trabajo, y compararse con la competencia, por ello se ubicaron en su realidad, y se compararon con sus iguales. Se acude entonces a la herramienta del Benchmarking y de una manera muy sencilla apropiada para los despachos judiciales se entró al análisis de la gestión y manejo de formatos en algunos despachos judiciales, comparándose entre sí los juzgados de la localidad. Igualmente se realizaron visitas a diferentes empresas y entidades con énfasis en las de servicios, para tomar elementos que aportaran al modelo de gestión de los juzgados. También se realizaron visitas a juzgados de otras localidades para compararse, mejorar y aportar a los visitados.

También se hizo uso de la herramienta relativa a “Oír la Voz del Cliente”. Es requisito para el éxito de la gestión del despacho judicial identificar al usuario, conocer sus expectativas en cada una de las áreas a las que accede en busca del servicio y establecer estándares para garantizar su satisfacción.

Oír al cliente o usuario en la Administración de Justicia, implica generar una estrategia integral que incluya entre otros aspectos, de facilitar el acceso a las oficinas; sistemas de manejo de quejas y reclamos que estimulen la comunicación y garanticen su oportuna respuesta, páneles con información, y un sistema interno de información que permita si se esta o no cumpliendo con la atención y el servicio de administrar justicia a los usuarios.

Es por lo anterior que los Jueces realizaron encuestas abiertas y cerradas con abogados litigantes, auxiliares de la justicia y los diversos sujetos procesales de las diferentes áreas. También se realizaron encuestas a jueces y empleados acerca del manejo administrativo de los juzgados y de la Oficina de Apoyo Judicial. Reuniones semanales, para retroalimentar la gestión y finalmente entraron en intercambio de opiniones con gremios y entidades, entre otros con el Colegio de Jueces y Fiscales.

## **LIMITACIONES EN EL DESARROLLO DEL PROYECTO.**

Debe anotarse que el normal funcionamiento del Proyecto presentó algunas limitaciones en su desarrollo, actualmente superadas, tales como:

- La puesta en vigencia de la Nueva Constitución Colombiana de 1.991, introdujo reformas en sus instituciones, al crear el Consejo Superior de la Judicatura y la Fiscalía General de la Nación, entre otras, lo que cambia el manejo de los procedimientos administrativos y jurídicos, a los cuales tuvo que ajustarse el proyecto. En este orden de ideas, nunca se efectuó la creación de unos cargos, entre ellos el del Secretario Administrativo de la Oficina de Apoyo Judicial, y que se requerían para el normal funcionamiento de nuevo modelo del Despachos Judiciales. En esto incidió el período de transición de la nueva Constitución frente a la normatividad anterior .

- La creación de la Fiscalía General de la Nación, que conlleva a un cambio en la competencia de los Jueces y supresión de los Juzgados de Instrucción Criminal, presentando además un manejo administrativo y financiero independiente al sector de los Juzgados.

- También impacta el desarrollo del Proyecto el racionamiento de energía eléctrica que padeció el país, durante los años 1.993 y 1.994 toda vez que el manejo computarizado de todos los trámites judiciales y de las actividades en general, se retrasaba en los momentos de suspensión del servicio de energía.

La Administración Municipal de Itagüí, inició la construcción del nuevo Centro Administrativo de la ciudad, y esto engendra a partir de 1.994, para los diferentes despachos judiciales, traumas importantes, al tener que soportar el ruido, polvo e inclemencias de una construcción y remodelación de las instalaciones, al tener que laborar en el mismo sitio que se somete a tales arreglos.

## SEGUNDA ETAPA

### MODELO DE GESTION INTEGRAL ADMINISTRATIVA

**Periodo:** 1995

**Costos:** \$ 11 millones

**Entidades financiadoras:**

Consejo Superior de la Judicatura: \$ 5.5 millones

CITA: \$ 2.75 millones

FES: \$ 2.75 millones

**Participantes:**

- Jueces y Empleados Judiciales de Itagüí
- Consejos Superior y Seccional de la Judicatura
- Tribunal Superior de Medellín
- Alcaldía de Itagüí
- Dirección Seccional de la Rama Judicial
- Asesor Externo
- CITA y FES

Desde comienzos de 1.995 el Grupo de Jueces de Itagüí, que ostentan una cultura organizacional diferente, iniciaron el desarrollo de una segunda etapa del proyecto, orientada a mejorar el Modelo del Despacho Judicial, resaltándose que continúan participando las iniciales entidades promotoras y se cuenta además, con el apoyo del Consejo Superior de la Judicatura, del Consejo Seccional de la Judicatura y de la Administración Judicial Seccional de Antioquia

Con tal propósito, los Jueces que son la directiva de esta organización judicial, han definido por consenso, un marco filosófico de los Juzgados de Itagüí, que incluye los Grandes Propósitos de una organización: **Misión, Visión, Grandes Estrategias, Valores y Principios**, los cuales aparecen en la parte inicial de este Documento y que tiene como marco de referencia un Esquema de Gestión Integral de Calidad, en el cual se hallan comprometidos todos los Servidores Judiciales de Itagüí.

Para lograr concretar ese marco filosófico los jueces realizaron unos talleres de reflexión y análisis en torno a esos temas, con la colaboración del Tribunal Superior de Medellín, Consejo Seccional de la Judicatura y la Dirección Regional Administrativa y Financiera de la Fiscalía General de la Nación. Posteriormente resignificaron una primera propuesta sobre los Grandes Propósitos de la

Organización con el doctor Rodrigo A. Palacio Barrera, asesor externo encargado de esta segunda etapa.

Conscientes los servidores judiciales de Itagüí del vertiginoso cambio a que se somete el mundo y de la renovación institucional del país, quisieron enfrentar el futuro inmediato, buscando herramientas más eficaces que ayudaran a prestar un mejor servicio, a aumentar la productividad y ser más competitivos.

En el mes de diciembre de 1995 se terminó el trabajo de campo realizado y se entregaron los documentos que lo compendian y que aplican esquemas de organización y métodos y mejoran el modelo de administración del Despacho Judicial.

Para lograr su implementación se trabajó bajo un esquema de mejoramiento continuo y avance cultural hacia la efectividad, asignando responsabilidades a equipos de trabajo, conformados de tal manera que permitía a unos desarrollar el nivel estratégico del modelo (Visión, misión, estrategias, objetivos) y a otros el nivel táctico del día a día, el despliegue, consistencia entre las acciones de unos y otros, con el fin de alcanzar así una acción sistémica para el adecuado desempeño de la gestión judicial en el marco de la gerencia pública.

