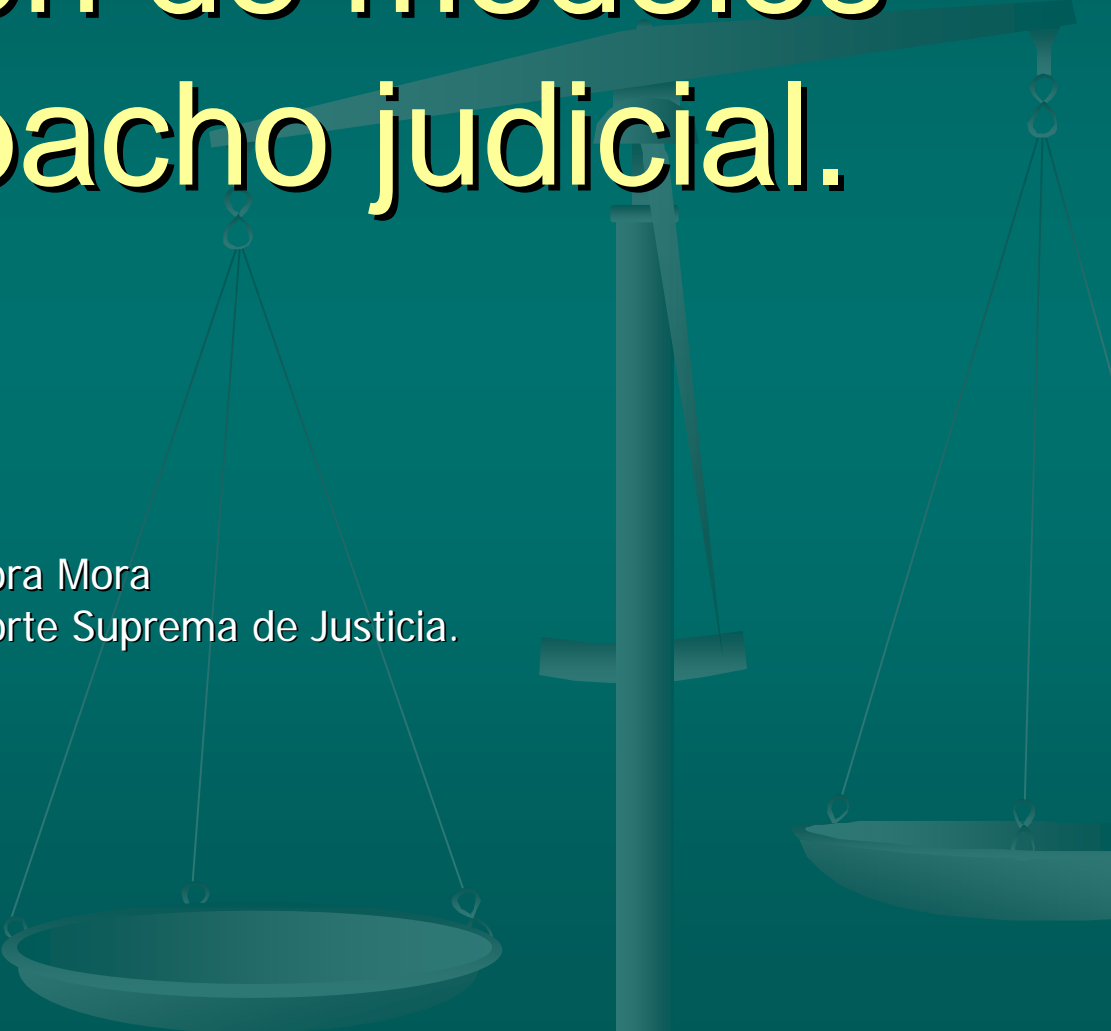


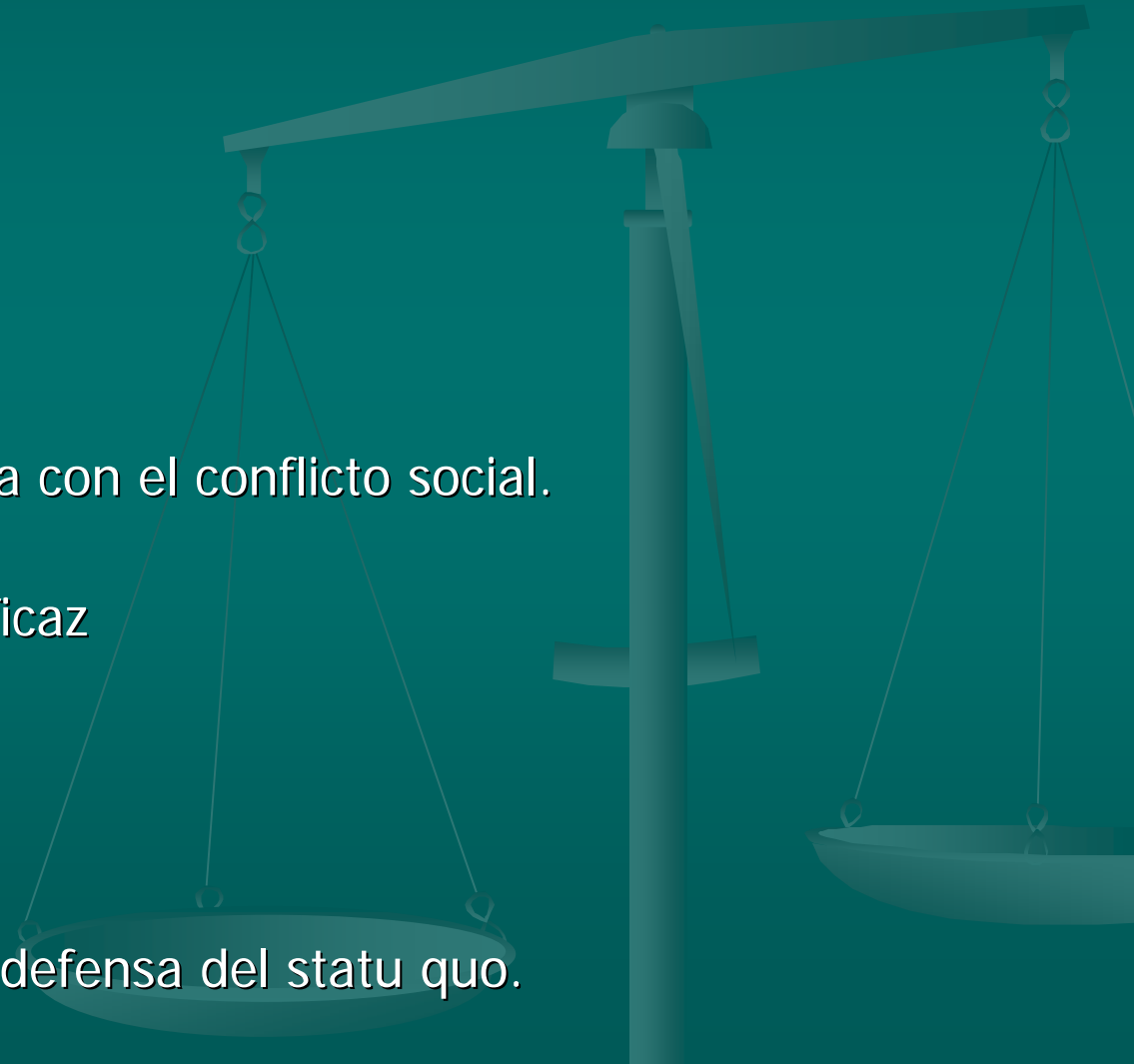
Implementación y operación de modelos de despacho judicial.



