

UN MODELO DE GERENCIA COMO APORTE AL MEJORAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA JUSTICIA EN COLOMBIA

FECHA DE RECEPCIÓN: 4 de febrero
FECHA DE APROBACIÓN: 2 de abril
Pp. 11-22.

Por:
*Carlos Alberto Garzón**

RESUMEN

En este artículo se propone un modelo que plantea resolver a partir de una nueva cultura organizacional y una gerencia humanista que parte de los problemas de congestión, ineficiencia e ineficacia de la Rama Judicial, sin necesidad de acudir a reformas estructurales del sistema normativo vigente que se institucionalizó en Colombia a partir de la Constitución de 1991.

ABSTRACT

This article proposes a model which seeks to resolve problems which may arise from the introduction of a new organizational culture and humanistic management, such as congestion, inefficiency and ineffectiveness in the Judiciary, without necessitating structural reforms in the existing normative system which was institutionalized in the Constitution of Colombia in 1991.

* Periodista y administrador público, con especialización en gestión pública de la Universidad de los Andes y Máster en finanzas del Instituto de Empresa de Madrid (España). Decano de la Facultad de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial del Politécnico Internacional; coordinador académico del Foro Permanente de Educación Superior y fundador; y director Ejecutivo de la Fundación Horizontes Profesionales.

Docente e investigador de las universidades Santo Tomás, el Rosario, la EAN, Nacional, George Washington, la Escuela de Posgrados de la Policía, y la Escuela Naval Almirante Padilla. Consultor de proyectos de Cooperación Internacional del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECID), la Agencia Sueca de Cooperación, la Comisión Europea, la USAID, la Agencia Colombiana de Acción Social y Cooperación Internacional, del Programa de Derechos Humanos de la Vicepresidencia de la República, la Comisión de Conciliación Nacional, la Federación Nacional de Concejos, y de Transparencia por Colombia.

1. INTRODUCCIÓN

Existe un amplio consenso en Colombia sobre los significativos avances que representó la Constitución de 1991 en el fortalecimiento a la autonomía de la Rama Judicial y en un nuevo diseño institucional que buscaba un mayor acceso del ciudadano a la administración de justicia en condiciones de equidad y especialmente en la defensa y restablecimiento de los derechos fundamentales.

Para Rozo Acuña (1980) la existencia de la Rama Judicial proviene de un principio fundamental de las democracias basadas en la división y autonomía de los poderes, planteado desde Aristóteles, hasta el nacimiento de los Estados modernos, surgidos a partir de las revoluciones liberales.

Esta idea planteada desde los griegos es ratificada por autores como el contractualista y uno de los fundadores del pensamiento político liberal John Locke, quien plantea la importancia de la separación de poderes, como mecanismo de la seguridad y los derechos naturales del hombre, argumento defendido también por Montesquieu, quien desde los postulados de la Revolución Francesa considera la necesidad de crear una rama judicial, independiente de la ejecutiva y la legislativa.

Esta división de poderes quedó institucionalizada en Colombia en el título V de la Organización del Estado de la

Constitución Política de 1991, mediante la cual se establece que los diferentes órganos del Estado “tienen funciones separadas pero colaboran armónicamente para la realización de sus fines”.

Precisamente en la Carta Política se crean una serie de instituciones para el fortalecimiento de la autonomía de la Rama, como el Consejo Superior de la Judicatura, entidad encargada del apoyo administrativo a los servidores de la justicia y de velar por su buen funcionamiento.

Alvaro Echeverry Uruburu (2009) ex constituyente, ex Presidente del Consejo Superior de la Judicatura y Decano de Derecho de la Universidad Santo Tomás recuerda que antes de la Constitución de 1991, el Gobierno Nacional, a través del Ministerio de Justicia y el Derecho, manejaba los recursos de la Rama Judicial para el apoyo logístico, administrativo, tecnológico y del talento humano.