**La metodología del modelo continua apoyada en el "Aprender-Haciendo", "Capacitación continuada" y "Trabajo en equipo".**

El trabajo de campo se realizó a través de dos modalidades: una teórica, mediante conferencias y otra mediante la aplicación de lo aprendido en talleres coordinados por los instructores, pero siempre fue el "equipo" de Jueces y empleados y el soporte del Consejo Seccional de la Judicatura y el Tribunal Superior de Medellín quienes definieron las variables de los "programas y proyectos" que en desarrollo del modelo se comprometieron y en todo caso con respeto a la legislación vigente.

## **1. OBJETIVOS ESPECIFICOS.**

- Mejorar y optimizar la atención y servicio al usuario mediante el manual que contiene las pautas a seguir, con el fin de prestar eficientemente el servicio de justicia, como principal misión de esta Rama del Poder Público.
- Capacitar y desarrollar el talento humano de los servidores públicos (funcionarios y empleados) de los Juzgados de Itagüí para lograr el desempeño de los cargos en forma efectiva (Eficiente y eficaz), de modo tal que permita la modernización de su gestión administrativa e induzca a la plena vigencia del principio rector de la

Rama Judicial "La pronta y cumplida justicia", y el mejoramiento de la imagen y la credibilidad ante la comunidad.

- Buscar eficiencia y eficacia con el mejoramiento y unificación de los procesos y procedimientos por áreas.

- Implementar el sistema integral de comunicaciones.

- Realizar eventos especiales que estimulen la participación de los funcionarios y empleados en las actividades de los Juzgados de Itagüí.

- Implementar el manual de funciones, para lograr un desempeño óptimo de las actividades, que sirva como guía a cada uno de los cargos y de inducción a los empleados que ingresen.

- Lograr la alta participación de los servidores públicos (funcionarios y empleados), de los juzgados de Itagüí en el desarrollo y crecimiento personal con el aporte de ideas y sugerencias, para el bienestar de cada uno y de los juzgados.

- Establecer los mecanismos para una adecuada evaluación, seguimiento, estandarización y normalización de la administración de justicia en los Juzgados de Itagüí.

- Implementar el modelo de archivo, con el fin de brindar mejor servicio al usuario y lograr así mantener una efectiva organización de la información de los Juzgados.

- Se pretende por un cambio instrumental (herramientas) y se propicia un mejoramiento actitudinal (cultural) de los funcionarios y empleados de los Juzgados de Itagüí.

## **2. EQUIPOS DE TRABAJO.**

Se conformaron varios equipos de trabajo, en el que participaron todos los Jueces (13) y empleados (57) del Circuito de Itagüí, para desarrollar el plan de acción que comprendía varios programas y proyectos que finalizaban con la entrega de los siguientes productos:

- Manual de Procesos y Procedimientos
- Manual Atención y Servicio al Usuario
- Programación de Formación y Capacitación
- Manual de Funciones
- Programación de Desarrollo y Crecimiento Personal
- Programación de Comunicaciones

- Manual de Archivo
- Manual de Evaluación y Seguimiento
- Manual de Estandarización y Normalización

El equipo del nivel estratégico (Comité del Plan) fue integrado por el Doctor Alberto Ceballos V. Presidente de la Sala Administrativa del Consejo Seccional de la Judicatura, la Doctora Lucía Arbeláez de Tobón Magistrada del Tribunal Superior de Medellín y la Doctora Beatriz Molina J. Directora de la Corporación Empresarial de Itagüí. El Doctor Jaime Blandón O., Juez Tercero Civil Municipal, fue el Juez Coordinador de el Modelo de Gestión.

Otros equipos se encargaron del nivel táctico del día a día y manejaron los Programas y Proyectos.

### **3. PROGRAMA DE MEJORAMIENTO CONTINUO.**

Dentro de este programa se desarrollaron los siguientes proyectos:

#### **- PROYECTO ESQUEMA GERENCIAL BASICO**

En el cual se señala la justificación del modelo de gestión integral administrativa, define los objetivos, plantea el esquema y metodología a trabajar, luego de ubicar el direccionamiento estratégico o marco filosófico de los Juzgados de Itagüí. Se entregan formatos para trabajar el plan de acción, de actas ejecutivas y cronogramas de trabajo.

#### **- PROYECTO DESARROLLO Y CRECIMIENTO HUMANO**

Este proyecto está orientado a lograr la alta participación de los servidores Judiciales del Municipio de Itagüí en la organización del Modelo de Gestión Integral Administrativa, a fin de crear el crecimiento personal con el aporte de ideas y sugerencias, tanto grupal como individual, para el bienestar de todos los empleados.

Como objetivos específicos se trazan:

- \* Motivar en cada empleado el deseo de superación y crecimiento personal.
- \* Aprovechar la potencialidad de cada uno de los empleados para definir los parámetros, modelos y alternativas para la capacitación necesaria en busca del desarrollo personal.
- \* Incentivar la creatividad y talento de cada empleado en busca de modelos que faciliten su gestión.

\* Buscar en los empleados, potenciales líderes que asuman el empuje y motivación de los compañeros al cambio.

\* Mejorar el ambiente organizacional y la motivación que brinden al funcionario la oportunidad para desarrollar su creatividad y talento.

El equipo de trabajo que cumplió con este proyecto entrega una programación de cursos sobre el tema, para 1.996 y como producto final un Manual de Inducción para los servidores judiciales que empiecen a interactuar en los Juzgados de Itagüí. En el se concreta un resumen de las actividades y funciones que se deben conocer en la etapa inicial de vinculación al trabajo.

### **- PROYECTO FORMACION Y CAPACITACION**

Convencidos de la necesidad de preparar y mejorar continuamente las actitudes, aptitudes y conocimientos en el talento humano, que faciliten sus labores y redunden en beneficios personales y de motivación, se fijaron unos objetivos específicos, en torno a este tema, para permitir la modernización de su gestión administrativa e induzca a la plena vigencia del principio rector de la Rama Judicial "La pronta y cumplida justicia", el mejoramiento de la imagen y la credibilidad ante la comunidad.

Dichos objetivos específicos propenden por la capacitación continuada, participando en todos y cada uno de los planes de formación y capacitación y brindando conocimientos que parten del enfoque de gestión integral de calidad, que cubre desde el direccionamiento estratégico hasta el día a día, pasando por el estudio de la realidad organizacional.

Como producto final se entrega una amplia programación de cursos y talleres durante 1.995 y 1.996.

La capacitación y formación a significado una inversión de 1.000 horas hombre a través de las diferentes etapas, que dio cubrimiento a todos los jueces y empleados de los juzgados y que además reflejó el grado de compromiso de todos los asistentes, al dedicar un 40% de esa inversión en horas extra laborales.