Dr. Luis Paulino Mora Mora
Presidente de la Corte Suprema de Justicia.
Costa Rica.

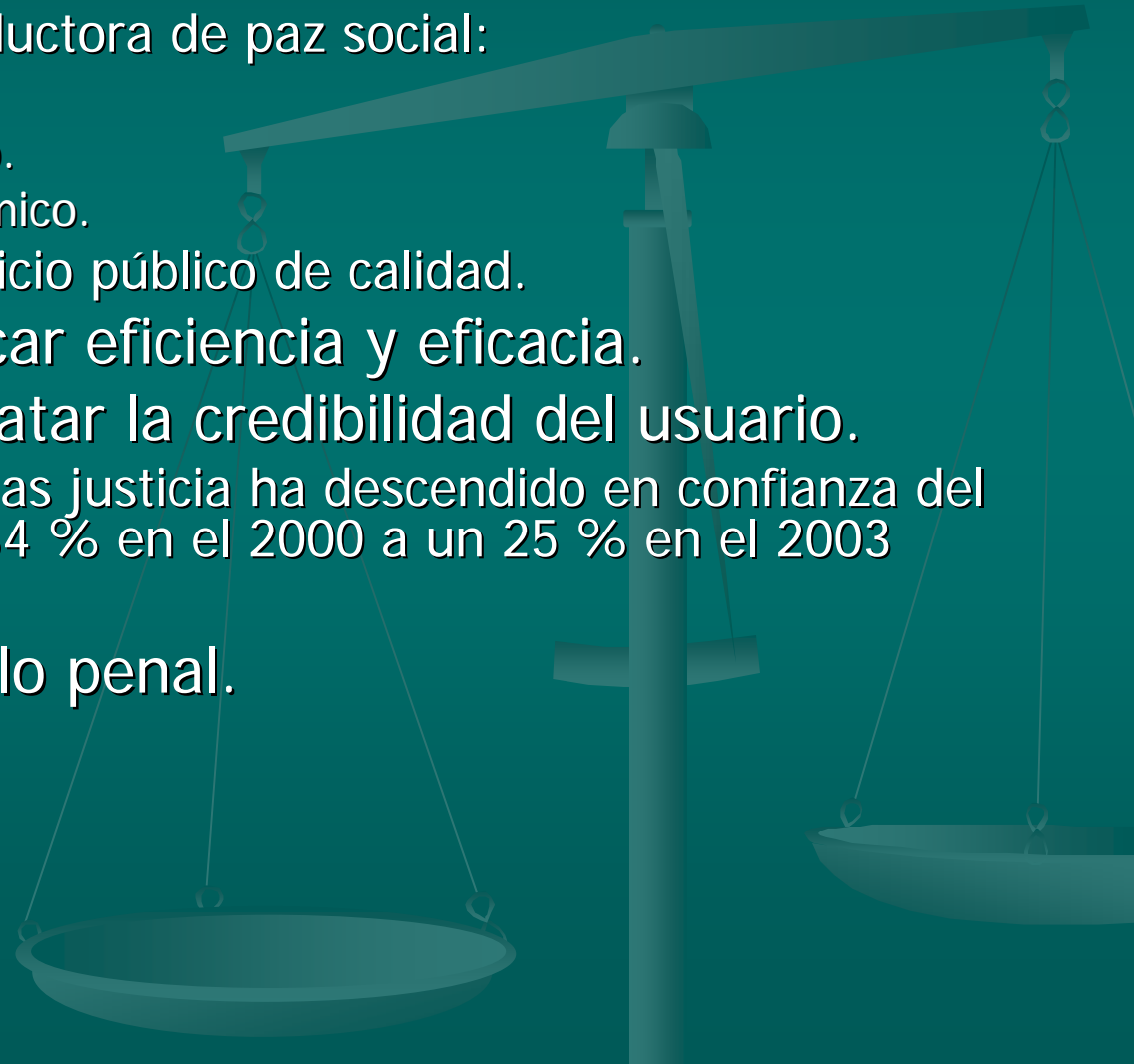
La justicia que heredamos de la Colonia.

- a. Jerarquizada
- b. Autoritaria
- c. Inquisitiva
- d. Conservadora
- e. Cara
- f. Lejana
- g. No comprometida con el conflicto social.
- h. Lenta
- i. Ineficiente e ineficaz
- j. Desigual
- k. No transparente
- l. Imprevisible.
- m. Escrita
- n. Su función en la defensa del statu quo.