Con la creación del Consejo Superior de la Judicatura, estructurado con dos salas, una disciplinaria encargada de la vigilancia de los funcionarios judiciales y otra administrativa, que se encarga del manejo de los recursos, la Rama Judicial adquiere autonomía frente al Ejecutivo. Adicionalmente, se crean otras instituciones para el fortalecimiento de la Rama Judicial, como la Fiscalía General de la Nación, la Corte Constitucional y las Jurisdicciones Especiales (Indígenas y Jueces de Paz).

Este marco jurídico, demuestra la tradición y respeto existente en Colombia de la división de poderes y de la fundamental labor que cumple la Rama Judicial como garante de la administración de Justicia, dentro de un Estado Social de Derecho, que protege los derechos fundamentales de los ciudadanos. (Garzón 2008).

Sin embargo, es evidente que a pesar de la división de los poderes y de la autonomía de cada uno de ellos, se presentan en momentos tensiones y roces, derivadas de las facultades en materias de jurisdicción, de coyunturas electorales como la propuesta de una nueva reelección del Presidente o de la interpretación de la propia Constitución sobre los alcances de estos poderes, especialmente en materia penal o sancionatoria.

El propio Presidente de la Corte Suprema de Justicia (Valencia 2008) había sostenido un fuerte enfrentamiento, reclamando la independencia de sus fallos judiciales relacionados con los procesos de la para política en Colombia, mientras que el Gobierno Nacional denunciaba la existencia de un roscograma (sistema de elección clientelista de funcionarios judiciales) que afectaba la imparcialidad de los jueces por las supuestas influencias en la designación de los funcionarios en la Administración de Justicia.

Esta aparente crisis entre las ramas ejecutiva y judicial no solamente ha generado un debate en Colombia, sino que ha trascendido a niveles internacionales y es así como se han presentado algunos pronunciamientos como el del Director

para las Américas del Human Rights Watch, José Miguel Vivanco, (2007) quien en un comunicado exhortó al Presidente Álvaro Uribe a respetar la independencia de la Rama Judicial.

Sin embargo, el Consejo Superior de la Judicatura considera, por el contrario, que se han presentado avances significativos en materia de acceso a la justicia, en calidad, eficiencia, eficacia, transparencia y autonomía de la rama judicial “con modelos basados en la eficacia, en costos óptimos, y en la transparencia de las relaciones entre los aparatos y la ciudadanía materializada en la satisfacción del usuario”

En el Plan Sectorial de Desarrollo (2007) se indica que “La Rama Judicial, a lo largo de tres planes de desarrollo, ha alcanzado importantes avances en relación con el capital humano, los recursos financieros y técnicos que se han aplicado de manera concreta al mejoramiento del acceso, la celeridad en las decisiones, el aumento de la calidad, la eficiencia, la transparencia y la oportunidad en la solución de las demandas ciudadanas de justicia, bajo preceptos de racionalidad financiera, autonomía e independencia del poder judicial”

Efectivamente, se puede afirmar que con el nuevo diseño institucional y el andamiaje jurídico la administración de justicia ha avanzado en el acceso de los ciudadanos, en la modernización del sector, en la carrera judicial, en la dotación de infraestructura física y tecnológica y en una mayor articulación de las instituciones.

Sin embargo, todavía persisten problemas en la Rama Judicial, especialmente relacionados con la falta de credibilidad y la mala imagen de la justicia, la congestión y la demora en los procesos, el bajo acceso por parte de los ciudadanos, el insuficiente presupuesto, los desequilibrios salariales y especialmente la ausencia de un modelo administrativo que mejore la eficiencia y la eficacia en los despachos judiciales.

Es importante aclarar que en Colombia, la Rama Judicial está dividida en jurisdicciones que se especializan en temas diferentes y que de acuerdo con la Constitución de 1991 se conforma por la jurisdicción constitucional, la ordinaria, la contencioso administrativa y las especiales.

García y Bolívar (2005) señalan que se crea, con la nueva Carta Política, la Corte Constitucional, como máximo organismo de interpretación y defensa de la Constitución Política, integrada por nueva magistrados y con plena autonomía para expedir fallos sobre la inexequibilidad o exequibilidad de las leyes y en general todos los actos administrativos que puedan ser revisados por este organismo. Antes, existía una Sala Constitucional en la Corte Suprema de Justicia que realizaba dichas funciones.