#### **INVERSION EN HORAS/HOMBRE EN CAPACITACION EN LOS JUZGADOS DE ITAGÜI**

<b>Etapas</b>	<b>A 65 Empleados</b>	<b>A 14 Jueces</b>
I Sept 1989 a Dic 1995	196	292

II Sept 1995 a Dic 1996	800	796
III 1997	12	28
<b>Total Horas</b>	<b>1008</b>	<b>1116</b>

### **- PROYECTO DEFINICION DE FUNCIONES**

Se quiso en este proyecto contribuir a la constitución interna de un proceso simplificado en las actividades de los servidores judiciales que relacione la división del trabajo a través de una adecuada gestión de recursos, de tiempo y de capacidad técnica.

El objetivo general de este módulo de trabajo contempló los siguientes aspectos:

- \* Implementar como formación continuada y permanente la elaboración y revisión de los manuales de funciones correspondiente y por medio de la inducción, la investigación y los talleres, controlar el alcance y los logros de la nueva gestión.
- \* Mejorar la eficiencia y la eficacia de los despachos judiciales de Itagüí por medio de la delimitación de actividades de cada cargo y la eliminación de las tareas innecesarias.
- \* Disponer de una herramienta básica para el proceso técnico de administración del talento humano en los Juzgados de Itagüí. Así mismo, obtener elementos de juicio para diseñar planes de inducción, capacitación, y evaluación del desempeño.
- \* Proporcionar un elemento de consulta, dirección y control en las oficinas judiciales de Itagüí en aras de la competitividad y la confiabilidad en la justicia.

Uno de sus objetivos específicos señaló la necesidad de cumplir el requisito previsto en el artículo 9 de la ley 190/95 (Estatuto Anticorrupción), que dispone la elaboración de un manual de funciones, en el cual se especifiquen claramente las tareas que debe cumplir cada servidor público.

Como producto final se entrega un organigrama de los Juzgados de Itagüí y un manual de funciones como instrumento de manejo administrativo, donde están consignados los diseños de todos y cada uno de los cargos o puestos de trabajo existentes en la organización, expresando con claridad la identidad del cargo y las funciones que se desempeñan.

Como soporte jurídico se toman las siguientes normas: Constitución Nacional arts. 90, 122, 209, 228 al 230, 237, 257 numeral 3o.; Ley 190/95 numeral 9o.; Código

de Procedimiento Civil arts. 37 al 40 y art. 85 numeral 12 del Proyecto de Ley Estatutaria de la Justicia.

### **- PROYECTO COMUNICACIONES**

Se fijó como objetivo general este proyecto el apoyar los canales de comunicación tendientes a permitir una adecuada planeación, ejecución, seguimiento y ajuste de las diferentes actividades programadas en el Modelo de Gestión Integral Administrativa de los Juzgados de Itagüí; y como objetivos específicos los siguientes:

- \* Participar en el fortalecimiento de la imagen de los Juzgados de Itagüí, divulgar sus realizaciones y propender por su buena imagen tanto a nivel departamental como nacional.
- \* Establecer canales adecuados de comunicación a nivel externo para llevar al usuario una información ágil, clara y precisa sobre la justicia.
- \* Apoyar actividades tendientes a mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la organización.
- \* Integrar a todos y cada uno de los funcionarios y empleados a través de la utilización de los canales de comunicación.

Analizada la situación actual de los Juzgados de Itagüí y mirando su proyección, se dejó como producto final una programación que permita establecer canales adecuados de comunicación organizacional, facultando el despliegue de las políticas trazadas en el modelo de Gestión Integral Administrativa de los Juzgados de Itagüí.

Se plasmaron entre otras estrategias, el manejo de un logotipo, un vídeo educativo, carteleras, boletines internos y un tablero electrónico.

### **- PROYECTO ATENCION Y SERVICIO AL USUARIO**

Consientes de que la Rama Judicial, entidad prestadora del servicio público de Justicia, en el caso concreto de nuestro país no ha satisfecho adecuadamente las demandas sociales de justicia, desarrolló este proyecto buscando mejorar la atención y servicio al Usuario mediante la creación de un manual con el fin de prestar eficientemente el servicio que le corresponde y fijó como objetivos específicos los siguientes:

- \* Desarrollar un programa de mejoramiento continuo de atención al usuario que disminuya los trámites y el tiempo de respuesta creando una nueva imagen de servicio y atención, que exalte la razón de ser de la institución.
- \* Adecuar las herramientas, la estructura fisico-locativa, la aptitud del personal y los recursos necesarios para atender amable y eficientemente al usuario.
- \* Reducir al máximo los porcentajes de reclamación e insatisfacción por la demora del servicio.
- \* Mejorar la calidad intrínseca, diseñando programas de capacitación y divulgación a todo el personal sobre el conocimiento general de los procesos y los procedimientos internos de cada una de las dependencias, para contribuir a la prestación de un mejor servicio en ellas.
- \* Mejorar los medios de comunicación interna y externa, que ayuden a la agilización de los servicios.
- \* Elaborar un manual de atención y servicio al usuario, divulgarlo y capacitar al personal en su manejo y puesta en práctica.
- \* Motivar y Concientizar al personal sobre la necesidad de cambio de actitud en la calidad del servicio.
- \* Estimular en el personal manifestaciones de colaboración, ayuda y aceptación en su área de trabajo.

El manual entregado como producto final, define los conceptos que maneja, identifica los clientes y proveedores de los diferentes servicios de los Juzgados de Itagüí y fija una serie de recomendaciones tácticas y normas orientadas al logro de la excelencia en el servicio.

Es importante destacar las características que guían este módulo como son la cortesía, simpatía, honestidad, cumplimiento y seriedad, respeto, confianza y seguridad, satisfacción, comunicación y capacidad de escuchar, entre otras.

Calidad y servicio son los pilares que concibe este proyecto, y que se significan de la siguiente manera:

<b>Colaboración</b>	<b>Solución</b>
<b>Atención</b>	<b>Excelencia</b>
<b>Lealtad</b>	<b>Responsabilidad</b>
<b>Integridad</b>	<b>Visión</b>

Disciplina	Iniciativa
Acción	Capacitación
Dedicación	Información
	Organización

Otros aportes de este proyecto, como producto final, son la programación de actividades a realizar con el equipo de comunicaciones y el esquema que presentan acerca de la interacción de los usuarios internos con los usuarios externos.

### **- PROYECTO EVENTOS ESPECIALES.**

Era importante implementar a través de un programa de Eventos Especiales, la formación integral de los servidores de los despachos judiciales de Itagüí; aumentando la recreación del espíritu y el reconocimiento de las personas, encaminados todos al cumplimiento de la visión, misión y valores ya definidos. Tiene como objetivos específicos este proyecto:

- \* Realizar programas que propendan por la integración y estímulo de los servidores, buscando siempre la interacción de éstos.
- \* Buscar futuros líderes que motiven a los demás compañeros hacia el cambio.
- \* Conmemorar días clásicos que estimulen a los funcionarios de los Juzgados de Itagüí.
- \* Promover el reconocimiento a los funcionarios destacados por sus diferentes cualidades y aptitudes en el desempeño de sus funciones y en sus relaciones con los demás compañeros.