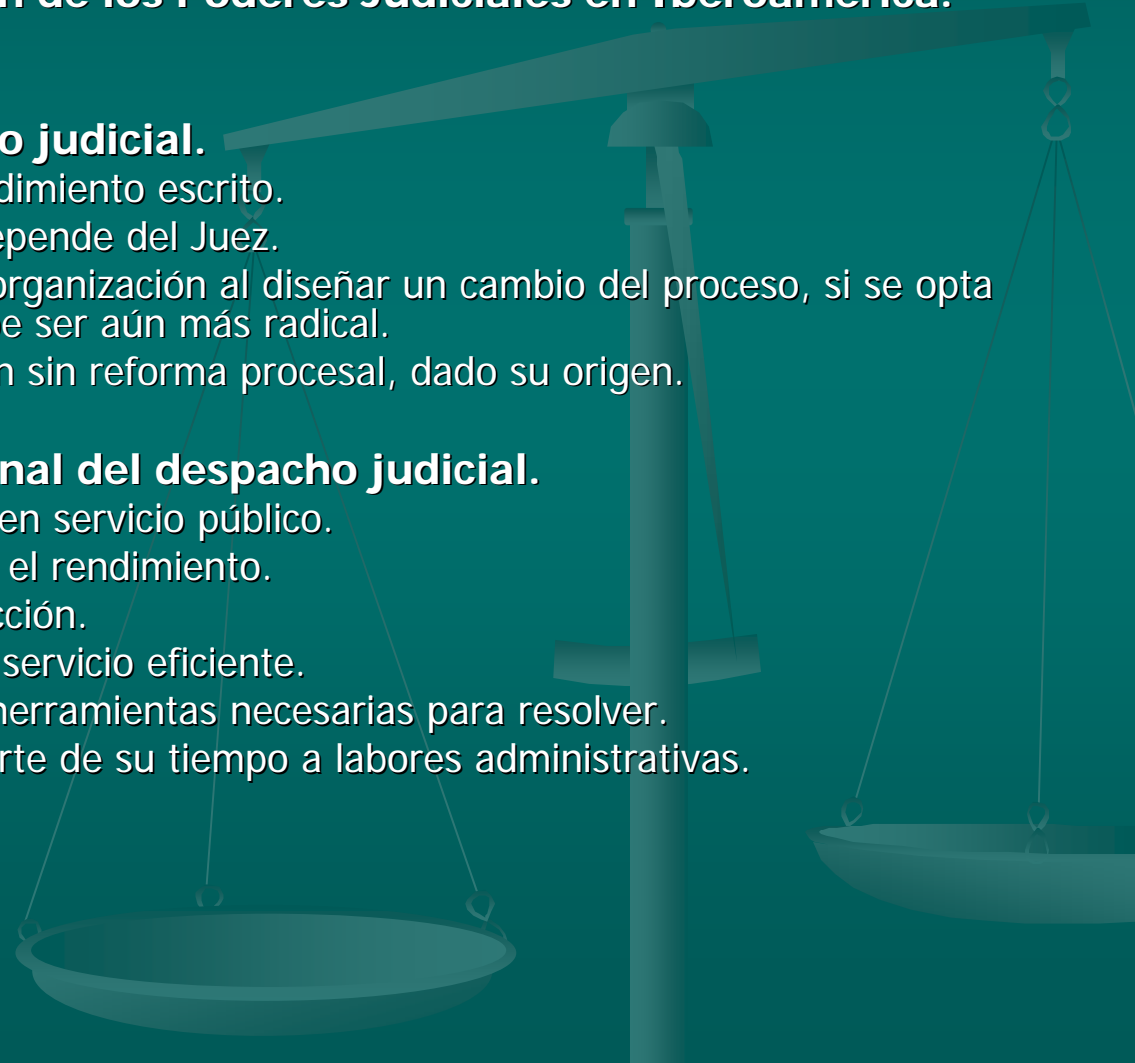
Por qué debe ser sustituida

- Exigencia democrática.
 - Justicia como productora de paz social:
 - Progreso social.
 - Progreso político.
 - Progreso económico.
 - Justicia como servicio público de calidad.
- Necesidad de buscar eficiencia y eficacia.
- Necesidad de rescatar la credibilidad del usuario.
 - En Latinoamérica la justicia ha descendido en confianza del ciudadano de un 34 % en el 2000 a un 25 % en el 2003 (Latinobarómetro)
- La experiencia en lo penal.



La organización actual de los Poderes Judiciales latinoamericanos.

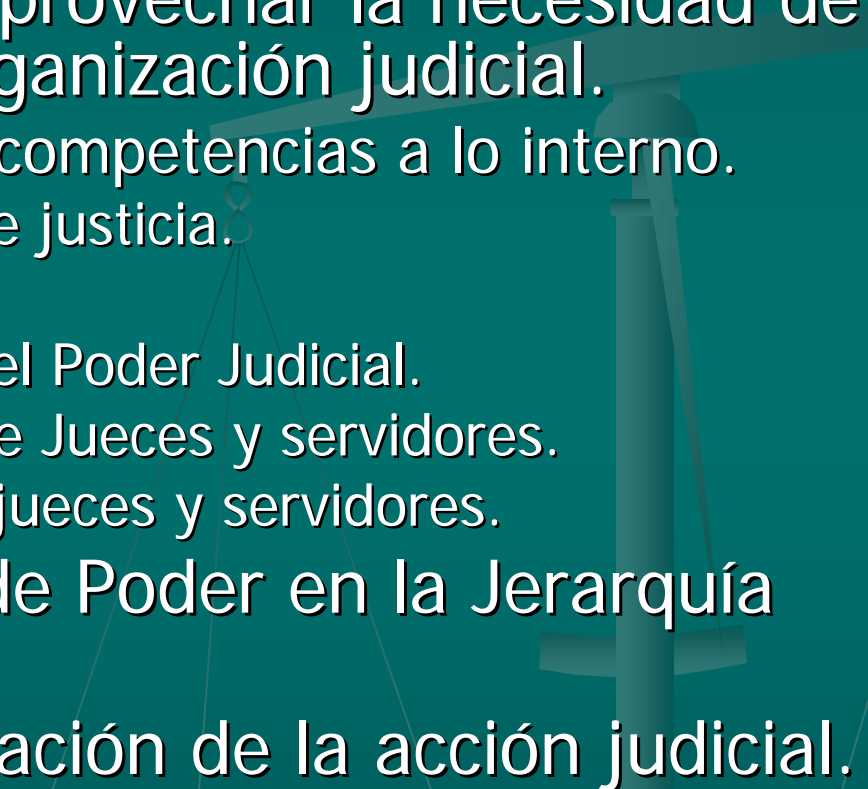
- **Uniformidad de organización de los Poderes Judiciales en Iberoamérica.**
 - ¿A qué obedece?
- **La uniformidad del despacho judicial.**
 - Su supervivencia en el procedimiento escrito.
 - El rendimiento y eficiencia depende del Juez.
 - Es indispensable cambiar la organización al diseñar un cambio del proceso, si se opta por la oralidad el cambio debe ser aún más radical.
 - Es conveniente cambiarla aún sin reforma procesal, dado su origen.
- **Tipo de organización artesanal del despacho judicial.**
 - No está diseñada para un buen servicio público.
 - No está diseñada para medir el rendimiento.
 - No utiliza sistemas de producción.
 - No obedece a un sistema de servicio eficiente.
 - El juez no siempre tiene las herramientas necesarias para resolver.
 - El Juez debe dedicar gran parte de su tiempo a labores administrativas.



Más jueces o mejor organización.

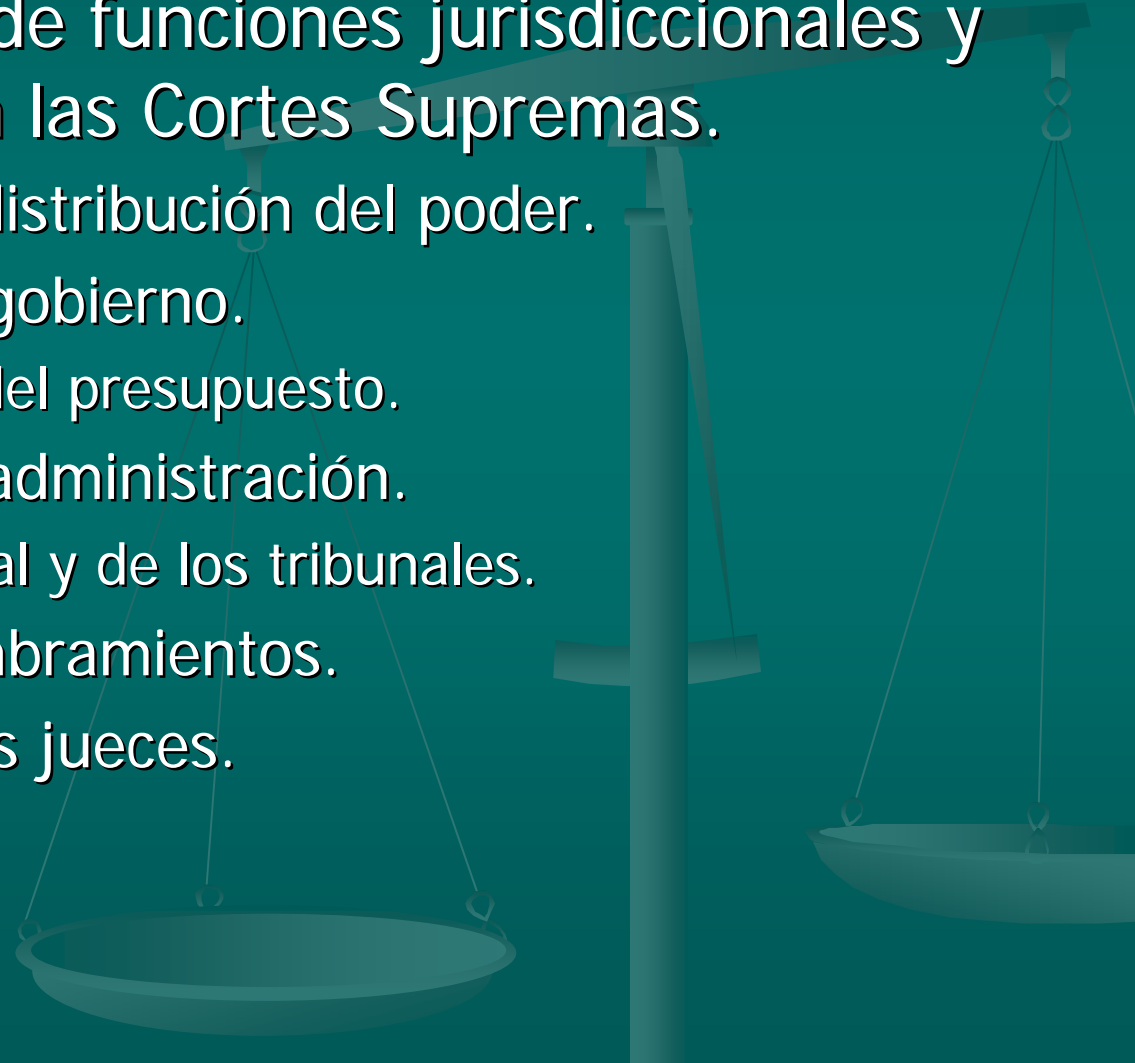
- **La exigencia de más jueces no siempre debe conllevar la existencia de más juzgados. (solución tradicional).**
 - Si se necesita dictar sentencias se deben nombrar más jueces, no hacer más tribunales.
 - Los tribunales con una pluralidad de jueces.
- **La existencia de más jueces no siempre significa mayor productividad.**
 - Es necesario contar con sistemas de medición del rendimiento.
 - Es necesario modificar las formas de realizar la actividad en procura de un mayor rendimiento.
- **Los procesos orales exigen gestión de las audiencias y no tanto de los expedientes.**
 - Los errores en la reforma procesal penal en relación con la organización del despacho.
 - La existencia del expediente en un proceso oral.
 - La gestión de la audiencia.