La otra jurisdicción es la ordinaria o común, encabezada por la Corte Suprema de Justicia, que es la encargada de “resolver los asuntos civiles, laborales, penales, agrarios, de familia y otros especializados”. Está conformada también por los tribunales superiores del Distrito Judicial, los juzgados del circuito, los civiles, los

laborales, penales, agrarios, de familia, especializados y promiscuos, que actúan especialmente en los municipios.

A la cabeza de la jurisdicción contencioso administrativa se encuentra el Consejo de Estado y es la “encargada de dirimir los litigios de la administración pública y de los particulares, con la administración pública”. Está conformada también por los tribunales y juzgados administrativos en lo territorial.

Otro organismo que creó la Constitución, como entidad encargada de dar apoyo judicial y combatir la impunidad y los delitos en materia criminal, fue la Fiscalía General de la Nación, como mecanismo para fortalecer la eficacia en materia de investigación y acusación. Fuentes (2004) explica que “A este ente se le atribuyeron funciones de dirigir y coordinar las funciones de policía judicial en la investigación de los delitos, acusar ante los jueces, adoptar medidas de aseguramiento, calificar y precluir las investigaciones, y velar por la protección de víctimas, testigos e intervinientes en el proceso penal”.

La Constitución Política de 1991 creó dos jurisdicciones especiales, la primera llamada los jueces de paz, cuya función primordial es resolver en equidad los conflictos individuales y comunitarios, es decir que se constituye en un mecanismo de descongestión judicial en la medida que reduciría el volumen de demandas que llegan a la Rama Judicial.

La otra jurisdicción creada por la Constitución fue la indígena, teniendo en

cuenta que según la propia Carta Política estos pueblos cuentan con autonomía y pueden ejercer su propia justicia dentro de su jurisdicción territorial, sin transgredir los principios constitucionales.

Es necesario contextualizar el funcionamiento de la Rama Judicial, con los ancestrales y estructurales problemas que tiene Colombia, que a diferencia de muchos países de la región afronta los resultados de un conflicto armado de muchos años atrás, con la actuación de numerosos grupos armados como guerrilla, paramilitarismo, narcotráfico, violencia política e intrafamiliar y en general una gran degradación en una sociedad que acostumbró a que agentes irregulares y por fuera del Estado se tomarán la justicia en sus manos. (Garzón 2008).

Es importante tener en cuenta que la seguridad jurídica es un aspecto que preocupa profundamente a los empresarios colombianos y extranjeros, por lo que un buen funcionamiento de la rama judicial, sin duda alguna, contribuye al desarrollo empresarial y a mejorar la competitividad del sector productivo en el país.

Frente a este complejo entramado de jurisdicciones e instituciones de la Rama Judicial se evidencia que los problemas que se presentan no son homogéneos y que cada jurisdicción tiene una lógica de funcionamiento diferente, por lo que se determinó concentrar el estudio en la jurisdicción contencioso administrativa, que de acuerdo con varios estudios es la que presenta una mayor cantidad de problemas relacionados con la gerencia y la gestión administrativa.

2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Existen múltiples factores que generan los problemas de funcionamiento en la Rama Judicial, muchos de ellos tienen explicación en la estructura jurídica e institucional, pero otros se encuentran en aspectos relacionados con la gerencia y gestión administrativa.

En este sentido, la Universidad EAN cuenta con una Facultad de Administración que tiene una amplia y reconocida experiencia en el desarrollo de modelos administrativos de gerencia y gestión que pueden ser aplicados en el sector público y es así como el Ministerio de Educación Nacional aprobó el registro calificado a la

Especialización en Gobierno y Gerencia Pública que se ofrece en la modalidad a distancia.

