

**PERCEPCIÓN DEL CAMBIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA RAMA
JUDICIAL COMO CONSECUENCIA DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA
PROCESAL ORAL EN LA ESPECIALIDAD CIVIL Y DE FAMILIA, EN LA CIUDAD DE
BOGOTÁ D.C.**

ALEJANDRO PASTRANA ORTIZ

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MBA
BOGOTÁ D.C.**

2018

**PERCEPCIÓN DEL CAMBIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA RAMA
JUDICIAL COMO CONSECUENCIA DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA
PROCESAL ORAL EN LA ESPECIALIDAD CIVIL Y DE FAMILIA EN LA CIUDAD DE
BOGOTÁ D.C.**

**Trabajo presentado como requisito para optar al título de magister en
Administración**

ALEJANDRO PASTRANA ORTIZ¹

**Asesor
JOHNNY OREJUELA, PhD.**

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MBA
BOGOTÁ D.C.
2018**

¹ aposa263@hotmail.com

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
2. JUSTIFICACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
3. OBJETIVOS	7
3.1. General:	7
3.2. Específicos:.....	7
4. MARCO DE REFERENCIAS CONCEPTUALES	8
4.1. Antecedentes (Marco teórico)	8
4.1.1. Cultura: una posible definición.....	13
4.1.2. Organización y cultura organizacional	15
4.1.3. Procesos humanos que buscan la optimización de las acciones sociales dentro de una organización.....	22
4.1.4. Desarrollo de la cultura organizacional en el ámbito público: herramientas útiles	24
4.1.5. Sociedad de la información y tecnologías de la información (TIC) en la Rama Judicial de Colombia.	26
5. MÉTODO	28
5.1. Tipo de estudio.....	28
5.1.1. Sujetos.....	29
5.1.2. Instrumento.....	30
5.1.3. Procedimiento.....	31
6. RESULTADOS	34
6.1. Nuevas exigencias procesales: administrativas, técnicas, relacionales y de cultura organizacional que impone el sistema procesal oral	36
6.1.1. Exigencias procesales y administrativas	36
6.1.2. Técnicas (habilidades y destrezas).....	40
6.1.3. Exigencias relacionales	45
6.1.4. Nuevas exigencias de cultura organizacional.....	50
6.2. Impacto de la implementación del sistema procesal oral en la cultura y el servicio en los despachos judiciales	55
6.2.1. Impacto de la cultura organizacional	55
6.2.2. Impacto en el servicio	61
6.3. Análisis comparativo de la cultura organizacional antes y después de la implementación del sistema procesal oral	66

6.3.1. La cultura organizacional antes de la implementación del sistema procesal oral (Normas, presunciones, Ritos, Mitos, Lenguaje).....	66
6.3.2. La cultura organizacional después de la implementación del sistema procesal oral (Normas, presunciones, ritos, Mitos, lenguaje).	72
6.4. Consecuencias positivas y negativas respecto de la cultura organizacional derivadas de la implementación del sistema procesal oral	77
6.4.1. Consecuencias positivas respecto de la cultura	77
6.4.2. Consecuencias negativas respecto de la cultura.....	82
7. CONCLUSIONES.....	89
8. BIBLIOGRAFÍA.....	98
9. ANEXOS.....	106
9.1. Instrumento percepción del cambio de la cultura organizacional en la Rama Judicial como consecuencia de la implementación del sistema procesal oral.....	106
9.2. Protocolo de entrevista percepción del cambio de la cultura organizacional en la Rama Judicial como consecuencia de la implementación del sistema procesal oral	108
9.3. Instrumentos de apoyo N° 1	110
9.4. Instrumento de apoyo N° 2.....	113

RESUMEN

El presente trabajo de investigación, permite abordar el cambio de cultura que se presenta en los jueces y juezas de la Rama Judicial, como consecuencia de haberse implementado un nuevo sistema procesal civil y de familia en Colombia, previsto en la Ley 1564 de 2012, “*Por medio de la cual se expide el Código General del Proceso y se dictan otras disposiciones*”. Recoge los conceptos de la cultura desde una metodología propia de la Administración de Empresas aplicado a la práctica judicial de funcionarios judiciales, el cual permitió evidenciar sus nuevas destrezas, habilidades, exigencias procesales, administrativas, relacionales y las nuevas exigencias de su cultura organizacional como sus normas de comportamiento, presunciones, valores, creencias, lenguaje, ritos, formas de vestir y comunicarse. Asimismo, se hace un esfuerzo por presentar el impacto de la implementación del sistema procesal oral en la cultura y el servicio en los despachos judiciales; un análisis comparativo de la cultura organizacional antes y después de la implementación de la oralidad; y las consecuencias positivas y negativas en el cambio de cultura.

Por último, a manera de conclusión, se presenta un modelo de despacho judicial para Colombia con perspectiva de ser implementado para los próximos años, que sea compatible con la oralidad y las TIC, el cual se denomina “*Despacho Judicial 4.0 con tecnología al alcance de todos*”.

PALABRAS CLAVES

Cambio de Cultura, Cultura Organizacional, Recursos Humanos, Práctica Judicial, Presunciones, Normas, Comportamientos, Habilidades, Destrezas, Ritos, Lenguaje, Oralidad, Escrituralidad, Rama Judicial, Civil, Familia, Jueces, Magistrados.

1. INTRODUCCIÓN

Desde la década de los setenta se han ido desarrollando distintos estudios que se concentran en el tema de recursos humanos de cara a la cultura organizacional, por ser este un factor fundamental para mejorar el rendimiento, la productividad, el compromiso, la satisfacción laboral de los empleados y lograr el éxito de las empresas. Esta temática ha adquirido relevancia en los últimos años, a efecto de mejorar las condiciones actuales y futuras de las organizaciones.

Este trabajo es analizado en la Rama Judicial a partir del campo disciplinar del talento humano, especialmente porque los jueces están atravesando por un cambio de cultura, como consecuencia de haber implementado un nuevo sistema procesal civil y de familia en Colombia, de lo escritural al sistema oral mixto. En este sentido, el estudio aborda distintas definiciones que aclaran los conceptos a utilizar en la administración pública, de modo que una de las definiciones más influyente de este trabajo sea la de Edgar Schein, porque precisamente permite acercar la cultura organizacional desde la óptica de la práctica judicial² en el Poder Judicial y por ser el que mayor difusión ha dado al concepto al referirse a las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización.

Por eso, al analizar el enfoque de Schein (1988) en la perspectiva de la práctica judicial, se puede decir que el cambio de cultura opera de forma inconsciente en los funcionarios y permite identificar la visión que tienen de la Rama Judicial, sus relaciones con el nuevo entorno judicial³, las respuestas a los problemas de subsistencia en entornos propios de su integración interna con los demás jueces o compañeros de trabajo, y si el comportamiento de los jueces en la función judicial ha ejercido suficiente influencia como para ser considerado válido, y en consecuencia, aplicado por los integrantes de la

² En la esencia de la cultura se reserva el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que permite a los individuos cada día expresar y experimentar sus acontecimientos, dar respuesta a sus problemas de subsistencia interna y externa. (Schein 1988).

³ El cambio de sistema procesal significó un nuevo entorno laboral en los jueces, por medio de procesos orales, salas de audiencias, uso de las TIC, relación con litigantes, los usuarios de justicia, las instituciones, dependencias administrativas, despachos judiciales, empleados, la tecnología, entre otras).

organización como el modo correcto de percibir, pensar y sentir los problemas y la realidad.

Asimismo, en la cultura organizacional, es necesario tener en cuenta las dinámicas funcionales referidas a los aspectos administrativos de la función judicial y las relacionales con el grupo de trabajo o despacho judicial, ya que la organización no se puede definir únicamente desde el punto de vista del juez y sus empleados, como tampoco se puede definir desde el punto de vista de una organización particular o una unidad judicial, es por ello, que dependen de la relación jerárquica y de subordinación (Camacho, V. 1996).

De modo que, desde la óptica de la cultura en las organizaciones, se observan dos perspectivas: lo racional y la emergente (García, 2009). Esta última postura también se abordó en la investigación a fin de comprender las posibilidades, no solamente a nivel conceptual sino también a nivel aplicado, lo que nos permite tener una mira más profunda del ejercicio cotidiano de la función judicial por parte de los jueces. Esto tiene como perspectiva anclar la discusión desde el reconocimiento de las potencialidades y limitaciones que conlleva trabajar bajo la existencia de la cultura en las organizaciones y la manera en que se posibilita como una plataforma para la gestión, no solamente de la calidad, lo administrativo y la gestión procesal, sino también en la implementación de acciones de mejora de cara a la oralidad, a su vez, para evidenciar las nuevas prácticas judiciales que exige el Código General del Proceso – Ley 1564 de 2012.

También, se analizan los cambios de cultura en la Rama Judicial en dos niveles. El primero en el nivel de lo perceptible por los sentidos, es decir, identificar aquellos rasgos de la cultura que son evidenciables como, por ejemplo, el uso de las salas de audiencias por los operadores judiciales, si el juez se comunica de manera oral o verbal con los usuarios, el uso de las TIC o si el juez emite sentencia oral o escrita y el adecuado manejo de los procesos (digitales o físicos) en los despachos judiciales. En el segundo nivel, es estudiado a partir de los cambios en las habilidades, destrezas y actitudes en el comportamiento de los jueces bajo actuaciones judiciales en oralidad, pues, es claro que

en la oralidad, la dirección técnica o formal adquiere especial connotación y una importancia incontrovertible, dados los principios de *“inmediación, concentración y publicidad de sus actuaciones”* que exigen de los jueces una particular idoneidad y actitud para mantener el control de las audiencias y de los procesos, la dirección judicial del proceso, la práctica de pruebas orales, el desarrollo de las audiencia y la sentencia oral, entre otras actividades judiciales propias del nuevo entorno procesal. (Tejeiro, 2012).

De esta manera, es conveniente identificar y describir la percepción que comparten algunos jueces o juezas, respecto al cambio en la cultura organizacional generado por la implementación del sistema judicial oral, en el Distrito de Judicial de Bogotá D.C., aplicable al campo de recursos humanos, que configure una visión crítica en el orden del conocimiento disciplinar, temático y metodológico de la Administración de Empresas, en especial para la Rama Judicial en Colombia.

2. JUSTIFICACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Uno de los temas que afronta en la actualidad el Poder Judicial, en materia de recursos humanos, es el que tiene que ver con el cambio cultural de los jueces en Colombia, al pasar de un sistema procesal escritural, a uno oral o también denominado “mixto”⁴ en aplicación del artículo 1.º de la Ley 1285 de 2009, modificatorio del artículo 4.º de la Ley 270 de 1996, Estatutaria de la Administración de Justicia, que dispuso: *“(…) que los procesos judiciales deberán ser orales con las excepciones que establezca la ley. Esta adoptará nuevos estatutos procesales con diligencias orales y por audiencias, en procura de la unificación de los procedimientos judiciales, y tendrá en cuenta los nuevos avances tecnológicos”*; esta norma implicó un sistema procesal en oralidad en las actuaciones judiciales para todas las jurisdicciones y especialidades de la Rama Judicial, en el que se advirtió, desde aquella época, la necesidad que los jueces se adaptasen a este novedoso modelo procesal.

⁴ El régimen procesal colombiano, no contiene propiamente dicho procedimiento netamente oral, sino que armoniza una fase escritural y otra fase oral, es decir, mixta. (Tejeiro, 2012).

Para la aplicación de este sistema procesal oral mixto en la especialidad civil y de familia, requirió de su adecuación procesal de manera paulatina por medio de la Ley 1395 de 2010 (*Congreso de Colombia - Julio 12 de 2010*) y la Ley 1564 de 2012 (*Congreso de Colombia, ley 1564 de 2012*), que dispuso, entre otras cosas, esta última ley que:

Las actuaciones se cumplirán en forma oral, pública y en audiencias, salvo las que expresamente se autorice realizar por escrito o estén amparadas por reserva; El juez deberá programar las audiencias y diligencias de manera que el objeto de cada una de ellas se cumpla sin solución de continuidad. No podrá aplazar una audiencia o diligencia, ni suspenderla, salvo por las razones que expresamente autoriza este código; El juez deberá practicar personalmente todas las pruebas y las demás actuaciones judiciales que le correspondan. Solo podrá comisionar para la realización de actos procesales cuando expresamente el código lo autorice⁵.

De allí que, para comprender el nuevo sistema procesal oral mixto en Colombia, sea necesario precisar algunos conceptos sustanciales. Tejeiro (2012) sostiene que este nuevo proceso se divide en dos etapas procesales, perfectamente identificadas y distintas, una de las cuales, la primera cronológicamente, ha de ser escrita; al paso que la segunda debe realizarse de manera oral y por audiencias, bajo los principios de “*oralidad, publicidad, inmediación, y concentración*”.

El principio de “*concentración*” previsto en los artículos 5.º y 107 del Código General del Proceso, aparece como uno de los aspecto cardinales en el nuevo procedimiento oral y por audiencias, que reclama el cumplimiento de la unidad de acto o la unidad de tiempo, de lugar y de acción; supone la realización de todas las actuaciones del proceso en un mismo momento y lugar, de todo el trámite en una sola audiencia, hasta lograr la conclusión con la sentencia (Tejeiro, 2012).

⁵ Congreso de la Republica de Colombia, Ley 1564 de 2012, “*Por medio de la cual se expide el Código General del Proceso y se dictan otras disposiciones*”, en su artículo 3º, 5º y 6º define el proceso oral, público y por audiencias, la concentración y la inmediación como postulados fundamentales del nuevo sistema procesal oral en Colombia.

La “*inmediación*”, por su parte, pretende impedir la existencia de obstáculos o de barreras en la comunicación entre el juez con los sujetos del proceso (demandantes-demandados), quienes pueden directamente dirigirse unos a otros, sin intermediarios, sin papeles, frente a frente, cara a cara, en audiencia, como quiera que existe un contacto inmediato-directo entre el Juez y las pruebas (testigos y peritos), las partes, escenario oral por excelencia, que permite al funcionario captar de manera genuina, directa las declaraciones y obtener impresiones esenciales para emitir la sentencia (Tejeiro, 2012).

Por último, “*la publicidad*”, en la que todos los actos se debaten en público, sin reserva (salvo las excepciones legales), ante las partes y ante los terceros que deseen presenciarlos, puesto que las actuaciones de la justicia resultan más legítimas cuanto menos distantes se hallen de los justiciables y de la sociedad, al tiempo que encuentran mayor credibilidad y confiabilidad, pues como dice Stefan Leible, (1999) lo “...*que ocurre a la vista y oídos del público, goza de confianza más fácilmente*”⁶ (Pág. 150).

Esta nueva actividad procesal en Colombia, requirió de la dirección judicial de proceso, diseñada precisamente en los procesos judiciales orales, para que los jueces como gerentes de los casos los controlen, a fin de buscar economía, celeridad, reducción o acortar tiempos procesales que parten precisamente de la aplicación judicial de los principios de “*concentración, mediación y publicidad*” por parte de los jueces en sus actuaciones judiciales. Es decir, que los jueces acuden a prácticas judiciales concretas que dependen de la innovación que los jueces deben precisar y lidiar, en el día a día en sus procesos o casos, contra tácticas dilatorias, de suspensión de audiencias, y de continuar con vicios propios de la escrituralidad (López Medina, 2006).

⁶ Son famosas las palabras del conde de Mirabeau dirigidas a la Asamblea Nacional Francesa, en las que muestra la confiabilidad que al juicio público atribuía: “*Dadme el juez que vosotros queráis, parcial, corrompido, incluso mi enemigo si queréis; no me importa, siempre que él no pueda actuar más que ante la cara del público*”.

Desde el punto de vista administrativo, la investigación también aborda el análisis del modelo de organización de los despachos judiciales, en razón a que para su puesta en marcha fue necesario adaptarlos al nuevo sistema procesal oral, que permitiera actuaciones judiciales orales, públicas, concentradas y en audiencias; este ajuste conllevó a que el Consejo Superior de la Judicatura, desde el año 2011, por mandato expreso de las citadas normas, los despachos judiciales se dotaron de infraestructura física, tecnología, cargas de trabajo razonables, salas de audiencias, uso de las tecnologías de la información (en adelante TIC) y capacitación⁷.

Cumplido los precitados requisitos administrativos que exigía el Plan de Acción⁸ del Código General del Proceso y en especial, con fundamento el numeral 6.º del artículo 627 de la Ley 1564 de 2012, el Consejo Superior de la Judicatura dispuso, mediante el Acuerdo N° PSAA15-10392, entrar en vigencia⁹ el citado Código a partir del 1.º de enero de 2016, a efectos de que todos los jueces apliquen la oralidad en sus procesos en todo el territorio Nacional.

Por lo tanto, esta investigación estudia los cambios experimentados con la implementación del nuevo sistema, y los cambios intangibles (habilidades, destrezas y actitudes) en el comportamiento de los funcionarios, tras el paso del sistema escrito al oral. De manera que los sujetos de estudio son los jueces de la Rama Judicial que pertenecen a los despachos judiciales de Bogotá, que ingresaron al nuevo sistema oral adoptado por el Código General del Proceso (Ley 1564 de 2012) en la especialidad civil y de familia.

⁷ Consejo Superior de la Judicatura, expidió los Acuerdos Nos. PSAA11-8703, PSAA11-8704, PSAA11-8705, PSAA12-9184, PSAA13-9885, 1894 de 2003.

⁸ Consejo Superior de la Judicatura, expidió el Acuerdo N° PSAA13-9927 de 2013, “*Por el cual se aprueban el Plan de Acción para la Implementación del Código General del Proceso*”.

⁹ Congreso de la Republica de Colombia, Ley 1564 de 2012, “*Por medio de la cual se expide el Código General del Proceso y se dictan otras disposiciones*”, en el numeral 6 del artículo 627 dispuso que: “*la presente ley entrará en vigencia a partir del primero (1º) de enero de dos mil catorce (2014), en forma gradual, en la medida en que se hayan ejecutado los programas de formación de funcionarios y empleados y se disponga de la infraestructura física y tecnológica, del número de despachos judiciales requeridos al día, y de los demás elementos necesarios para el funcionamiento del proceso oral y por audiencias, según lo determine el Consejo Superior de la Judicatura, y en un plazo máximo de tres (3) años, al final del cual esta ley entrará en vigencia en todos los distritos judiciales del país*”.

Para ello, se planteó la siguiente hipótesis: *La cultura organizacional en la especialidad civil y de familia de la Rama Judicial cambió como consecuencia de la implementación de la oralidad prevista en el Código General del Proceso.*

Para desarrollar la hipótesis se realizó una investigación en el campo del cultura organizacional, de carácter cualitativo y descriptivo, con trabajo de campo respecto de los comportamientos significativos de jueces civiles y de familia que pertenecen al distrito judicial mencionado, con lo que se busca un acercamiento a la comprensión de fenómeno que se produjo en la organización, en la realidad humana y en la prestación del servicio de Administración de Justicia.

Por consiguiente, se planteó la siguiente pregunta: *¿Cómo perciben el cambio de la cultura organizacional un grupo de funcionarios de la rama judicial, en la especialidad civil y familia, como consecuencia de la implementación del sistema procesal oral?*

3. OBJETIVOS

3.1. General:

Describir cómo perciben el cambio en la cultura organizacional un grupo de funcionarios de la rama judicial, de la especialidad civil y de familia, como consecuencia de la implementación del sistema procesal oral.

3.2. Específicos:

1. Indagar cuáles son las nuevas exigencias procesales, administrativas, técnicas, habilidades, destrezas, relacionales y de cultura organizacional que impone el sistema procesal oral.

2. Identificar el impacto de la implementación del sistema procesal oral en la cultura y el servicio en los despachos judiciales.
3. Hacer un análisis comparativo de la cultura organizacional antes y después de la implementación del sistema procesal oral y sus factores asociados.
4. Identificar las consecuencias positivas y negativas respecto de la cultura organizacional derivadas de la implementación del sistema procesal oral.

4. MARCO DE REFERENCIAS CONCEPTUALES

La investigación parte por revisar el concepto de cultura, desde el punto de vista de la sociología, antropología y judicial. A partir de los cimientos teóricos que nos brindan estas disciplinas, se define y describe el concepto de organización y cultura organizacional, por medio de la bibliografía revisada en el área de administración y otras áreas de las ciencias sociales. Para esto, se trabajó principalmente con los estudios realizados por Schein (1988), tomando el concepto de cultura organizacional y sus características internas relevantes para en el desarrollo de la investigación. Finalmente se aborda el concepto de sociedad de la información y se remarca la revolución llevada a cabo por las tecnologías de la información (TIC), debido a los profundos cambios que estas tecnologías han concretado en nuestras organizaciones, como parte de los retos que incluye la oralidad.

4.1. Antecedentes (Marco teórico)

Este trabajo presenta un estado actual de las directrices investigativas sobre el tema de la cultura organizacional en la Rama de Justicia de Colombia. Para ello, hace un balance de algunos de los estudios realizados hasta el momento del tema, a partir de las siguientes categorías: propósito general de la investigación, referentes conceptuales, tipos de estudio, sujetos participantes, técnicas de recolección de la información, tipo de diseño de investigación y principales resultados o hallazgos.

En lo concerniente al *propósito general* de las investigaciones se observa una tendencia en el hecho de identificar, describir y determinar las características y tipo de cultura organizacional. Desde los años ochenta se han desarrollado distintos estudios que se concentran en la cultura organizacional, por lo que el tema ha adquirido relevancia en los últimos años en distintas disciplinas (Porter, 1980; Barney, 1991). La preeminencia del tema de la cultura de una organización, es evidenciada por la cantidad de estudios a nivel internacional y nacional existentes, y también por la gran variedad de cruce de esta con otras variables, que a su vez, son objeto de discusión conceptual, tales como: Vivencias (Caicedo y Caldas, 2002); Productividad (Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo, 2009); Jerarquía (Morgan, 1998); Responsabilidad (Rivadeneira, 2008); Canales de Comunicación (Rodríguez, 2009b); Clima Organizacional (López, 2011), (Medellín, 2013), (Criollo, 2014); Discurso (Rodríguez, 2009a); Motivación y Premios (Flores, Abreu, Badii, 2008), (López, 2011), (Medellín, 2013), (Pérez, 2013), (Díaz de León, 2013); Contexto Empresarial (Díaz, 2010), (Quintero y Vargas, 2011) y Globalización (Aranguren, 2007), (Garnica, 2008).

Otros estudios enfatizan en la cultura organizacional de las instituciones privadas (Pincha, 2013), mientras que en las instituciones públicas la cultura organizacional no ha tenido tanta relevancia, puesto que su dinámica es distinta (Cantillo y Daza, 2011). Los organismos gubernamentales tienen problemas políticos, crisis fiscales y laborales, fenómenos propios de su naturaleza, que hacen que su administración sea complicada. A pesar de tener objetivos diferentes, todas las investigaciones comparten el interés de generar conocimiento sobre la cultura organizacional. También destaca el estudio en investigaciones sobre la cultura organizacional y su difusión en revistas científicas indexadas realizado por (Ruiz y Naranjo, 2012).

Por otra parte, Mitroff y Pearson (2000) sostienen que los recursos humanos son uno de los mecanismos más importantes que tiene una organización. En este mismo punto, Millán (2006) resaltan la importancia de una buena gestión de los recursos humanos en la

retención y proliferación de un buen clima laboral (Anzola, 1999). En sus referentes se encuentra la eficacia de la administración de los recursos humanos y de la estructura humana en organizaciones, los efectos del comportamiento del hombre en el buen desempeño de la organización.

En el *tipo de estudio y tipo de diseño* de las investigaciones revisadas, es indudable que predomina la perspectiva cualitativa (Moreno, 2016); (Cantillo y Daza, 2011), aunque podemos encontrar un significativo abanico de estudios que mezclan lo cualitativo y cuantitativo, debido a que así es posible complementar y enriquecer la investigación, gracias a descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas y comportamientos en su estudio (Ruiz y Naranjo, 2012); (Morales, 2010); (López, 2011, Flores, Abreu y Badii, 2008).

El enfoque más repetido en los artículos es el descriptivo, donde se buscó describir las características de la cultura organizacional y fue utilizado por Caicedo y Caldas (2002); Criollo (2014); Pérez (2013); Ruiz. y Naranjo, J (2012); Díaz (2010); Moreno (2016); Rodríguez (2008). Otras formas de dirigir la investigación fueron las que utilizaron el enfoque explicativo Ruiz y Valero (2009) que es el que realmente podría orientar el qué hacer de los empresarios Ruiz y Naranjo (2012).

Con los *sujetos participantes* se encuentra que la gran mayoría de las investigaciones se han llevado a cabo con empleados de empresas de distintos rubros (Méndez, 1986; Méndez, 2005; Morales, 2010) tales como: Sector Servicios (Gálvez García, 2011), Sector Industrial (González, Linares, 1997), Sector Construcción (Gonzales, 2016), Sector Salud (Carrada, 2001), Sector comercial (Rodríguez, 2016; Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo, 2009) y Sector financiero (Montaña, Torres, 2015; Neira, 2014). Mientras que muy pocos estudios incluyeron supervisores, jefes de planta, administradores, jueces, ejecutivos y gerentes (Flores, Abreu, López, 2011; Santacruz, s.f.). También destacan las investigaciones relacionadas a la cultura organizacional y el material científico publicado en revistas indexadas en Colombia (Ruiz, y Naranjo, 2012). En el plano internacional,

encontramos un estudio sobre los funcionarios de los Tribunales de Quito, Ecuador (Pincha, 2014) y el estudio sobre el clima organizacional de la Tesorería General de la República de Chile (Jeria, Muñoz, Torres, 2006).

Se puede afirmar que las *técnicas de recolección de información* utilizadas en las distintas investigaciones consultadas abarcan una gran variedad. La más utilizadas son las encuestas (Medellín, 2013; Saldivia, 2013; Pérez, 2013; Criollo, 2014; Díaz de León, 2013) y la aplicación de entrevistas (Pineda, 2010; Valero, 2009; Pérez, 2013; Villegas, 2012). La observación participante y no participante, sesiones de grupo con todos los integrantes de la organización, y en general el trabajo de campo son las otras técnicas más utilizadas (Moreno, 2016; López, 2011). Esto demuestra que la mayoría de las investigaciones, incluso las que buscan identificar, describir y determinar, las características y tipo de cultura organizacional, requieren de manera vital, un trabajo de campo donde el investigador visite la organización, identifique una muestra, aplique una encuesta compuesta por cuestionario o entrevista y utilice un método cuantitativo y cualitativo según lo estime conveniente.

Interesante es el caso de análisis etnográfico realizado en 16 organizaciones de la ciudad de Bogotá, el cual indica que los bienes inmateriales y bienes sociales se ven afectados por acciones deliberadas (asociadas a la gestión cultural) o emergentes (emanadas en la interacción social). Otras técnicas de recolección fueron las basadas en la búsqueda bibliográfica con ayuda en libros, revistas, trabajos de grado e internet (Gómez, 2014; Millán, 2006 y Pérez, 2013), sin dejar de lado el trabajo de campo que requiere la aplicación de cuestionarios, “pues un punto en común de todos los estudios, a parte del método cuantitativo, es el trabajo de campo en una empresa determinada y la identificación de una muestra para aplicar cuestionarios dirigidos a los objetivos de la investigación” (Gómez, 2014; Millán, 2006 y Pérez, 2013). Es decir, se puede inferir que en la mayoría de los estudios se ha tomado una empresa privada para construir un estudio de caso.

En los *resultados hallados*, el choque entre las lógicas de los altos directivos y sus formas de proceder, y las percepciones de los empleados y la adaptación de los mismos al cambio, es lo más repetido (Moreno, 2016; Higuita y Grisales, 2014). Se puede apreciar que las decisiones fundamentales y estratégicas de las entidades están centradas en los directivos, quienes tienen un alto nivel de autoridad, aunque los funcionarios preferirían una mayor participación en la toma de decisiones de trabajo que les generen más responsabilidad (Ríos, Rubiano y Chinchilla, 2014).