Exigencia democrática

- La reforma debe aprovechar la necesidad de democratizar la organización judicial.
 - La distribución de competencias a lo interno.
 - Administración de justicia.
 - Gobierno.
 - Administración del Poder Judicial.
 - Nombramiento de Jueces y servidores.
 - Disciplina de los jueces y servidores.
 - La concentración de Poder en la Jerarquía Superior.
 - La falta de planificación de la acción judicial.
- 

Necesidad de distribuir funciones

- La concentración de funciones jurisdiccionales y administrativas en las Cortes Supremas.
 - Conveniencia de distribución del poder.
 - Las funciones de gobierno.
 - La formulación del presupuesto.
 - Las funciones de administración.
 - Del Poder Judicial y de los tribunales.
 - El sistema de nombramientos.
 - La disciplina de los jueces.

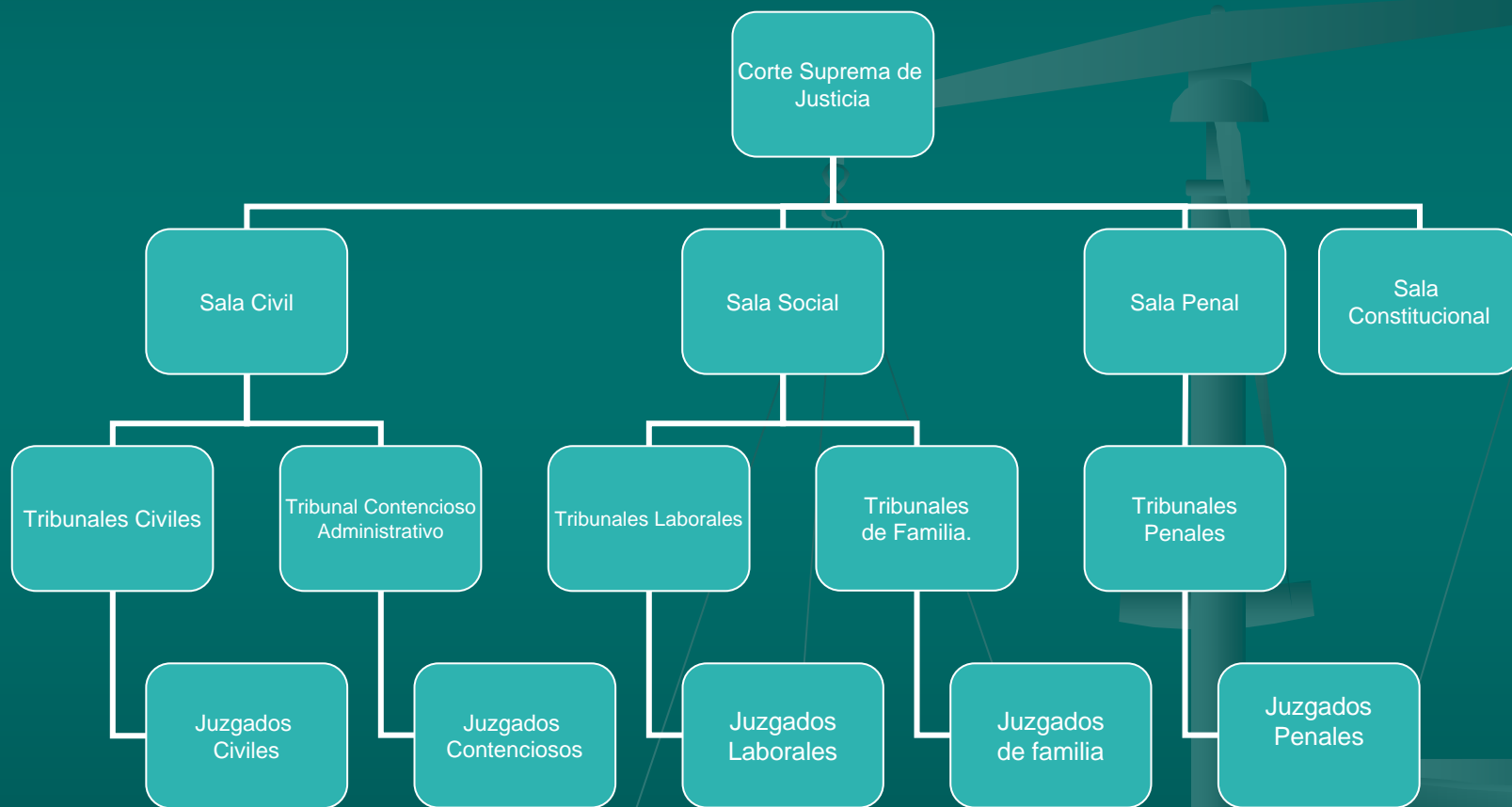


Qué hemos hecho en Costa Rica.

■ A nivel macro.