Igualmente, desde la Vicerrectoría de Investigaciones se han desarrollado numerosos proyectos relacionados con los modelos de gestión de calidad, especialmente para el sector privado, pero que se pueden adecuar para ser aplicados en el sector público con los respectivos ajustes teniendo en cuenta la naturaleza de estas entidades.

Por este motivo, en el año 2008 se decidió financiar un proyecto denominado “La Gerencia y Gestión Administrativa de la

Rama Judicial en Colombia” en el cual se elaboró un estado del arte de la situación de la administración de justicia en esta materia en particular, a partir de la revisión de varios estudios y proyectos que analizaban los problemas de la gerencia e inclusive proponían acciones y estrategias para superar los factores que generaban ineficiencia e ineficacia en el sector.

Adicionalmente, en el 2009 la Vicerrectoría de Investigaciones reorganizó sus líneas de investigación y creó el Grupo de Responsabilidad Social y la línea de políticas públicas, en la cual está inscrito este proyecto, dándole una mayor importancia en investigación a temas de lo público.

Con los resultados de esta investigación, la Universidad EAN decidió continuar con una segunda fase con un ánimo propositivo y de aportar soluciones a los problemas planteados, financiando otro proyecto denominado “Formulación de las bases de un modelo de gerencia y gestión administrativa para la Rama Judicial”.

Ante lo amplio y complejo que resultaba abordar toda la Rama Judicial, en el proyecto se determinó enfocar la investigación en la Jurisdicción Contencioso Administrativa, teniendo en cuenta que era la que presentaba, de acuerdo con el estado del arte, mayores problemas en materia de congestión y demora en la toma de decisiones judiciales y en resolver los procesos de litigio entre el Estado y los ciudadanos.

En este proyecto se analizaron diferentes modelos exitosos de gestión administrativa para la Rama Judicial en países como Costa Rica, Puerto Rico, Panamá, Argentina y España, para contrastarlos con un modelo de gestión de calidad que se viene desarrollando en Colombia en varios despachos judiciales, por parte del Consejo Superior de la Judicatura.

En el análisis de los modelos o estudios de caso de los cinco países y de Colombia, se puede deducir que los problemas de congestión, ineficiencia, ineficacia, falta de acceso a la justicia, aspectos de carácter procedimental, trámites y procesos, los atrasos tecnológicos, la distorsión en las funciones y los roles, la ausencia de planeación, de gerencia y de gestión, son comunes a todos los sistemas judiciales, en mayor o menor medida.

Igualmente, se aplicó el método DELPHI para verificar las hipótesis planteadas, realizando entrevistas con dos expertos en el tema, uno de ellos Álvaro Echeverry Uruburu, ex constituyente, ex presidente del Consejo Superior de la Judicatura y actualmente Decano de Derecho de la Universidad Santo Tomás de Bogotá, Colombia y el otro Manuel Restrepo, Director de la Maestría en Derecho Administrativo de la Universidad El Rosario de Bogotá Colombia y autor de la última investigación realizada sobre la situación de congestión en la jurisdicción contencioso administrativa de la Rama Judicial.

De acuerdo con Linston y Turoff (1975) la técnica Delphi se constituye en un método de estructuración de un proceso de comunicación grupal que es efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un problema complejo.

Por su parte, la metodología de las investigaciones se basó en el “Enfoque Sistémico” con un análisis empírico de tipo cuantitativo y cualitativo, que consideró que para abordar los problemas relacionados con la rama judicial, esta se debe asumir como un sistema compuesto por una serie de unidades que se interrelacionan entre sí y cuyo óptimo funcionamiento depende de una efectiva articulación entre las partes que deben cumplir con una función determinada, dentro de un marco regulatorio previamente definido y en armonía con el resto de organizaciones del Estado.

Para cumplir con este propósito se retoman a Bobbio (1997) y Bertalanffy (1994), quienes plantean la importancia de asumir el análisis del sector judicial desde una metodología de los sistemas porque permite estudiar la interrelación de las partes desde su particularidad y como un todo.