También los resultados muestran que las investigaciones en el tema son bastante incipientes, si bien se ofrece evidencia de la importancia de la cultura para la empresa colombiana, en general los trabajos se ocupan de caracterizar la cultura, pero en pocos casos profundizan en la incidencia que ella tiene sobre los resultados del negocio (Ruiz y Naranjo, 2012). Otra conclusión importante es que se observa una tendencia a culturas orientadas a lo interno y poca flexibilidad (Morales, 2010; Higuita, 2014; Londoño, 2001).

Otros resultados consultados en el área de educación, confirmaron que la cultura organizacional tiene un impacto significativo y positivo en el desempeño de las instituciones Educativas estudiadas; específicamente, y a partir del análisis estadísticos, se puede concluir que la cultura explica el desempeño, mas no se encontraron evidencias significativas cuando la cultura es abordada en sus diferentes tipologías, siendo una limitante el número de datos evaluados (Gonzales, 2016; Cañedo, 2009). En otros estudios se identifican factores externos que influyen en la cultura organizacional (Rodríguez, 2009), siendo algunos de estos factores: Premios, infraestructura, Familia o Estudios (Santacruz, s.f.).

A modo de conclusión, se puede observar que la mayoría de las investigaciones revisadas fueron realizadas a nivel de pregrado (Cañedo, 2009; Díaz de León, 2013; Criollo, 2014; Villegas, 2012; Pérez, 2013; Saldivia 2013; Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo, 2009; Medellín, 2013; Millán, 2006; Flores, Abreu y Badii, 2008; Pineda, 2010;

López, 2011; Aranguren, 2007; Garnica, 2005; Moreno, 2016; Cantillo, 2011; Daza, 2011; Rodríguez, 2009a; Rodríguez, 2009b). Dentro de esas investigaciones de pregrado, la gran mayoría corresponde al pregrado en carreras profesionales de las Ciencias Sociales y Administración de Empresas. Aparte, se revisaron artículos científicos, Magister, Licenciaturas, especialidades dentro de Colombia y el extranjero (Pincha, 2014; Rodríguez, 2009).

Hechas las anteriores referencias, el trabajo tiene una perspectiva interesante y novedosa, como quiera que de la bibliografía revisada, como vimos anteriormente, las investigaciones realizadas al respecto suelen enfocarse en el ámbito privado, dejando un gran vacío de conocimiento en el ámbito público. A continuación, se hace revisión de la caja de herramientas teórica que incidirá en la observación de nuestro problema de investigación y en la escucha investigativa.

4.1.1. Cultura: una posible definición

Se considera pertinente definir, de una forma más detallada, la visión sobre el concepto actual de cultura por el que se ha optado en nuestro diseño investigativo. El concepto de cultura se ha definido y utilizado de muy diversas maneras por distintas disciplinas, por lo tanto, es indiscutible que desde hace mucho tiempo se viene desarrollando e investigando cómo influye este en el comportamiento del ser humano. En un primer momento, el estudio de la cultura surgió paralelamente dentro de la sociología y la antropología (Vásquez, 2008), es decir, que la comprensión de los aspectos culturales no está en principio en la psicología ni en la administración (disciplinas que posteriormente van a hacer uso del término y lo incorporan como interés en el ámbito de las organizaciones), sino que parten desde otras disciplinas de las ciencias sociales. No existe un único concepto para cultura, sino diversas comprensiones de este.

Al revisar la literatura, Fernández (2002) reconoce que existen dos sentidos básicos de este concepto en la ciencia. Primero, se entiende la cultura como el conjunto de

conocimientos, símbolos, experiencias, costumbres, formas de comportamiento creadas y aprendidas en un grupo social. Esto quiere decir, que es un concepto compartido por un grupo de personas y que en ese sentido es transmitido de unos individuos a otros y recreado en las prácticas cotidianas, que en nuestro caso se denominan “*prácticas judiciales*”, creadas en el entorno judicial de jueces de la especialidad civil y de familia. Este elemento tiene un anclaje profundo a nivel inconsciente de las personas, ya que moviliza, de alguna forma, sus pensamientos, sus representaciones, los actos y comportamientos que llevan a cabo en un grupo social. Segundo, se entiende por cultura el conjunto de las mejores realizaciones de la humanidad, tales como el lenguaje, arte, ciencia, música, religión, entre otros. En este caso particular, se denota que la cultura tiene que ver con los productos particularmente que emergen de la cotidianidad o “*práctica judicial*” y refleja la forma de representarse el mundo por parte de las personas. Es así como en un intento de definición, se encuentra que la cultura se comprende como “*una forma de cognición compartida colectivamente, valores, significados, creencias, formas de comprensión, ideologías, reglas, normas, símbolos, emociones, expresividad, lo inconsciente, patrones de comportamiento, estructura, prácticas, etc.*” (Alvesson, 1993, p. 11). Así, la cultura cumple un patrón más o menos integrado de pensamiento, comprensión, evaluación y comunicación que constituye la forma de vida de una comunidad.

Para nuestro objeto de estudio, la cultura será estudiada a partir de la práctica judicial, de los problemas cotidianos del juez para adaptarse al nuevo sistema procesal oral, por esta razón bajo el concepto de presunciones y creencias de Schein (1988), se explican de forma más amplia el significado que para la organización tiene el concepto de cultura, que se define como “*las respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna (...). La cultura debe ser vista como el conjunto de experiencias importantes y significativas internas como externas que los individuos en una empresa han experimentado e implementado*”. (pp.24, 25).

4.1.2. Organización y cultura organizacional

Por su parte, con el desarrollo de la revolución industrial, las organizaciones comenzaron a hacer parte fundamental de la vida humana, como resultado de la aplicación de la racionalidad a las actividades humanas. De esta manera se transformaron en sistemas relativamente tardíos en la historia de la humanidad, que surgieron cuando fue posible generalizar la motivación y direccionar las necesidades de los trabajadores en una sola dirección. En la actualidad, el reto de las organizaciones es implantar nuevas reglas en su cultura corporativa, y con ello, disminuir la brecha que existe entre los empleados y empleadores (Expansión, 2017). Según Luhmann (1964; 1978), estos sistemas sociales se caracterizan por su capacidad de unir en una estimulación generalizada una gran especificación de los comportamientos requeridos.

En términos administrativos, la organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficacia dentro de los planes y objetivos señalados (Agustín Reyes, 2014). Mientras que para Munch Galindo (2003), es el establecimiento de la estructura necesaria para la *“sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social”* (p.107).

Ya bien avanzado el siglo XX, el concepto de cultura organizacional empieza a tomar mayor connotación, especialmente desde los años setenta y ochenta. Desde ese tiempo se han dado varios significados a lo que se denomina cultura organizacional, y se puede observar que a través del tiempo, diversos autores en diferentes momentos dan un significado a cultura organizacional con palabras en común, como son: construcción de símbolos, ritos, grupo de personas, y el lenguaje no verbal. Para Edgar Schein (1988), es un: *“modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse a sus problemas de adaptación externa e*

integración interna y que han ejercido la suficiente influencia para ser consideradas válidas y, en consecuencia, para ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas” (pp. 25 - 26).

Igualmente, William Ouchi (Creador de la teoría Z), entiende que la cultura organizacional consta de una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y las creencias más arraigadas dentro de la organización. El mismo autor describe que la cultura organizacional debe ser vista como el conjunto de experiencias importantes y significativas, tanto internas y externas, que los individuos en una empresa han experimentado e implementado estrategias para adaptarse a la organización. Por este motivo, Schein (1988) sugiere un concepto formal para la cultura organizacional, es decir, *“es un producto aprendido de la experiencia, y por tanto algo localizable solo allí, donde exista un grupo definible y poseedor de una historia significativa (...)”* (p.25). Otra definición es la que plantea Geert Hofstede (1991), el cual define como un programa mental colectivo que distingue a los miembros de un grupo o categoría de otro, y que es compartida por personas cuya vivencia está dentro del mismo ambiente social donde fue aprendida.

Dentro del concepto de cultura organizacional, Schein (1988) introdujo el de presunciones y creencias, para explicar, de forma más amplia, el significado que para la organización tiene la cultura, definiéndola como *“(...) respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna”* (p. 24), este nivel de presunciones y creencias que comparten los grupos en la organización, corresponde a la esencia misma de la cultura. Según el mismo autor, en la esencia de la cultura de las organizaciones, se reserva el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias, que permiten a los individuos cada día expresar y experimentar sus acontecimientos, dar respuesta a sus problemas de subsistencia interna y externa. Estas presunciones básicas, son la esencia, lo que realmente es la cultura organizacional, un modelo desarrollado por un grupo para ir aprendiendo a enfrentarse

con sus problemas de adaptación. Los valores y conductas desde sus producciones y creaciones, son en efecto manifestaciones derivadas de la esencia cultural.

En un principio, la teoría organizacional solo trataba de entender los distintos procesos que suceden al interior de las organizaciones, no existía lugar para la comprensión de fenómenos sistémicos globales, ni tampoco para buscar entender fenómenos que ocurren en relación entre el sistema organizacional y las variables que predominan en su entorno. Con el paso del tiempo esto ha cambiado, ahora por el contrario, trata de rescatar aspectos que para el mundo empresarial son de gran incidencia, resaltando que los dirigentes son libres de hacer y formular desde sus puntos de acción para establecer proyectos que den soluciones a las propias problemáticas que se presenten en el sistema, pero que para ello requieren trabajar en equipo con sus demás compañeros, ser disciplinados y comprometidos para garantizar que sus acciones produzcan resultados favorables y sentimientos positivos aprobados por su contexto y las autoridades superiores, donde estos últimos permitan conceder la oportunidad a los empleados y se hagan partícipes de proponer y echar a andar sus ideas. La cultura organizacional extrae parte importante de sus premisas de la sociedad en que la organización se encuentra inserta. De esta manera, se produce una coherencia básica entre la organización y su entorno. Una organización, cuyas premisas fueran contradictorias con las de la sociedad global, tendría que hacerse un nicho, o buscar un “*manto protector*” (Rodríguez, 2009b), o insertarse en una subcultura, que le permita subsistir.

En el campo de la administración, la observación del ser humano es algo que se ha realizado desde sus inicios; pero solo algunos autores se interesaron por el lenguaje no verbal que está presente en el comportamiento de los humanos; en el campo judicial, este aspecto recobra importancia dado que, bajo el principio de inmediación, en este comportamiento los jueces deben presenciar este tipo lenguaje en los testigos, partes, y peritos en el desarrollo de las audiencias. Estos pioneros destacaron la importancia de los símbolos, mitos, rituales, y cómo estos se convierten en una realidad cotidiana para las personas. En este punto los investigadores se propusieron indagar acerca de los factores

que inciden en el desempeño del trabajador, llegando a la conclusión de que el ambiente del grupo, al cual pertenece el individuo, incide significativamente en la percepción que este tiene acerca de los aspectos objetivos de la organización. (Méndez, 2005, pág. 164).

A continuación se presenta la definición de cada una de los elementos mencionados, que forman parte de la cultura organizacional, y que según los autores revisados, incluyendo a Schein (1988), serán el eje con el cual se abordará lo emergente, lo perceptible por los sentidos y los cambios en las habilidades, destrezas y actitudes en el comportamiento de los jueces en las actuaciones judiciales orales. Esta postura es la que se abordada a fin de comprender las posibilidades, no solamente a nivel conceptual sino también a nivel aplicado, lo que nos permite tener una perspectiva más profunda del ejercicio de la función judicial por parte de los jueces en su quehacer diario.

- Uno de los primeros retos al que se ve abocado el juez son las “*habilidades en el escenario oral*”, que se reflejan con las capacidades de los jueces relacionadas con el saber pensar, esto incluye, argumentación, análisis, síntesis, asociación, diferenciación, decisión, etc. Se destacan la capacidad de análisis y síntesis, porque son las claves para el éxito del proceso por audiencias en la oralidad. Dichas habilidades se reflejan en la identificación de los problemas jurídicos principales del caso, la teoría del caso que proponen las partes, la valoración de las pruebas y en general, para presentar las argumentaciones orales correspondientes a cada caso concreto, (Hernández, 2012).
- Por su parte, las “*destrezas en la oralidad*” están relacionadas con la resolución de las actividades diarias o rutinarias, en lo cual, la repetición o entrenamiento es la base del desarrollo de las destrezas. Las principales destrezas útiles en el proceso por audiencias, se pueden resumir así: dirección judicial del proceso; preparación de la audiencia; anticipación de los eventos procesales en la audiencia; saber escuchar , comunicación verbal y no verbal en la audiencia; dirección material y técnica de la audiencia; manejo de las salas de audiencia y habilidades para manejar las TIC (Hernández, 2012).

- *Las normas* son estándares de comportamiento aceptados y compartidos por la institución, son reglas de conducta socialmente establecidas, sea de manera tácita o expresa, cuya inobservancia conlleva sanciones jurídicas o sociales (Méndez, 2005; P. 120), mientras que Schein (1988) define las normas como “*una serie de suposiciones o expectativas que tienen los miembros de un grupo u organización con respecto al tipo de comportamiento que correcto o incorrecto, bueno o malo, apropiado o inadecuado, permitido o prohibido*”. En el campo judicial están relacionadas con el cumplimiento de los procesos, procedimientos, audiencias, práctica de pruebas, alegaciones, agotamiento de las etapas procesales previstos en la ley, que son desarrolladas por los jueces mediante sus prácticas judiciales (adecuadas o inadecuadas) que sirven de comportamiento para los demás operadores judiciales; también se hacen visibles mediante la aplicación de la jurisprudencia como apoyo a las decisiones judiciales en las audiencias orales que permita ser más ágiles sus actuaciones.
- *Los ritos*, son ceremonias que tratan de reforzar e inculcar los valores que debe tener la institución, son procesos socialmente establecidos y repetitivos para afianzar ideas o creencias. Para Díaz, los ritos son “*rutinas programadas y sistemáticas de la vida cotidiana de la compañía. En sus manifestaciones ordinarias, los rituales dan a la cultura una forma tangible y cohesiva*” (2010; p. 97). También se pueden entender como ceremonias, actividades colectivas que pretenden comunicar o consolidar un valor. “Son actividad que se emprende con el propósito más o menos consistente de entender el carácter de la organización así como el contexto en el que se desarrolla.” (Méndez 2003; p. 123). Con esta herramienta se revisa el cambio en el manejo del proceso escritural al oral; mediante el procesos concentrado en sus etapas por audiencias, con la intermediación a través de la práctica directa del juez de todas las pruebas en la audiencia, sin aplazamiento de las mismas, las alegaciones de los litigantes de forma oral y la sentencia emitida por el juez en oralidad.
- *El lenguaje*, es el medio fundamental para la comunicación del ser humano, es el vocabulario especial que se utilizan en el grupo, el estudio de lenguaje es tan basto y

diversificado que permite a las organizaciones transferir valores. En el escenario judicial bajo un contexto oral, cobra mayor importancia el lenguaje, porque implica que las decisiones que tome el juez deben estar dirigidas lo más universalmente posible a individuos integrantes de diversos auditorios, que le imponen al juez no solo requerimientos técnicos jurídicos, sino que le exigen establecer una comunicación general con la sociedad entera, pues de esa sintonía con la sociedad depende la legitimidad del derecho y de su función como juez. (Villamil Portilla, 2008).

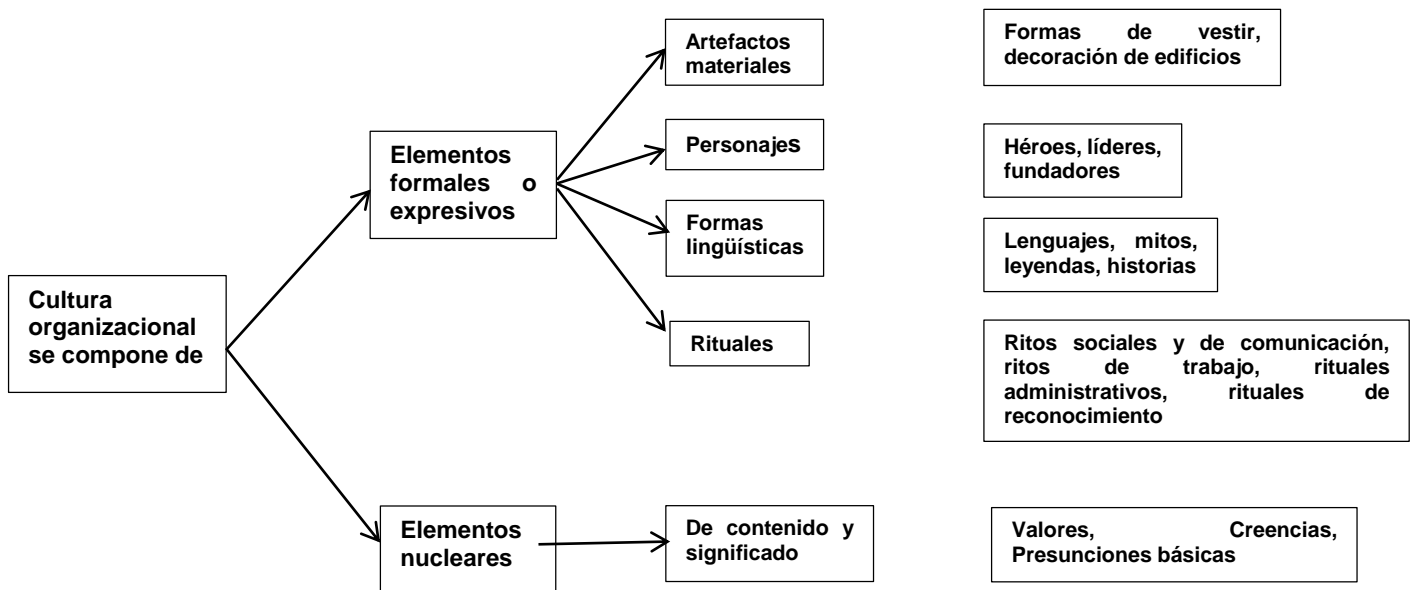
- *Los mitos*, ficción que se crea con sustento a hechos reales distorsionados, para Trice Beyer es una “*narración dramática de sucesos imaginarios que explican el origen a la transformación de una cosa*”, Méndez señala que los mitos “*son historias que se relatan una y otra vez que muestran como alguien, a menudo el fundador, hizo frente a los retos, en su mayor parte los mitos suelen ser verdadero, aunque es posible que sean embellecidos y se presente como una especie de acto heroico*”. (2005; Pág. 117).
- *Las historias* para Orejuela (2014), son narraciones de hechos referentes a fundadores y decisiones que afectan el futuro de la empresa y la alta gerencia. Relacionan el presente con el pasado, ofreciendo explicaciones que legitiman las prácticas presentes y los comportamientos. En este caso, se identifican las buenas prácticas que ha utilizado el juez para pasar de un sistema a otro, y cómo este ha enfrentado el desafío de la oralidad en su diario cometido, en comparación con el sistema escrito, estas narraciones son el sustento del trabajo de investigación.
- *Los valores* son creencias, patrones que guían las acciones o en nuestro caso, las prácticas judiciales de los funcionarios dentro de la estructura de la Rama Judicial; Koontz, autor citado por Méndez, precisa que “*el valor se define como una creencia bastante permanente entre lo que es apropiado y lo que no es, que guía las acciones para cumplir los objetivos de la organización*” (2005; Pág. 106). Son conceptos básicos que dan un sentido de dirección. También es entendido como un elemento de juicio ya que por medio de él se establece lo correcto o lo incorrecto. Los valores son ideas filosóficas que son mutables, ya que varían por cada grupo; el ser humano siempre

tiene que adoptar cada uno de estas ideas para poder ser aceptado en dicho grupo. Según Gibson James, los valores son “los deseos afectivos y conscientes o las necesidades de las personas que guían sus comportamientos; los valores pasan de una generación a la siguiente y se transmiten por medio de los sistemas educativos, la religión y las organizaciones” (2009; Pág. 30). Aquí en este punto, es fundamental describir las buenas prácticas judiciales que han permitido hacer mejor la función judicial y cómo estas han permeado en la institución.

- *Los símbolos* se consideran una representación, un medio de comunicación gráfico que contiene y transmite una idea; además son explícitos, subliminales o virtuales, son concepciones generales que son activas y dinámicas. En el ámbito práctico, se ha considerado un símbolo, insignia de la justicia en oralidad el uso de la toga por parte del juez. Es así como el uso de esta prenda para el juez es un deber conforme al numeral 13 del artículo 42 del Código General del Proceso.

Gráfico 1

Componentes de la cultura de la organización



Fernández (2002), p. 362.

4.1.3. Procesos humanos que buscan la optimización de las acciones sociales dentro de una organización

En el presente siglo, la cultura laboral de las organizaciones está compuesta por líderes constructores de un ambiente donde se puedan evidenciar claramente los procesos humanos. Cabe aclarar que se entiende por procesos humanos las distintas formas en las que se desarrolla una sana relación y la energía del ser humano en su relación con otros, orientada a un proceso de mejora continua. Para esto se deben tener en cuenta los procesos humanos más relevantes en términos de una cultura organizacional: la comunicación e información, la integración y el trabajo en equipo, la delegación y el empowerment, la motivación y el reconocimiento, la creatividad e innovación, la capacitación y el desarrollo humano, la toma de decisiones y el liderazgo.

A partir de los procesos anteriores, la cultura es generada y transmitida, beneficiando la libertad, autonomía, auto-motivación y auto-control en los empleados. La necesidad de un alto grado de liderazgo es bastante alta en estos procesos humanos; es decir, cuando la cultura es bastante abierta, permisiva o libre, se requiere de un liderazgo que refuerce y reconozca actitudes, conductas y valores de la cultura organizacional (Siliceo A. A., 1998). Todas estas características generan un tipo de comportamiento en los miembros de una organización, poseer todo este conjunto de componentes es producto de un sistema cultural que regula el comportamiento y las actitudes de los individuos ante ciertas situaciones.

En el ámbito práctico judicial, la intermediación constituye otro de los pilares del procedimiento y consiste en la dirección de la audiencia por el juez, quien debe practicar personalmente todas las pruebas y demás actuaciones, con el propósito que pueda, al terminar la audiencia, con asiento en su percepción directa, emitir inmediatamente el respectivo fallo. Esto implica la cercanía del juez con las partes y con las fuentes de prueba, la inexistencia de mediadores, obstáculos o intermediarios entre ese funcionario

y los demás sujetos, al punto que no se opongan entre ellos los papeles, las personas o cualquiera otra circunstancia que pueda obstruir la libre comunicación.

Trae consigo la especial circunstancia, que al hallarse todos los sujetos procesales frente a frente, puede y debe el juzgador aprovechar las posibilidades que le brinda esa cercanía para observar el lenguaje no verbal de los actores, obtener las mayores ventajas que ponen en evidencia. Así, es del caso que el juez observe con atención el comportamiento de tales sujetos durante el curso del proceso, con la finalidad de extraer información que le permita direccionar la investigación y, en últimas, valorarla en el contenido de la sentencia como ordena el Código General del Proceso en el inciso 1.º del artículo 280¹⁰, al calificarlo y deducir indicios de él, evaluando todas las pruebas en su conjunto.

Por virtud de la inmediación y de acuerdo con los artículos 6.º, 36 y 107, numeral 1.º, entre otros muchos, toda audiencia o diligencia debe ser presidida por el juez, de suerte que si no actúa así, esto es, si no preside él directamente todas las actuaciones judiciales o si no se encuentra presente en las audiencias, se incurre en nulidad procesal.

“Toda audiencia será presidida por el juez y, en su caso, por los magistrados que conozcan del proceso. La ausencia del juez o de los magistrados genera la nulidad de la respectiva actuación; Toda audiencia o diligencia se adelantará sin solución de continuidad. El juez deberá reservar el tiempo suficiente para agotar el objeto de cada audiencia o diligencia; La actuación adelantada en una audiencia o diligencia se grabará en medios de audio, audiovisuales o en

¹⁰ Congreso de la República de Colombia, Ley 1564 de 2012, “*Por medio de la cual se expide el Código General del Proceso y se dictan otras disposiciones*”, en el artículo 280 prevé el contenido de la sentencia. La motivación de la sentencia deberá limitarse al examen crítico de las pruebas con explicación razonada de las conclusiones sobre ellas, y a los razonamientos constitucionales, legales, de equidad y doctrinarios estrictamente necesarios para fundamentar las conclusiones, exponiéndolos con brevedad y precisión, con indicación de las disposiciones aplicadas. El juez siempre deberá calificar la conducta procesal de las partes y, de ser el caso, deducir indicios de ella.

La parte resolutive se proferirá bajo la fórmula “administrando justicia en nombre de la República de Colombia y por autoridad de la ley”; deberá contener decisión expresa y clara sobre cada una de las pretensiones de la demanda, las excepciones, cuando proceda resolver sobre ellas, las costas y perjuicios a cargo de las partes y sus apoderados, y demás asuntos que corresponda decidir con arreglo a lo dispuesto en este código.

Cuando la sentencia sea escrita, deberá hacerse una síntesis de la demanda y su contestación.

cualquiera otro que ofrezca seguridad para el registro de lo actuado; Las audiencias y diligencias serán públicas, salvo que el juez, por motivos justificados, considere necesario limitar la asistencia de terceros” (Art. 107, numeral 1).

4.1.4. Desarrollo de la cultura organizacional en el ámbito público: herramientas útiles

La revisión de la literatura demuestra que durante la última década, el interés por la cultura de las organizaciones ha trascendido a todo tipo de empresas, y aunque ha conocido un desarrollo espectacular en el ámbito de las organizaciones industriales, su aplicación ha ido más allá; a las organizaciones públicas, a las grandes instituciones de servicios como hospitales, ejército, universidades, iglesia, sindicatos, partidos y a cualquier otro tipo de organización (Ruiz, 2012). De todas ellas, la cultura de la administración pública representa el ámbito de estudio de esta investigación, entendiendo por administración pública el conjunto de organizaciones, organismos e instituciones que constituyen la administración del Estado en sus distintos ámbitos, consideradas como unidades estables que comparten una historia y una experiencia continuada (Rodríguez, 2009a). La cultura de la administración se convierte en un elemento clave que, a la vez, trasciende los límites formales de la organización e impregna a la sociedad de sus procesos lógicos, secuenciales y analíticos. Dentro de ella se construyen subculturas o microculturas que responden a las unidades, departamentos y grupos que la componen. Todas, basadas en la función y en la estabilidad de sus actividades, comparten diversos elementos que le dan unidad y homogeneidad, lo que contribuye a que se perciba como única.

Toda organización pública o privada posee una cultura organizacional, que debe ser identificada para comprender su carácter, en el caso de las instituciones estatales hay que dejar anotado lo que significa la cultura organizacional en la gestión de la justicia. De la

misma manera, se tratará de trazar el significado de calidad en el servicio de la gestión de la justicia.

En las instituciones públicas la cultura organizacional no ha tenido tanta relevancia como en las privadas, puesto que su dinámica es distinta. Los organismos gubernamentales tienen problemas políticos, clientelismo, crisis fiscales y laborales, fenómenos propios de su naturaleza, que hacen que su administración sea complicada. Sin embargo, la ciudadanía exige que los servicios públicos ofrecidos por estos organismos sean eficientes y de calidad; *“toda organización debe propender a acercarse a los usuarios con la misma dedicación que las organizaciones privadas buscan satisfacer las necesidades de sus 30 clientes”*. (Peralta, 2012; Pág. 10); y la cultura organizacional es un instrumento para la modernización de este tipo de instituciones.

Una de las herramientas que permite llevar a cabo dicha tarea y cabe la pena mencionar, es el principio de publicidad. Esta es parte esencial del juicio por audiencias, porque rompe con el fetiche de lo “secreto” –para el ciudadano- que se ha implicado en el sistema escrito. La oralidad ennoblece la legitimidad de las decisiones judiciales, porque son adoptadas en frente de todos, de manera transparente, abierta, sin ocultamientos.