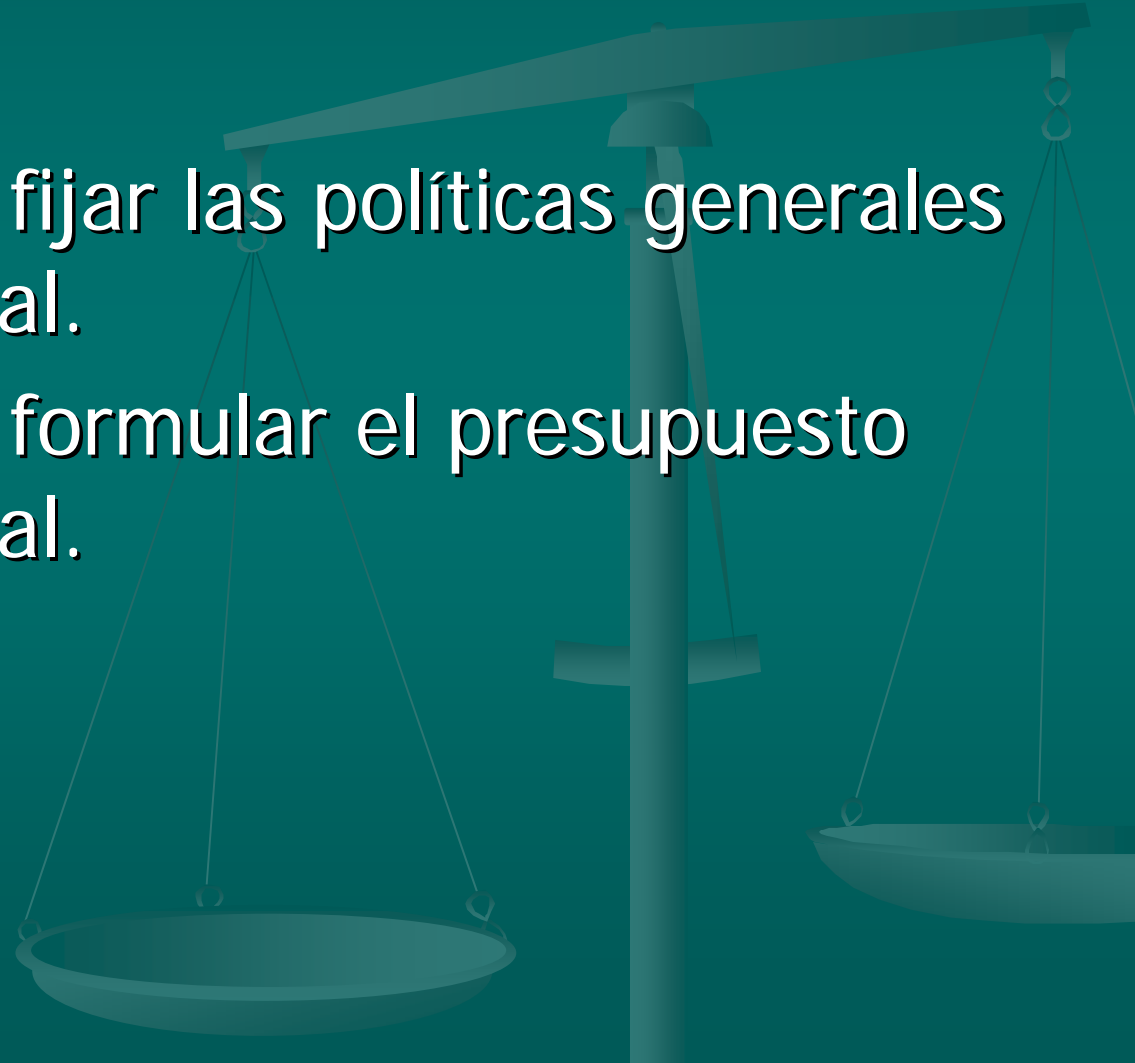
- Se han redefinido las funciones de la Corte Suprema de Justicia, a efecto de que tenga a su cargo, únicamente, la función de gobierno del Poder Judicial (la reforma está en proceso).
- La función administrativa del Poder Judicial le corresponde al Consejo Administrativo del Poder Judicial (se pretende que no le corresponda nombrar, ni disciplinar a los servidores judiciales).
 - Se han creado Consejos de Circuito.
 - En cada circuito existe un administrador de tribunales.
- La disciplina corresponde al Tribunal de la Inspección Judicial (se pretende cambiarlo por un Tribunal disciplinario).
- El sistema de nombramiento de los jueces obedece a una carrera (se pretende que el nombramiento lo realice el Consejo de la Judicatura, conforme a las normas establecidas en la Ley de Carrera Judicial).
- Los nombramientos del personal subalterno corresponde a los jefes de ellos, según lo dispuesto en el Estatuto Judicial.

Organización jurisdiccional

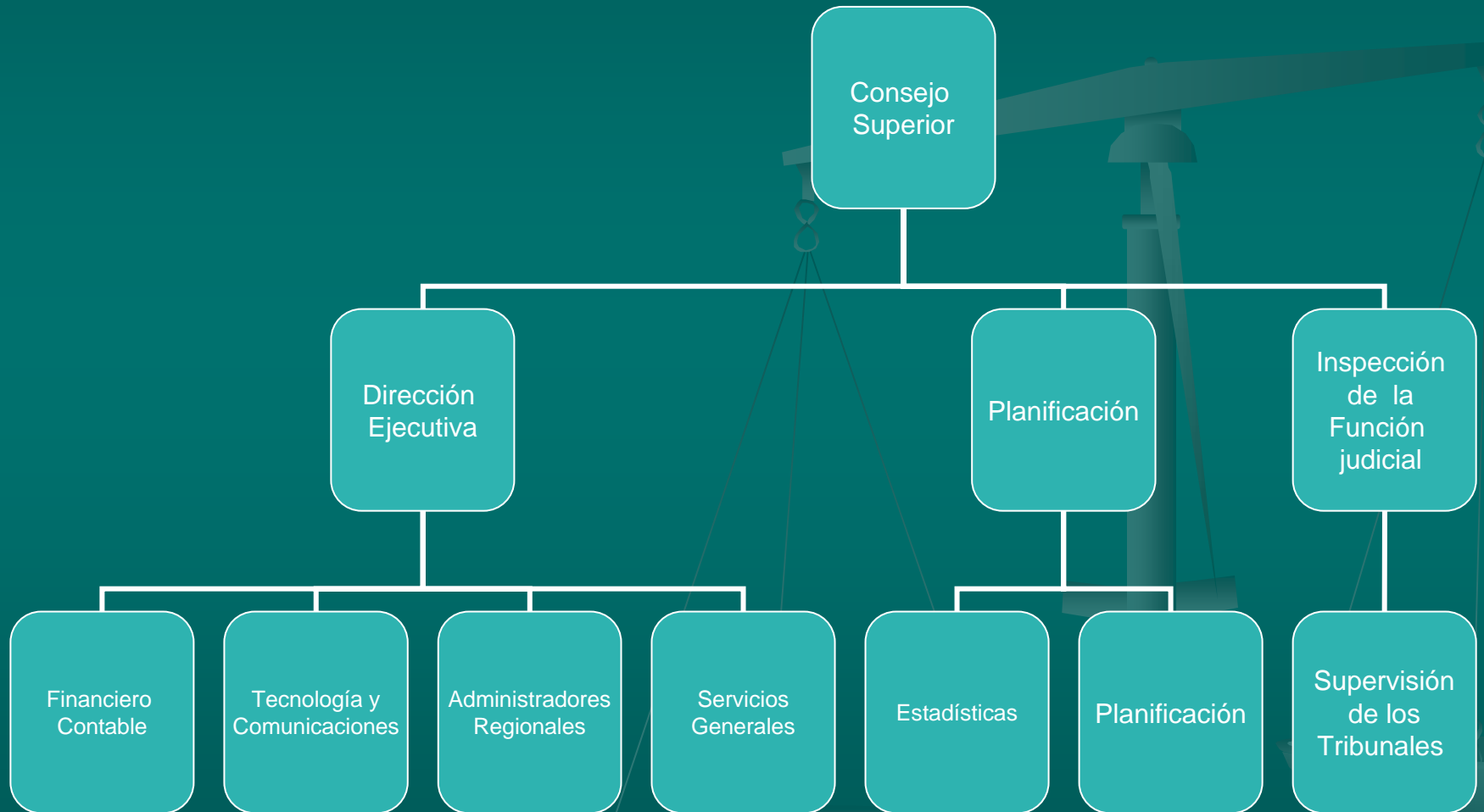


La Corte Suprema como órgano de gobierno.