De acuerdo con Bobbio (1997): “El tercer significado de sistema jurídico es el que afirma que un ordenamiento jurídico constituye un sistema porque en él no pueden coexistir normas incompatibles”. Por su parte, Bertalanffy (1994) señala que “para comprender no se requieren sólo los elementos sino las relaciones entre ellos –digamos, la interacción enzimática en una célula, el juego de muchos procesos mentales conscientes e inconscientes, la estructura y dinámica de los sistemas sociales, etc.[...] la teoría general de los sistemas es la exploración científica de «todos» y «totalidades»”

3. LA JURISDICCIÓN CONTENCIOSO ADMINISTRATIVA Y SU SITUACIÓN FRENTE A LOS PROBLEMAS DE GESTIÓN

Para muchos expertos es una de las jurisdicciones de la Rama Judicial con mayores atrasos y demoras en sus procesos, entre ellos Alfredo Fuentes (2004), quien señala que “una visión histórica reciente de esta jurisdicción muestra que desde mediados de la década del noventa, solo se lograba dar salida a cerca de 70% de los casos ingresados en cada periodo. Así, el creciente inventario final anual se tradujo en una congestión que superó los 100.000 casos en el año 2001.

Aunque el mismo autor reconoce los esfuerzos que ha realizado dicha jurisdicción y sus entidades por superar el problema de la congestión, que es una de sus mayores debilidades “Sin embargo, como resultado de las medidas impulsadas por la rama para enfrentar estos atrasos, la productividad de la jurisdicción ha venido incrementándose en forma continua en el período 2000-2005, pasando de de 71% a 88% de salida de procesos como proporción de los

ingresos de cada año. No obstante, al finalizar 2005 se estima que la congestión continuaba y se encontraba en alrededor de 170.000 procesos”.

Cuando se examinan las causas de la congestión se encuentran diferentes factores como los procesos de reducción y modernización del Estado que conllevan innumerables demandas de carácter laboral de los funcionarios públicos, los problemas contractuales que tiene la Administración Pública con los ciudadanos y un tema de alta sensibilidad que son las fallas del servicio público, que originan múltiples y millonarias demandas contra el Estado.

Para Manuel Restrepo (2009), la aplicación del índice de congestión en los Juzgados Administrativos del Circuito de Bogotá, muestra que en este nivel de la jurisdicción contencioso administrativa se está presentando el fenómeno de la congestión, evidenciado en la acumulación progresiva de expedientes en razón de ser mayores los ingresos a los egresos y en la deficiente capacidad de respuesta, atendida la relación de los egresos frente a la carga, y considerando el peso que en esta última tiene, además del factor de acumulación, el inventario inicial de los Juzgados.

Agrega la investigación de la Universidad El Rosario que “Las cifras muestran que hay congestión porque los juzgados no han podido lograr que los egresos sean al menos equivalentes a los ingresos, de manera que al no poder hacerlo se produce una acumulación de expedientes,

que no es simple retardo sino congestión, porque si se compara la carga resultante con la media de egresos, esta relación indica que se requerirían varios años sin recibir nuevos procesos para poner al día los despachos judiciales”.

Para solucionar esta problemática el estudio sugiere: “Transitar por un camino diferente para llegar a soluciones efectivas para esa problemática supone idear un conjunto coordinado de acciones que incorpore mecanismos de reducción de la demanda de acceso a la justicia, reformas procesales para agilizar los procedimientos y reformas administrativas para el mejoramiento de la gestión de los despachos”.

En este sentido, agrega Rafael Ballén, (2006) que “Aunque es cierto que la nueva Constitución contempló mecanismos para mejorar el servicio, no se han hecho las previsiones ni se han introducido los correctivos necesarios para ajustar el sistema a la nueva demanda, si se tiene en cuenta que la rama judicial es el órgano institucional que garantiza estas acciones”.

Al analizar los diferentes estudios y documentos sobre la situación de la Jurisdicción Contencioso Administrativa se planteó la hipótesis de la ausencia de un modelo administrativo y de gestión, que permitiera cumplir con las necesidades de celeridad, eficiencia, eficacia y acceso a la justicia en Colombia.