Este equipo se encargó del acto de entrega del Módulo de Gestión, a las entidades promotoras y deja como producto final una programación de los eventos especiales de 1.996.

### **- PROYECTO MODELO DE ARCHIVO**

Conocido que es de máxima prioridad, la conservación, ordenamiento y organización de archivos de documentos, libros, expedientes y otros elementos de todos los despachos judiciales de Itagüí, se trabajó en este proyecto, buscando proponer un sistema único de archivo para expedientes judiciales y documentos administrativos al interior de los juzgados, con el fin de obtener una recuperación ágil y oportuna de la información contenida en ellos. Además para implantar un modelo de gestión documental en esos despachos judiciales que permita controlar la producción, trámite, traslado y archivo de los documentos contenidos en estos

archivos; además de garantizar la debida conservación del acervo documental producido por estos juzgados.

Como producto final se entregó un manual de archivo según la especialidad del Despacho Judicial, para ser llevado a través del computador.

Se recomienda para un futuro próximo concebir un proyecto que proponga un sistema de gestión documental único en los despachos judiciales de Itagüí y automatizar y centralizar los procedimientos de consulta y recuperación de los expedientes judiciales a partir de programas diseñados para tal fin, entre otros aspectos.

### **- PROYECTO REDISEÑO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**

Justificó la adopción de este proyecto, la necesidad de que los procedimientos actuales deben ser optimizados en cuanto a su agilidad y eficiencia, todo con miras a la estandarización, normalización y simplificación de acuerdo a las normas legales.

De gran importancia este módulo de trabajo, porque permite ver la ruta de cada una de las actividades que se cumplen en los diferentes Despachos Judiciales con fijación de tiempos y responsables.

Es bien novedoso el producto que se entrega y que contiene el Manual de Procesos y Procedimientos de los Juzgados de Itagüí, que luego de priorizarlos e identificarlos, fija los pasos y el nombre, describe la actividad, indica cómo o a través de que se concreta, señala responsable y define el tiempo hábil máximo de realización, siempre con respecto a las normas legales.

La presentación de cada uno de los procesos ofrece un diagrama de flujo de gran utilidad al usuario.

Este producto final se obtuvo previa la fijación de los siguientes objetivos específicos:

\* Conformar un equipo interdisciplinario de todos y cada uno de los Juzgados para elaborar un manual de procesos y procedimientos, sometido a la aprobación y conocimiento de los diferentes funcionarios, que sirva como texto guía para consulta y capacitación permanente de los empleados.

\* Unificar los procesos y procedimientos para las áreas específicas que cumplan la función jurisdiccional determinada (Civil, laboral, familia, menores y penal).

- \* Suprimir actividades idénticas que se realizan en momentos diferentes del proceso o en diferentes partes de la organización.
- \* Estimar el valor agregado de cada una de las actividades de los procesos y procedimientos y eliminar las que no agregan valor.
- \* Reducir la complejidad del proceso y los procedimientos.
- \* Hacer que las formas y documentos sean fácilmente comprensibles.
- \* Simplificar hasta el máximo y de acuerdo a la permisibilidad de la Constitución y de la Ley, las actividades propias del procedimiento.
- \* Lograr la organización y la metodología requerida con todas las personas involucradas, con miras a obtener un criterio global de los procesos y procedimientos que se manejan en los diferentes Juzgados.
- \* Concientizar a los Jueces y empleados judiciales de Itagüí sobre la importancia de cumplir con:

Seguimiento permanente del procedimiento.

Control de los tiempos de los pasos del procedimiento.

- \* Aplicar el PHVA (Planear, hacer, verificar y ajustar), permanentemente en cada despacho.
- \* Responsabilizar a cada despacho por el cumplimiento de los procedimientos con base en la función que le corresponde a cada uno de los empleados del Juzgado.

Resulta de especial importancia mostrar cual fue el significado que el equipo de servidores Judiciales de Itagüí dio a los términos o palabras: proceso, procedimiento, estandarización y normalización, lo cual tiene estrecha relación con el proyecto en mención y el programa que se analizará a continuación.

**PROCESO:** Es el conjunto de procedimientos requeridos para el desempeño de la función jurídica. Ejemplo: Proceso penal, proceso civil, proceso laboral, etc.

**PROCEDIMIENTO:** Es la secuencia de actividades concretas requeridas para cumplir un proceso. Ejemplo: Ordinarios, abreviado, verbal, etc.

**ESTANDARIZACION:** Procedimiento sobre el cual se puede tomar acciones, mejorar o modificar, es interno y aplicable a todas las actividades repetitivas.

**NORMALIZACION:** Es el proceso de formular y aplicar las reglas, con el propósito de establecer un orden en una actividad específica para beneficio y con la cooperación de todos los interesados y en particular para la obtención de una economía óptima de conjunto, respetando las exigencias funcionales y de seguridad.

#### **4. PROGRAMA DE ESTANDARIZACION Y NORMALIZACION**

Actualmente en los Juzgados de Itagüí no existe la estandarización y normalización en los procesos, es por ello que mediante el Modelo de Gestión Integral Administrativa se busca consignar en forma ordenada y práctica la información administrativa y técnica con que se cuenta, a fin de asegurar que las funciones y procedimientos sigan un método previamente establecido.

La normalización permite actuar a todos en una sola dirección, y siempre conocemos en detalle qué hacemos, cómo y para qué lo hacemos y cómo lo podemos mejorar.

Los objetivos específicos de este proyecto fueron:

- \* Asegurar una buena comunicación entre los distintos elementos que intervienen en los procesos a través de la utilización de estándares y un lenguaje común.
- \* Simplificar la gestión y la producción ordenando los procedimientos internos y sistematizando aplicaciones repetitivas.
- \* Conocer y definir los parámetros característicos de los procesos y procedimientos, llevando así un procedimiento evolutivo y consistente de los sistemas.
- \* Implementar criterios y métodos de trabajo unificados y acertados.
- \* Suprimir procesos repetitivos, los que no agregan valor y utilizar óptimamente los recursos, los procedimientos empleados y los resultados.
- \* Establecer las políticas de estandarización y normalización.

Se entregó como producto final un Manual de Estandarización y Normalización. Por parte de los Jueces de Itagüí hubo acuerdo en la Estandarización y se está pendiente que la Normalización sea adoptada por el Consejo Superior de la Judicatura, entidad que por ley le compete tal función.

## 5. PROGRAMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION.

Con este proyecto se cierra el ciclo administrativo, toda vez que la evaluación y el seguimiento permite verificar el cumplimiento del Plan General del Modelo de Gestión Integral Administrativa de los Juzgados de Itagüí.