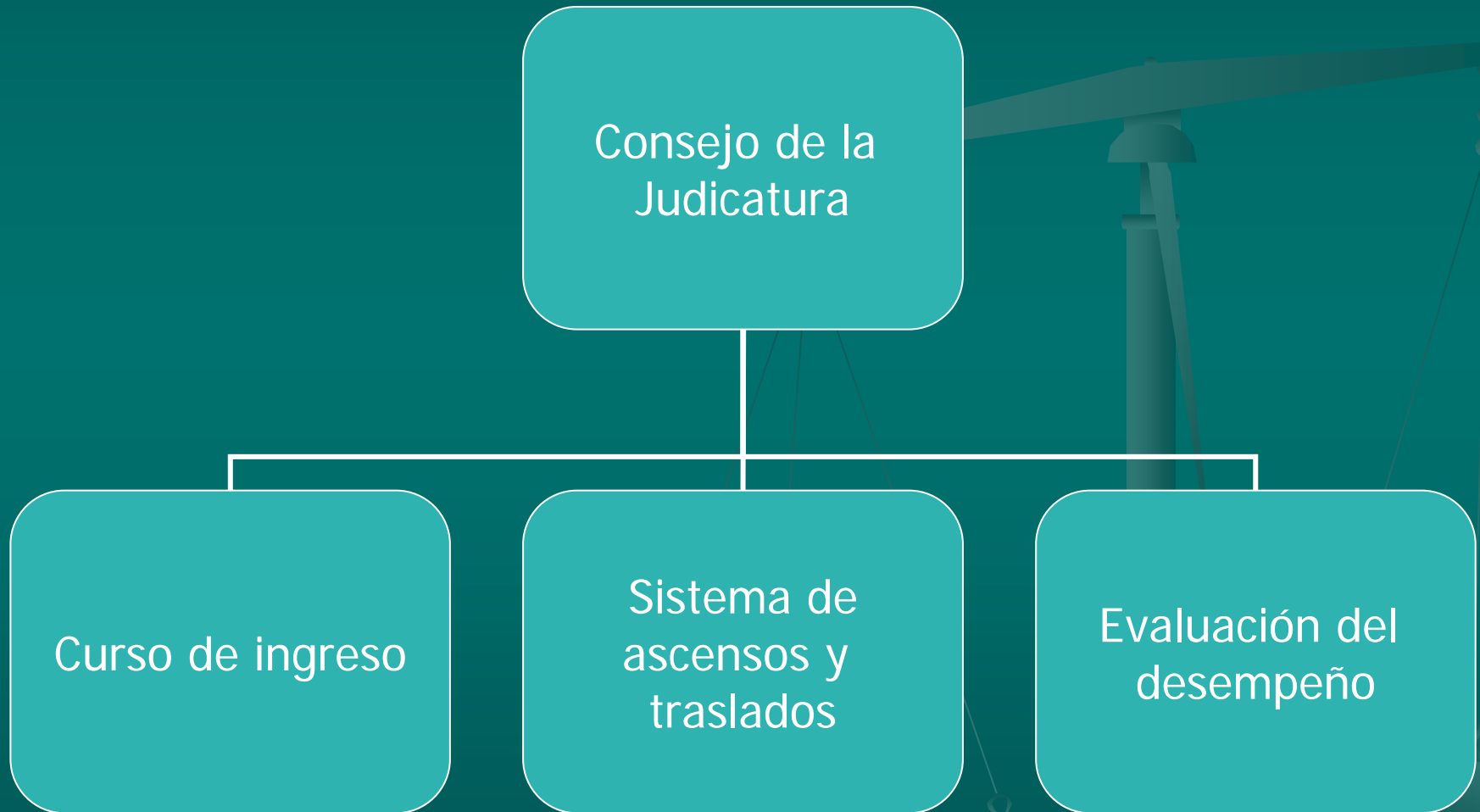
- Le corresponde fijar las políticas generales del Poder Judicial.
- Le corresponde formular el presupuesto del Poder Judicial.



Organización administrativa



Sistema de nombramientos



Tribunal disciplinario

Tribunal
disciplinario



```
graph TD; A[Tribunal disciplinario] --- B[Jueces tramitadores]; A --- C[Tribunales Específicos (Secciones).]
```

The diagram is an organizational chart for a disciplinary tribunal. At the top is a teal rounded rectangle containing the text 'Tribunal disciplinario'. A vertical line descends from this box to a horizontal line. From this horizontal line, two vertical lines lead down to two more teal rounded rectangles. The left one contains 'Jueces tramitadores' and the right one contains 'Tribunales Específicos (Secciones)'. The background features a faint image of a scale of justice.

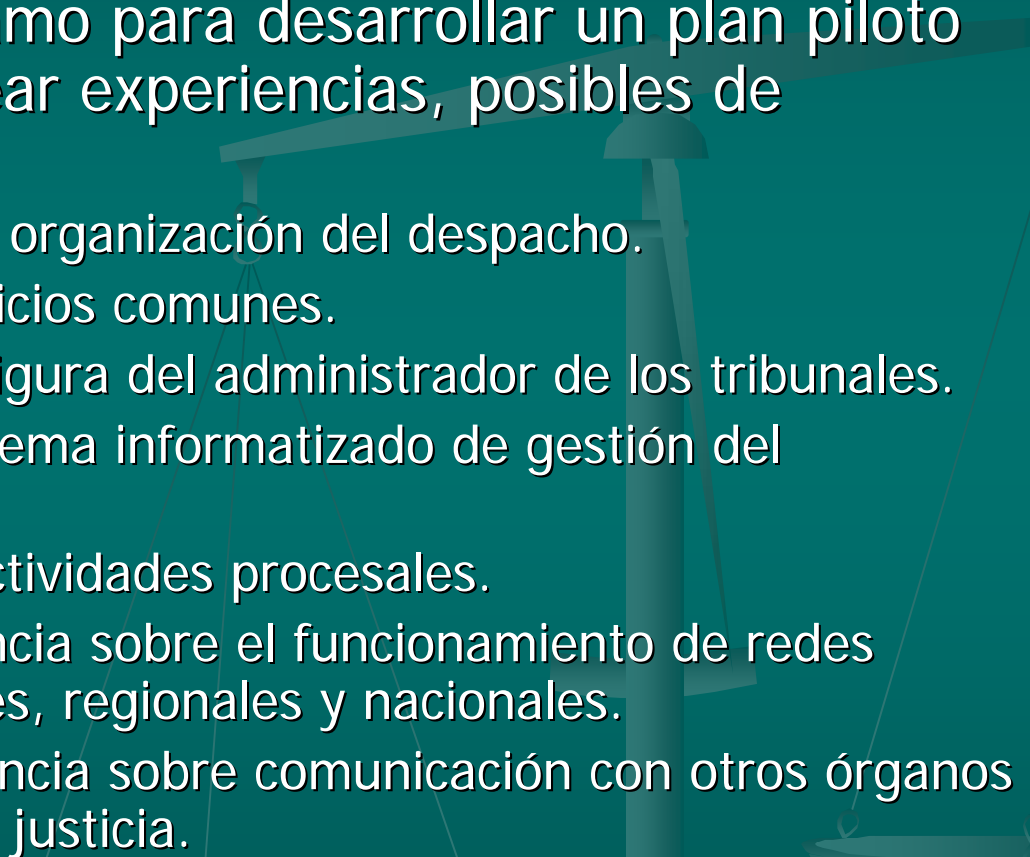
Jueces
tramitadores

Tribunales
Específicos
(Secciones).