Citando las palabras del conde de Mirabeau (1776) dirigidas a la asamblea nacional francesa, en las que muestra la confiabilidad que al juicio público atribuía: “[...] *dadme el juez que vosotros queráis, parcial, corrompido, incluso mi enemigo si queréis; no me importa, siempre que él no pueda actuar más que ante la cara del público [...]*” (p, 119). La publicidad convierte a las partes y demás interesados en testigos de excepción de los principales actos procesales. La oportunidad que les brinda el sistema de asistir a la audiencia, los hace copartícipes y por ende validadores de lo que allí sucedió, aunque no compartan las decisiones judiciales adoptadas. Ya no es solo un asunto de los abogados y los jueces, es un proyecto en donde todos están involucrados, de allí la confianza que genera este principio, que por lo mismo es profundamente democrático por el control social que implica.

4.1.5. Sociedad de la información y tecnologías de la información (TIC) en la Rama Judicial de Colombia.

La sociedad de la información viene a dar cuenta de una sociedad caracterizada por un alto nivel de uso de la información por parte de sus agentes (ya sean instituciones, grupos o sujetos individuales) en la vida cotidiana. La mayoría de las organizaciones, de los lugares de trabajo o instituciones judiciales presentan una notable estructura física y relacional de uso de tecnologías de la información. Las implicancias de la utilización generalizada de tecnologías de la información en la sociedad actual, determinan el aumento de la capacidad para almacenar, procesar, transmitir e intercambiar la información, independiente de las distancias y en tiempo real.

Se considera pertinente definir el concepto de tecnologías de la información (TIC) para el marco de esta investigación. Para Manuel Castells (1999), las tecnologías corresponden al uso del conocimiento científico, que especifica el modo de hacer cosas de manera reproducible. Las tecnologías de la información vienen siendo aquellas que especifican los modos de almacenar, aplicar y procesar información con diferentes fines. Por lo tanto, la revolución TIC viene a dar cuenta de un nuevo paradigma tecnológico presente en la sociedad actual. La idea de un cambio de paradigma a nivel tecnológico viene a expresar cómo el incremento del uso de estas nuevas herramientas, que comienza en los años setenta con la invención del microprocesador, tiene un impacto profundo y universal en prácticamente todas las actividades humanas, incluidas las organizaciones.

De esta manera, uno de los aspectos importantes a remarcar, es que la tecnología ha transformado por completo las reglas del mundo laboral. La tendencia mundial a la construcción de equipos flexibles, la conservación de los trabajadores más capacitados y la formación de perfiles multidisciplinarios, son tendencias que cobran más importancia que nunca en todos los rincones del mundo. Bajo este nuevo escenario, “los distintos

profesionales deben renovar constantemente sus competencias continuamente y adaptarse a plantillas en las que prima la diversidad” (Expansión, 2017). Sin lugar a dudas, las tecnologías de la información son una de las variables más características de los cambios mencionados.

De hecho, en este último punto, no se puede perder de vista que es necesario incluir los conceptos de sociedad de las TIC, gestión del conocimiento en las organizaciones para el trabajo de investigación enfocado al cambio de cultura, porque las personas son el instrumento por medio del cual las empresas modernas, y en especial en el sector público, son nuestra fuente de innovación para mejorar la prestación de servicio. Es decir, para tener mejor precisión, el juez o magistrado debe enfrentarse al nuevo reto de comunicarse de manera oral con las partes de un proceso por medio del uso de las salas de audiencia, las tecnologías de la información y comunicación con los usuarios internos y externos, exigencias estas que se requieren para el futuro de la justicia del siglo XXI.

La sociedad global constituye el entorno al que la organización está adaptada; esta adaptación es una constante: no existe organización desadaptada, porque en el mismo momento de perder su adaptación, la organización deja de ser viable, desaparece como sistema (Rodríguez, 2009). Sin embargo, no todas las premisas de la cultura organizacional provienen de la sociedad global. Algunas son importadas desde el exterior, a veces conscientemente, con el intento explícito de copiar modelos extranjeros que parecen mejores que los nacionales, otras veces en forma inconsciente, con valores y normas que vienen solapadamente ocultos en esquemas organizacionales importados, que parecen libres de valores, universalmente válidos y que, no obstante, traen supuestos culturales incorporados.

5. MÉTODO

5.1. Tipo de estudio

En un primer momento, nuestras declaraciones que expresan lo que se va a conocer, trae como consecuencia que el tipo de investigación es *exploratorio-descriptiva*. Es exploratoria porque el objetivo de investigación que se planteó es un tema poco estudiado, si bien existe una gran cantidad de investigaciones que se realizan sobre la cultura organizacional en distintas esferas del sector público y privado, ninguna utiliza la óptica que se expresa en la presente investigación. Es *descriptivo*, principalmente porque el propósito de la investigación es analizar y describir las principales propiedades y dimensiones de nuestro objeto de investigación ya definido. En este punto, para Hernández (1999), este tipo de estudio: “*busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis*”.

Dentro de lo que respecta a una investigación exploratorio-descriptiva, el tipo de saber para el conocimiento a producir escogido fue de carácter cualitativo. En el caso de la investigación, se consideró deseable, pertinente e incluso necesario, la utilización del enfoque cualitativo de investigación. Esto se decidió porque al estar lidiando con un fenómeno social relativamente nuevo a nivel nacional, no existe un consenso sobre cuáles son las formas en que la aplicación de la oralidad y el uso de las TIC ha afectado a la cultura organizacional en la Rama Judicial de Colombia, tampoco conocemos sobre cuáles son las prácticas judiciales más apropiadas para este cambio significativo en la cultura de dicha institución. Esto carga a nuestro estudio con un carácter inestable, un proceso que aún no se cristaliza, lo que hace pertinente el uso de la perspectiva cualitativa (Conde, 1994). Otro motivo para escoger un enfoque cualitativo de la investigación, fue que al preguntarnos por la percepción de la cultura organizacional que tienen en la Rama Judicial, específicamente la especialidad Civil y de Familia, estamos trazando un trabajo de observación de segundo orden. Esto es, mediante las técnicas de investigación, alcanzar

la estructura de la observación de otro, que en nuestro caso es la percepción que tienen los miembros de estas instituciones, respecto a las consecuencias de la implementación de la oralidad y el uso de las nuevas tecnologías que desencadenó en la implementación de un sistema oral.

5.1.1. Sujetos

La presente investigación entrevistó a diez (10) funcionarios judiciales por especialidad: tres (3) jueces civiles de circuito, tres (3) jueces civiles municipales, tres (3) jueces de familia y un (1) juez de pequeñas causas y competencia múltiple en la ciudad de Bogotá, que estén vinculados a la Rama Judicial, de la especialidad Civil y de Familia, y que estén conociendo de procesos judiciales bajo el nuevo sistema procesal oral y verificar si hacen uso de las TIC. El parámetro de selección de los participantes será su experiencia y antigüedad en la Rama Judicial (en promedio cinco años de experiencia en cargos y vinculados mediante el sistema de carrera judicial que hayan participado en un curso de formación judicial inicial). Dentro de los entrevistados debe existir heterogeneidad de opinión (diferentes posiciones conversacionales del colectivo) de modo que se puedan descubrir mayores variaciones en los conceptos y discursos a analizar, por lo mismo los “*sujetos*” a entrevistar se dividirán en tres categorías: Años de experiencia, Edad, Género y Participación en Cursos de Formación Judicial Inicial. Por último, la muestra fue seleccionada de manera intencional con el objetivo de hacer entrevistas semi-estructuradas a profundidad a los factores que facilitan o inhiben el desarrollo de una cultura empresarial de la innovación.

Dichos cambios de cultura organizacional en la Rama Judicial se abordaron en dos niveles. El primero en el nivel de lo perceptible por los sentidos, utilizando principalmente como herramienta la recopilación de información la observación por parte del investigador. Segundo, en los cambios en las habilidades, destrezas, actitudes en el comportamiento de los jueces en actuaciones judiciales en oralidad.

5.1.2. Instrumento

Para la selección de la muestra se eligió el intencional. En esta modalidad nos interesa un criterio estratégico de selección. Esto es, que las decisiones muestrales se toman en función del conocimiento de la situación o del problema a investigar; por lo que se decidió, con sustento en el conocimiento sobre el objeto de estudio, evaluar lo más idóneo y representativo de la población a estudiar. La decisión de este tipo de muestreo se encuentra radicada en que es más solidario con la lógica y la especificidad para estudiar algún tipo de discurso que demuestre la cultura organizacional a través de las entrevistas.

La técnica escogida para la producción de información fue la entrevista en profundidad. El motivo de esta selección descansa en que la entrevista en profundidad permite el abordaje de la situación proyectiva de los sujetos, revelando sus conocimientos detallados sobre la organización, las relaciones con modelos culturales o la forma social de la estructura y sus condicionamientos ideológicos. *“La entrevista a profundidad se convierte en un aliado instrumental para obtener detalles más precisos acerca del problema que busca explorar esta investigación”* (Canales, 2006). Precisamente, escoger el colectivo *“jueces”*, se basa en que buscamos aislar su discurso, para así dar cuenta de sus modelos culturales y condicionamientos ideológicos. Por lo tanto, la entrevista en profundidad nos permitirá diferenciar la forma social de la estructura de personalidad del colectivo, y al mismo tiempo distinguir sus características internas.

Por último, no se considera que el orden de las preguntas deba ser el mismo, ya que al tratar con sujetos con diferentes atributos de identidad, creemos que no existe una secuencia de preguntas o tópicos conversacionales satisfactorios para todos los sujetos. Los objetivos específicos de este análisis delimitaron los ejes temáticos alrededor de los cuales giraron las entrevistas llevadas a cabo (Ver anexo: Instrumento N° 1).

Tabla N° 1. Categorías de las preguntas a profundidad

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORÍA DE RASTREO/ANÁLISIS
1. Indagar cuáles son las nuevas exigencias administrativas, técnicas, relacionales y de cultura organizacional que impone el sistema procesal oral.	Nuevas exigencias que se asignan al nuevo sistema oral, habilidades, creencias y cambios generados por las TIC en la cultura organizacional.
2. Identificar el impacto de la implementación del sistema procesal oral en la cultura y el servicio en los despachos judiciales.	Impacto de la implementación del sistema procesal oral en la cultura y el servicio en los despachos judiciales Normas, presunciones y ritos.
3. Hacer un análisis comparativo de la cultura organizacional antes y después de la implementación del sistema procesal oral y sus factores asociados.	Análisis comparativo de la cultura organizacional antes y después de la implementación del sistema procesal oral. Mitos, lenguaje.
4. Identificar las consecuencias positivas y negativas, respecto de la cultura organizacional, derivadas de la implementación del sistema procesal oral y sus factores asociados.	Consecuencias positivas y negativas respecto de la cultura organizacional, derivadas de la implementación del sistema procesal oral y sus factores asociados.

Fuente: Elaboración propia con la asesoría de Johnny Orejuela.

5.1.3. Procedimiento

La investigación contó con tres etapas de vital importancia. La primera fue una detallada aproximación bibliográfica que buscó aclarar los conceptos, las variables utilizadas en el análisis y también enriquecer teóricamente la temática propuesta para el presente estudio (construcción del objeto). La segunda etapa fue el trabajo de campo durante el cual se llevaron a cabo las entrevistas semi-estructurada a profundidad,

teniendo en cuenta los ejes temáticos expuestos en la descripción de los instrumentos (generación de unidades de información). Finalmente, durante la tercera etapa se ejecutó el análisis de las entrevistas semi-estructuradas a profundidad, con el fin de categorizar datos y presentar resultados que sean pertinentes para esclarecer el problema que propone esta investigación (procesamiento de las unidades de información generadas).

Tabla Nº 2. Instrumento para las preguntas a profundidad.

OBJETIVO	CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	PREGUNTAS
<p>1. Indagar cuáles son las nuevas exigencias procesales, administrativas, técnicas, relacionales y de cultura organizacional que impone el sistema procesal oral.</p>	<p>Nuevas exigencias procesales, administrativas, técnicas, relacionales y de cultura organizacional que impone el sistema procesal oral.</p>	<p>Administrativas.</p>	<p>¿Qué opinión tiene usted en general sobre la implementación del sistema oral? ¿Cómo le ha parecido?</p> <p>¿Qué exigencias nuevas administrativas ha traído para usted la implementación del sistema oral?</p>
		<p>Técnicas (habilidades, destrezas).</p>	<p>¿Qué exigencias nuevas técnicas, en términos de habilidades y destrezas, ha traído para usted la implementación del sistema oral?</p>
		<p>Relacionales.</p>	<p>¿Qué exigencias nuevas relacionales (con funcionarios, empleados del despacho, empleados de la dirección seccional y usuarios) ha traído para usted la implementación del sistema oral?</p>
		<p>De cultura organizacional.</p>	<p>¿Qué exigencias nuevas en términos de cultura organizacional y de trabajo ha traído para</p>

OBJETIVO	CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	PREGUNTAS
			usted la implementación del sistema oral?
2. Identificar el impacto de la implementación del sistema procesal oral en la cultura y el servicio en los despachos judiciales.	Impacto de la implementación del sistema procesal oral en la cultura y el servicio en los despachos judiciales.	Impacto en la cultura organizacional.	¿Cómo cree usted que ha impactado la cultura organizacional y del trabajo en los juzgados con la implantación del sistema oral?
		Impacto en servicio.	¿Cómo cree usted que ha impactado en la prestación del servicio a los usuarios de los juzgados la implantación del sistema oral?
3. Hacer un análisis comparativo de la cultura organizacional antes y después de la implementación del sistema procesal oral y sus factores asociados.	Análisis comparativo de la cultura organizacional antes y después de la implementación del sistema procesal oral.	La cultura organizacional antes de la implementación del sistema procesal oral (Normas, presunciones, Ritos, Mitos, Lenguaje).	¿Podría describirme un poco cómo era la cultura organizacional o de trabajo en los juzgados antes de la implementación del sistema oral? Podría contarme usted cuáles eran las normas (procedimiento), presunciones básicas del trabajo como juez, mitos acerca de la justicia, forma de vestir, uso del leguaje, formas de expresión respecto del trabajo, practicas judiciales antes de la implementación del sistema oral?
		La cultura organizacional después de la implementación del sistema procesal oral	¿Podría describirme un poco cómo es hoy la cultura organizacional o de trabajo en los juzgados, como consecuencia de la

OBJETIVO	CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	PREGUNTAS
		(Normas, presunciones, ritos, Mitos, lenguaje).	<p>implementación del sistema oral?</p> <p>Nota usted que hubo un cambio significativo en las normas (procedimiento), presunciones básicas del trabajo como juez, mitos acerca de la justicia, forma de vestir, uso del lenguaje, formas de expresión respecto del trabajo, prácticas judiciales derivadas de la implementación del sistema oral?</p> <p>Podría describírmelo un poco?</p>
4. Identificar las consecuencias positivas y negativas, respecto de la cultura organizacional, derivadas de la implementación del sistema procesal oral.	Consecuencias positivas y negativas respecto de la cultura organizacional derivadas de la implementación del sistema procesal oral.	Consecuencias positivas respecto de la cultura.	¿Qué consecuencias positivas o ganancias ha traído respecto de la cultura organizacional el cambio al sistema oral?
		Consecuencias negativas respecto de la cultura.	¿Qué consecuencias negativas o pérdidas ha traído respecto de la cultura organizacional el cambio al sistema oral?

Fuente: Elaboración propia con la asesoría de Johnny Orejuela.

6. RESULTADOS

En este capítulo se presentan los principales resultados de la investigación respecto a la cultura organizacional de los jueces de la especialidad civil y de familia de la Rama

Judicial en la ciudad de Bogotá, en concreto, en cómo ha afectado la implementación del nuevo sistema procesal oral a la cultura organizacional.

A continuación se muestran los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a diez (10) sujetos participantes del estudio, los cuales desempeñan cargos de Jueces Civiles de Circuito, Civiles Municipales, de Pequeñas Causas y Competencia Múltiple y Jueces de Circuito de la Especialidad de Familia, con sus respectivos análisis de discurso, organizados y clasificados, de acuerdo con las siguientes categorías de análisis:

- Nuevas exigencias procesales: administrativas, técnicas, relacionales y de cultura organizacional que impone el sistema procesal oral.
- Impacto de la implementación del sistema procesal oral en la cultura y el servicio en los despachos judiciales.
- Análisis comparativo de la cultura organizacional antes y después de la implementación del sistema procesal oral.
- Consecuencias positivas y negativas respecto de la cultura organizacional derivadas de la implementación del sistema procesal oral.

Es importante señalar que en cada categoría se partió del análisis de los datos más relevantes adquiridos en las sub-categorías y estos fueron soportados empíricamente por fragmentos de los discursos de los sujetos participantes, con el fin de soportar el hallazgo obtenido.

En seguida se presentarán los resultados respecto a las nuevas exigencias procesales, administrativas, técnicas, relacionales y de cultura organizacional que impone el nuevo sistema procesal oral.

6.1. Nuevas exigencias procesales: administrativas, técnicas, relacionales y de cultura organizacional que impone el sistema procesal oral

6.1.1. Exigencias procesales y administrativas

Es posible afirmar que la oralidad requiere de nuevas exigencias procesales y administrativas en los juzgados de Bogotá. Por una parte, los juzgados se han visto obligados a una reorganización interna en sus despachos judiciales, que tuvo que ser autodirigida para poder adaptarse a las nuevas exigencias del sistema oral. Esta reorganización fue impulsada por la necesidad o emergente de la práctica judicial, más que por una orientación o directriz que indicara cómo debía ser la transición de un sistema a otro. En ese sentido, el juez tuvo que adaptar de manera empírica el modelo de despacho escritural al modelo oral, asignando nuevas tareas y roles a sus empleados a fin de preparar, direccionar, controlar y gerenciar los procesos y las audiencias orales. Pues, es claro que la planta de personal actual de los juzgados, no está acorde con las nuevas exigencias de la oralidad, por ejemplo, los cargos de secretarios, escribientes y citadores, son cargos propios del sistema escritural, junto con sus funciones y tareas. Hacia futuro esta planta de personal deberá ser valorada bajo los nuevos estándares de la oralidad y las TIC.

Por otra parte, aunque la percepción de las tecnologías de la información (TIC), como una herramienta útil en el desempeño de su profesión es consensuada, hay algunos jueces que consideran que la capacitación fue insuficiente para desarrollar estas nuevas tareas, apoyados de manera constante en las TIC, marcado un nuevo cambio en las exigencias administrativas. Este es el caso de algunos jueces, que pueden ser considerados como sujetos menos familiarizados con las TIC, esto es, jueces que provienen de entornos no digitalizados y que se vieron forzados, por un nuevo entorno, a ingresar al mundo digital; valoran la reducción de tiempos en las actuaciones orales que

les puede producir el uso de una herramienta tan simple como una video grabadora, cuando no tienen disponible una sala de audiencias para el ejercicio de la función judicial.

También existe un consenso sobre el desconocimiento de parte de las autoridades administrativas sobre la realidad del sistema de justicia en Colombia al momento de implementar el nuevo sistema oral, principalmente por la falta de infraestructura (salas para las audiencias), tecnología, cargas razonables de trabajo y una capacitación insuficiente para los retos que trajo este nuevo sistema, siendo el juez el más afectado porque se ha visto constantemente con sobrecarga laboral e incluso, prolongando su jornadas de trabajo, precisamente, porque el juez en la oralidad tiene la tarea de conocer y preparar a fondo todos los procesos a efecto de evacuarlos en audiencias.

En la actualidad se puede apreciar que aún existe una marcada tendencia en el manejo de procesos que devienen de la escrituralidad, esto se debe en mayor medida a un aplazamiento de sentencias en procesos antiguos que se han ido arrastrando por años en algunos juzgados de la ciudad de Bogotá. Otra característica de las exigencias administrativas, es que no opera la delegación de tareas judiciales por parte del juez a los empleados, esto se debe en mayor medida porque el juez con la oralidad tiene que estar en constante preparación del proceso para la audiencia, desde la admisión de la demanda, la fijación del litigio, desarrollo de las audiencias y la práctica de pruebas en audiencias, de manera personal, hasta dictar la sentencia, razón por lo cual no cuenta tiempo para desempeñar otras actividades distintas a las funciones judiciales, como por ejemplo, la académica.

Ante la pregunta ¿Qué opinión tiene usted en general sobre la implementación del sistema oral? Y ¿Cómo le ha parecido? Esto nos hizo saber el sujeto 1 Civil del Circuito:

“Que fue realmente desacertada, creo que había la experiencia de la implementación de otros sistemas, de otros paradigmas en nuestro país y desafortunadamente, seguramente por hacer algo mucho mejor se equivocaron en la implementación, generando más confusión, más caos, desde el punto de vista administrativo de la administración de justicia, y obviamente faltaron muchos componentes y se dejaron de considerar muchas circunstancias muy específicas de la Rama Judicial [...] no consideraron algunas circunstancias muy particulares de la Rama Judicial, como por ejemplo, el tema de algunos jueces que entran y salen de la rama, o sea que van de paso, casi que el tránsito de la ubicación de los funcionarios. En fin, eso generó como un caos digamos en ese diseño de aprendizaje por ejemplo.

El sujeto 1 agregó: *“...es necesario destacar que algunas de las exigencias administrativas anteriores aún se mantienen en la oralidad, debido especialmente a que procesos anteriores estaban rezagados. Dentro de las nuevas exigencias administrativas está la problemática de conseguir salas para la realización de las audiencias, este problema es generalizado y todos han tenido que lidiar con esto. También el desarrollo de nuevas técnicas de grabación o transcripción y también la delegación de funciones que están dentro de las nuevas exigencias administrativas. El uso de las tecnologías de la información ha exigido una nueva organización administrativa en los juzgados de Bogotá principalmente”.*

Mientras que ante la pregunta ¿Qué exigencias nuevas administrativas ha traído para usted la implementación del sistema oral? En relación a las exigencias procesales:

“El juez no se puede hacer cargo de asuntos administrativos porque o sino la carga laboral lo supera. Es necesario adaptarse, haciendo cambios autónomos en el juzgado. Ha tocado improvisar para no ser superado”. Sujeto 4 Civil del Circuito.

“El uso de cámaras de videos y tecnologías en general, que obliga a reorganizarse administrativamente como por ejemplo delegar funciones. Por lo tanto, decidí a empezar auto-capacitarme en ese punto, en atención a que tengo una segunda ocupación, que es docente universitario en materia de procesal, entonces ambas ocupaciones me sugirieron comenzar a trabajar y adecuarme en el sistema y no adecuar el sistema a mis necesidades”. Sujeto 2 de Familia.

“Como todos venían de una escrituralidad, las personas mayores se han visto afectados en mayor medida y han tenido que enfocar sus esfuerzos en el manejo de nuevas técnicas de grabación o transcripción que permiten las nuevas tecnologías”. Sujeto 3 Civil Municipal.

“La exigencia más notoria es la falta de infraestructura, la cual sin duda repercute en las exigencias administrativas. El uso de las tecnologías de la información exige una nueva organización administrativa”. Sujeto 1 Civil Municipal.

“Exige mucha demanda con las salas de audiencias y en ese sentido no estábamos preparados, ya que las salas existentes no son suficientes para la cantidad de trabajo”. Sujeto 1 de Familia.

“(…) pues también con los equipos que nos están suministrando, yo no los manejo porque no tengo tiempo, eso lo maneja la persona que me acompaña, pero nos hemos acomodado y no hemos tenido inconvenientes...insisto, una de las cosas perjudiciales para el juez, insisto, uno tiene que prepararse para las audiencias, para fallar, entonces sucede que las audiencias son de tres a cuatro jornadas, tiene usted para fallar tiene que repetir nuevamente, es decir, tiene que volver a escuchar y eso si ha sido un desgaste tremendo, que interesante seria que uno lograra conseguir una persona que nos apoye en esta tarea”. Sujeto 3 Civil del Circuito.

Las diferencias que existen entre las nuevas exigencias procesales y administrativas en los distintos juzgados son similares, el uso generalizado de los procesos en audiencias y las TIC ha reclamado una nueva organización administrativa por igual, siendo la asignación tareas y funciones una acción recurrente en todos los juzgados, transformándose en una tendencia importante al momento de enfrentar la oralidad. Destaca sobre el resto que la oralidad resulta muy conveniente para la jurisdicción de civil y de familia, principalmente por el contacto que tiene el juez con las partes y las pruebas; en familia, por ejemplo, se resaltan garantías para los menores, quienes son sujetos de especial protección¹¹, por lo tanto, estos procesos suelen ser muy delicados y deben ser manejados bajo custodia y reserva, en la oralidad debe ser tratados bajo otra óptica.

A los sujetos consultados les parece, en general, que el cambio ha sido positivo, pero remarcan que faltó mayor conocimiento por parte del Consejo Superior de la Judicatura sobre la realidad del sistema de justicia en Colombia. Por lo mismo, las falencias actuales del sistema oral, como por ejemplo la excesiva carga laboral que recae solo en el juez, el caos administrativo o la falta de salas para realizar las audiencias, pudo haber sido evitada o mitigada por parte de las autoridades competentes, si hubiera existido un mayor conocimiento sobre la realidad de los juzgados en la ciudad de Bogotá.

6.1.2. Técnicas (habilidades y destrezas)

¹¹ Colombia, Corte Constitucional. Sentencia T- 200 de 2004, al respecto *la jurisprudencia de esta Corporación, al interpretar el cuerpo normativo que regula la garantía de los derechos de los niños, ha concluido que en todos los casos relacionados con la protección de sus derechos, el criterio primordial a seguir por las autoridades competentes debe ser el de la preservación y protección del interés prevaleciente y superior del menor. El principio del interés superior de los niños también se encuentra incorporado en la Convención de los Derechos del Niño (artículo 3.1), al exigir que en “todas las medidas concernientes a los niños que tomen las instituciones públicas o privadas de bienestar social, los tribunales, las autoridades administrativas o los órganos legislativos, una consideración primordial a que se atenderá será el interés superior del niño”.*

Desde la implementación del nuevo sistema procesal, el juez se ha visto obligado a desarrollar nuevas habilidades y destrezas, técnicas que le permitan desempeñarse correctamente en oralidad. El desarrollo de estas nuevas habilidades y destrezas, técnicas, se concentran principalmente en la oralidad, tales como: técnicas de oralidad, de conciliación, desarrollo de las audiencias orales, práctica de pruebas en oralidad, técnicas de interrogatorio, de testimonios, técnicas de gerencia de procesos y en especial el uso cotidiano de las tecnologías de la información (TIC) por parte del juez y de todos los miembros del despacho judicial, en todas las actuaciones judiciales. En relación al manejo cotidiano de las TIC, existe un consenso generalizado en que el correcto uso de las tecnologías de la información no solo puede reducir los tiempos de respuesta, sino también permite abrir un abanico de nuevas posibilidades, por ejemplo, dictar sentencias a través de herramientas o plataformas tecnológicas de comunicación como *Skype* o *Messenger*, a colombianos que se encuentran en el extranjero, por lo que el desarrollo de estas nuevas habilidades técnicas resulta de vital importancia para el correcto desempeño del sistema oral.

El manejo de video cámaras y grabadoras, transcripciones es un ejercicio cotidiano en la oralidad, esto ha causado problemas en algunos casos debido a fallas técnicas externas a los servidores judiciales, quedando al manifiesto la ausencia de repuestos o técnicos que puedan dar una solución a la brevedad. En este sentido, se han dado unas indicaciones cortas por parte de los ingenieros frente al manejo que tiene la Rama para manejar el sistema de grabado, audio y video de las audiencias, entonces se ha tenido que ir desarrollando estas habilidades en la oralidad y TIC por cuenta propia. Es decir, se puede apreciar que estas habilidades no se han podido desplegar de una manera correcta, pues muchas veces se ven frustradas por las distintas carencias de la Rama: falta de salas, escases de tiempo por parte del juez, falta de planeación en general al momento de prever el ingreso de un nuevo sistema procesal.