Si se verifica y evalúa, se logrará medir los logros institucionales y conocer el grado de satisfacción de los usuarios para demostrar que la rama judicial puede cumplir con su misión de administrar justicia en forma eficiente y eficaz.

Se quiso implantar y desarrollar un sistema de evaluación y seguimiento interno de la eficacia de los juzgados de Itagüí, que permita trazar proyectos de mejoramiento y obtener una buena imagen permanente que conlleve a la confianza por parte de los usuarios, con los siguientes objetivos específicos:

- \* Asegurar una homogeneidad en las variables de comparación para asegurar una buena evaluación de la gestión.
- \* Definir los indicadores de gestión adecuados para monitorear el comportamiento de la organización judicial de Itagüí.
- \* Formular las estrategias de seguimiento y evaluación, y medir el impacto social.

Como producto final de este proyecto se entrega un Manual de Evaluación y Seguimiento. Se fijaron unos indicadores de eficacia por Juzgado, de conciliaciones y de eficacia general de los Juzgados de Itagüí, se definieron unas variables y se entregaron formatos para la aplicación del control estadístico, que puede ser manejado a través de los computadores.

Debe resaltarse que el propósito de esta etapa fue mejorar el modelo de juzgado ya existente, haciendo énfasis en la administración del despacho judicial y del proceso, que le permita al juez dedicar la mayor parte de su tiempo hábil al ejercicio de la pura función jurisdiccional. Para el juez la labor administrativa es meramente instrumental por lo que se pretende liberarlo de cargas simplemente administrativas y se busca ordenar, estandarizar y normalizar la administración, para convertirla en una rutina de fácil ejecución que sirva de punto de apoyo a la tarea estrictamente jurisdiccional, de la que se reclama su prontitud y oportunidad. ***Quien conduzca un juzgado bajo este marco conceptual es un juez que gerencia su despacho.***

A partir de enero del año 1.996 inician los jueces con el desarrollo de algunos de los diferentes proyectos trazados por los Equipos de Trabajo conformados, como

ocurre con la capacitación, evaluación de la gestión, atención y servicio al usuario, desarrollo y crecimiento humano.

## **TERCERA ETAPA**

### **EDUCACION LEGAL A LA COMUNIDAD**

**Periodo:** 1997

**Costos:** !!!!!

**Participantes:**

- Jueces y Empleados Judiciales de Itagüí
- Tribunal Superior de Medellín
- Corporación Excelencia en la Justicia
- Municipio de Itagüí
- Asesor Externo
- Corporación Empresarial de Itagüí "CITA"

En 1.997 se da inicio a una tercera etapa de **EDUCACION LEGAL A LA COMUNIDAD** en la cual los jueces se proyectan a su ciudadanía mediante el ejercicio de una función social educadora, formadora y orientadora que se sirve de publicaciones de interés general (la tutela, el matrimonio civil, etc.); conferencias

sobre aspectos varios con empresarios, funcionarios públicos, líderes de acción comunal, docentes, niños, jóvenes; un programa radial; un video institucional; entre otros.

Se comprometen en este objetivo de brindarle a la ciudadanía un servicio de Justicia más fácil amable, ágil y oportuno, los 15 despachos judiciales y sus empleados, el Tribunal Superior de Medellín, la Corporación Empresarial de Itagüí –CITA-, la Corporación Excelencia en la Justicia –CEJ-, la Administración Municipal de Itagüí y un Consultor Externo. Es de resaltar que estas actividades son cumplidas por los jueces en su tiempo libre y que no generan ninguna erogación presupuestaria.

## **MARCO CONCEPTUAL**

En atención a los objetivos específicos trazados en el Modelo de Gestión Integral Administrativa según los cuales deberá darse cumplimiento al principio rector de la Rama Judicial, de la PRONTA Y CUMPLIDA JUSTICIA, persiguiendo además encontrar el mejoramiento de la imagen de la justicia y la recuperación de la credibilidad en ella por parte de la comunidad, desde tiempo atrás se consideró fundamental implementar este programa.

Era importante, porque en la sociedad es evidente que frente a este tema, se presenta un desconocimiento, no sólo de la normatividad jurídica y de otros aspectos legales, sino que se da la ausencia de una conciencia y un conocimiento ciudadano, ambos fundamentales para la consolidación de un real estado de derecho. A esto se suma una situación más concreta, que patentizaba la necesidad de abordar el tema de inmediato, luego del análisis realizado en una investigación sobre el flujo de usuarios a los Juzgados de Itagüí.

La investigación en mención, se realizó a través del proyecto de Atención y Servicio al Usuario. Se estableció, luego de contabilizar el acceso de los ciudadanos a todos los Despachos Judiciales de Itagüí y a su Oficina de Apoyo Judicial, durante una semana completa, el total de usuarios que llegan a estas oficinas, los cuales fueron clasificados en abogados, partes procesales, testigos, dependientes, auxiliares de la justicia y otros. Se encontró, que de 3.901 usuarios a la semana, el 22.3% acceden a estas oficinas buscando ayuda al encontrarse desorientados frente al tema de lo judicial, del Estado, de lo legal, del Gobierno, etc.

## **JUSTIFICACION**

Si el 22.3% de usuarios desorientados y que desconocen el manejo de la administración de justicia que en una semana equivale a 870, el cual fue

consistente en las diferentes muestras semanales, se puede inferir, que al año pasan por estos despachos 45.240 personas en un sólo circuito judicial. Considerando que el monto regional y nacional puede ser muy alto en este tipo de población problema, máxime si se tiene en cuenta que puede aumentar en las zonas más alejadas de los centros urbanos. Por tanto, esta población tan alta y aún creciendo justifica para asegurar su credibilidad y confianza en la justicia un programa de Educación Legal a la Comunidad que informe a los ciudadanos acerca de sus derechos y deberes, dando una orientación frente a lo que realmente es y cómo opera la Rama Judicial, cuales son sus mecanismos, cual es la misión y valor de sus jueces, tratando igualmente de llevar un mensaje acerca de la importancia de figuras como la conciliación y la colaboración de la ciudadanía para con la justicia.

Con este nuevo trabajo se quería evitar el flujo del público desorientado y confundido a los diferentes despachos judiciales en búsqueda equivocada de ayuda, lo que genera distractores en los servidores judiciales, al tiempo que se le brinda claridad en la información al usuario y se le ofrece un servicio que garantiza un mayor y mejor acceso a la justicia.

De otro lado, este Programa permite conformar un equipo de servidores judiciales que formen parte de una nueva cultura de jueces con criterio social, partícipes y actores de su entorno.

## **OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar un Proceso de Educación Legal a la Comunidad para lograr la participación, la integración y la claridad de conocimientos de la sociedad, que permita lograr un mejor y mayor acceso de los ciudadanos frente a la Administración de Justicia.