Por lo tanto, los problemas se originan en un inadecuado clima organizacional, la insuficiencia de recursos presupuestales, una inequitativa distribución salarial entre

los funcionarios de la Rama Judicial, la ausencia de un sistema suficientemente meritocrático de selección de personal y el evidente atraso de los recursos

tecnológicos y de sistemas de información, así como al propio deterioro de la planta física en algunos despachos judiciales. (Garzón 2008).

4. BASES Y COMPONENTES DEL MODELO DE GERENCIA Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Como se señalaba anteriormente, en el modelo de la Rama Judicial de Colombia se evidencian algunos problemas relevantes en materia de administración y modelo de gestión gerencial, como la necesidad de implementar un modelo administrativo que mejore la eficiencia y la eficacia en los despachos judiciales; también hay problemas de corrupción, de restricción en el acceso a la justicia para los ciudadanos, de insuficiente número de personal en la rama judicial y débil preparación y formación de los funcionarios en los temas administrativos. (Garzón 2009).

Por lo tanto, las políticas para mejorar la eficiencia y la eficacia responderían a un fortalecimiento de los modelos de gestión en los despachos judiciales y dependencias administrativas de la Rama, profesionalización de los servidores judiciales y fortalecimiento de los sistemas de trabajo.

Específicamente en materia de lo Contencioso Administrativo los problemas corresponden a la falta de distribución de competencias entre juzgados y tribunales administrativos equitativa; problemas en las cargas de trabajo; insuficiencia en el

acceso de los ciudadanos a la justicia y ausencia y atraso en el uso e implementación de las TIC en los despachos.

Por lo general los jueces no tienen una formación administrativa o gerencial, lo que se manifiesta en el poco conocimiento sobre manejo de personal y de archivos. Otro de los problemas radica en la evaluación de desempeño judicial, ya que se emplean indicadores solamente cuantitativos y no cualitativos, evaluándose por cantidad, pero sin considerar en el número de procesos resueltos qué tipo de procesos son, lo que desestimula el desempeño de muchos funcionarios judiciales.

Partiendo de esta problemática se revisaron algunos modelos, que permitieron plantear algunas soluciones a problemáticas comunes con la situación actual del modelo de justicia colombiano, específicamente en los siguientes aspectos:

- Corrupción.
- Falta de espacios que posibiliten y promuevan el acceso a la justicia para los ciudadanos.
- Necesidad de aumento en el número de personal en la rama judicial.

- Necesidad de capacitación a todos los funcionarios en temas administrativos.
- Necesidad de profesionalización de los servidores judiciales y fortalecimiento de los sistemas de trabajo.
- Falta distribución adecuada de los procesos por competencias entre juzgados y tribunales administrativos de manera equitativa, que tenga en cuenta las cargas de trabajo por tipo de procesos, manteniendo una adecuada organización en los juzgados administrativos.
- Falta fortalecer e implementar el uso de las TIC (tecnologías de información y comunicación) en los procesos y procedimientos que se desarrollan en los despachos.
- Deficiencias en los indicadores para la evaluación de desempeño judicial, por lo que se hace necesario la construcción de una batería de indicadores que permita medir cuantitativa y cualitativamente el desempeño de los operadores judiciales y, definir y aplicar incentivos acordes con los resultados para premiar el esfuerzo de quienes producen más y mejor.
- Necesidad de códigos de ética, buena fe, confianza, con el fin de crear un trabajo con seguridad y compañerismo.
- También hay necesidad en la claridad y complementariedad en los manuales de procesos y procedimientos, en los manuales de funciones y en la estructura del personal, con el fin de eliminar cualquier ausencia o vacío de responsabilidad y poder rendir cuentas al superior jerárquico con quien trabaja el funcionario.
- Problemas de clima organizacional.