Ante la pregunta ¿Qué exigencias nuevas técnicas, en términos de habilidades y destrezas, ha traído para usted la implementación del sistema oral? Respondieron lo siguiente:

“Obviamente en la implementación desde el punto vista técnico, hacía falta muchas cosas...aunque digamos eso no pesó al principio, así se hubiera, no peso tanto porque todo el mundo iba ingresando al sistema, pues lo que había desde el punto de vista tecnológico y técnico pues era suficiente. En este momento qu[é] está pasando, ya empieza a ser insuficiente, ya las salas comienzan a escasear, comienza a existir discusión por la utilización de las salas, el tiempo no es suficiente y eso ha venido generando una especie de un mini colapso en el desarrollo del sistema oral”. Sujeto 1 Civil del Circuito.

“Últimamente se ha[n] incrementado mucho las audiencias por vía Skype, entonces esto facilita a los colombianos residentes en el exterior que se solucionen sus casos y tengamos la mediación vía Skype, para poder entrevistar a los menores, llevar a cabo los interrogatorios, ese sistema no lo teníamos en Familia, se utilizaba mucho más en el área Penal. Ahorita la habilidad que uno tiene que tener es, distinguir que así sean varios divorcios, no es lo mismo este divorcio con este divorcio, porque las partes de aquí son completamente diversas a esta...y los sentimientos que llevaron al proceso son diversos, entonces pienso que esa es la habilidad, en el sentido de poderle dar oportunidad a cada persona en particular, que se desahogue de los inconvenientes que lo llevo a litigio. Sujeto 1 Familia.

“(...) Como segunda lograr también la conciliación, en algunos casos hemos intentado que el matrimonio no se acabe, que el matrimonio continúe, que se den oportunidades con ayudas sicoterapéuticas(...) porque no solamente es acabar con el matrimonio, uno trata de hablar con las partes y mirar realmente si ya no existe amor, no existe comprensión,

respeto, entonces es más sano para todos que se acabe el vínculo, pero hay casos que todavía existe amor y quieren sacar adelante a sus hijos, entonces damos preferencia porque la unidad familiar continúe”. Sujeto 1 Familia.

“Tecnología, pues obviamente hemos tenido todos aquí que aprender el tema de manejo de equipos, manejo de redes, estar pendientes en temas de grabaciones y demás, porque se nos ha presentado en algunas ocasiones que los equipos muestran como que estuvieran grabando y en verdad no lo están haciendo, entonces hemos perdido algunas audiencias, por lo que nos hace un poco más difícil el trabajo, básicamente el manejo de eso. En este juzgado siempre hemos tratado de implementar el ahorro del papel, tratar todo con tecnologías, compartir carpetas y demás, eso lo venimos implementados desde la escrituralidad, entonces realmente el cambio frente a la oralidad fue el uso de los equipos de grabación”. Sujeto 2 Civil Municipal.

Un factor importante que ha marcado una diferencia concreta entre el nuevo y el antiguo sistema, en relación a las nuevas habilidades y destrezas técnicas que exige el nuevo sistema, es que se puede apreciar que con la llegada de la oralidad hay una baja notable en el consumo de papel dentro de los despachos, esto sin duda es una consecuencia de la implementación de tecnologías, lo cual ayuda a reducir los recursos diarios que se utilizan en los despachos y permite ahorrar recursos que se pueden utilizar en otras áreas, donde existan mayores falencias o necesidades.

“Uno llega a una tutela contra un despacho judicial por un proceso, por una sentencia, nos toca escuchar todos para ver si hubo un error del juez en el procedimiento, en la decisión, en la prueba, porque uno no puede pasar por alto eso(...) es un trabajo muy delicado porque uno está como juez de instancia decidiendo una tutela, entonces hay que darse cuenta el trabajo tan dispendioso que tenemos los jue[ces], todo porque no tenemos en ese aspecto la escritura, ahí si prefiero totalmente la escritura, el sistema escritural lo

preferiría porque nos ahorraría mucho trabajo, este ha sido muy dispendioso por ese lado(...) y no hay quien le ayude a uno, entonces nos toca ponernos en la t[a]rea de revisar todo lo que hicimos con antelación porque no alcanzamos, no se puede en una sola audiencia sacar el fallo, es difícilísimo”. Sujeto 3 Civil del Circuito.

“Las audiencias cambiaron, ahora el juez está obligado a dictar sentencia en un periodo reducido de tiempo, todo está respaldado en videograbaciones y audios, por lo cual se emplea otro lenguaje más enraizado y familiarizado con las tecnologías que hoy existen, esto ha permitido una agilización nunca antes vista en la administración de justicia”. Sujeto 1 Civil Municipal.

Si bien, la gran mayoría de los jueces afirman que en la actualidad se cuenta con salas modernas que están debidamente equipadas, con equipos de videograbación y otras tecnologías; no obstante, para que estas nuevas habilidades técnicas funcionen adecuadamente, se requiere mayor inversión, tanto en personal humano como en infraestructura.

“(…) el ámbito de la capacitación se nos ha dado unas indicaciones cortas por parte de los ingenieros frente al manejo que tiene la Rama para manejar el sistema de grabado, audio y video de las audiencias, entonces previo a la implementación del código general del proceso se nos dio unas inducciones(...) pero a “grosso modo”, porque quedan como mucho vacíos, los facilitadores de los temas pues se enfrascan en los temas que ellos manejan, me explico, si tenemos un facilitador que maneja solo títulos, valores comercial, pues hizo énfasis en ese tema, un tema que poco maneja la jurisdicción de familia, aquí en familia personalmente si hubo una ausencia de los facilitadores de la escuela judicial, frente a los procesos netamente liquidatorios (...) qu[é] pasa cuando se objeta, qu[é] pasa cuando se objetan los dictámenes, es ampliar un poquito más esa dinámica instructiva para [la] que el juez se preparara, entonces aquí lo cogen a uno como mire a ver coja el

código y mire a ver cómo sale (...). Aquí en el grupo hemos tratado de hacer salas y decir en este tipo de procesos vamos hacerlo así para que todos estemos direccionado por la misma línea". Sujeto 2 Familia.

6.1.3. Exigencias relacionales

Se puede afirmar que las exigencias relacionales para los jueces que administran justicia en la ciudad de Bogotá, se han visto afectadas en distintas dimensiones desde la implementación del sistema procesal oral. Primero, observamos cambios concretos en los tipos de interacción que se consideraban usuales dentro de los despachos judiciales, entre funcionarios, empleados del despacho, empleados de la dirección seccional y usuarios, en distintos grados y de diferentes maneras. Destacan en primer lugar, los cambios en los canales de comunicación, debidos en cierta medida, a la reprogramación interna y la delegación de actividades que conlleva la oralidad. En segundo, se aprecia que las actitudes y las definiciones de situación de la interacción social también se han visto afectadas por la implementación de las TIC en el sistema judicial.

Entre los entrevistados hay un consenso sobre lo positivo que ha sido la oralidad en las relaciones con funcionarios, empleados del despacho, empleados de la dirección seccional y usuarios, todos encaminados en la prestación del servicio de administración de justicia. Con la llegada de la oralidad, el juez se involucra de manera directa en los casos y tiene estrecha relación con todas las partes que participan en el proceso judicial, lo que ha obligado al juez a tener una preparación y entendimiento más detallado de los asuntos sometidos a su conocimiento. Es por esto, que se ha visto obligado a mejorar sus habilidades y destrezas en escenarios orales, tales como: emitir providencias orales, llámese autos o sentencias, práctica de pruebas, mejorar sus formas de comunicación y así facilitar el lenguaje a utilizar, logrando con esto mayor accesibilidad para todos,

principalmente los demandantes y demandados que no están familiarizados con el lenguaje técnico jurídico utilizado por los jueces.

Los jueces de Civil Municipal contestaron lo siguiente cuando se les consultó sobre ¿Qué exigencias nuevas relacionales (con funcionarios, empleados del despacho, empleados de la dirección seccional y usuarios) ha traído para usted la implementación del sistema oral?

“Nos ha tocado organizarnos porque o no podríamos llevar adelante un correcto desempeño en la administración de justicia (...) como mencioné anteriormente, los usuarios sin lugar a dudas son los más beneficiados con la oralidad, pero los jueces se han visto sobreexplotados, lo que nos ha llevado a que tengamos que organizarnos de cierta manera que podamos desempeñarnos bien como juzgado”. Sujeto 2 Civil Municipal.

“Con la implementación del sistema oral se da por finalizada la ausencia del juez en las audiencias y en general en todo el proceso de administración de justicia, esto a mí modo de ver ha sido la transición más significativa en la implementación del sistema oral, pues permite que el juez se involucre con los casos, los cuales la mayoría de las veces pueden ser muy variados(...) se ha ido haciendo cargo de los distintos procedimientos, lo cual ha sido un bonito desafío un nuestro desempeño diario, claro que esto no ha sido beneficioso para todos, porque no todos están dispuestos al cambio”. Sujeto 3 Civil Municipal.

Los jueces de Familia expresaron de manera consensuada un sentimiento de pertenencia con los procesos de los cuales participan, lo que consideran un reencuentro con el oficio de juez, debido al contacto directo que tiene que haber a lo largo de todo el proceso, lo cual ha sido una experiencia nueva para ellos que valoran bastante. La oralidad ha obligado a que exista una excelente comunicación con los empleados, porque ellos son parte importante del proceso y eso queda demostrado al tener que hacerse cargo de

procedimientos que antes no les correspondían. Los cambios mencionados han provocado incertidumbre en las relaciones dentro de los despachos, la principal razón es que los empleados no saben si sus puestos de trabajo están asegurados con la implementación de la oralidad, lo cual en algunas ocasiones ha dañado las relaciones personales dentro del despacho. Es así que el grupo en general ha tenido que aprender a acostumbrarse y a estar consciente que los cambios siempre van a existir.

En la pregunta ¿Qué exigencias nuevas relacionales (con funcionarios, empleados del despacho, empleados de la dirección seccional y usuarios) ha traído para usted la implementación del sistema oral? Respondieron lo siguiente:

“Ahora hay contacto directo con los funcionarios, empleados, abogados y usuarios. Tenemos la ocasión de sentirnos partes del proceso, lo cual ha sido una experiencia distinta para todos nosotros los jueces. Ahora hay rapidez e inmediatez en tiempos de respuestas, las pruebas son más rápidas, exigen mayor preparación tanto de los abogados, funcionarios y obviamente de los jueces que nos llevamos gran parte de la carga laboral. Hay mayor agilidad de respuesta y se resuelven las peticiones con mayor fluidez”. Sujeto 1 Familia.

“Mayor exigencia porque en las audiencias se presentan muchas cosas nuevas, en que los sustanciadores, por ejemplo acá en este juzgados, tienen que estar atentos a como se va desarrollando la audiencia porque ellos son los que me colaboran en buscar jurisprudencias, hasta las mismas normas, hay muchas normas que pues uno siempre está manejando, pero hay normas que uno no las trajina tanto y que hay que mirarlas y estudiarlas, entonces los sustanciadores aquí en este juzgados están atentos al desarrollo de la audiencia también y están atentos a lo que yo les pida sobre lo que se necesite, porque en las audiencias se presentan muchas cosas nuevas que uno no prevé y te puede pillar poco preparada, entonces en ese sentido ha habido muchos cambios, porque pues

antes el sustanciador se dedicaba a escribir, escribir, escribir...a proyectar la providencia, hoy no, porque el que proyecta la providencia es el juez con la ayuda de ellos, entonces ha habido cambios en ese sentido dentro de las relaciones". Sujeto 3 Familia.

En el caso de los juzgados de Familia se puede apreciar que con las audiencias presenciales se han ido desarrollando habilidades de empatía, comunicación y de escucha que se consideran necesarias por la naturaleza de los casos, en algunas circunstancias el juez de Familia se ha visto como un mediador capaz de resolver conflictos muy complejos. Estas nuevas habilidades, sin duda, han mejorado la percepción que se tienen del juez en la ciudadanía y eran imposibles de lograr con el sistema antiguo escritural.

Mientras que en los juzgados del Circuito las nuevas exigencias relacionales son consideradas más complejas, debido a que se considera que aún existe un arraigo de la escrituralidad en muchos juzgados, por lo que las relaciones en general pueden ser un poco confusas. Otra característica de las nuevas exigencias en las relaciones, es que estas se ven dañadas por la falta de infraestructura, ya que la actual no es la adecuada para la realidad de Bogotá, y a veces los jueces tienen que competir por unas de estas salas con otros despachos, creando un ambiente de competencia que daña las relaciones entre colegas. Si la tecnología y la infraestructura en general fueran adecuadas, las relaciones entre empleados y jueces se vería beneficiada, porque esta disminuye el trabajo de los empleados y mejora los canales de comunicación. Si bien ahora existe un contacto directo entre el juez, los empleados y usuarios, las relaciones de los jueces se ven afectadas por el excesivo trabajo que recae sobre ellos.

En la pregunta ¿Qué exigencias nuevas relacionales (con funcionarios, empleados del despacho, empleados de la dirección seccional y usuarios) ha traído para usted la implementación del sistema oral? Esto fue lo que contestaron:

“Básicamente lo novedoso ha sido el manejo de la documentación de la audiencia, es decir, en la elaboración del acta, la verificación de las mismas y los sistemas de videograbación que se emplean en cada una. Básicamente eso ha sido la función nueva, el resto de funciones que tradicionalmente han desempeñado se mantienen, pues como se mencionaba en cuanto al tema de sustentación; es decir de proyección de decisiones teniendo en cuenta esa morigeración, en que se ha desviado y ya no se requiere que estén sustentando sentencias, porque eso lo hace el juez en la audiencia de manera oral, sino más bien que se dediquen a esos nuevos apoyos ya mencionados en la respuesta anterior”. Sujeto 4 Civil del Circuito.

“A veces es un poco desgastante, bueno pues (...) ha habido dificultades, por ejemplo, a veces no hay sala de audiencias, no hay disponibilidad de sala de audiencia, las salas de audiencia no están funcionando bien, las cámaras están dañadas, no están grabando o el sonido, ha tocado repetir unas tres o cuatro diligencias porque no quedo grabado, esa parte si ha afectado a la relación con los empleados y usuarios, pero digamos que no ha sido tan notorio”. Sujeto 2 Civil del Circuito.

“Yo conozco jueces que por ejemplo desde hace dos, tres a cuatro meses están señalando audiencias para julio del próximo año, eso a quien le sirve como abogados o para una persona que acude a la administración de justicia que la primera audiencia, la audiencia inicial ya la estén señalando para dentro de nueve o diez meses, y es que el juez no tiene más espacio, porque el juez en este momento está señalando tres a cuatro audiencias en la semana porque no damos más, no se puede más en mi caso en particular(...), inclusive yo trabajo hasta cinco audiencias en la semana, pero llega el momento que ya la agenda laboral obligue a que la audiencia inicial se realice entre cinco, seis, siete, ocho, nueve meses, porque no hay más cupos, en ese momento pienso yo que fracasó el sistema, no se justifica eso, a pesar de ser oral (...) porque, porque si esa audiencia la voy a realizar (como estamos diciendo) dentro de ocho meses, sucede que ese día no la voy a agotar, seguramente me van a quedar una, dos o tres, porque aquí los procesos de los circuitos

normalmente, los procesos ordinarios no se acaban ni siquiera en la segunda audiencia”.

Sujeto 3 Civil del Circuito.

“Tiene relación con la necesidad de cambios en el sistema de gestión, porque es que yo no puedo adjudicarle las mismas funciones a mis colaboradores en un sistema oral que en un sistema escrito, porque la cantidad de procesos escriturales que necesitan una proyección por escrito son autos de tramites o eventualmente autos de fondos, pero de puro recursos que son como de manejo muy cotidiano y lo duro del proceso está en audiencias, entonces las funciones de los empleados también cambian en ese orden de ideas, de todos (...) la secretaria está muy descongestionada, por ejemplo, con la sustanciación, esto es una muestra clara de los cambios en las relaciones dentro del despacho”. Sujeto 1 Civil del Circuito.

6.1.4. Nuevas exigencias de cultura organizacional

En cuanto a las nuevas exigencias de la cultura organizacional, el primer comentario que es preciso mencionar, es que para la gran mayoría de los jueces las nuevas exigencias que demanda la oralidad han afectado de manera negativa la cultura organizacional. Mientras que para un grupo pequeño de jueces, la oralidad no representa un cambio significativo importante en la cultura organizacional, debido en gran medida a los rezagos que aún se pueden observar de la escrituralidad. Los que han visto afectado de manera negativa la cultura organizacional, expresan su disconformidad refugiados en la idea que hay muy pocos jueces, por lo mismo, proyectan para futuro la creación de más plazas de jueces para agilizar y alivianar la carga laboral, ya que se sienten exigidos como nunca antes, existe un sentimiento de disconformidad que es apoyado por una parte importante de los entrevistados. También existe la creencia que si bien es un proceso largo de adaptación, igualmente se cree que con el paso del tiempo esto puede empeorar para los jueces, ya que ellos mismos se consideran los más afectados con la implementación de la oralidad.

Las nuevas exigencias que trae la nueva cultura organizacional en los despachos de Familia, se puede traducir en la adaptación que los jueces han tenido que realizar, principalmente sobre el factor tiempo, se puede distinguir que antes tenían tiempo para desempeñar otras funciones, como la académica, pero ahora con la oralidad han visto afectada su vida privada, ya que este sistema los obliga a estar en constante preparación y estudio para realizar audiencias, hasta emitir la sentencia de manera oral, por lo mismo esto les quita tiempo de manera constante. Acostumbrarse a estas nuevas exigencias ha sido un proceso largo porque consideran que no se previeron estas consecuencias por parte de las autoridades pertinentes.

En los despachos Municipales también se comparte la idea que debe existir mayor personal, en especial más jueces, pero también sienten que se debe cambiar el sistema actual por otro, porque en el actual toda la responsabilidad del proceso judicial recae en el juez, lo cual no consideran óptimo y es percibido como una “*bomba de tiempo*”. El juez del sistema oral está comprometido con su trabajo, por la satisfacción que esta genera en los usuarios, pero a cambio ve afectada su vida personal, lo cual considera que puede traer consecuencias nefastas a mediano y largo plazo en el ejercicio de su profesión.

Ante la pregunta ¿Qué exigencias nuevas, en términos de cultura organizacional y de trabajo, ha traído para usted la implementación del sistema oral? Esto fue lo que contestaron:

“Si no se implementa un adecuado modelo de gestión, esto puede ser complicado, porque el juez necesita desligarse de muchas cosas que le quita el tiempo y contar con un equipo, por ejemplo un profesional especializado de confianza de él de libre nombramiento remoción, que le ayude con las búsquedas temáticas, con las búsquedas jurisprudenciales que es lo que uno a veces necesita (...) a mí a veces me toca trabajar sábado y domingo,

buscar la línea jurisprudencial de ciertos temas, leer sentencias que han dicho de puntos específicos, como en Bogotá se manejan tantos problemas tan diversos, porque en un día estoy en un proceso y otro día estoy en otro totalmente tan diferente, entonces es muy complicado". Sujeto 3 Civil del Circuito.

"Yo insisto que todavía no podemos hablar de eso, porque todavía no hemos hecho ese cambio, ese cambio está encubando, pero cuando ese cambio venga si va a cambiar e impactar muchísimo (...) porque es que ya los usuarios de la justicia no van a tener contacto con el juez en las audiencias, digamos aquí si los hay, aquí está el juzgado, aquí está mi secretaria y están los que reciben los memoriales que trabajan directamente, pero se supone que cuando empiece a operar el centro de servicios en las otras especialidades en penal, en laboral, en administrativo (...) se supone que el centro de servicio ahí si ya todo va ser a través de los centros de servicios y simplemente al juez le van a traer esa documentación y eso obviamente va a cambiar significativamente, pero por ahora es muy pronto para hablar de eso". Sujeto 2 Civil del Circuito.

"De pronto uno intenta colocar muchas audiencias pensando que es posible que sean fáciles, por organización, pero de un momento a otro se excede el tiempo de una y se pasa con la otra, entonces uno no puede como prever si realmente va a ser fácil esta y no se me continua alargando en el lapso del tiempo para unirse a la otra, entonces no puede uno tener la cultura organizacional de decir, solamente fijo dos, fijo tres, fijo cuatro, fijo una, porque es manejo [de] cada proceso, cada familia, cada sentimiento de ser humano, acá se maneja mucha sensibilidad". Sujeto 1 Familia.

"Bueno pues, la verdad es que estamos en un trámite de una transición y yo creo que todavía no podemos hablar de que haya habido unas reformas profundas en la materia, creo lo que viene sí va ser importante, porque pues básicamente el asistente de juzgado sigue siendo exactamente igual desde la escrituralidad a la oralidad. Entonces,

efectivamente la oralidad creo que todavía no ha cambiado la cultura organizacional porque seguimos trabajando igual (...) es decir, el número de empleados de un juzgado es exactamente el mismo, tanto en la escrituralidad o la oralidad (...) los cambios han sido pequeños, por ejemplo, ya mis sustanciadores dejaron de sacar sentencias, las estoy sacando yo, casi que solamente yo, ellos sacan sentencias de trámites, digamos de “cajón”, (popularmente se llaman de “cajón”), pero lo que sí viene es la parte grande, porque se supone que efectivamente se va a crear un gran centro de servicios y ese gran centro de servicios es el que se va encargar de toda la parte de secretaría y aquí va a quedar propiamente lo que es el juzgado, el juez con uno o dos auxiliares trabajando los procesos, entonces creo que todavía no estamos en el cambio grande, pero vamos para allá”. Sujeto 1 Civil del Circuito.

Los sujetos que afirmaron que todavía no se puede hablar de un cambio en la cultura organizacional concreto, se refieren principalmente a que en la oralidad la cantidad de jueces y empleados judiciales de los despachos siguen siendo los mismos, todavía existe una jerarquización marcada y la comunicación sigue siendo descendente, por lo que la cultura organizacional no ha sufrido grandes cambios. Unido a esta situación, la planta de personal y el modelo de gestión de los despachos deben estar conforme a las nuevas necesidades de la oralidad, respecto de la profesionalización y especialización de los cargos de empleados, así como ajustar sus nuevas tareas, roles y funciones. Como se ha reiterado en este trabajo de investigación, los cargos actuales y los modelos de gestión son del sistema escritural, situación que impide el cambio de cultura hacia el nuevo sistema procesal oral.

“Es necesario aumentar el número de jueces, pero con un sistema diferente, con un modelo distinto, porque en el proceso oral todo se centra en el juez; o sea son las partes, pero yo hablo acá en el interno, en el juzgado (...) ahora toda la responsabilidad está en el juez, él pone la cara, yo no puedo llegar el día lunes diciendo no alcance a revisar el

proceso (...) como sea tengo que hacer la audiencia y salir adelante, todo eso está en los hombros del juez”. Sujeto 2 Civil Municipal.

“Menos mal que tenemos autonomía en los juzgados y yo me las he ingeniado diseñando estrategias internas, entonces yo tengo todo al día, de hecho hace algunos meses tuve que entregar un informe de gestión y yo tengo menos procesos que todos los otros juzgados, recibiendo la misma cantidad, por ejemplo tengo menos de cuatrocientos, habiendo recibido más de dos mil procesos, o por ejemplo en acciones de tutela también he tenido incidentes de desacato (...) yo he ido estandarizando etapas y en ese orden de ideas de estandarizar etapas, también estandarizar actuaciones y providencias para que fuera más fácil, porque como se trata de procesos que se surten de igual manera, entonces dije, si es el mismo procedimiento lo voy a ubicar por etapas (...) etapas de notificación, etapas de pruebas, entonces eso hizo que el trabajo disminuyera (...) me iba a las entidades públicas con mi video cámara a grabarlos, a tomarles pruebas, a practicar o inspecciones judiciales o interrogatorios de parte, y con el solo hecho que yo llegara con la videograbadora a decirle que yo iba a practicar inspección judicial sobre las respuestas a los derechos de petición, ahí mismo en la misma diligencia me enviaban la respuesta, o yo los llamaba acá y les decía voy hacer interrogatorio de estos ocho incidentes de desacato y cuando venían acá estaban con la carpeta y me daban todas las respuestas”. Sujeto 1 Civil Municipal.

“Yo creo que a la gente no se le preparó para recibir a la oralidad, porque veníamos con un diseño de juzgado y un modelo procesal diferente, entonces montar algo nuevo sobre un diseño que ya era equivocado no funcionó, entonces muchos jueces se encuentran colapsados porque no saben qué hacer con sus empleados, con las audiencias y no saben cómo manejar esas nuevas responsabilidades, porque la oralidad implica un cambio en la mentalidad de uno como juez, es asumir el trabajo de forma distinta y es muy difícil que personas que llevan muchos años en la Rama haciendo las cosas de una forma específica,

ahora la vayan hacer de otra, sobre todo cuando nadie les ha explicado y les ha dicho cómo hacerlas”. Sujeto 3 Civil del Circuito.

Todos los entrevistados coinciden en que, con el sistema oral se ha conseguido tener mayor agilidad y celeridad para la resolución de los procesos puesto que, como es bien sabido, con el sistema escritural el proceso era fraccionado en sus actuaciones y muchas de ellas podían aplazarse, lo cual permitía que de alguna u otra forma, se dilataran los procesos. Pero es importante anotar que, aunque se ha logrado conseguir esa mayor agilidad, se nota la presencia de obstáculos que impiden ese desenvolvimiento rápido que requiere el sistema oral como tal, debido a que no todos los jueces han logrado asimilar el cambio de cultura, asumir nuevas responsabilidades, un nuevo enfoque de liderazgo en el despacho judicial, manejo de equipos de trabajo y asignación de nuevas de tareas, que han sido sorteadas desde su propia experiencia judicial.

6.2. Impacto de la implementación del sistema procesal oral en la cultura y el servicio en los despachos judiciales

6.2.1. Impacto de la cultura organizacional

Respecto al impacto en la cultura organizacional, lo primero que se debe mencionar es cómo prácticas anteriores, arraigadas en hábitos por parte de los jueces, se abandonan lentamente, para generar nuevas prácticas en el desarrollo de la administración de justicia. Como se pudo observar anteriormente, esto es notorio principalmente en el ámbito administrativo, relacional y en el ámbito técnico, donde los jueces estaban habituados a llevar la escrituralidad como sistema de administración de justicia.

Algunos entrevistaron plantearon que aún existen rezagos del sistema anterior, por lo que se puede afirmar que en la actualidad existe una mixtura entre escrito y oral en algunos

despachos. También se comparte la idea de que existirá un cambio más profundo en la cultura organizacional, cuando empiece a operar el centro de servicios, pero existe el imaginario colectivo que afirma que la preparación no fue la correcta para recibir la oralidad.

Se observa un consenso entre los entrevistados sobre el tema de reducción de tiempos procesales en la oralidad, es un factor relevante al momento de describir las nuevas características de la cultura organizacional, siendo los usuarios los mayores beneficiados y los jueces los más afectados. Por parte de algunos jueces, se ha intentado concientizar a los actores del sistema oral de que se debe hacer un cambio en la cultura jurídica en los jueces, para así aceptar esa transformación cultural y que se pueda implementar de forma completa y positiva el sistema oral, trayendo los resultados que se querían desde un principio, cuando entró en vigencia la Ley 1564 de 2012, que permitió el cambio de sistema procesal en Colombia.

Al preguntar sobre ¿Cómo cree usted que ha impactado la cultura organizacional y del trabajo en los juzgados con la implementación del sistema oral? Los entrevistados contestaron lo siguiente:

“El problema es que todavía hay rezagos del sistema escritural demasiados fuertes. Yo por ejemplo, yo llevo aquí, creo que como el 50% son procesos muy antiguos (...) estoy hablando de 2001 en adelante, 2005, 2006, 2007, 2009, 2011, 2012. Precisamente esa es la crítica inicial, si se hubiera empezado por algunos juzgados exclusivamente con el sistema oral, pues uno no tendría a veces esa dificultad, algunas veces los abogados no entienden ese tránsito de legislación o incluso se presentan equivocaciones en la aplicación de esa norma, entonces digamos desde el punto de vista procesal y del punto de vista organizacional, pues estamos en una mixtura, debido a que estamos en ambos sistemas. Incluso para efecto de las estadísticas, eso se ha complicado, porque hay una estadística que refleja lo escritural y otra lo oral, pero cuando es el tránsito de legislación,

es el sistema que no contempla como pasa de un lado a otro, entonces las estadísticas sencillamente nunca van a dar". Sujeto 1 Civil del Circuito.