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

Ofrecer al ciudadano común las herramientas y los elementos adecuados que le permitan acceder a la administración de justicia de forma más ágil y efectiva.

Mejorar el conocimiento de usuarios desinformados en lo que atañe a la administración de justicia y demás aspectos legales.

Comprometer a los jueces, a la sociedad civil, como también a los sectores gubernamental y privado, con un programa amplio de educación legal para la comunidad.

Capacitar a los funcionarios y empleados de los juzgados de Itagui en cuanto a experiencias de promoción de justicia local y de educación legal a la comunidad.

Apoyar programas realizados con grupos locales, que informen a la comunidad sobre sus derechos y deberes y formas de acceder al sistema legal formal.

Propiciar la duplicación del programa de educación legal a la comunidad en otros sitios.

Generar documentos que soporten y faciliten el proceso de educación en aspectos legales a la comunidad.

Registrar a través de documentos la historia y el desarrollo del programa, que sirva como referencia y soporte a mejoramientos futuros y a la duplicación en otros sitios.

Promover la creación de un centro de información al usuario que involucre todos los aspectos relacionados con la administración de justicia.

Realizar las evaluaciones del programa basados en el cronograma y en los recursos.

## **RESULTADOS ESPERADOS**

Sociedad con mayor conocimiento en el tema de la administración de justicia y en otros aspectos legales y del gobierno.

El Estado de Derecho resultará fortalecido por el mejor, fácil uso y mayor acceso de los ciudadanos a la Administración de Justicia.

Jueces formados con criterio social, partícipes y actores de su entorno.

Conocimiento en torno a la solución de conflictos al nivel de la comunidad.

Actitudes y patrones de comportamiento positivos con la Administración de Justicia, la convivencia y la prevención de conflictos intersubjetivos de las personas.

Actividades locales que propicien la orientación en el servicio de justicia.

## **ESTRATEGIAS**

Que permitan alcanzar los resultados generales y específicos del programa:

- Fortalecer relaciones con la sociedad civil.
- Fomentar acuerdos estratégicos.
- Buscar alternativas de financiación para el programa.
- Hacer uso de técnicas administrativas.
- Buscar contacto y conocimiento de experiencias exitosas en el exterior.
- Acceder a sistemas y redes de información.
- Trabajar en equipo al interior de la Rama Judicial y con la sociedad civil.
- Capacitación técnica, administrativa, jurídica e informática.
- Usar la información estadística.
- Generar documentos de apoyo e información.

## **PLAN DE ACCION Y RECURSOS**

Se atiende con este programa al mayor número de personas que de él se puedan servir, empresarios, trabajadores, estudiantes, empleados del sector gubernamental y la ciudadanía en general, con diversas actividades, como son: las conferencias y talleres, visitas a los Despachos Judiciales por parte de escuelas, colegios u otros, o de los jueces a las diferentes organizaciones, entidades u otros sitios que permitan interactuar, en aras de dar conocimiento académico sobre la justicia, sus jueces y la ley. También se definió un programa radial, un video institucional, la edición de unas cartillas y plegables informativos acerca del servicio público de Administración de Justicia, como la presentación con tecnología computarizada del programa y sus resultados. De otro lado, se promueve la creación de un Centro de Atención al Usuario, se brinda formación a los jueces con una pedagogía constructivista y se busca la duplicación del programa en otras regiones del país, sin desatender obviamente el control y la evaluación del programa.

Para ello se cuenta con la participación de todos los jueces de Itagüí y varios de los empleados, el Tribunal Superior de Medellín, la Corporación Empresarial de Itagüí "CITA", la Corporación Excelencia en la Justicia y un asesor externo. Este equipo de trabajo asume la responsabilidad de las diversas actividades planeadas, que siempre deben estar encuadradas dentro de un marco académico

y pedagógico. Hay un director del programa y con la asistencia de todos los intervinientes, se realizan reuniones semanales, los días miércoles en el horario de 12m. a 2p.m., en donde se comenta el avance del programa, se toman decisiones y se definen los ajustes requeridos; . Cada reunión queda soportada en actas, para las cuales se usa la metodología de tres generaciones. Igualmente queda el respaldo documental de las actividades que se realizan. Los jueces, comprometidos en este trabajo, lo hacen utilizando parte de su tiempo libre y cuando se programan conferencias en tiempo laboral se respetan las normas de la Ley Estatutaria de Administración de Justicia, en lo que atañe al juez como docente (Ley 276/96 Art. 151 Par.2°).

## **CARACTERÍSTICAS DEL PROGRAMA**

Deben destacarse unas características importantes del programa:

La vocación y el compromiso de los jueces, que patentiza su condición de juez líder, ante la comunidad, en aras de recuperar la imagen y credibilidad en la justicia, y en quienes ofician el derecho.

Es un programa académico, pedagógico, orientado en última instancia a la construcción de una democracia participativa.

No exige mayores esfuerzos financieros. Quienes realizan las actividades lo hacen Ad-Honorem; la consecución de locales para conferencias, papelería, equipos audiovisuales, refrigerios, divulgación, documentos, y restantes aspectos logísticos, se logra con la colaboración de las entidades sin ánimo de lucro que participan en el proyecto (CITA y CEJ), del gobierno municipal o central, de la oficina seccional de Administración judicial, entre otros, bajo el entendimiento de estar ante un trabajo que va en beneficio de la sociedad. El aporte que se hace por éstas es en especie.

Convoca a trabajar en equipo, al sector público y privado, en aras de aportar al desarrollo del país.

## CUARTA ETAPA

### CENTRO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

**Periodo:** 1999 a la fecha  
**Costos:** Todo asumido con el presupuesto de la rama judicial.  
**Participantes:**  
- Jueces y Empleados Judiciales de Itagüí  
- Consejo Superior de la Judicatura

Finalmente, se presenta una cuarta etapa que se inicia en noviembre de 1999 cuando el Consejo Superior de la Judicatura asume la orientación del proceso de modernización de los Juzgados de Itagüí.

En diciembre 10 de 1997 dicha Corporación dictó el Acuerdo 208 que **reestructuró** las Oficinas Judiciales, que funcionaban antes en cabeceras de circuito, y crea las Oficinas de Apoyo Judicial que hasta ese momento sólo existían en Itagüí; y **crea** las Oficinas de Servicios Administrativos Comunes. Posteriormente, por los Acuerdos 781 y 1006 de 2000 regula los nombramientos de los empleados de dichos centros y establece la planta de personal para cada uno de ellos.