Frente a las problemáticas expuestas se plantean dentro de las bases del modelo los siguientes objetivos específicos:

- Brindar herramientas que contrarresten la corrupción, proporcionando espacios que posibiliten y promuevan el acceso a la justicia a la ciudadanía.
- Concientizar de la necesidad del aumento en el número de personal en la rama judicial.
- Capacitar a los funcionarios en materia administrativa y demostrar la necesidad de profesionalización de los servidores judiciales y el fortalecimiento de los sistemas de trabajo.
- Orientar en la distribución de los procesos por competencias entre juzgados y tribunales administrativos de manera equitativa, donde se tenga en cuenta las cargas de trabajo por tipo de procesos, manteniendo una adecuada organización en los juzgados administrativos. Y así mismo proporcionar indicadores para la evaluación de desempeño judicial que permita medir cuantitativa y cualitativamente el desempeño de los operadores judiciales.
- Brindar las estrategias para fortalecer e implementar el uso de las TIC en los procesos y procedimientos que se desarrollan en los despachos.
- Fortalecer y difundir los códigos de ética, buena fe, confianza, manuales de procesos y procedimientos y manuales de funciones.

Para garantizar la efectividad del modelo y cumplir con los objetivos específicos se proponen diferentes fases, una de diagnóstico, otra de intervención y una

última de evaluación, con el diseño de una batería de indicadores que permitan medir el impacto de las acciones estratégicas desarrolladas en un despacho de la jurisdicción contencioso administrativa seleccionado previamente, en coordinación con el Consejo Superior de la Judicatura.

Dentro del modelo, las acciones estarán encaminadas a mejorar el clima organizacional, a través de la capacitación y sensibilización de los funcionarios; el fortalecimiento del trabajo en equipo y la utilización de estrategias como el *Coaching*; la resolución de conflictos; el mejoramiento de la comunicación interna y externa; la revisión de los trámites y procedimientos; la optimización y

complementariedad en la definición y la aplicación de los manuales de funciones; la aplicación de las tecnologías de información y comunicación; y la implementación de los principios fundamentales de la filosofía del servicio al cliente.

En conclusión, sin necesidad de acudir a otras reformas estructurales del sistema normativo o del diseño institucional en la Jurisdicción Contenciosa Administrativa de la Rama Judicial, se considera que con la implementación de las bases de este modelo de gerencia y gestión administrativa, se podrán resolver parte de los problemas de congestión, eficiencia y eficacia en la administración de justicia en Colombia.

6. REFERENCIAS

Ballén M. R. (2006) Causas de la congestión en la Jurisdicción Contencioso Administrativa, Universidad Militar Nueva Granada.

Bertalanffy, L. (1994): Teoría General de los Sistemas, Editorial Fondo de Cultura Económica, Bogotá. ISBN 958-38-0011-2 Pp. 13-14

Bobbio N. (1997): Teoría General del Derecho, Editorial Temis, Bogotá. ISBN 84-8272-552-1 Pp. 179-183

Consejo Superior de la Judicatura, Plan Sectorial de Desarrollo de la Rama Judicial 2007-2010, “Mas eficiente, mas eficaz y mas efectivo” Bogotá, Colombia, noviembre de 2006.

Constitución Política de Colombia, 1991.

Fuentes Hernández, A. (2004). Reforma Judicial en Colombia; Tendencias recientes 1991-2003. Publicado en; En Busca de una Justicia Distinta. Experiencias de Reforma en América Latina. Compilador Luis Pásara. Consorcio Justicia Viva, Lima 2004.

García G.G. y Bolívar R. J. (2005). Fundamentos de Gestión Pública Hacia un Estado Eficiente Universidad EAN.

Locke, J. (1963) Ensayo sobre el Gobierno Civil, Editorial Aguilar, Buenos Aires, Argentina.

Restrepo M. (2008) La reforma del código contencioso administrativo como estrategia para combatir la problemática de la congestión de la jurisdicción contencioso administrativa-Ponencia- Universidad el Rosario, octubre.

Rozo Acuña E. (1980) Evolución de las Ideas Políticas, Universidad Externado de Colombia.

Valencia Copete C. (2008) Presidente de la Corte Suprema de Justicia en Semana.com, 13 de octubre.