"Digamos que como ahora hay una mayor demanda y mayor presencia del juez, porque toda actuación, por mínima que sea, amerita la presencia del juez, eso hace que uno tenga menos tiempo de dedicación a otros asuntos, en el caso particular yo normalmente ayudaba a proyectar sentencias y ahora obviamente el tiempo que demanda una audiencia hace que uno pueda apoyar menos esa labor de sustentación, aunque uno sigue corrigiendo todas las sentencias, proyectos y demás, esa tarea no se pierde, pero la parte activa se disminuye un poco en ese aspecto". Sujeto 3 Civil Municipal.

"Yo conozco jueces que por ejemplo, desde hace dos, tres a cuatro meses, están señalando audiencias para julio del próximo año, eso a quién le sirve como abogados o para una persona que acude a la administración de justicia que la primera audiencia, la audiencia inicial ya la estén señalando para dentro de nueve o diez meses y es que el juez no tiene más espacio, porque el juez en este momento está señalando tres a cuatro audiencias en la semana porque no damos más, no se puede más en mi caso en particular (...) inclusive yo trabajo hasta cinco audiencias en la semana, pero llega el momento que ya la agenda laboral obligue a que la audiencia inicial se realice entre cinco, seis, siete, ocho, nueve meses porque no hay más cupos, en ese momento pienso yo que fracasó el sistema, no se justifica eso, a pesar de ser oral (...) porque, porque si esa audiencia la voy a realizar (como estamos diciendo) dentro de ocho meses, sucede que ese día no la voy a agotar, seguramente me van a quedar una, dos o tres, porque aquí los procesos de los circuitos normalmente los procesos ordinarios no se acaban ni siquiera en la segunda audiencia". Sujeto 3 Civil del Circuito.

"Yo creo que a la gente no se le preparó para recibir a la oralidad, porque veníamos con un diseño de juzgado y un modelo procesal diferente, entonces montar algo nuevo sobre

un diseño que ya era paquidérmico no funcionó, entonces muchos jueces se encuentran colapsados porque no saben qué hacer con sus empleados, con las audiencias y no saben cómo manejar esas nuevas responsabilidades, porque la oralidad implica un cambio en la mentalidad de uno como juez, es asumir el trabajo de forma distinta y es muy difícil que personas que llevan muchos años en la Rama haciendo las cosas de una forma específica ahora la vayan hacer de otra, sobre todo cuando nadie les ha explicado y les ha dicho cómo hacerlas. Sujeto 4 Civil del Circuito.

Los jueces de Familia afirman que si bien el sistema oral permite mayor rapidez en la respuesta, en los juzgados de Familia eso no es así, primordialmente porque estos manejan temas más emocionales y sensibles, los cuales no se pueden tomar como si fueran solamente estadística, ya que se está trabajando con las emociones de familias y merece un trato cualitativo, por lo mismo la oralidad es este punto no marca mayor diferencia. Donde sí marca diferencia es que ahora el juez está presente y puede manejar estos procesos bajo una perspectiva más humana.

Como el cambio ha sido muy grande, entendiendo que hay gente que viene trabajando con la escrituralidad desde hace muchos años, los despachos han tenido que hacer una reingeniería al interior de los juzgados para poder adaptarlos a esa nueva situación, que no ha estado exenta de problemas, afectando la cultura organizacional.

“El lenguaje ahora es escritural desde el momento en que se presenta la demanda a reparto, hasta el día que se señala fecha para la audiencia, toda esa etapa es escritural, la notificación, los oficios de medidas cautelares, los recursos de reposición, la contestación de la demanda, traslado de secciones (...) toda esa etapa es escritural. Cuando se señala fecha para audiencia, entonces ahí si viene propiamente la etapa oral, entonces el contacto de tener que estar mediando con el abogado para que no realice preguntas inconducentes, impertinentes y tener que direccionar muchas veces cuáles son

los mecanismos que se deben tener en cuenta para llevar a cabo ciertos interrogatorios de partes”. Sujeto 1 Familia.

“Como comentaba todos tenemos que cambiar, desde el notificador hasta el juez hemos cambiado nuestra forma de trabajar, hoy por ejemplo antes sencillamente todas las providencias se notificaban por estados (...) hoy me preocupa que las partes no vengan a las audiencias, entonces qué se ha cambiado, que todos los empleados del juzgado, ellos buscan los procesos, llaman a las personas por correo electrónico, por celular o por otros medios, porque perder una audiencia cuando se han dejado dos y tres horas para llevar a cabo esa audiencia, perderla es una lástima, entonces ellos están preparados todos, por ejemplo para que la providencia no se pierda, entonces eso no lo hacíamos antes, tener que comunicarnos por esos medios no lo hacíamos, hoy tenemos que hacerlo en la oralidad, porque duele que perdamos una audiencia. Y lo que le decía antes (...) lo del sustanciador, ellos colaboran también y eso tampoco se hacía en las audiencias, entonces ellos me colaboran el día anterior y nos sentamos a mirar los procesos, entonces armamos como el bosquejo de la audiencia del día siguiente, entonces también ha cambiado para ellos, porque antes no era así. Ya no se escribe tanto, ahora se graba y en eso ayuda mucho la tecnología”. Sujeto 3 Familia.

Al igual de lo que pasa en los otros juzgados, los jueces de Municipal se han tenido que readaptar a la nueva cultura organizacional, para esto se han efectuado cambios que han afectado a la cultura organizacional. Es importante mencionar que dentro de estos cambios, podemos considerar lo importante que ha sido la colaboración armónica de todo un equipo a efecto de que funcione, porque como se ha dicho anteriormente, un solo juez se ve sobrecargado de procesos. Existe una sensación por parte de los jueces, de que se pudo haber optado por otro sistema, otro paradigma, considerando la tradición judicial en Colombia y tomando en cuenta las verdaderas falencias que el sistema ya arrastraba de hace años.

“Algo muy importante, pienso yo, es que el juez tiene que tener ayuda, la ayuda del juez, es fundamental que el personal que está acompañando al juez le preste colaboración, porque el juez está enfrascado en las audiencias y sucede que al otro día tiene otra audiencia, es muy importante tener colaboradores que sean eficientes para que le colaboren al juez, no para fallar, porque los fallos son en la audiencia, pero por ejemplo en un tema determinado a uno le busquen la jurisprudencia, inclusive le estén armando un esqueleto de un fallo, porque al fin y al cabo, la prueba la tiene el juez, él fue el que vio la prueba, pero sí necesitamos personal idóneo que colabore al juez en todos los ítems que se manejan en un despacho judicial. Sujeto 1 Civil Municipal.

“Eso es importante, la colaboración armónica de todo un equipo para efecto de que esto funcione, porque un juez solo se revienta (...) se revienta, ya veo jueces agotados con esta oralidad (...) entro en unos estados de agotamientos, yo trabajo todos los días, llego a la casa a trabajar hasta las 11 de la noche, a preparar lo del día siguiente, el domingo para mí es todo el día trabajando, preparando lo que tiene que ver para la semana porque toca preparar los procesos, aprender muy bien el proceso porque el juez no puede llegar ignorante del proceso, tiene que saber el proceso y fuera de eso los fallos, los fallos los tiene que preparar, ha sido supremamente agotador, para el juez ha sido tremendo el cambio (...) yo no sé si negativo, pero si con una carga laboral intensa, ojalá que aguantemos...ojalá que no reventemos porque aquí los sustanciadores están relajados, los secretarios están relajados, los escribientes, pero no el juez (...) esa parte ha sido dramática, estamos en proceso de cambio (...) de acostumbrarnos, yo creo que el problema es de carga laboral, si tenemos una carga laboral (...) si esto sigue así, no sé qué va a pasar, porque la carga del juez es terrible”. Sujeto 1 Civil Municipal.

“Realmente ha sido un choque cultural enorme, gran parte de la planta de personal de la Rama Judicial son personas que llevan muchísimos años y obviamente vienen de un sistema escritural, entonces ese cambio de mentalidad, de hacer todo más ágil, de que todo sea oral es un choque para todos, incluyendo jueces, empleados y demás, entonces

todos nos hemos tenido que readaptar a la nueva cultura de la oralidad, digamos que redistribuir ciertas cargas, porque las competencias y habilidades que se necesitan para realizar ciertas labores pues cargan con la oralidad, entonces pues si ha tenido que hacerse una reingeniería al interior de los juzgados para poder adaptarlos a esa nueva situación". Sujeto 2 Civil Municipal.

"Mi percepción es la siguiente. Hay una línea de jueces muy afín a la oralidad y al cambio, que están generalmente vinculados o estuvieron en alguno momento al litigio o a la academia. Mientras que hay personas que son como la mujer del otro, viven mirando hacia atrás, y eso tiene una consecuencia, se convierten en verdaderas estatuas de sal. Esa situación impide que logren hacer el tránsito adecuado a la oralidad y en lugar de ver las bondades, únicamente se concentran en aplicarlo mal y en potenciar los defectos que el sistema tiene, porque el sistema si los tiene". Sujeto 3 Civil Municipal.

Se considera importante mencionar que en cuanto a la nueva actividad procesal, el sistema oral ha traído consigo efectos que no se esperaban, puesto que como se busca más agilidad para conseguir descongestionar, los jueces comentaron que dicha descongestión es relativa, ya que depende más del tipo de proceso, pues dependiendo de del tipo de procesos, las pruebas, los términos, la etapa procesal, la complejidad del proceso, los abogados y en fin, una cantidad de circunstancias procesales en las que con el sistema anterior los funcionarios podían proceder a suplir la presencia del juez. En el sistema oral no se puede dar esta situación, en razón a que toda audiencia o diligencia debe ser presidida por el juez, de suerte que si no actúa así, esto es, si no las preside él directamente, se incurre en nulidad procesal prevista en el artículo 107 del Código General del Proceso, como ya se ha mencionado.

6.2.2. Impacto en el servicio

El Impacto que tuvo la implementación del nuevo sistema procesal oral en el servicio a los usuarios se considera positivo, fundamentando que fue el que mayor consenso logró entre los entrevistados, ya que todos manifestaron que el nuevo sistema ha traído múltiples beneficios al usuario, destacando: la rapidez del servicio de administración de justicia, disminución en los tiempos procesales, sentencias en oralidad, el contacto directo del juez con las partes y las pruebas, el cambio en el lenguaje que utiliza el juez en las audiencias y sus providencias, y las alternativas que entregan las tecnologías de la información en el proceso judicial. Estos beneficios que han adquirido los usuarios con la llegada de la oralidad, han logrado ir cambiando, de a poco, la percepción que se tenía del sistema judicial en general, ya que el sistema anterior se encontraba muy desprestigiado por las características propias del sistema escritural, de ser un proceso oculto, desconcentrado, disperso, que permite la delegación de tareas propias del juez a los empleados del despacho, la comunicación con las parte por medio de escritos y sin las publicidad de sus actuaciones en audiencias públicas.

Otra característica positiva que favorece a los usuarios, es que las decisiones de los jueces deben estar preparadas, estudiadas, gerenciadas y controladas con el apoyo de su equipo de trabajo, con la responsabilidad, claro está, que involucra derechos de las personas y por ello sus decisiones deben ser independientes, imparciales, argumentadas técnica y jurídicamente, para así tener decisiones con sustento en las normas del ordenamiento colombiano. Todas estas consideraciones han desempeñado un papel importante en el servicio que se entrega a los usuarios, los cuales han sido los grandes ganadores con este cambio de paradigma dentro de la administración de justicia Colombia.

Al preguntar sobre ¿Cómo cree usted que ha impactado en la prestación del servicio a los usuarios de los juzgados la implantación del sistema oral? Respondieron lo siguiente:

“Sin lugar a dudas los usuarios han sido los más beneficiados con la implementación del sistema oral. Se han acortado los tiempos de manera considerable, situación que antes

no ocurría. Pero también en el nuevo sistema hay espacio para dudas por la falta de información con la que cuentan los usuarios. En resumen, es más rápido, pero más confuso". Sujeto 1 Civil del Circuito.

"(...) bueno si ha mejorado muchísimo, porque por ejemplo ya hoy en día la cultura de las teleconferencias-videoconferencias, es una cosa absolutamente normal, eso agiliza mucho los procesos, eso hace que efectivamente se interactúe mejor con las partes con el juez, y yo creo que efectivamente en la medida que se vayan incrementando las tecnologías, aplicando las tecnologías al Registro Civil, yo creo que efectivamente se van a lograr mejores resultados, pues yo creo que si ha sido positivo". Sujeto 2 Civil del Circuito.

"En este momento yo creo que las partes de los procesos deben estar muy contentas, yo he visto que toda la gente está muy contenta, en este momento después de dos años y medio de oralidad, no me estoy demorando más de dos meses en sacar un fallo en un proceso ordinario, entonces ha sido muy positivo para la gente que en dos meses ya le hayan terminado la primera instancia, eso es un beneficio total, eso antes no se daba, antes esos procesos dormían los sueños de los justo hasta que uno tuviera tiempo para sacar, hoy por hoy sale más rápido, en dos o tres meses ya iniciamos la audiencia y a los tres meses ya hay sentencia, entonces eso ha sido para las partes, muy contentas que sus casos se estén resolviendo de una manera pronta". Sujeto 3 Civil del Circuito.

El impacto que ha tenido en los usuarios de Familia ha sido muy positivo, el principal motivo es que los tiempos de respuesta se han reducido considerablemente en comparación al sistema anterior. El contacto con el juez en los casos de Familia es primordial, porque hay que considerar que este desempeña un rol de mediador, en casos complejos que tienen una carga sentimental muy fuerte y que necesitan de un mediador, conciliador, conocedor de los asuntos de familia y, es por esto que la oralidad descansa en el trato personal que se tiene con todas las partes del proceso. Esto es motivo de

preocupación por algunos entrevistados, porque consideran que la calidad de justicia que se está suministrando en los despachos de Familia debe ser tratada bajo otros lineamientos, bajo altos estándares de calidad, para lograr así un nivel más óptimo para todos los usuarios de Familia.

“Pensaría yo que es satisfactoria y es positiva, porque particularmente, proceso que se fija fecha para audiencia, proceso que ese día se falla, entonces pienso que el usuario en medio de todo sale satisfecho porque hay agilidad, si bien es cierto se le demora la fecha de la audiencia, pero sabe que el día de la audiencia su proceso finiquita, por lo menos en esta instancia, que ya alguno, dependiendo del proceso tenga la posibilidad de apelarlo, pero pues, por lo menos aquí finiquita”. Sujeto 2 Familia.

“En cuanto al usuario, es triste que cuando uno concluye su actuación de manera adecuada y pronta, le agradezcan porque jamás han visto una sentencia tan rápida, tan oportuna y con valoración inmediata y respondiendo los requerimientos del ciudadanos. Entonces dejando de lado la felicidad que produce hacer el trabajo bien hecho, nos plantea si los demás están haciendo un trabajo de manera apropiada, y uno llegaría a la conclusión de que se debe trabajar para que el estándar suba y se nivele, pero por lo alto y no por lo bajo, entonces eso es lo que yo veo de la percepción del ciudadano, en principio es bastante positiva”. Sujeto 3 Familia.

La percepción que se tiene de los despachos del Municipal ha visto una mejora sostenible en su imagen por parte de los usuarios, esto se debe principalmente a que los usuarios son parte del proceso, lo cual ha permitido que estos sientan un sentimiento de pertenencia. También al ver reducidos los tiempos de respuesta, los usuarios sienten más confianza y credibilidad, características que con el sistema escritural no existía. También es necesario mencionar que aún existe un acuerdo generalizado en que el sistema funcionaria mejor, y por ende el servicio sería mejor, si existieran más jueces y una infraestructura capaz de cobijar a todos los usuarios demandantes.

Ante la pregunta ¿Cómo cree usted que ha impactado en la prestación del servicio a los usuarios de los juzgados la implantación del sistema oral? Respondieron lo siguiente:

“Bueno pues en la medida el juez responda a la alarma judicial, de respuesta mucho más pronto, mucho más rápida a las peticiones de las partes, eso mejora la credibilidad de las personas en la justicia, ósea las personas ahora que vienen piensan que la justicia si funciona y que efectivamente sus pleitos si en términos de oración específico, entonces eso mejora la credibilidad y genera un mejor ambiente...ósea la percepción del público es mucho mejor que la que existía antes”. Sujeto 1 Municipal de Pequeñas Causas y Competencia Múltiple.

“Digamos que se sigue manteniendo, como le llamamos nosotros, la atención en la baranda que es la atención al público, sigue siendo básicamente igual, por lo menos nosotros en este despacho no contamos con un sistema “siglo 21”, que es un sistema que tiene implementado la Rama Judicial en la mayoría de los despachos judiciales del país, para hacer consultas por internet, nosotros no contamos con eso, entonces al usuario le toca venir a revisar sus procesos aquí al juzgado, sin embargo cuando ya se tiene contacto directo de la juez, pues normalmente yo no atiendo al público salvo que se me requiera, pero cuando llegamos a la audiencia pues obviamente hay un contacto mucho más personalizado con los usuarios, con los abogados, esto nos permite intercambiar ideas de una forma más directa y más fácil, y no que todo sea a través de un escrito y a veces ni le conocen la cara al juez, entonces todo nos ha exigido volver a cambiar todas esas técnicas de hablar al usuario, de tratar de ser más asertivo en la forma de comunicarnos con todos los usuarios”. Sujeto 2 Civil Municipal.

“Yo pienso que aún no lo creen, porque hay juzgados que siguen dando trámites escritos a pesar de la oralidad. Usted vera pasar jueces con escritos, incluso con el escudo, de

situaciones en las cuales aún ni siquiera todavía no han recibido pruebas. De manera privada algunos comentan que su forma de trabajo, es poner previamente al sustanciador a inventarse cómo serían las posibles sentencias, haciendo perder el tiempo porque si al sustanciador se le ocurren cinco, cinco sentencias tienen que escribir (...) cuando solamente se requerirá una, que tal vez ni siquiera tenga que ver con esos documentos. La dos, haciendo mal uso de la figura de la sentencia escrita que se genera por vía de excepción y no por regla general, entonces si algunos colegas se dan sus mañas de retrasar, impedir o sencillamente no aplicar este tipo de situaciones”. Sujeto 3 Civil Municipal.

Se considera pertinente mencionar que debido a tantas trabas en la justicia colombiana, existía una desconfianza por parte de la comunidad hacia la justicia Colombiana, situación que se ha combatido con el juicio oral, puesto que este le otorga al afectado la posibilidad de estar frente a frente con las partes del proceso, ejerciéndose los principios de “*inmediatez, concentración y publicidad*”, en todas [las] etapas del proceso, puesto que esta última es inherente al proceso como tal, y es así, porque todas las decisiones orales, se conocen en el mismo momento y no es posible que existan exigencias o “*favores*” de agentes ajenos, lo cual indirectamente fortalece el principio de transparencia que contribuye a atacar la corrupción en la justicia.

6.3. Análisis comparativo de la cultura organizacional antes y después de la implementación del sistema procesal oral

A continuación se presentan los resultados del análisis comparativo de la cultura organizacional antes y después de la implementación del sistema procesal oral.

6.3.1. La cultura organizacional antes de la implementación del sistema procesal oral (Normas, presunciones, Ritos, Mitos, Lenguaje)

Con respecto a cómo era la cultura organizacional antes de la implementación del sistema procesal oral, podemos confirmar que las normas, presunciones, ritos, mitos y lenguaje se vieron afectados de manera considerable. Primero es preciso afirmar, que con el sistema anterior no existía un contacto directo del juez con las partes, el juez estaba ausente durante todo el proceso y eso era percibido por las partes implicadas en un proceso judicial, creando mitos de un juez desinteresado, que alimenta la creencia general de ser un sistema lento y disperso en sus actuaciones judiciales, que se concretaba en la demora judicial que afectaba a los usuarios y la ciudadanía en general.

Segundo, una de las características del sistema antiguo es que el juez tenía mucho más tiempo para dedicarse a otras cosas, como por ejemplo a la docencia, a la parte académica, ahora con el nuevo sistema le queda muy difícil porque el juez es el eje principal de la oralidad y tiene que estar preparando para afrontar los juicios orales. Entonces el juez ha tenido que ir readaptándose a las nuevas necesidades, dejando de lado muchas veces aspectos personales y profesionales, por aspectos laborales.

Tercero, con el sistema anterior los empleados del juzgado, de acuerdo con su cargo, conocimiento y experiencia podían adelantar actuaciones o diligencias de los procesos que eran de responsabilidad del juez, y en estos casos, el proceso era estudiado por el operador judicial únicamente para proferir el fallo, perdiendo eficacia el principio de concentración e inmediación. Esta situación permitía analizar, estudiar y profundizar en el caso y poder llegar al fallo con argumentos más sólidos, estructurados de manera coherente y soportada en el análisis y valoración de las pruebas allegadas al proceso. Con el anterior sistema existía una percepción más alta para impartir justicia de una forma adecuada y conforme a la responsabilidad que implicaba el decidir un caso. Finalmente, hay entrevistados que plantean que en los juzgados todo sigue siendo igual, que no se han desencadenado cambios profundos, pero que esto cambiará con el tiempo, pero por ahora no se puede hablar de grandes cambios, porque por ejemplo el trámite de demanda y contestación a la demanda, sigue siendo de carácter escrito.

Al momento de preguntar ¿Podría describirme un poco como era la cultura organizacional o de trabajo en los juzgados antes de la implementación del sistema oral? Se dijo lo siguiente:

“Tenía tiempo para hacer más cosas, eso que quiere decir (...) en un sistema oral usted no puede parar la audiencia bajo ninguna circunstancia, mientras que cuando usted se dedicaba a trabajar en escrito podría hacer una pausa activa de unos minutos para estirar las piernas sin que se traumatizara ningún proceso, entonces salvo que nos ha puesto a aprender a regular nuevamente la agenda con unos nuevos quehaceres s, no ha habido nada que yo extrañe del sistema anterior en lo absoluto” Sujeto 1 Civil del Circuito.

“Pues como digo yo, es que todavía no ha empezado aplicar eso, eso está demorado (...) lo que te he insistido es que efectivamente lo que viene, lo que se ve venir que va a cambiar, pero ahorita no ha cambiado, insisto el juzgado sigue siendo exactamente igual a cuando era escritural a como es oral, no ha cambiado nada, no hay más empleados ni menos empleados (...) y la metodología es exactamente la misma, cambia que el juez tiene que apersonarse más de las sentencias, no cambia nada más (...) pero cuando cambie eso si va ser significativo, cuando monten el centro de servicios ya el cambio va ser absolutamente notorio, ahí sí la cosa va cambiar muchísimo” Sujeto 2 Civil del Circuito.

Cuando se preguntó ¿Podría contarme usted cuáles eran las normas (procedimiento), presunciones básicas del trabajo como juez, mitos acerca de la justicia, forma de vestir, uso del leguaje, formas de expresión respecto del trabajo, prácticas judiciales antes de la implementación del sistema oral? Esto contestó:

“Pues nosotros estábamos con el sistema escritural, por supuesto se manejaba el mismo procedimiento, pero de una manera más lenta, porque hacíamos todas las audiencias aquí

en la secretaria , audiencias que implicaban el famoso artículo 101 y eran muy lentas, esas audiencias [en las que]muchas veces no podíamos demorar si practicábamos interrogatorios, podía demorarse en dos sesiones, hasta tres sesiones y solamente para llegar al estado de pruebas (...) aquí no, hoy por hoy esa parte de la audiencia es corta, se hace rápido la fijación de hechos y se termina decretando pruebas, eso es más bien eficiente y pronto lo que se hacía en comparación con la forma escritural de esa audiencia 101(...), los cambios sustanciales comienzan con la audiencia con que anteriormente era la 101 y hoy por hoy son el 372 y 373 del Código General del Proceso (...) los cambios son sustanciales, antes era un proceso lento porque era escribir en el computador todo lo que decían las partes muy despacio, ahora eso es muy veloz y el cambio fue en beneficio de las partes. Primero de las partes, eso ha sido muy beneficioso para los apoderados, para todo el que cuida la Administración de Justicia debe estar muy contento, es que uno lo percibe, los abogados andan en este momento muy contentos con este sistema porque a ellos (...) es decir, ha sido muy positivo que en una sola audiencia o en dos le saquen su decisión definitiva (...) pero se ha triplicado el trabajo del juez” Sujeto 3 Civil del Circuito.

“En muchos juzgados el juez estaba ausente, entonces todas las funciones las tenía delegadas a otras personas, algunas personas les recibían las audiencias y el juez solamente llegaba a firmarlas, las sentencias las hacía otra persona, las proyectaba otra persona, entonces no existía un contacto del juez ni con el proceso ni con las partes. Ahora con la oralidad el juez necesariamente tiene que estar en contacto con las personas, porque él es el que dirige la audiencia, todo está grabado (...) y él también tiene que tener un conocimiento del proceso y cercanía con las partes en las audiencias con la práctica de las pruebas” Sujeto 4 Civil del Circuito.

Las entrevistas nos afirman que existía la creencia común de que los jueces trabajaban muy poco, que a veces el juez actuaba de manera indecorosa y se creía que el juez no era participe de este proceso, principalmente por su ausencia a lo largo de todo el proceso judicial. Es decir, con la escrituralidad la imagen del juez y la administración de justicia no

era la mejor, esto ha cambiado gracias a la oralidad, principalmente por la agilidad y rapidez de respuesta de los jueces, concretamente, por el contacto directo que ahora existe entre las partes, las pruebas, y el usuario de justicia.

“En el sistema escritural se podían señalar muchas audiencias, entonces resultábamos al tiempo dos escribientes y los dos sustanciadores a la misma hora llevando a cabo cuatro audiencias, entonces el juez mediaba aquí, luego pasaba a la otra audiencia, direccionaba la otra y estaba en la otra; o sea un brinquito aquí y otro allá, pero adelantaba cuatro procesos, pero no existía el contacto directo constante, juez, partes y abogados, entonces ya era como a raticos y obviamente de pronto la cantidad era superior de audiencias, porque se podía poner cuatro a las 8 y cuatro a las 10, eso quiere decir son ocho audiencias en la mañana, mientras que en el sistema oral es muy difícil, no se puede” Sujeto 1 Familia.

“Básicamente es muy similar en dos sentidos, se generan dos equipos de trabajo. Uno, con un claro liderazgo del juez, que es el equipo de sustanciadores, es decir las personas que proyectan las decisiones judiciales y el otro que es el de secretaria, que se encarga de la atención al público, el manejo de correspondencia y de los memoriales y las comunicaciones que sean menester emitir. Entonces esos dos equipos siempre en todos los juzgados, tanto ahora como antes, se identifican de manera clara. Entonces, hay una adecuación a funciones nuevas en secretaria de cómo se almacena, cómo se reproduce, cómo se conserva la adaptación oral, esto es lo novedoso, de resto todo sigue siendo similar. Mientras que en sustentación hay una evolución del trabajo, en donde ya no se requiere 100% el apoyo en sentencia, porque la mayoría de ellas son de carácter oral, y más bien el sustanciador pasa a tener un papel de consejero, en cómo se preparan las audiencias” Sujeto 3 Familia.

Algunas características de los despachos Municipales en el sistema antiguo resultaban prácticas para los jueces en los procesos judiciales, por ejemplo, la cantidad de sentencias

que se podían dictar en un día, en la actualidad solo se puede dictar una sentencia por día. Es necesario precisar que hasta el momento, no se ha evaluado la efectividad de este sistema frente al anterior, pero muchos de los entrevistados afirman que en la actualidad prima un sistema mixto.