***Con la anterior normatividad se da un paso muy importante para el proceso de los juzgados de Itagüí, dado que es la vía libre para duplicación del modelo de despacho judicial que venía siendo implementado.***

Se introduce un componente tecnológico importante en esta etapa, al dotar de nuevos computadores a los despachos judiciales e implementar un nuevo software de gestión de procesos, documental y de reparto, que es el que se emplea para todas las cortes, tribunales y juzgados en la actualidad. Se brinda la capacitación correspondiente y se continúa dando impulso al clima organizacional necesario para la buena marcha del proyecto.

Al inaugurarse el nuevo Centro de Servicios Administrativos de Itagüí en el mes de febrero de 2000 se agregó valor a las tareas de orden administrativo de la secretaría común, en actividades tales como el manejo de los títulos judiciales, nuevos diseños para las notificaciones, nombramiento de auxiliares de la justicia, entre otros; se crearon en la planta de personal el cargo de Secretario Administrativo (abogado titulado), un cargo de Técnico en Sistemas y unos Asistentes Sociales para colaborar con los jueces de familia y de menores; se dio otro cambio en relación con el período de ejercicio del juez coordinador que pasó de seis meses a un año.

## **EVALUACIÓN**

Este proyecto ha sido evaluado permanentemente en los aspectos relacionados con la descongestión, con el inventario de procesos, con la productividad; se han realizado encuestas para encausar el mejoramiento de la atención al usuario y para medir el grado del compromiso social de los jueces, entre otros. Sólo referiré los resultados de algunas evaluaciones en razón a la brevedad del escrito, destacándose que los datos estadísticos fueron tomados de los documentos que reposan en los despachos judiciales y concretamente del documento llamado "Modelo de Gestión de los Juzgados de Itagüí: Una alternativa de solución para la justicia colombiana", de mi autoría.

A diciembre 31 de 1989 el inventario de negocios a resolver por los jueces de Itagüí era de 12.714, y se presentaba una alta variación en el volumen de negocios por juzgado (123- 2.666). Durante el período de diciembre 31 de 1989 a febrero 28 de 1992 se hicieron dos "cortes" para estimar los índices de descongestión y productividad.

En el primer corte, se presentó descongestión en 7 juzgados que oscilaron entre el 6.3 % y el 80.8 %, siendo el promedio para las áreas Civiles, Laborales y Penales del 23.2% y se reduce al 14.4% al incluirse los Juzgados de Instrucción Criminal (vigentes para esa época). Para el segundo y tercer período la tasa de descongestión fue del 47,6% y el 31.9% respectivamente sin incluir los Juzgados de Instrucción que revelaron un anormal incremento de procesos y que en su momento no eran juzgados falladores sino instructores.

A julio 31 de 1991 el inventario de negocios rebajó a 10.881, conservándose una similar variación del número de procesos entre juzgados y para febrero 28 de 1992 se nota un incremento de procesos en inventario por razones de estrada mayor de los mismos.

La productividad que para 1989 fue de 105 negocios promedio mensual en los juzgados pasó a 300 en el primer corte y en el segundo a 370 procesos.

Un tercer corte realizado en septiembre 30 de 1992 demostraba que entre los juzgados se presentaban tasas negativas y positivas de descongestión y un promedio general apuntaba a una tasa de descongestión de 14.35%.

Se comienza a apreciar entonces diferenciación en las tasas de descongestión y en la productividad por mes a nivel de juzgados que antes eran constantes y crecientes.

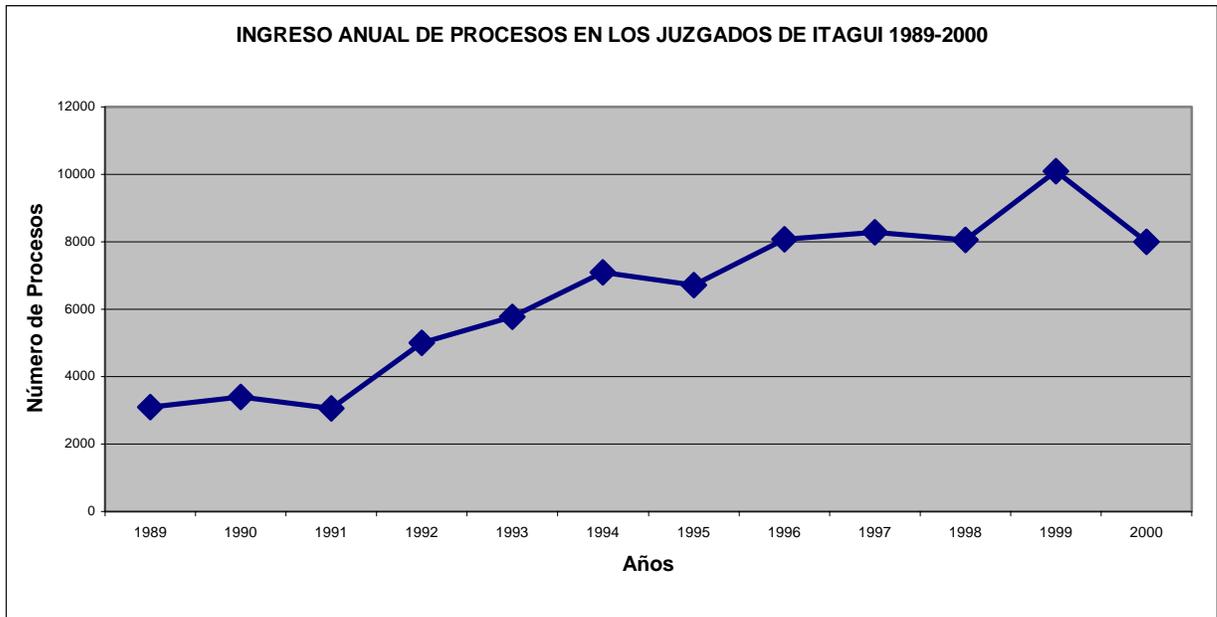
En la segunda y tercera etapa del programa se ha continuado haciendo evaluaciones que ofrecen resultados positivos y es así como se muestra que el inventario total de procesos en los Juzgados de Itagüí se reduce a 5000 y la variación entre juzgados si bien es alta, es un poco mas estrecha, va desde 67 a 838. Para el año de 1998 se reduce la existencia de procesos a 3829, igual ocurre con el rango entre juzgados que baja a estar entre 65 y 626 procesos, para los años 1999 y 2000 se muestra un leve incremento en inventario de 4274 y 4.479, respectivamente, siendo para el último año el rango entre juzgados de 55 y 636.

<b>EXISTENCIA DE PROCESOS EN LOS JUZGADOS DE ITAGÜÍ</b>		
<b>FECHA</b>	<b>INVENTARIO</b>	<b>RANGO ENTRE JUZGADOS</b>
DIC 31 / 89	12.714	123-2.666
JULIO 31/91	10.881	130-2.737

FEB 28 /92	11.882	70-3.056
DIC 31/97	5.000	67-838
DIC 31/98	3.829.	65-626
DIC 31/99	4.274	88-606
DIC 31/00	4.479	55-636

El modelo muestra ser eficiente para la **DESCONGESTION** a pesar de presentar los juzgados un promedio alto de negocios, amplia variación entre los mismos y además debe destacarse que anualmente el ingreso de los procesos es cada vez mayor.