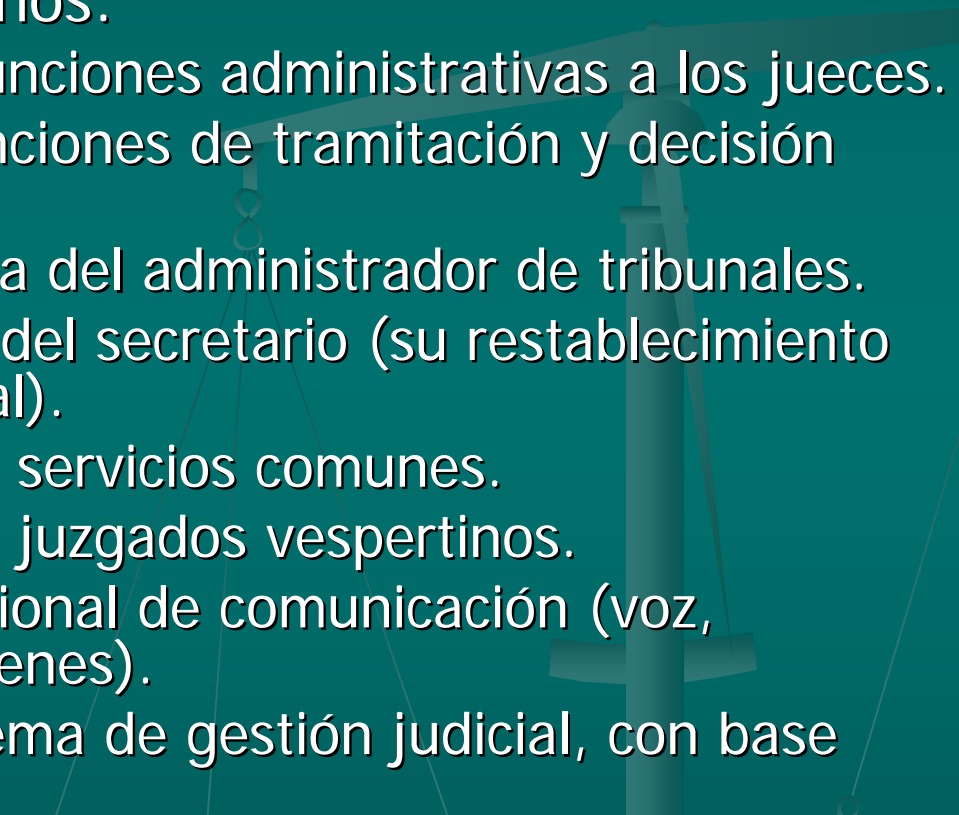
Qué hemos hecho en Costa Rica

- En 1995 con el primer préstamo del BID, se inició el proceso de modernización del Poder Judicial.
 - Se planificó con una consulta a gran cantidad de servidores judiciales y usuario del sistema.
 - Se establecieron las fortalezas y las debilidades del sistema.
 - Se fijó el marco ideológico del proceso.
 - Misión, Visión y Objetivos.
 - Se utilizó el préstamo para desarrollar un plan piloto que permitiera crear experiencias sobre:
 - Nuevas formas de organización del despacho.

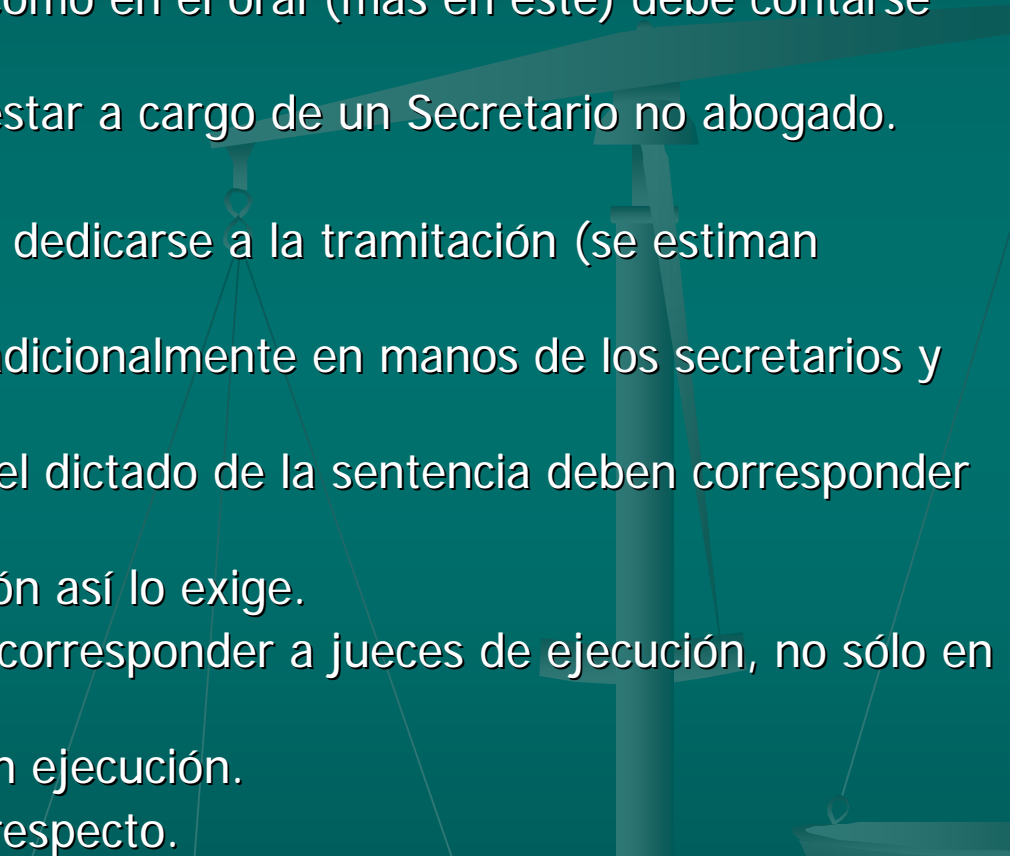
Qué hemos hecho en Costa Rica

- Se utilizó el préstamo para desarrollar un plan piloto que permitiera crear experiencias, posibles de replicar, sobre:
 - Nuevas formas de organización del despacho.
 - Utilización de servicios comunes.
 - Se introdujera la figura del administrador de los tribunales.
 - Se utilizara un sistema informatizado de gestión del expediente.
 - Se simplificaran actividades procesales.
 - Se creara experiencia sobre el funcionamiento de redes informáticas locales, regionales y nacionales.
 - Se lograra experiencia sobre comunicación con otros órganos relacionado con la justicia.
- 