“Por ejemplo hay sentencias que realmente son formatos, en juzgados Civiles Municipales manejamos muchos procesos ejecutivos, en donde la generalidad de los procesos es como la misma temática de siempre, son excepciones muy similares, pues en la escrituralidad se nos permitía, por ejemplo, de esas sentencias un poco más sencillas, sacar dos, tres, cuatro, hasta cinco sentencias en un solo día, ahora como no como no se puede, porque hay que hacerlo todo en audiencia, entonces realmente pues en un día puedes sacar, uno, dos, por mucho tres, porque hay unas etapas que agotar, no puedo simplemente dictar las sentencias, sino tengo que agotar toda la ritualidad, pero bueno esto hace parte de la labor” Sujeto 1 Civil Municipal.

“Era muy impersonal, la atención al público era exclusiva de quienes tenían a su cargo esa función, normalmente escribientes y personal de secretaria, el juez realmente no tenía mayor contacto con los usuarios y con los abogados, porque todo se hacía de forma escritural, salvo que uno tuviera un interrogatorio o testimonio. Ahora si bien hay una parte escritural en donde el contacto no es mucho con los usuarios, pues toda esta parte de las audiencias donde se evacua la mayoría de procesos, pues hace que uno ya tenga mucho más contacto. En el tema organizacional tuvimos que hacer una reingeniería distribución de funciones, teniendo para ello en cuenta, no solamente el cargo que desempeña cada quien, sino sus habilidades y capacidades, el caso particular por ejemplo, antes de la escrituralidad los escribientes se dedicaban a hacer oficios, hacer telegramas y demás (...) ahora hay una persona que se encarga de los equipos y todo eso, era un poco más dispendioso porque como todo era escrito, lo que ahora hacemos en oral, pues todo [va a] plasmarse en el papel, luego eso llevaba un poco más de desgaste en temas de trabajos” Sujeto 3 Civil Municipal.

Finalmente, comentaron algunos jueces que el sistema anterior no le daba confianza al ciudadano por ser una sucesión de actos escritos (admisión de demanda, fijación del litigio, práctica de las pruebas, alegaciones y sentencia, entre otros), que por lo general demoraba mucho tiempo, estas etapas procesales y en muchos casos era incomprensible las dilaciones injustificadas y la mora judicial¹² para las partes de un proceso judicial.

6.3.2. La cultura organizacional después de la implementación del sistema procesal oral (Normas, presunciones, ritos, Mitos, lenguaje).

En los despachos estudiados las normas procesales se han ido acoplado a la oralidad, lo cual ha cambiado la percepción de los procesos en general. Los entrevistados afirmaron, en su mayoría, que el uso de “*la toga*” ha significado un salto cualitativo a la hora de impartir justicia, principalmente porque este representa para el juez un compromiso ante la justicia y la sociedad en Colombia, mientras que para los usuarios “*la toga*” es vista como un símbolo de justicia, el cual ubica al juez por sobre el resto y lo convierte en un digno representante de la justicia. En este sentido, es posible afirmar que el uso de “*la toga*” es un rito que todos los jueces deben cumplir en cada una de sus audiencias y es exclusivo de la oralidad. En cuanto al lenguaje, tenemos que en el sistema oral, los jueces deben hacer un esfuerzo por aterrizar el contenido jurídico de sus decisiones judiciales a las partes de manera clara y precisa, con menos tecnicismo jurídico, que su lenguaje pueda ser entendido por cualquier persona del común.

¹² Colombia, Corte Constitucional. Sentencia T- 186 de 2007, *definió la mora judicial como un fenómeno multicausal, muchas veces estructural, que impide el disfrute efectivo del derecho de acceso a la administración de justicia, y que se presenta como resultado de acumulaciones procesales estructurales que superan la capacidad humana de los funcionarios a cuyo cargo se encuentra la solución de los procesos. (...), se evidencia cuando: (i) se presenta un incumplimiento de los términos señalados en la ley para adelantar alguna actuación judicial; (ii) no existe un motivo razonable que justifique dicha demora, como lo es la congestión judicial o el volumen de trabajo; y (iii) la tardanza es imputable a la omisión en el cumplimiento de las funciones por parte de una autoridad judicial.*

Ante la pregunta ¿Podría describirme un poco cómo es hoy la cultura organizacional o de trabajo en los juzgados como consecuencia de la implementación del sistema oral? Esto fue lo que se dijo:

“En un cambio de paradigma, eso realmente ha sido muy difícil para todos los compañeros nuestros (...) no ha sido tanto por el tema tecnológico, porque finalmente uno no se ocupa de eso, sino básicamente por el manejo de las audiencias, por el conocimiento del manejo y obviamente porque digamos lo que sí cambio, fue el juez a partir de cuándo inicia la primera audiencia, realmente se convierte en el único gestor del trámite judicial, el mismo sustancia su actuación, entonces ahí hay un cambio de paradigma bastante fuerte, porque antes quienes prácticamente proyectaban, durante todo el proceso eran los que realmente tenían como la primera decisión abalada por el juez en forma posterior, aquí el juez tiene que ir con la suficiencia, no solo del manejo procesal, sino también del conocimiento para resolver cada asunto que se presente en el trámite de la audiencia, entonces es obvio que es un cambio significativo, digamos desde el punto de vista del sistema” Sujeto 1 Civil del Circuito.

“(...) por ejemplo en la oralidad no tiene que digitalarse la audiencia y eso hace que las audiencias sean más rápidas, el problema de eso es si uno no puede dictar la sentencia ahí mismo o tiene que dividir el proceso en las dos audiencias, como está estructurado el proceso y después tiene que escucharlas, es traumático (...) o por ejemplo, yo que soy juez de segunda instancia, entonces escuchar las audiencias de una primera instancia es traumático, porque le toca a uno escuchar 7 horas de grabación, y es diferente leer un proceso que escucharlo, porque pon más que yo le aumente la revoluciones de velocidad, son tres a cuatro horas, entonces son tres a cuatro horas que tengo que estar concentrada sin poder hacer otras actividades, porque puede ser lo importante para definir la sentencia, la apelación (...) entonces tiene sus cosas negativas (...)” Sujeto 1 Civil del Circuito.

“Si no se implementa un adecuado modelo de gestión esto puede ser complicado, porque el juez necesita desligarse de muchas cosas que le quita el tiempo y contar con un equipo, por ejemplo, un profesional especializado de confianza de él, de libre nombramiento remoción, que le ayude con las búsquedas temáticas, con las búsquedas jurisprudenciales que es lo que uno a veces necesita (...) a mí a veces me toca trabajar sábado y domingo, buscar la línea jurisprudencial de ciertos temas, leer sentencias que han dicho de puntos específicos, como en Bogotá se manejan tantos problemas tan diversos, porque en un día estoy en un proceso y otro día estoy en otro totalmente tan diferente, entonces es muy complicado” Sujeto 1 Civil del Circuito.

Quando se preguntó ¿Nota usted que hubo un cambio significativo en las normas (procedimiento), presunciones básicas del trabajo como juez, mitos acerca de la justicia, forma de vestir, uso del lenguaje, formas de expresión respecto del trabajo, prácticas judiciales derivadas de la implementación del sistema oral? ¿Podría describírme un poco? Esto fue lo que se dijo:

“(...) ellos si lo intentaron, si trataron de preparar adecuadamente a los jueces. Es decir, no se trató de eso, se trató más que esa preparación no llegó con suficiencia a todos los funcionarios y no consideró situaciones de imposibilidad de acudir a estas citas, fue un poco eso (...) no se organizó de manera que por obligación cada uno de los jueces, sobre todo los que están en propiedad, estuvieran presentes desde el principio en esas capacitaciones, entonces algunos llegaron con conocimientos fraccionados porque iban de vez en cuando, o algunos ni siquiera les interesaba el tema porque pensaban retirarse y pues luego de un tiempo, lo que sucedió fue que algunas de esas personas no se retiraron y entonces se mantuvo en la Rama Judicial una cantidad de personas que definitivamente ni estaban preparados, ni finalmente optaron por retirarse de la Rama Judicial. Entonces los que fueron preparados ni siquiera iban a permanecer en la Rama Judicial. Sujeto 3 Civil Municipal.

No sé a nivel nacional, pero estimo que han recibido mayor preparación las personas de fuera, porque asistí a varias capacitaciones fuera de la ciudad y veía como todos los jueces de cada municipio realmente asistían a todas estas capacitaciones, en cambio paradójicamente en las grandes ciudades, esto no ocurrió. Sujeto 1 Civil del Circuito.

“Yo creo que efectivamente el cambio organizacional se va a dar muy pronto, yo creo que aquí en Bogotá es cuestión de dos a tres meses para que empiece a implementarse y ahí vamos a ver los verdaderos cambios (...) que tan positivos y negativos son (...) pues hay mucha expectativa sobre si eso va a funcionar o no va a funcionar, si eso va a dificultar más el ejercicio o la actividad judicial o lo va a mejorar (...) yo creo que estamos como expectantes a ver qué pasa con eso, entonces cuando ya eso empiece a funcionar, ahí sí ya vale la pena revisar el estudio que ustedes están haciendo más en detalle para revisar cómo funcionó, porque en este momento es un poco apresurado porque estamos en esa transición (...) vamos para allá, ahora claro que sí puede haber dificultades o puede que la cosa funcione mejor, además todos los cambios son traumáticos” Sujeto 2 Civil del Circuito.

En el uso del Lenguaje el sujeto 3 Civil del Circuito contesto:

“Bueno pues en el cambio de lenguaje (...) obviamente no es lo mismo el lenguaje escrito y el lenguaje oral, ahí hay un cambio muy grande (...) en el lenguaje oral, la idea es que el juez sea un poco más práctico, el juez no divague tanto, no especule y sea más concreto (...) es un poco la idea. En la escrituralidad pues efectivamente el lenguaje era un poco más denso, mucho más lento y obviamente, pues en la oralidad todo funciona más fidedignamente, antes no, antes se escribía lo que el juez autorizaba que se escribiera, en cambio ahora todo queda grabado y eso me parece que ayuda muchísimo para el ejercicio de la profesión de abogado”.

Los jueces de Familia tienen que estar en constante preparación para desempeñar correctamente su cargo, ahora se hace parte del caso y dicta sentencia en términos entendibles para todos, incluso a veces en Familia el juez concilia asuntos matrimoniales o arreglos familiares, fenómeno que no ocurría en el sistema antiguo. La preparación de estas audiencias conlleva a que el juez tenga que llevar trabajo a su casa para preparar audiencias del día lunes, lo que significa un gran desgaste que se acumula con el paso de las semanas. La vestimenta debe estar acorde a estos cambios mencionados, por lo tanto el uso de “*la toga*” cumple un rol determinante en las audiencias y se ha transformado en un símbolo de respeto del trabajo judicial. El lenguaje ha sufrido un cambio significativo porque el actual sistema lo exige así.

En el ámbito Municipal implica un alto grado de organización y disposición al cambio, porque es necesaria la constante reorganización administrativa. En la actualidad los jueces principalmente han tenido que desarrollar nuevas habilidades, técnicas, destrezas para la oralidad, así como el manejo de las tecnologías de la información, y también habilidades gerenciales, las cuales se han caracterizado por un alto grado de preparación en la dirección judicial del proceso por parte del juez como el actor principal en el nuevo sistema. Por lo mismo los jueces entrevistados demuestran su intención, que sería ideal un sistema mixto que les propicie más tiempo para poder prepararse para la gran cantidad de casos en audiencia que tienen que acudir.

Por último, el proceso oral hasta hoy, resulta garantista, asegura en máximo grado de los principios de inmediación, concentración y publicidad, es decir, un contacto directo entre los sujetos procesales, con los medios de prueba en que debe basarse el objeto de la discusión en sede judicial. Es decir, el juicio oral permite garantizar los principios rectores la tutela judicial efectiva, que como derecho fundamental comprende la prerrogativa de que toda persona acceda a la justicia para obtener una respuesta pronta y de fondo a la reclamación de sus derechos, con las garantías propias del debido proceso,

y a través de la obtención de una sentencia motivada, congruente y fundada que sea efectivamente cumplida.

6.4. Consecuencias positivas y negativas respecto de la cultura organizacional derivadas de la implementación del sistema procesal oral

A continuación se presentarán los resultados relacionadas con las consecuencias positivas y negativas de la cultura organizacional, producto de la implementación del sistema procesal oral.

6.4.1. Consecuencias positivas respecto de la cultura

Desde la implementación del nuevo sistema, se pueden identificar como consecuencias positivas respecto a la cultura organizacional varios efectos, entre los que destacan la constante dinámica y adaptación en la que se encuentran los juzgados, debido a que los empleados y jueces, han tenido que desarrollar habilidades que exigen una mayor preparación individual y grupal en todos los juzgados, esto ha conllevado que exista una mayor preparación por parte de los empleados y jueces, lo cual repercute positivamente en el servicio, generando un mayor grado de productividad y eficiencia. Con la oralidad se ha visto la necesidad de indagar respecto de los procesos de selección, a fin de que se ajusten a las nuevas habilidades y aptitudes de cada uno de los empleados relacionados con su nuevo rol, asignación de tareas y funciones en la oralidad.

Algunos de los sujetos consultados remarcan como positivo que recién el sistema está comenzando a andar, por lo mismo afirman que las actuales falencias se pueden solucionar y así evitar que esto vuelva a suceder, entendiendo también que estas falencias en el sistema judicial en Colombia se han arrastrado por años. Los consultados están en total acuerdo, en que la mejora en los tiempos de respuesta genera mejor ambiente

laboral, lo que se puede traducir en un mejor servicio y una cultura organizacional proactiva.

Cuando se preguntó ¿Qué consecuencias positivas o ganancias ha traído respecto de la cultura organizacional el cambio al sistema oral? Esto se respondió:

“Definitivamente, si tuviéramos el espacio suficiente, el tiempo adecuado para manejar cada proceso, realmente si es muy ventajoso el sistema, pero para ello si es necesario que haya más jueces” Sujeto 1 Civil del Circuito.

“Ha mejorado los tiempos de respuestas, si antes un proceso se demoraba seis u ocho años en primera instancia, ahora se demora un año, año y medio, máximo dos años en promedio, desde que se notifica al demandado máximo año y medio, entonces eso sí ha mejorado muchísimo, los tiempos de respuesta si han mejorado ostensiblemente, en una audiencia el juez puede evacuar muchísimas cosas, en cambio en la escrituralidad el juez se demoraba porque tiene que resolver una a una, ahora en una sola audiencia concentrada puede resolver muchísimas cosas” Sujeto 2 Civil del Circuito.

“Consecuencias positivas, que uno se desprende pronto del proceso, lo saca uno en dos audiencias o tres audiencias, a veces uno ya tiene la sentencia del proceso, lo ha obligado a uno eso (...) tres audiencias ya saca la decisión definitiva del proceso, esa parte de la celeridad, aplicar el principio de celeridad en la negociación de justicia, eso ha sido muy positivo no solamente para el juez, sino también para las partes que acuden (...) en términos generales eso es, la celeridad con que se maneja el trámite del proceso, hasta que fracase esto” Sujeto 3 Civil del Circuito.

Una ventaja que encuentran los sujetos consultados a este sistema y que se ha repetido a lo largo del presente análisis, es que el juez tiene un contacto directo con todo

el proceso, que legitima la función jurisdiccional de impartir justicia. Se puede considerar que el sistema oral es menos formal, más ágil, con plena inmediación y publicidad de sus actuaciones judiciales. Sin embargo, algunos jueces consideran como desventaja el tener que estar presente en todas las audiencias, debido en mayor medida, ellos prefieren utilizar ese tiempo para otro tipo de actividades académicas y judiciales.

“(...) más negativos que positivos, porque estamos con un nuevo sistema y con un modelo de gestión del juzgado anterior, entonces no ha existido ese engranaje, entonces eso qué implica, que el juez esta sobrecargado en funciones, absolutamente sobrecargado (...) como le digo el juez tiene que estar todos los días en audiencia, y a veces desde por la mañana hasta por la tarde, pero para uno llegar a una audiencia tiene que prepararla y prepararla muy bien, porque no es solo ir mirar a la gente, uno tiene que saber y conocerse el proceso, no solamente el expediente físicamente, sino los problemas jurídicos que envuelve el conflicto que le llevan a uno las partes. Aparte de eso, los sustentos normativos, jurisprudenciales para que uno entienda de lo que le están hablando y así uno también pueda preguntar. Aparte de eso le toca a uno preparar una sentencia, que la sentencia es pieza procesal que le pone fin a todo, la decisión final, pero para eso se necesita tiempo y si uno todos los días está en eso, va llegar un momento que uno puede colapsar (...) uno siempre tienes cosas escritas, por ejemplo tres o cuatro tutelas diarias, que es la decisión de amparo de otros países, súper complicado y yo no le puedo decir a nadie que me prepare mi audiencia, solamente la puedo preparar yo, porque soy yo quien la va a hacer y yo personalmente no le puedo decir a nadie hágame la sentencia, porque yo no soy de las que llega a una audiencia a leer una sentencia, tengo que hacerla yo misma para poder exteriorizar a las gente sin leérsela, se la puedo exponer (...) entonces montar un nuevo sistema procesal sobre un modelo de gestión de juzgado que no combina es imposible, es imposible” Sujeto 4 Civil del Circuito.

“Yo creo que la figura del juez si ha cambiado, sustancialmente y uno lo ve en la audiencia, ha sido muy interesante ver que al juez lo ven con una reverencia y un respeto total, los

abogados y las partes que llegan a las audiencias, y el juez también debe comportarse a la altura, no para ser un juez presumido, no, más bien humilde porque yo creo en el juez humilde, que esta para servir (...) yo creo en ese juez, no en el juez intocable y que nadie puede acceder a él. Entonces si ha sido importante esa parte de que las partes ahora confían en el juez, ahora el juez está enfrentado al pueblo” Sujeto 1 Civil Municipal.

“Pensaría que es positivo por lo que hasta ahora recién estamos empezando, pero no sé si ha futuro esto colapse, que pase lo que llego a suceder en la fiscalía, porque si bien es cierto, la oralidad es buena, es muy buena (...) pero el número de jueces es insuficiente para la demanda que tiene solo Bogotá, porque es que recibe no solo a los foráneos de otros departamentos, sino los foráneos de otros países, entonces el flujo de procesos que maneja Bogotá nunca se va a compadecer con el flujo de procesos que manejan otros departamentos, jamás, entonces aquí hay muchísima gente desplazada y ahora con la etapa que se viene, con la JEP y de la FARC y de los reinsertados va a aumentar el número de procesos. Por ahora estamos un poquito sobrecargados, en cuanto de poderle dar agilidad a los procesos, pero estamos haciendo un esfuerzo sobre humano por tratar de no ponernos en el 2019, sino tratar de pensar más en el usuario y tratar de hacer unas cuatro a cinco en el día, entonces no sé si esto llega a colapsar. La misma oralidad nos ha restringido el tener talleres sobre cierto temas, si bien es cierto que la escuela judicial se preocupa por invitarnos, pero el tener que no suspender las audiencias y no aplazar más las cosas, uno prefiere abstenerse de acudir a esos talleres, a estas convocatorias por dar una productividad que se exige por el Consejo Superior de la Judicatura a nivel estadístico” Sujeto 1 Familia.

“Antes del sistema oral, normalmente el cargo era el que designaba qué funciones cumplía esa persona, con la oralidad hemos tenido la necesidad de indagar más que el cargo, las habilidades y aptitudes de cada uno de los empleados que trabajan acá para así mismo, hacer la asignación de funciones, entonces me parece que eso genera un mayor grado de

eficiencia, porque no es hacer lo que me toca sino hacer para lo que soy bueno, entonces eso nos ha ayudado un montón” Sujeto 3 Civil Municipal.

“De entrada el manejo de papel se reduce. Pienso que los tiempos procesales, en algunos casos también se ven favorecidos, en toda la fase oral, es contrastante ver cómo, desde que se admite una demanda hasta que se notifique, puede transcurrir un año, mientras que, la primera y segunda audiencia con sentencia pasan en dos días hábiles, entonces contrasta el término de un año con el de un día (...)” Sujeto 3 Civil Municipal.

Otra consecuencia positiva que remarcan los sujetos, es que afirman que con la oralidad se ha reducido de manera considerable el uso de papel en los despachos, generando una toma de conciencia entre los miembros de la Rama de Justicia sobre el cuidado del medio ambiente, ya que con el sistema antiguo se derrochaba mucho papel durante el proceso y esto significaba un gran gasto de recursos.

“(...) Pienso que también ha tenido que ver con la modificación de papel de juez de segunda instancia, porque el juez de segunda instancia, ahora está llamado a verificar todo el trámite que hizo el juez de primera en la audiencia, entonces ese punto ha hecho que se prolongue más el estudio, porque uno mira otras cosas que no quedaban documentadas en un sistema escrito, tales como las decisiones que se toman, si hubo notificaciones o no, son más palpables las causales de nulidad, entonces hace que ahora el trabajo de segunda instancia sea un poquito más minucioso de lo que era antes, yo diría que aumenta los tiempos de estudios en un 20% a 30%, la ventaja está en que si es un “auto” la norma cambió y hoy se resuelve de inmediato, entonces hubo una disminución de tiempos en la apelación de “autos”, mientras que en la apelación de sentencias no, la cosa se mantendría al “alza”, porque igual se hace el examen preliminar y las sustentaciones se surten nuevamente en audiencia, entonces en esa parte se mantiene básicamente con la velocidad que traía del sistema escrito, donde vuelve a cobrar velocidad es que la decisión ya no hace fila para una decisión escrita, sino se verbaliza y

generalmente se evacua en una sola audiencia, entonces ha habido unas modificaciones de tiempo, que hecho un balance general, son más favorables que desfavorables, sin embargo, se dice que en cuerpos colegiados disminuyó la productividad, porque como se trata de sentencias en sala de a tres magistrados, los tres tienen que estar viendo los videos continuamente respecto de la ponencia de uno (...)" Sujeto 2 Civil Municipal.

"Eso que me hace pensar desde mi punto de vista académico, que para el futuro tal vez no sea lo más plausible una sala de tres, sino que el tribunal se vuelva un conjunto de jueces unipersonales, porque es más rápido así (...) en ese caso hay un trancón, hay un taco, hay un represamiento, porque hasta que estos tres están en audiencia y hasta que estos tres verifican el video pueden emitir su decisión, entonces no es lo mismo tener un funcionario viendo un video tres horas, que tres funcionarios viendo el mismo video tres horas, porque en realidad son nueve horas (...) entonces son 9 horas que podrían estar repartidas entre tres expedientes, entonces desde un punto de vista de tiempos y movimientos, yo pensaría que tal vez para un futuro debería repensarse si vale la pena que todos los casos ameriten salas, o si la mayoría de ellos sean de juez unipersonal y solo en caso que lo ameriten, como la fijación de una posición por el tribunal o el cambio de una jurisprudencia o regla, ahí sí se reúnan en sala" Sujeto 2 Civil Municipal.

Una de las principales ventajas que destacaron los jueces en la aplicación de justicia, es el sistema escrito, que les otorga más tiempo para estudiar los casos y permite documentarse, lo cual ayuda a profundizar mucho en cada caso y les permite trabajar con menos premura. No obstante, algunos anotaron que tener tanto tiempo era desventaja pues facilitaba la dilación de los procesos que, como se anotó anteriormente, hacía que los casos tardaran años en resolverse de manera injustificada.

6.4.2. Consecuencias negativas respecto de la cultura

Desde la implementación del nuevo sistema, se pueden identificar como consecuencias negativas, respecto a la cultura organizacional, varios efectos. El primero que se puede aludir, se desprende de las afirmaciones hechas por los entrevistados, los cuales anotaron que existe una sensación de que todos han sido beneficiados con la oralidad, menos los jueces, debido a que ellos señalan que se encuentran con doble trabajo, en condiciones desfavorables: infraestructura inadecuada, desorganización administrativa y escaso personal calificado. Consta y ha quedado demostrado, que el sistema oral necesita contar con una cantidad mayor de jueces calificados para descongestionar los despachos judiciales, contar con una planta de personal de empleados profesionales y especializados adecuados a los nuevos roles, tareas y funciones que exige la oralidad, lo cual sería considerado como una señal de compromiso por parte de las autoridades administrativas, al solucionar los problemas que aquejan a los despachos judiciales en las especialidades civil y de familia.

En algunos casos se menciona sobre los rezagos de la escrituralidad que aún no se han superado, y por lo cual se afirma que es muy pronto para hablar de cambios concretos en la cultura organizacional. Como se mencionó anteriormente, se viene arrastrando una gran cantidad de procesos desde la escrituralidad y esto no fue considerado al momento de la implementación del sistema oral.

La poca preparación que recibieron los empleados y jueces de la Rama Judicial para recibir la oralidad se está transformando en una bomba de tiempo que puede explotar en el mediano a corto plazo. Falta de consideración y realismo por parte de las autoridades al momento de implementar el sistema oral, el mayor problema sigue siendo la falta de infraestructura y cargas razonables de trabajo, acorde a las nuevas exigencias del juez, esto ha desencadenado en que la oralidad no se desempeñe en su totalidad.

Se preguntó ¿Qué consecuencias negativas o pérdidas ha traído respecto de la cultura organizacional el cambio al sistema oral? Esto respondió:

“El problema es que todavía hay rezagos del sistema escritural demasiados fuertes. Yo por ejemplo, yo llevo aquí, creo que como el 50% son procesos muy antiguos (...) estoy hablando de 2001 en adelante, 2005, 2006, 2007, 2009, 2011, 2012. Precisamente esa es la crítica inicial, si se hubiera empezado por algunos juzgados exclusivamente con el sistema oral, pues uno no tendría a veces esa dificultad, algunas veces los abogados no entienden ese tránsito de legislación o incluso se presentan equivocaciones en la aplicación de esa norma, entonces digamos desde el punto de vista procesal y del punto de vista organizacional, pues estamos en una mixtura, debido a que estamos en ambos sistemas. Incluso para efecto de las estadísticas, eso se ha complicado, porque hay una estadística que refleja lo escritural y otra lo oral, pero cuando es el tránsito de legislación, es el sistema que no contempla cómo pasa de un lado a otro, entonces las estadísticas sencillamente nunca van a dar” Sujeto1 Civil del Circuito.

“Todavía no se ha sentido eso, pero si se va a ver el cambio (...) todavía no, porque todavía no se ha dado el cambio en la cultura organizacional (...) va a venir, pero todavía no ha llegado” Sujeto 2 Civil del Circuito.

“La consecuencia negativa es que va a llegar el momento en que las audiencias de nosotros se señalan para dentro de un año porque no hay más cupos, (...) entonces eso ya no es justicia, es un fracaso y fracasaría el sistema, sino le ponen alto el gobierno o el Consejo Superior de la Judicatura para que no se den ese estado de cosas, entonces el proceso de oralidad va a fracasar rotundamente porque entonces el proceso va a terminar en cuatro años, cinco años, si el proceso se demora cuatro audiencias y es una audiencia al año, entonces en que estamos (...) fracasó el sistema, porque lo que se quiere con la oralidad es que sea más célebre el trámite del proceso, eso era la queja de todos los usuarios (...) que procesos tan demorados, los que demoraban más de diez años, aquí

decían que era la vida de un abogado eran dos procesos ordinarios, hoy por hoy no se está dando eso. Pero también tengo el ejemplo de un colega mío que en el mes de agosto señaló una audiencia para julio (...) para dentro de un año, una audiencia inicial, entonces eso no tiene presentación” Sujeto 3 Civil del Circuito.

Una de las desventajas que fue presentada por uno de los entrevistados y que puede considerarse grave, en el caso de presentarse: la interpretación de las normas puede dar lugar a la violación de los derechos fundamentales, dado que, no es el juez el que falla el negocio sino los empleados judiciales. Se sacrifica la calidad frente a la oportunidad.