El comportamiento de ingreso de procesos por año ha sido creciente, entre 1989 y 1991 el ingreso permanece constante oscilando entre 3.103 a 3.044, pero a partir de 1992 el incremento de negocios ha sido dramáticamente creciente como lo demuestran las tasas que pasan del 61% al 166 %, hasta ubicarse en 10.090 procesos en el año de 1999 con un descenso menor en el año 2000 que registra 7.094 procesos ingresados.



## CONCLUSION

Todo lo descrito sobre esta experiencia apenas es un apretado resumen de las actividades, documentos y vivencias que se han dado en torno al Programa de Modernización y Sistematización de los Juzgados de Itagüí, en lo cual han participado desde su comienzo los Jueces y Empleados, de quienes debe hacerse un alto elogio, por su vocación de servicio y del deseo de hacer un aporte a la organización de la justicia colombiana.

También debe resaltarse lo importante de la interacción, orientación, apoyo logístico y financiero y trabajo en equipo que realizaron las diferentes entidades intervinientes en el proyecto (Consejo Superior de la Judicatura, Tribunal Superior de Medellín, Consejo Seccional de la Judicatura, CITA, FES, Municipio de Itagüí), que identifica el deseo de colaborar en investigaciones en búsqueda del desarrollo del país.

Muy importante la colaboración que se dio y el trabajo armónico de la sociedad civil (empresa privada) y el Estado (sector público), en cumplimiento a la responsabilidad social, que como premisa de gran interés trae la Constitución Nacional.

Es importante el modelo porque muestra descongestión de asuntos administrativos en los juzgados, permitiendo una mayor dedicación de jueces y empleados a las actividades puramente jurisdiccionales.

La Oficina de Apoyo Judicial hoy Centro de Servicios Administrativos, permite mejorar la evaluación de la gestión y se pueden calcular automáticamente los indicadores de gestión, lo cual también descongestiona los juzgados y da la posibilidad de una información confiable.

La conexión en red automatizada entre los juzgados y el Centro de Servicios Administrativos, contribuye en gran medida a mejorar la agilidad en la atención al usuario. En el nuevo edificio que próximamente ocuparán los Juzgados, se pretende conectar vía modem a los usuarios que lo requieran.

Se torna posible que los jueces con la colaboración de la sociedad civil y de otros estamentos del sector público, enfrenten el tema de Educación Legal a la Comunidad, siempre bajo el marco de un manejo académico, didáctico y pedagógico, que les permite estar conociendo y participando del entorno social, cumpliendo un papel de líderes, situándose así a la altura de las tendencias mundiales en estos aspectos y partiendo de una metodología de trabajo en equipo, que compromete en forma racional los recursos humanos, tecnológicos y económicos.

En resumen, la Innovación se hace exitosa porque se crea un modelo de despacho judicial en el país, diferente y totalmente nuevo en su organización administrativa, porque se ha dado aplicación a los principios de "Calidad Integral" al sector de la Administración de Justicia, cuestión no solo novedosa sino única en esta parte del sector público. También es exitosa por la nueva generación de jueces que funcionan con sentido de pertenencia al grupo, que van aumentando su rendimiento, que operan en equipo con sus subalternos y demás compañeros, en torno a la realización de tareas comunes. Es más, se encuentran en Itagüí, unos servidores judiciales preocupados por dar educación legal a la comunidad, cuestión bien importante para la sociedad y de la que se carece en el país.

Es relevante este Proyecto desde su primera etapa, porque logra cambiar las prácticas y formas de los procedimientos en los Juzgados, del Juez mismo frente a su comunidad y los usuarios del servicio y sobretodo porque ello conlleva a la recuperación de la Imagen de la Justicia, a la confiabilidad en la misma y con ello a la consolidación de las instituciones del Estado.

De otro lado debe considerarse que uno de los aspectos más importantes del Proyecto, se da en lo referente a la colaboración de la sociedad civil en el mismo. Es la primera vez que en el país en el sector de la Rama Judicial se presenta un proyecto experimental en asocio con el sector privado, lo cual va encaminado al

desarrollo del país, sin que de ninguna manera pueda interpretarse que queda involucrada la independencia de los Jueces y Empleados.

## **LOGROS**

- ❖ Crear un modelo de despacho judicial a partir del cambio y la racionalización de prácticas y las formas de los procedimientos en los juzgados.
- ❖ Sobreponerse a la obsolescencia tecnológica.
- ❖ Mejorar la comunicación interna y externa.
- ❖ Fomentar el trabajo en equipo, la creatividad y el desarrollo del liderazgo ente Jueces y Empleados.
- ❖ Aumentar la productividad laboral a partir de principios de calidad integral y competitividad.
- ❖ Obtener un ahorro considerable de tiempo en la atención de procesos y procedimientos.
- ❖ Disminuir los altos niveles de congestión y acumulación de procesos judiciales.
- ❖ Dignificar y humanizar la justicia.
- ❖ Agilizar y mejorar el servicio a los usuarios: abogados litigantes, partes procesales y comunidad general.
- ❖ Convertir a los jueces en “Gerentes” de sus Despachos Judiciales a partir de la incorporación de principios administrativos de calidad total, planeación estratégica, mejoramiento continuo y avance cultural hacia la excelencia.
- ❖ Lograr una nueva generación de Jueces Sociales, actores, conscientes del entorno, con sentido de pertenencia y compromiso frente a la comunidad y los usuarios.
- ❖ Contar con el apoyo y la colaboración de la sociedad civil como agente de cambio y de la transformación del país.

- ❖ Mejorar la imagen de los Funcionarios Judiciales ante la ciudadanía a través de la calidad y eficiencia del servicio.
- ❖ Propiciar un nuevo rol a los jueces que ofrecen la educación legal que imparten a la comunidad.
- ❖ Ofrecer a los servidores de la Rama Judicial de Itagüí los espacios y recursos físicos y técnicos requeridos para la pronta y cumplida justicia.
- ❖ Recuperar la confianza y la credibilidad en la justicia.

En resumen, se pasó de despachos unipersonales a despachos por servicios, de trabajo repetitivo a cadenas de valor agregado, de predominio de ciencias jurídicas a apoyo permanente de otras ciencias, de concentración del trabajo en cabeza del juez a fortalecimiento jurídico y apoyo en aspectos administrativos, de deficiencia tecnológica a un alto nivel informático y de un trabajo individual a una suma de habilidades y sinergia.