“Faltan Bastantes jueces, porque afortunadamente el sistema ha producido una mayor demanda de justicia, la gente ahora dice oiga ya están fallando a tiempo, un año y medio exagerando, un año es la duración del proceso y se puede prorrogar por seis meses más (...) entonces la gente se anima a demandar más, porque sienten que tienen una efectiva respuesta por parte del Estado y eso es bueno, bueno para el sistema y la sociedad, y para un Estado democrático. Pero es malo para nosotros, porque nos llegan más y más cosas, entonces va a llegar un momento que ya no vamos a poder más, yo creo que de eso no se trata (...) va a pasar como en Penal” Sujeto 4 Civil del Circuito.

“Creería que un poquito estresante, en qué sentido (...) como el proceso se termina en esa audiencia, entonces vienen oficios, oficios, más los oficios de los procesos que apenas están admitidos, más los oficios de las diferentes peticiones que se elevan después de terminado el proceso, entonces yo pienso que ha sido como un poquito estresante, porque el número de procesos no disminuye, la radicación aumenta, entonces pienso que han tenido que exigirse más en tiempo para poder rendir al nivel de lo que se necesita en la oralidad” Sujeto 1 Familia.

“(...) al Código General del Proceso con respecto a la jurisdicción de Familia no se le puede dar el manejo general numérico, porque yo insisto que la jurisdicción de Familia tiene que ser especial, porque aquí el manejo de los menores, de los niños, donde uno tiene que resolver con cuál de los padres se va a quedar y aparentemente ambos padres son excelentes, es una decisión muy difícil, y no ha sido posible que nosotros tengamos una ayuda sicoterapéutica, psicólogos, trabajador social, nutricionista o médico, para que nos colabore en muchos aspectos donde urge que el grupo de familia acuda a este tipo de ayudas (...) un poco diversas a la norma, a la ley, al abogado, al juez, sino que manejen más los aspectos emocionales y sentimentales de las personas que asisten a la jurisdicción de Familia” Sujeto 2 Familia.

Existe un total acuerdo entre los consultados sobre la Jurisdicción de Familia, que dice que no se puede manejar como si fueran solo cifras, es necesario un entendimiento cualitativo, lo cual nunca ha sido considerado, tratando a esta como si fuera igual a las otras jurisdicciones. No existen grupos de apoyo en la oralidad, como por ejemplo, sicoterapéutica, psicólogos, trabajador social, nutricionista o médico.

“Por ejemplo en la oralidad no tiene que digitarse la audiencia y eso hace que las audiencias sean más rápidas, el problema de eso es si uno no puede dictar la sentencia ahí mismo o tiene que dividir el proceso en las dos audiencias, como está estructurado el proceso y después tiene que escucharlas, es traumático (...) o por ejemplo yo que soy juez de segunda instancia, entonces escuchar las audiencias de una primera instancia es traumático, porque le toca a uno escuchar 7 horas de grabación, y es diferente leer un proceso que escucharlo, porque con más que yo le aumente la revoluciones de velocidad, son tres a cuatro horas, entonces son tres a cuatro horas que tengo que estar concentrada sin poder hacer otras actividades, porque puede ser lo importante para definir la sentencia, la apelación (...) entonces tiene sus cosas negativas. Entonces estos detalles que no fueron considerados, terminan resultando de vital importancia para el funcionamiento correcto, y como no se consideraron, terminan siendo tortuosos” Sujeto 1 Civil Municipal.

“Precisamente por eso es reestructurar la mente de las personas (...) como le digo hay mucha gente que viene de mucho tiempo atrás que está acostumbrada solo hacer esto porque este es mi cargo, y decirle haga otras cosas, a pesar que es bueno para eso, pues igual cuesta un poquito adaptarse y quitarse esa mentalidad que es por cargo y no por competencias” Sujeto 3 Civil Municipal.

Es necesario mencionar, que hay un pequeño grupo de sujetos que manifestaron que la escasa cantidad de jueces en el nuevo sistema oral, no es un problema de la oralidad, porque eso depende de los habitantes de cada municipio y el número de jueces por número de habitantes.

“Los pocos jueces no es problema de la oralidad. El problema está ligado desde mi punto de vista a tres variables. Primero, el número de habitantes que tiene cada municipio, el 50% de todos los procesos civiles están en Bogotá (...) eso significa que la mitad de los jueces deberían estar en Bogotá, sin embargo, esa no es la proporción. Dos, Bogotá supera los 8 millones de habitantes y además está dividida en 20 localidades (...) pienso qué número de jueces, número de habitantes y número de procesos, deberían ser una fórmula que indicara el número de juzgados mínimos que deben tener una localidad, en el caso de Bogotá y las otras cuatro grandes ciudades, se evidencia esa situación, hay una carencia de jueces, sobre todo en este momento de la vida en el ámbito del Civil Municipal de única instancia, en algunas competencias cruzadas con el juez de pequeñas causas, entonces necesariamente es un momento para repensar cuántos jueces se requieren (...) pero sí”. Sujeto 1 Civil Municipal.

Los sujetos destacan como consecuencia negativa, que en este sistema hace falta más tiempo para el estudio de los casos, posibilidad que sí se tenía para el sistema escritural, donde se podía contar hasta con 40 días para estudiarlos. Con el oral, se estudia el caso

desde que se va a admitir o no la demanda, y para proferir la sentencia se cuenta únicamente con dos horas, una vez clausurado el debate probatorio, lo que no permite estudiar con mayor detenimiento el asunto.

“Bogotá cruza una crisis en estos momentos respecto a ejecución, los juzgados de ejecución son insuficientes (...) Bogotá debería por lo menos, en lo que respecta al municipal, [tener] otras dos oficinas de ejecución y por lo menos tres veces más juzgados, lo que estamos haciendo es trasladando el trancón, el trancón existe y en este momento estamos ubicados allá, no hay nada peor que para un litigante saber que su expediente a agotado la fase de conocimiento y va para fase de ejecución, “amen” de la prohibición de la ley 1801 Código General de la Policía, que los señores alcaldes nos colaboren con los comisorios, entonces eso implicaría también verificar y crear nuevas plazas para que aquellos jueces procedan a la ejecución de decisiones judiciales, entonces por lo menos en Bogotá estaríamos hablando para cumplir con la necesidad de justicia, de lo que he indagado con mis colegas y he observado desde mi punto de vista, por lo menos de unos 50 juzgados Civiles Municipales entre ejecución y juzgados de prácticas y diligencias (...) pero no tiene nada que ver con la oralidad, daba lo mismo en oral y escrito”. Sujeto 2 Civil Municipal.

Se puede apreciar que el principio de oralidad en Colombia destruyó el principio de la argumentación y de paso el derecho de defensa. Para los entrevistados, la solución descansa en nombrar los jueces formados, necesarios para poner los juzgados al día, y volver al sistema que teníamos anteriormente, pues para ellos el problema no era el tipo de proceso, sino la desbordada congestión judicial. Finalmente, un juez considera que el sistema ideal es el mixto, parte escritural y parte oral, en aras de garantizar el debido proceso y el derecho de defensa; se preserva el derecho a la igualdad de las partes y la bilateral de partes.

7. CONCLUSIONES

Este trabajo permitió la confrontación de los autores utilizados como soporte del marco teórico en relación con las prácticas judiciales que se han impuesto en los jueces de la especialidad civil y de familia, como consecuencia de entrar en vigencia el Código General del Proceso. Efectivamente, con los resultados de las entrevistas verdaderamente se ha identificado una transformación cultural en el sistema judicial colombiano, que emerge de la cotidianidad o “*práctica judicial*” de los jueces, transmitida de unos individuos a otros, creando un nuevo entorno judicial en la especialidad civil y de familia.

En ese sentido, los jueces han ido sustituyendo, poco a poco, el paradigma del proceso judicial anterior, que era predominantemente escrito, por el paradigma del nuevo proceso judicial con énfasis en la oralidad, la inmediatez, concentrado, público y por audiencias, además del empleo de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), por algunos operadores judiciales.

Pero también, se ha observado a partir de la práctica judicial de los jueces, algunos de los problemas de subsistencia cotidianos del juez que emergen de su nueva cultura para adaptarse al nuevo sistema procesal oral, puesto que como lo sostiene Schein (1988) la cultura debe ser vista como el conjunto de experiencias importantes y significativas internas como externas que los individuos han experimentado e implementado.

Al efecto, presentaré algunas conclusiones en la cultura organizacional de la Rama Judicial.

Con respecto a las “*nuevas exigencias procesales: administrativas, técnicas, relacionales y de cultura organizacional que impone el sistema procesal oral*”, se destacan las siguientes presunciones básicas y creencias, que permiten a los jueces cada día expresar y experimentar sus acontecimientos.

Uno de los problemas de subsistencia que se plantea, es que el Código General del Procesos exige que el juez debe dedicar buena parte de su tiempo a las audiencias, por lo que se debe liberar al juez del control de las actuaciones administrativas, secretariales y de apoyo, las cuales deben ser asumidas por otra oficina, bien sea un centro de servicios administrativos o una secretaría común, como lo dispone el citado Código.

En el cambio de cultura, se destaca como *valor* o patrón de comportamiento que guían las acciones de los jueces, la “*dirección judicial del proceso*”. Alusiva a que los jueces como gerentes de los procesos y del despacho, deben controlar los procesos desde la demanda y contestación, fijación de litigio, desarrollo de las audiencias, práctica de pruebas, alegatos hasta llegar a la sentencia en oralidad.

Asimismo, en la oralidad el juez ha tenido que adquirir, de manera emergente, nuevas destrezas y habilidades como el uso de técnicas de oralidad, de argumentación, de conciliación y preparación del caso, manejo de las salas de audiencia y habilidades para manejar las TIC. También se destaca habilidad para saber escuchar, de la comunicación verbal, interpretar el lenguaje no verbal de las partes, testigos, peritos entre otros, que le permitan valorar mejor al juez las pruebas judiciales en el proceso.

De otra parte, el nuevo proceso le exige al juez una actitud permanente y diligente para evitar dilaciones innecesarias, para mantener el ritmo procesal a pesar de los obstáculos y para salir al paso a las posturas de los litigantes, destinadas a entorpecer su marcha. La dirección judicial del proceso y la práctica judicial deben devenir acompañados de creatividad para impedir que las partes se tomen el ritmo y el manejo del proceso, para cumplir el plan del caso para llegar a éxito.

Otro de los problemas de subsistencia en el cambio de cultura por los jueces entrevistados, fue que el diseño actual de los despachos judiciales que está previsto para el sistema escrito y no para el modelo que exige el Código General del Proceso, es decir, que la estructura actual es escritural en los juzgados prevista para que las funciones jurisdiccionales, secretariales y administrativas estén centralizadas en el juzgado, cuando el nuevo modelo de despacho oral exige que el juez debe estar dedicado únicamente a atender sus audiencias y quitarse de su gestión actividades administrativas y secretariales.

Asimismo, previo a la implementación de la oralidad, se debieron redefinir los cargos en cada juzgado (civil y familia), así como sus perfiles, toda vez, que los cargos de secretarios, escribientes y citadores o auxiliares judiciales, son propios de la escrituralidad. La oralidad exige la profesionalización, tecnificación y especialización de las plantas de personal de los despachos judiciales, acorde a las nuevas tareas técnicas, jurídicas, sus nuevas responsabilidades y funciones que se requieren para el cambio rotundo hacia la oralidad y la implementación de las TIC.

Como el juez debe dedicar mayor parte de su tiempo en la oralidad, la estrategia de recursos humanos debe estar alineada, coherente y acorde con el nuevo modelo de justicia oral y de las TIC, para que sea efectiva. En ese sentido, los programas de formación judicial, los procesos de selección, ingreso y de comunicación (biblioteca, relatorías y jurisprudencia), deben estar dirigidos hacia el juez en cada distrito judicial del país, atendiendo sus necesidades y cultura regional o local, que permitan agregarle valor a la organización.

En cuanto al uso de las TIC, los jueces y sus empleados deben recibir formación y capacitación para el proceso electrónico, como centro del Plan de Justicia Digital, el cual tiene que basarse en las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC).

De otra parte, la oferta de justicia debe ser efectiva, próxima, transparente, ágil y confiable en la tramitación de los litigios, para lo cual se debe implementar un modelo de

atención y comunicación moderno con los usuarios y que cumpla con las expectativas de la oralidad y los procesos digitales y electrónicos.

Con respecto del “*Impacto de la implementación del sistema procesal oral en la cultura y el servicio en los despachos judiciales*”.

Se aprecia que los entrevistados afirman que con la práctica judicial en oralidad, en el Código General del Proceso, se experimenta la aplicación del principio de “*inmediación, concentración y publicidad*”, que permite comunicarse con los sujetos y partes de un proceso de manera oral y en audiencias, sin intermediarios, sin papeles, como en el sistema escrito.

El nuevo procedimiento efectivamente redujo los tiempos procesales, contribuye a la celeridad, efectividad y lo más importante para el sistema oral y la Rama Judicial, es que legitima el ejercicio de la función judicial, en razón a que existe un contacto directo y público entre el Juez con las partes y las pruebas (testigos y peritos), al permitir que el operador judicial capte de viva voz las pruebas, aplicando nuevas prácticas (emergentes Garcia, 2009), para entender el lenguaje no verbal y poder emitir su decisión oral de manera ágil, sin la vulneración de derechos fundamentales de los usuarios de administración de justicia.

Sin embargo, se observó que con respecto a la implementación a la oralidad, se está logrando, pero con relación al uso de la TIC, no ha tenido el mismo avance y éxito.

De esta manera, quiero proponer en una línea para este trabajo, lo que debe ser el modelo de despacho judicial en Colombia para los próximos años, que sea compatible con la oralidad y las TIC. Al efecto, en Colombia se debe proponer el “*Despacho Judicial 4.0*”

con tecnología al alcance de todos”, en el cual se deben proponer las siguientes acciones para su implementación:

1. Estrategia. Definir una estrategia clara, precisa, entendible que genere valor agregado para la organización, de manera diferenciada en la prestación del servicio de justicia, que esté alineada, y sea coherente e integrada con la implementación de las tecnologías de la información TIC (expediente y despacho digital), la oralidad, gestión de conocimiento y el Big data, que permita el tránsito de cambio de cultura, para que los ciudadanos o nuestros clientes, se acerquen a los servicios de justicia, de manera ágil, eficiente, transparente, responsable con sentido ético y responsabilidad social.

En el cambio de cultura, la estrategia debe ser fácil de comunicar y de ejecutar en todos los niveles de la organización, respetando la cultura de cada distrito judicial del país.

2. Gestión del conocimiento. El proceso de gestión de conocimiento debe estar integrado y coherente con la estrategia que involucre los procesos de selección, atracción de personal competente e idóneo, definición de perfiles, capacitación y formación, biblioteca “*on line*” y relatorías de las altas cortes y a nivel de tribunales del país “*on line*”, que potencialice el uso de las tic y la oralidad en el recurso humano de la Rama Judicial.

Al efecto, se deben garantizar cursos de formación “*on line*”, bibliotecas “*on line*”, acceso a base de datos de universidades, repositorios, y acceder a las relatorías de las Altas Cortes, así como implementar relatorías en cada uno de los 33 Distritos Judiciales “*on line*”. De nada sirve, si todo el conocimiento, las sentencias, las prácticas judiciales y la jurisprudencia se queda en los anaqueles de los despachos

judiciales, por el contrario, con la oralidad y las TIC, en la gestión del conocimiento exige que la información debe ser compartida a los magistrados, jueces y empleados del país, para que sea implementada, es decir, aplicar las buenas prácticas judiciales.

3. Big Data. Asimismo, en este nuevo modelo de despacho exige que toda la información para los ciudadanos, magistrados, jueces y empleados debe estar a la mano o disponible para su alcance, a efectos de ser analizada y utilizada en el despacho digital y en oralidad, que permita la administración la justicia en el *“Despacho Judicial 4.0 con tecnología al alcance de todos”*. Para ello, se deben construir o consolidar bases de datos unificadas e integradas entre los despachos judiciales del país, sistemas de información coherentes con la estrategia, alineadas con la formación judicial virtual, sistemas de relatorías de altas cortes y de tribunales del país *“on line”* y bibliotecas virtuales para el uso de la doctrina *“on line”*.

Es ese sentido, los despachos requieren de conectividad en todos los municipios del país, para garantizar el acceso de administración de justicia a todos los ciudadanos de Colombia.

“Cero papel” en los despachos judiciales. Desde la presentación de la demanda o cualquier comunicación con el juez, deben ser *“on line”*, por medio de un aplicativo.

Es decir, que todas las actuaciones judiciales de los jueces deben ser digitales, *“orales”* y *“on line”*, que no se requiera que los usuarios de justicia se acerquen o desplacen de manera física a los despachos judiciales, sino que su interacción sea en línea, por lo tanto, las demandas, recursos, apelaciones, quejas memoriales, comunicaciones, notificaciones, sentencias, certificaciones, entre otros, se podrán ejecutar *“on line”* en el *“Despacho Judicial 4.0 con tecnología al alcance de todos”*.

Esta acción en el futuro, hará que la justicia no requiera de espacios físicos grandes para despachos judiciales y así optimizar los recursos en infraestructura física, sino que va potencializar las salas de audiencias cuando sean presenciales o centro de salas de audiencias “*on line*” intercomunicadas por medios electrónicos con cualquier ciudad a nivel nacional o internacional y con cualquier despacho judicial en Colombia.

4. Implementar la firma digital o electrónica¹³ en todos los despachos judiciales, para lo cual, el Consejo Superior de la Judicatura, deberá convertirse en un ente certificador.

En Colombia, de conformidad con la Constitución Política y la Ley 270 de 1996, esta Corporación, es la entidad responsable de certificar los despachos judiciales habilitados para que puedan administrar justicia en Colombia. Así mismo, certifica qué abogados pueden interactuar o hacerse parte en un proceso judicial con su respectiva tarjeta profesional, para nuestro caso, para que ingrese a litigar “*on line*” en el “*Despachos Judicial 4.0 con tecnología al alcance de todos*”, por medio de su tarjeta profesional vigente, con su respectiva firma digital o electrónica.

Este modelo de “*Despachos Judicial 4.0 con tecnología al alcance de todos*” exige que la firma digital cumplirá con los requisitos de autenticidad¹⁴, integridad¹⁵ y confidencialidad¹⁶, que garantice a los jueces, abogados, partes y ciudadanía,

¹³ En Colombia, la Ley 527 de 1999 y Decreto 2364 de 2012, reglamentan el uso de firma electrónica. Esta firma se ha utilizado únicamente en el campo de empresas privadas. Para el caso de la Rama Judicial se deberá garantizar los recursos necesarios para su implementación por parte del Gobierno Nacional y el respectivo ajuste normativo.

¹⁴ **Autenticidad:** permite garantizar la identidad del emisor de un mensaje y/o el origen del mismo, y tener la plena seguridad que quien remite el mensaje es realmente quien dice ser.

¹⁵ **Integridad:** garantiza que el mensaje de datos o información electrónica no haya sido alterado ni modificado. De igual manera la tecnología de Certificación Digital permite el cifrado de mensajes de datos incorporando un atributo adicional.

¹⁶ **Confidencialidad:** permite garantizar que un mensaje de datos no pueda ser conocido sino por su emisor y los receptores deseados. El contenido del mensaje de datos no podrá ser conocido por ningún tercero no autorizado.

cuando así lo permita el procedimiento, que el aplicativo esté al servicio de todos con las formalidades legales y constitucionales.

5. Estructura. La estructura o arquitectura del *Despachos Judicial 4.0 con tecnología al alcance de todos*”, debe estar alineada con la estrategia, es decir, acorde con el nuevo modelo del despacho judicial, su planta de personal, sus cargos técnicos, especializados y jerarquizados de acuerdo a las necesidades y especialidades de cada cargo de magistrado, juez y empleado en la Rama Judicial.

Desde el punto de vista académico, una de las dificultades que se presentaron en este trabajo de investigación, fue lograr entender los conceptos de cultura organizacional propuesto en el marco teórico y conceptual, tales como los elementos formales o expresivos y los elementos nucleares de la cultura organizacional. Precisar estos conceptos al plano de la práctica judicial permitió tener un mayor acercamiento al momento de elaborar la herramienta de las entrevistas y abordar las mismas en el trabajo de campo.

El otro aspecto que presentó dificultad fue elaborar el instrumento de las entrevistas, que se enmarcará dentro de los lineamientos de los objetivos generales y específicos del trabajo de investigación. Esta técnica es fundamental para poder palpar, acercarse y confrontar el objeto de la investigación con los resultados de las entrevistas y poder concluir en el trabajo de investigación.

Con respecto a las limitaciones, se puede destacar el acceso a las entrevistas con los jueces, puesto que para poder acceder a ellas, se requirió de un permiso especial, precisamente por la majestad de los cargos de los entrevistados. Otro aspecto fue contar con mayor tiempo con los entrevistados, como quiera que los entrevistados siempre están ocupados y en audiencias. Por último, no haber contado con una herramienta técnica para la transcripción de las entrevistas, generó un retraso significativo a fin de abordar los resultados de la investigación

De las recomendaciones para abordar este tipo de investigaciones, se puede destacar, en primer lugar, que se deben elegir muy bien los autores de la cultura organizacional que sirven de apoyo al marco teórico y conceptual, esta conceptualización ayuda notablemente para el desarrollo de la investigación. En segundo lugar, precisar muy bien las definiciones, comprenderlas y aplicar en todo el trabajo de investigación. Como tercer aspecto, en la construcción de los instrumentos del trabajo de campo siempre se debe consultar en todo momento, los objetivos generales y específicos de la investigación, de lo contrario, se podría perder el rumbo del objeto de estudio. Por último, definir la metodología y los instrumentos adecuados es el procedimiento efectivo para que la investigación sea un éxito.

El trabajo de investigación para un alto de gerente en el denominado cambio de cultura, sirve en la aplicación de las empresas privadas o públicas, porque permite acercarse a todos los niveles de una organización, empleados, jefes, directivos, gerentes y conocer realmente si se aplicó, fue entendible y ejecutable la estrategia de cambio de cultura en la organización.

Permite a la alta dirección alinear, unificar de manera coherente la estrategia de cambio de cultura, para ello debe tener en cuenta precisamente que la estrategia debe ser clara, precisa, entendible y fácil de ejecutar a nivel regional, local y en todas las unidades de negocio, a efectos de agregar valor a la organización.

Otro aspecto por destacar con el cambio de cultura, es que se puede identificar con mayor precisión los problemas de adopción o de subsistencia con el entorno interno y externo, que pueden tener origen, por ejemplo en el modelo del proceso de selección o reclutamiento, la adecuación de los perfiles, roles, tareas o funciones de los empleados y funcionarios; también se puede palpar si el modelo de las oficinas, despachos o lugares de trabajo, están acordes con el nuevo cambio de cultura, desde el punto de vista tecnológico, de infraestructura física, cargas de trabajo y de formación judicial.

8. BIBLIOGRAFÍA

Alsina, H. (1962). *Tratado teórico-práctico de Procesal Civil y Comercial*, 2ª ed., t. V. Buenos Aires: Ediar.

Alvesson, M. (1993). *Organizations as Rhetoric: Knowledge-intensive Firms and the Struggle With Ambiguity*. *Journal of Management Studies*: 30:6 0022-2380. Recuperado el 29 de junio de 2017 en: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.465.4494&rep=rep1&type=pdf>

Alvesson, M. (1993). *Cultural perspectives on organizations*. United Kingdom: Cambridge University Press.

Anzola, O. L. (1999). Cultura y Productividad', en *Revista Sotavento*, Serie I, N° 3, Bogotá: Universidad Externado de Colombia, Facultad de Administración de Empresas, MBA, pp. 17-24.

Aranguren, W. (2007). Gestión de recursos humanos y globalización. *Visión Gerencial*, 113-121. Recuperado el 17 de octubre de 2017 en: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25118/2/articulo1.pdf>

Barney, J. B. (1991). Firms resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.

Caicedo, L y Caldas, M. (2002). *La importancia de la cultura organizacional en la implementación y mantenimiento de sistemas de gestión de calidad basados en la norma ISO 9000*. INNOVAR, *Revista de ciencias administrativas y sociales*. No.20. Recuperado el 2 de enero de 2018 en: <http://bdigital.unal.edu.co/26719/1/24368-86032-1-PB.pdf>

Camacho, V. (1996). *La cultura en las organizaciones*. Recuperado el 10 de octubre de 2017 en: [Dialnet-LaCulturaEnLasOrganizaciones-4953757.pdf](http://dialnet-LaCulturaEnLasOrganizaciones-4953757.pdf) Canales, M. (2006). *Metodologías de investigación Social. Introducción a los oficios*. Santiago de Chile, LOM, 2006.

Cantillo, E. F. y Daza, M. D. (2011). Influencia de la Cultura Organizacional en la Competitividad de las Empresas. *Dialnet*, (9), 18-23. Recuperado el 22 de septiembre de 2017 en: [Dialnet-InfluenciaDeLaCulturaOrganizacionalEnLaCompetitividad-3874557.pdf](http://dialnet-InfluenciaDeLaCulturaOrganizacionalEnLaCompetitividad-3874557.pdf)

Castells, M. (1999). *La Era de la Información. Economía, sociedad y cultura. Vol. I, La Sociedad Red*. Asturias, España: SigloVeintiuno.

- Casilda, A. (2017). Así cambia tu trabajo la nueva era digital *Expansión*. Recuperado el 5 de noviembre de 2017 en: <http://www.expansion.com/emprendedores-empleo/desarrollo-carrera/2017/03/13/58c6ef51268e3e75458b45f2.html>
- Conde, F. (1994). Procesos e Instancias de Reducción/Formalización de la Multidimensionalidad de lo Real: Procesos de Institucionalización/Reificación Social en la Praxis de la Investigación Social. En: Delgado, Juan Manuel y Gutiérrez, Juan. *Métodos y Técnicas Cualitativas de Investigación en Ciencias Sociales*. Madrid: Síntesis.
- Clariá Olmedo, J. (1983). Derecho Procesal, t. II. Buenos Aires: Ediciones Depalma.
- Carnelutti, F.(1971). *Procesal Civil*. Buenos Aires: Ed. E.J.E.A.
- Criollo, L. (2014). Cultura organizacional, clima laboral y rotación de personal motorizado en la empresa Sodetur S.A. ((Tesis de Grado. Recuperado el 2 de diciembre de 2017 en: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/3602/1/T-UCE-0007-133.pdf>
- Chiavenato, I. (1994). *Introducción a la teoría general de la administración*. Colombia: Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. 2ª ed. Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiovenda, G. (2016). *Principios de Derecho Procesal Civil*. Madrid: Ed. Reus.
- Dessler, G. (1993). *Organización y Administración: enfoque situacional*. México: Ed. Prentice Hall.
- Devis Echandía, H. (1990). Compendio de Derecho Procesal Civil. Medellín: Ed. Dike.
- Díaz, C. (2010). Hacia una estrategia de valores en las organizaciones. Caracas, Venezuela: MPPEU-OPUS
- Díaz, L. (2013). *Recursos humanos y dirección de equipos de restauración*. España: Editorial Paranifo S.A. 1º edición
- Etikin, J. R. (2011). *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. Argentina: Editorial Garnica.
- Fernández J, (2002). Cultura de la Organización y centro educativo. (*Tesis doctoral*), Madrid: Universidad de Complutense de Madrid.

- Flores, J. Abreu, L y Badii, M. (2008). *Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas*. Recuperado el 7 de diciembre de 2017 en: SPENTAMEXICO: [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)
- Gainza, Á. (2006). La Entrevista en Profundidad Individual. En: Canales, Manuel. *Metodologías de Investigación Social. Introducción a los Oficios*. Santiago de Chile: LOM.
- Galbraith, J. (1977). *Planificación de organizaciones*. Bogotá, Colombia: Fondo Educativo Interamericano
- Gálvez, E. J. y García, D. (2011). Cultura organizacional y rendimiento de las Mipymes de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en Cali, Colombia. *Cuadernos de Administración*, vol. 24 (42), pp. 125-145.
- García, C. (2009) La cultura organizacional como una tecnología de control gerencial. En: M.C. Aguilar. y E. Rentería. *Psicología del Trabajo y las organizaciones. Reflexiones y experiencias de Investigación*, 275-296. Bogotá: Editorial Universidad Santo Tomás y Editorial Universidad del Valle.
- Garnica, J. R. (2008). El Gobierno Corporativo: Consideraciones y cimientos teóricos. *Cuadernos de Administración*, vol. 21 (35), pp. 93-126.
- Gómez, L. (2014). Análisis sobre la rotación de personal en la organización acontribut s.a.s de Bogotá. Recuperado el 12 de septiembre de 2017 en: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/12083/1/ROTACION%20DE%20PERSONAL%20EN%20LA%20ORGANIZACION%20C3%93N.pdf>
- González, J. A. (2016). Relación entre la cultura organizacional y el desempeño en instituciones educativas. Evidencia en el municipio de Pereira. Universidad Nacional de Colombia. (Tesis de Grado). Recuperado el 25 de octubre de 2017 en: <http://www.bdigital.unal.edu.co/54032/1/10027389.2016.pdf>
- Guevara Puentes, G.V., Barbosa Gaitán, L.G, Luis G y Granados Sarmiento R. (2004). *Estructura y Cultura Organizacional de la Rama Judicial*. Imprenta Nacional de Colombia. Recuperado el 2 de diciembre de 2017 en: <http://www.ejrlb.com/biblioteca2011/>
- Guasp, J. (1968). *Derecho Procesal Civil, Introducción y parte general*, t.I, 3ª ed., Madrid: Instituto de Estudios Políticos.
- Hernández G, W, Magistrado del Consejo de Estado - La Oralidad en el Proceso Contencioso Administrativo (2012). Recuperado el 17 de diciembre de 2017 en:

<http://www.tribunaladministrativoantioquia.info/wp-content/uploads/2014/11/EI-Juicio-por-audiencias-CPACA-PRIMERA-PARTE.pdf>

Hernández Sampieri, R. Et al. (1999). *Metodología de la Investigación*. México. Mac Graw Hill.

Higuita, D. L. y Grisales, L. A. (2014). La construcción de cultura en la organización: una mirada desde las representaciones colectivas en Lionel Vallée. *Scielo*. vol.(48), pp. 97-117. Recuperado el 11 de enero de 2018 en: <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v27n48/v27n48a05.pdf>

Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill.

Kvale, S. (1996). *InterViews: An introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Krotoschin, E. (2006). *Instituciones de derecho del trabajo*. Lima, Perú: Ara Editores.

Leible, S. (1999). *Proceso Civil Alemán, Segunda Edición*. Bogotá, Colombia. Biblioteca Jurídica Diké, Konrad Adenauer Stiftung, pág. 150).

Liebman, E. T. (1980). *Manual de Derecho Procesal Civil*. Buenos Aires: E.J.E.A.

Londoño, K. E. (2001). *Estrategias de sensibilización que promueva una cultura organizacional de calidad*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.. Recuperado el 8 de octubre de 2017 en: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/10874/1/Londo%C3%B1oKatherinStefanie2013.pdf>

López, H F. (1998) *Instituciones de Derecho Procesal Civil Colombiano. La ley 446 de 1998 y el Código de Procedimiento civil*. Bogotá, Colombia Dupre Editores, ts. I, II y III.

López, L. (2011). *Identificación de los factores que propician la rotación de personal en empresas comerciales ado región Veracruz*. Recuperado el 21 de diciembre de 2017 en: <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/31355/1/lindauralopezperez.pdf>

López Medina, D. E. (2006). *Nuevas Tendencias en la Dirección Judicial del Proceso*. Bogotá: Imprenta Nacional de Colombia. Recuperado el 13 de diciembre de 2017 en: <http://www.ejrlb.net/biblioteca2011/content/pdf/a6/11.pdf>

Luhmann, N. (1972). *Nueva teoría general de sistemas*. Madrid, España: Editorial Klasse

Mardones, J. M. Muñoz, J.E. y Torres, L. A. (2006). *Análisis de Clima Organizacional de la Tesorería General de la Republica*. Universidad Academia de Humanismo

- Cristiano. Santiago de Chile. Recuperado el 13 de diciembre de 2017 en: <http://bibliotecadigital.academia.cl/bitstream/handle/123456789/467/tadpu106.pdf?sequence=1>
- Medellín, M. (2013). *Incidencia de la motivación en la rotación de personal de la empresa Digitex. Cultura Organizacional, internacional*. Sede Manizales, Caldas. Recuperado el 16 de noviembre de 2017 en: http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/1508/Medellin_Hena_Maria_Fernanda_2013.pdf
- Méndez, C. (2005). *Clima organizacional en empresas colombianas 1980-2004*. Univ. Empresa, Bogotá (Colombia) 4 (9): 100-121. Recueprado el 14 de julio de 2017 en: <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/917>
- Méndez, C. (2006). *Transformación cultural en las organizaciones. Un modelo para la gestión de cambio*. Bogotá D.C. Editorial Limusa y editorial Universidad del Rosario.
- Millán, J. (2006). *Rotación de personal*. Recuperado el 29 de octubre de 2017 en: <http://148.206.53.84/tesiuami/UAMI13478.pdf>
- Mirabeau. (1776). *Conde de Mirabeau el libertino de calidad*. Recuperado el 5 de diciembre de 2017 en: <http://www.siruela.com/archivos/fragmentos/EILibertinodeCalidad.pdf>
- Montaña, A. P. y Torres, A. G. (2015). *Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención de procesos de cambio en las organizaciones. Caso Empresa Sector Financiero*. Bogotá: Universidad del Rosario. Recuperado el 1 de diciembre de 2017 en: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/10104/1020716876-2015.pdf?sequence=5>
- Montero Aroca, J.; Ortells Ramos, M. y Gómez Colomer, J. L. (1991). *Derecho Jurisdiccional*, t. I, Parte General. Barcelona: J. M. Bosh Editor.
- Morales, S. L. (2010). *Caracterización de la cultura organizacional en empresas colombianas*. Bogotá: Universidad del Rosario, Recuperado el 16 de octubre de 2017 en: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1789/1032375920-2010.pdf>
- Moreno, R. (2016). *Problemas en el uso de los términos cualitativo/cuantitativo en investigación educativa*. En: Investigación en la Escuela. núm. 21.
- Morgan, G. (1998). *Imágenes de la organización*. México D.F. Alfaomega.

- Munch, G. (2003). *Administración Gestión Organizacional Enfoques y Procedimientos Administrativos*. México: Pearson educación de México de c.v.
- Neira, X. O. (2014). *Transformación de la Cultura Organizacional del Grupo Bancolombia*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. (Tesis de Grado). Recuperado el 22 de enero de 2018 en: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/12892/1/Ensayo%20Grado.pdf>
- Orejuela, J. (2014). "Psicología de las organizaciones y del trabajo: apuestas de investigación". Cali: Universidad de Buenaventura. Editorial Bonaventuriana – Universidad de San Buenaventura.
- Ouchi, W. (1986). *Teoría Z: cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. Madrid, España: American Business.
- Parra Quijano, J. (1992). *Derecho Procesal Civil*, t. I, Parte General, Santafé de Bogotá: Ed. Temis.
- Pedraza. A. L., Obispo, S.K., Vásquez, G.L. y Gómez G. L. (2005), Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico. *Clío America*, 9 (17), pp. 17-25.
- Porter, M. E. (1980). Generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 27(3), pp. 467-488.
- Pincha, G. A. (2013). La cultura organizacional en la gestión de la justicia, casos tribunales penales Quinto, Séptimo y Octavo en la ciudad de Quito en el año 2013. Quito, Ecuador: Institutos de Altos Estudios Nacionales. Recuperado el 30 de noviembre de 2017 en: <http://repositorio.iaen.edu.ec/bitstream/24000/3762/1/TESIS%20Geovana%20Alexandra%20Pincha%20Veloz.pdf>
- Ríos, C. A. Rubiano, V. A. Chinchilla, D. A. (2014). Liderazgo y cultura organizacional: Trabajo vinculado al proyecto de investigación "Liderazgo transformador, bienestar y perdurabilidad empresarial: Estudio Grupo Bolívar. Bogotá D.F.: Universidad del Rosario. (Tesis de Grado). Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8678/1022359792-2014.pdf>
- Rivadeneira, M. (2008). *Responsabilidad social empresarial en el Perú*. Lima, Perú. Recuperado el 12 de octubre de 2017 en: <http://revistas.uexternado.edu.co/index.php/emerca/article/view/2053>

Rocco, U. (1969). *Tratado de Derecho Procesal Civil*, Trad. Santiago Sentís. Bogotá-Buenos Aires: Ed. Temis- Depalma.

Rodríguez, D. (2009a). *Diagnóstico Organizacional*. Santiago de Chile: Ediciones UC.

Rodríguez, R. G. (2009b). La cultura organizacional un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Redalyc.* (22), 67-92. Recuperado el 15 de octubre de 2017 en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3394655>

Rodríguez, L. F. (2016). *Cultura Organizacional en la Empresa PIZTACHO IN*. Bogotá: Fundación Universidad de América. (Tesis de Grado). Recuperado el 16 de noviembre de 2017 en: <http://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/612/1/1016042540-2016-2-GTH.pdf>

Ruiz, M. S. y Valero, A. M. (2009). *Análisis de la cultura organizacional en una empresa del sector servicios*. Bogotá D.C.: Universidad del Rosario. (Tesis de Grado). Recuperado el 8 de diciembre de 2017 en: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/661/1018406007-2009.pdf>

Ruiz, Y. B. y Naranjo, J. C. (2012). *La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas*. *Redalyc.* (8), 285-307. (Tesis de Grado). Recuperado el 4 de octubre de 2017 en: <http://www.redalyc.org/pdf/679/67925837006.pdf>

Quintero, L. M. y Vargas, A. L. (2011). *Modelos de gestión humana y psicología organizacional, un acercamiento a partir de la praxis*. Santiago de Cali: Universidad del Valle. Colombia. (Tesis de Grado). Recuperado el 21 de octubre de 2017 en: <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/3287/4/CB-0449946.pdf>

Packer, M. (2013). *La ciencia de la investigación cualitativa*. Bogotá. Editorial Universidad de los Andes. Facultad de ciencias Sociales. Departamento de psicología.

Peralta, S. (2012). *Incidencia de factores económicos y sociales en la implementación del video educacional en sus dimensiones técnica, expresiva y didáctica, entre los estudiantes del colegio nacional mixto vilcabamba, de la parroquia del mismo nombre del cantón y provincia de Loja en el año académico.-* propuesta alternativa.

Wach, Adolf. (2006). *Conferencias sobre la Ordenanza procesal civil alemana*, traducción de Ernesto Krotoschin, Perú: Ara Editores.

Litwin y Stringer. (2008). *Dimensiones del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad*. Recuperado el 30 de octubre de 2017 en:

<http://www.monografias.com/trabajos31/clima-organizacional-aula/climaorganizacional-aula.shtml>

- Rodríguez, D. (2009). *Diagnostico Organizacional*. Santiago de Chile: Facultad de Ciencias Sociales, Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Robbins, S. (1998). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. México D.F: Editorial Prentice Hall.
- Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional. Recuperado el 30 de noviembre de 2017 en: <http://www.monografias.com/trabajos-pdf2/mejora-clima-organizacional-satisfaccion-laboral/mejora-clima-organizacional-satisfaccion->
- Santacruz, F. (s.f.). Análisis de las prácticas de gestión humana en la efectividad para retener el talento humano dentro de la organización. Recuperado el 21 de noviembre de 2017 en: <http://www.bdigital.unal.edu.co/3804/>
- Salazar, J., Guerrero, J. M. y Cañedo, R. (2009), Clima y Cultura Organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, vol. 20 N°.4, Ciudad de La Habana.
- Soria Romo, R. (2008). *Emprendurismo, Cultura, Clima y Comunicación Organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa*. Recuperado el 13 de octubre de 2017 en: <http://www.eumed.net/libros/2008c/432/Clima%20organizacional.htm>
- Siliceo, A. (1998). Líderes para el siglo XXI. Lo que los dirigentes de hoy y de mañana deben aprender de grandes líderes y maestros de la humanidad. Editorial McGraw Hill
- Schein, E. (1988). *La Cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona - España. Editorial Plaza y Janes S.A.
- Tejeiro Duque, O. A. (2012). Juez Director del Proceso Civil. Bogotá, Colombia. Módulo de la Escuela Judicial "Rodrigo Lara Bonilla". Recuperado el 24 de diciembre de 2017 en: <http://www.ejrlb.com/biblioteca2011/>
- Toro, I. y Parra, R. (2010). *Fundamentos epistemológicos de la investigación y la metodología de la investigación*. Medellín, Colombia: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Trice, M y Beyer, M. (1994). *Reviewed Work: The Cultures of Work Organizations by*. Review by: Marion McCollom The Academy of Management Review. Vol. 19, No. 4
- Villamil Portilla, E. (2008), Estructura de la Sentencia Judicial. Bogotá: Imprenta Nacional de Colombia.

9. ANEXOS.

9.1. Instrumento percepción del cambio de la cultura organizacional en la Rama Judicial como consecuencia de la implementación del sistema procesal oral

OBJETIVO	CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	PREGUNTAS
1. Indagar cuáles son las nuevas exigencias procesales, administrativas, técnicas, relacionales y de cultura organizacional que impone el sistema procesal oral	Nuevas exigencias procesales, administrativas, técnicas, relacionales y de cultura organizacional que impone el sistema procesal oral	Administrativas	¿Qué opinión tiene usted en general sobre la implementación del sistema oral? ¿Cómo le ha parecido? ¿Qué exigencias nuevas administrativas ha traído para usted la implementación del sistema oral?
		Técnicas (habilidades, destrezas)	¿Qué exigencias nuevas técnicas, en términos de habilidades y destrezas ha traído para usted la implementación del sistema oral?
		Relacionales	¿Qué exigencias nuevas relacionales (jueces, empleados del despacho, empleados de la dirección seccional y usuarios) ha traído para usted la implementación del sistema oral?
		De cultura organizacional	¿Qué exigencias nuevas en términos de cultura organizacional y de trabajo ha traído para usted la implementación del sistema oral?
2. Identificar el impacto de la implementación del sistema procesal oral en la cultura y el servicio en los despachos judiciales.	impacto de la implementación del sistema procesal oral en la cultura y el servicio en los despachos judiciales	Impacto en la cultura organizacional	¿Cómo cree usted que ha impactado la cultura organizacional y del trabajo en los juzgados con la implantación del sistema oral?
			¿Cómo cree usted que ha impactado en la prestación del servicio a los usuarios de los

OBJETIVO	CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	PREGUNTAS
		Impacto en servicio	¿juzgados la implantación del sistema oral?
3. Hacer un análisis comparativo de la cultura organizacional antes y después de la implementación del sistema procesal oral y sus factores asociados.	Análisis comparativo de la cultura organizacional antes y después de la implementación del sistema procesal oral	La cultura organizacional antes de la implementación del sistema procesal oral (Normas, presunciones, Ritos, Mitos, Lenguaje)	¿Podría describirme un poco cómo era la cultura organizacional o de trabajo en los juzgados antes de la implementación del sistema oral? Podría contarme usted cuáles eran las normas, presunciones básicas del trabajo como juez, mitos acerca de la justicia, forma de vestir, uso del leguaje, formas de expresión respecto del trabajo, practicas judiciales antes de la implementación del sistema oral?
		La cultura organizacional después de la implementación del sistema procesal oral (Normas, presunciones, ritos, Mitos, lenguaje)	¿Podría describirme un poco cómo es hoy la cultura organizacional o de trabajo en los juzgados como consecuencia de la implementación del sistema oral? Nota: cree usted que hubo un cambio significativo en las normas, presunciones básicas del trabajo como juez, mitos acerca de la justicia, forma de vestir, uso del lenguaje, formas de expresión respecto del trabajo, prácticas judiciales derivadas de la implementación del sistema oral? Podría describímelo un poco?
4. Identificar las consecuencias positivas y negativas respecto de la cultura organizacional derivadas de la implementación del sistema procesal oral.	Consecuencias positivas y negativas respecto de la cultura organizacional derivadas de la implementación del sistema procesal oral.	Consecuencias positivas respecto de la cultura	¿Qué consecuencias positivas o ganancias ha traído respecto de la cultura organizacional el cambio al sistema oral?
		Consecuencias negativas respecto de la cultura	¿Qué consecuencias negativas o pérdidas ha traído respecto de la cultura organizacional el cambio al sistema oral?

9.2. Protocolo de entrevista percepción del cambio de la cultura organizacional en la Rama Judicial como consecuencia de la implementación del sistema procesal oral

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

- Nombre:
- Edad:
- Sexo:
- Cargo:
- Antigüedad en el cargo:
- Antigüedad en la rama judicial:
- Especialidad del juzgado:
- Nivel de formación y especialidad:
- Años de egresado:
- Universidad de egreso:
- Formación en la escuela judicial “Rodrigo Lara Bonilla”

NUEVAS EXIGENCIAS PROCESALES, ADMINISTRATIVAS, TÉCNICAS, RELACIONALES Y DE CULTURA ORGANIZACIONAL QUE IMPONE EL SISTEMA PROCESAL ORAL.

- ¿Qué opinión tiene usted en general sobre la implementación del sistema oral?
¿Cómo le ha parecido?
- ¿Qué exigencias nuevas **administrativas** ha traído para usted la implementación del sistema oral?
- ¿Qué exigencias nuevas **técnicas, en términos de habilidades y destrezas** ha traído para usted la implementación del sistema oral?
- ¿Qué exigencias nuevas **relacionales (con funcionarios, empleados del despacho, empleados de la dirección seccional y usuarios)** ha traído para usted la implementación del sistema oral?
- ¿Qué exigencias nuevas en términos de **cultura organizacional y de trabajo** ha traído para usted la implementación del sistema oral?

IMPACTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA PROCESAL ORAL EN LA CULTURA Y EL SERVICIO EN LOS DESPACHOS JUDICIALES

- ¿Cómo cree usted que ha **impactado la cultura organizacional y del trabajo** en los juzgados la implantación del sistema oral?
- ¿Cómo cree usted que **ha impactado en la prestación del servicio** a los usuarios de los juzgados la implantación del sistema oral?

ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL ANTES Y DESPUÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA PROCESAL ORAL

- ¿Podría describirme un poco cómo era la cultura organizacional o de trabajo en los juzgados antes de la implementación del sistema oral?
- ¿Podría contarme usted cuáles eran las **normas (procedimiento), presunciones básicas del trabajo como juez, mitos acerca de la justicia, forma de vestir, prácticas judiciales, uso del lenguaje, formas de expresión respecto del trabajo**, antes de la implementación del sistema oral?
- ¿Podría describirme un poco cómo es hoy la cultura organizacional o de trabajo en los juzgados como consecuencia de la implementación del sistema oral?
- ¿Nota usted que hubo un cambio significativo en las **normas (procedimiento), presunciones básicas del trabajo como juez, mitos acerca de la justicia, forma de vestir, prácticas judiciales, uso del lenguaje, formas de expresión respecto del trabajo** derivadas de la implementación del sistema oral? ¿Podría describírmelo un poco?

CONSECUENCIAS POSITIVAS Y NEGATIVAS RESPECTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DERIVADAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA PROCESAL ORAL

- ¿Qué consecuencias positivas o ganancias ha traído respecto de la cultura organizacional el cambio al sistema oral?
- ¿Qué consecuencias negativas o pérdidas ha traído respecto de la cultura organizacional el cambio al sistema oral?
- ¿Quisiera agregar algo más a esta entrevista que usted considere relevante?

9.3. Instrumentos de apoyo N° 1

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORÍAS	PREGUNTAS
1. Indagar cuáles son las nuevas exigencias administrativas, técnicas, habilidades, destrezas, relacionales y de cultura organizacional que impone el sistema procesal oral	Exigencias que se asignan al nuevo sistema	¿Qué piensa sobre las nuevas exigencias que se asignan al ejercicio del juez en el nuevo sistema procesal oral?
		¿Qué opina sobre la implementación de la oralidad en los procedimientos del código general del proceso?
		¿Cree que la situación en la Rama Judicial ha cambiado con el nuevo código general del proceso en la administración de justicia?
	Habilidades, destrezas y actitudes	¿Cuáles son las nuevas exigencias que se asignan al nuevo sistema? ¿En qué se diferencian de las exigencias antiguas?
		¿Cuáles cree usted que son las nuevas habilidades que debe manejar como juez en el nuevo sistema procesal oral?
		¿Cómo usted se ha ido adaptando a las nuevas exigencias?
		¿Cuáles son las nuevas habilidades necesarias para desempeñar un correcto ejercicio de la función judicial?
		¿Qué extraña del sistema escritural? ¿Qué ventajas tiene para usted el sistema oral?
		¿Cuáles son las nuevas destrezas que requiere el juez para enfrentar la oralidad? ¿Y cómo usted lo logró?
		¿Cómo cree usted que la dirección judicial del proceso en el código general ha significado un nuevo reto para los jueces?
	Creencias	¿Cómo ha cambiado su comunicación y su lenguaje técnico en su rol de juez, en relación a los usuarios con el nuevo código general del proceso?
		¿Ha cambiado la interacción en relación a los usuarios frente al uso de TIC en la administración de justicia?
		¿Ha cambiado su preparación del proceso en el nuevo código, desde la admisión de la demanda hasta la sentencia? ¿Cómo lo describe?
		¿Cuáles de sus actividades judiciales desde la práctica considera usted que pueden ser catalogadas como buenas o adecuadas para la oralidad?
		¿Cuál cree usted que ha sido las mayores dificultades para que los jueces apliquen la oralidad?

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORÍAS	PREGUNTAS
	Cambios generados por las TIC en la cultura organizacional	<p>¿Cree usted que el uso de TIC en el proceso de administración de justicia hace que el conocimiento a transmitir ya no sea propiedad exclusiva de la Rama Judicial?</p> <p>¿Cómo utiliza las TIC para que los empleados y usuarios desempeñen sus respectivas tareas, en el despacho?</p> <p>¿Cree usted que afecta el uso de TIC en la cultura organizacional?</p> <p>¿Cómo considera usted el uso de la jurisprudencia desde las relatorías de las Altas Cortes? ¿Utiliza algún medio TIC para su búsqueda? En cuanto a la forma para acceder a las decisiones de los Tribunales, ¿cómo la considera usted y si emplea algún medio TIC para acceder a ellas?</p> <p>¿Cómo considera usted el uso de la biblioteca en la Rama Judicial? ¿En cuanto a la forma para acceder los libros de consulta, doctrina, ¿cómo la considera usted y si emplea algún medio TIC para acceder a ellas? ¿Cree usted que es necesaria una biblioteca virtual en la Rama Judicial, para empleados, jueces y magistrados?</p> <p>¿Cuáles son para usted los cambios más significativos que ha traído la incorporación de las TIC en el sistema procesal?</p> <p>¿Utiliza las TIC de alguna forma para regular el comportamiento de los empleados y usuarios?</p>
2. Identificar el impacto de la implementación del sistema procesal oral en la cultura y el servicio en los despachos judiciales.	Normas	<p>¿Cuáles fueron los obstáculos que se presentaron en el proceso de implementación?</p> <p>¿Cuáles son los nuevos estándares de comportamiento para el juez?</p> <p>¿Cuáles son los nuevos estándares de comportamiento para el juez?</p> <p>Según usted, ¿cómo ha cambiado la práctica judicial con la implementación del nuevo sistema?</p> <p>¿Cómo se acerca usted a los nuevos estándares que exige la oralidad?</p> <p>¿Usted como juez ha podido superar las barreras que trajo consigo el nuevo sistema?</p> <p>¿Cómo es su nuevo comportamiento?</p>

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORÍAS	PREGUNTAS
		¿Cree usted que el uso y aplicación de la jurisprudencia es necesaria para en la oralidad? ¿Cómo la emplea en su ejercicio?
		¿Cree usted que desde su ejercicio como juez puede apoyar a la gestión de conocimiento para mejorar la aplicación de la oralidad?
		¿Cree usted que ha necesitado capacitación en oralidad para mejorar su rendimiento en la Rama Judicial?
	Ritos	Describanos ¿Cuáles son sus nuevas prácticas en el quehacer diario?
		¿Cómo eran las etapas procesales antes y ahora?
		¿Cómo cambiaron para usted las prácticas judiciales?
		¿Cómo se fijan los litigios con el nuevo sistema?
		¿Cómo se desarrollan ahora las audiencias?
		¿Cómo el juez práctica ahora las pruebas?
		¿Cómo el juez emite sentencia con el nuevo código general del proceso
	Presunciones	¿Ha cambiado lo que se consideraba como el comportamiento normalmente aceptado en la cultura organizacional?
		¿Usted cree que con el nuevo sistema los usuarios han visto una mejora en el servicio?
		¿La Oralidad puede ser una de las herramientas para legitimar el ejercicio de la función judicial de cara al ciudadano?
		¿Cree usted que ha necesitado capacitación en oralidad para mejorar su rendimiento en la Rama Judicial?
		Mitos

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORÍAS	PREGUNTAS
3. Hacer un análisis comparativo de la cultura organizacional, antes y después de la implementación del sistema procesal oral y sus factores asociados.		Frente a la implementación de la oralidad en la Rama Judicial, ¿espera saltos inesperados de efectividad, agilidad y eficiencia? Tanto por parte de los usuarios como suya en su rol de juez.
		¿La dirección judicial y la gerencia de los procesos ha hecho mejorar el redimiendo de los jueces?
		¿Cómo ha logrado que las personas que son parte del despacho utilicen las TIC?
	Lenguaje	¿Cómo se comunica el juez con las partes, en las audiencias judiciales?
		¿Cómo es el lenguaje utilizado en el nuevo sistema procesal?
		¿Usted cree que los otros jueces utilizan bien las nuevas tecnologías de la información?
4 Identificar las consecuencias positivas y negativas respecto de la cultura organizacional, derivadas de la implementación del sistema procesal oral.	Identificación de aspectos negativos y positivos luego de la implementación.	¿Cómo cree que afecta el uso de TIC en el servicio que entrega la Rama de Justicia?
		¿Cómo cree que afecta la oralidad en los tiempos de respuesta a los usuarios la Rama de Justicia?
		¿Cómo cree que afecta la oralidad en el redimiendo a los jueces?
		¿Cómo cree usted que la oralidad aporte a la legitimidad del ejercicio de la función judicial?
		Frente al uso de TIC en la justicia, ¿espera saltos inesperados de la eficiencia del servicio?
		¿Ha cambiado lo que se consideraba como el comportamiento normalmente aceptado en la cultura organizacional?
		¿El uso de TIC en el proceso de enseñanza ha afectado la cultura organizacional, tanto por su parte de los usuarios como los empleados?

9.4. Instrumento de apoyo N° 2

Este instrumento nos permite percibir de manera directa el cambio de cultura aplicada en una audiencia real en la sala de audiencias para identificar aquellos rasgos de la cultura que son evidenciables.

ACTIVIDADES OBJETO DE OBSERVACIÓN	CUMPLIMIENTO		OBSERVACIÓN
	SI	NO	
La audiencia es realizada en la Sala de Audiencia.			
El juez usa la toga ¹⁷ en la audiencia o diligencias.			
El juez da aplicación al ACUERDO No. PSAA15-10444, relacionado con el protocolo de audiencias para el Código General del Proceso.			
El juez en el desarrollo de la audiencia se comunica de manera verbal con los abogados, partes del proceso.			
El juez practica las pruebas en la audiencia programada.			
El juez suspende o aplaza la audiencia.			
El juez emite sentencia oral o hace lectura de ella.			
La audiencia judicial es grabada con audio y video.			
Terminada la audiencia se deja constancia de la parte resolutive de la sentencia en el acta.			

¹⁷ Se denomina **toga** al **traje** que se utiliza en ciertos ritos y ceremonias sobre la ropa cotidiana. La toga es una prenda con que se visten los jueces para presidir las audiencias o diligencias orales. Esta prenda es un deber del juez usarla conforme al numeral 13 del artículo 42 del Código General del Proceso.