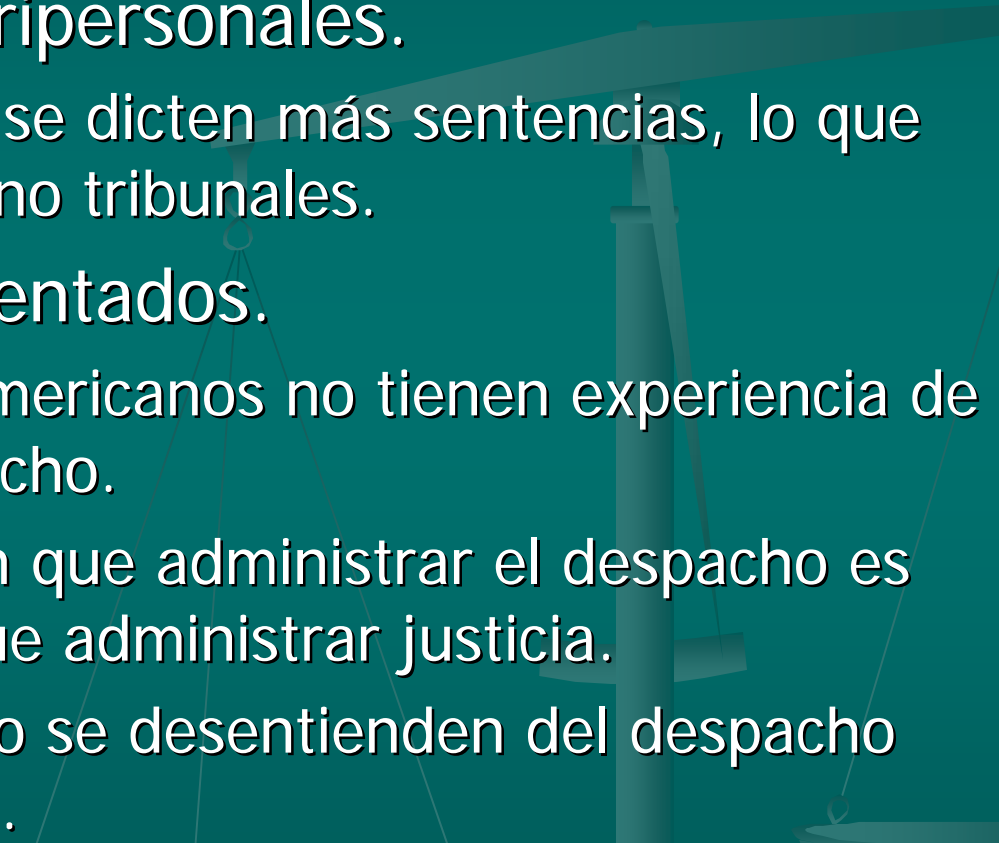
Qué hemos hecho en Costa Rica.

- A nivel de los despachos:
 - Se le han quitado funciones administrativas a los jueces.
 - Se dividieron las funciones de tramitación y decisión jurisdiccionales.
 - Se introdujo la figura del administrador de tribunales.
 - Se eliminó la figura del secretario (su restablecimiento como auxiliar judicial).
 - Se establecieron los servicios comunes.
 - Se abrieron algunos juzgados vespertinos.
 - Se hizo una red nacional de comunicación (voz, documentos e imágenes).
 - Se organizó un sistema de gestión judicial, con base informática.
- 

Jueces de trámite y ejecución

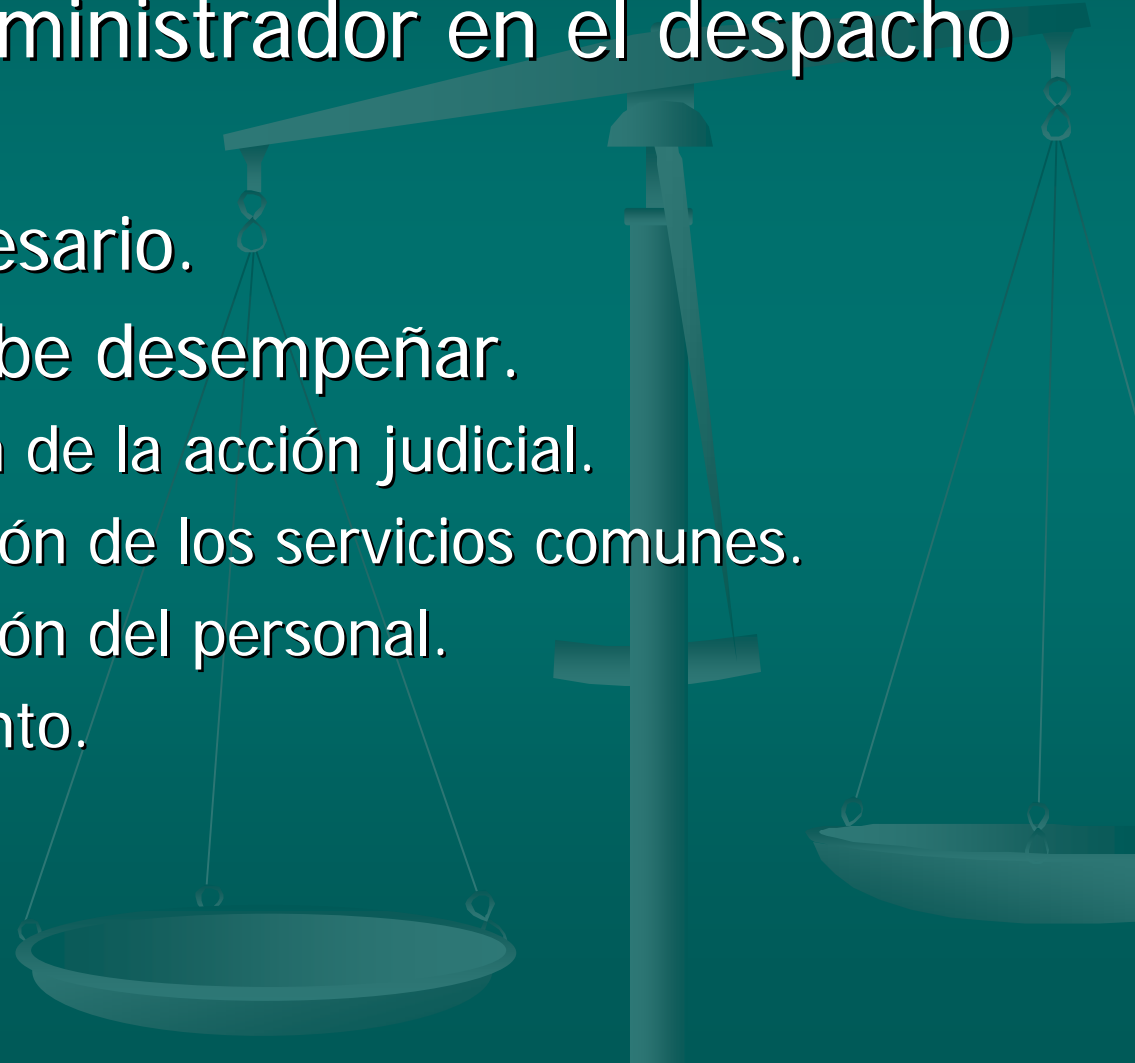
- Tanto en el proceso escrito como en el oral (más en este) debe contarse con jueces de trámite.
 - La tramitación no debe estar a cargo de un Secretario no abogado.
 - Problema enfrentado.
 - A los jueces no les gusta dedicarse a la tramitación (se estiman disminuidos).
 - Esta función a estado tradicionalmente en manos de los secretarios y escribientes.
 - La recepción de la prueba y el dictado de la sentencia deben corresponder al juez de juicio.
 - El principio de inmediación así lo exige.
 - La ejecución del fallo puede corresponder a jueces de ejecución, no sólo en lo penal.
 - Alta cantidad de fallos sin ejecución.
 - Experiencia española al respecto.
- 

Qué hemos hecho en Costa Rica.

- Los Tribunales pluripersonales.
 - Si se necesita que se dicten más sentencias, lo que faltan son jueces, no tribunales.
 - Los problema enfrentados.
 - Los jueces latinoamericanos no tienen experiencia de compartir el despacho.
 - Los jueces estiman que administrar el despacho es más importante que administrar justicia.
 - Los jueces de juicio se desentienden del despacho propiamente dicho.
- 

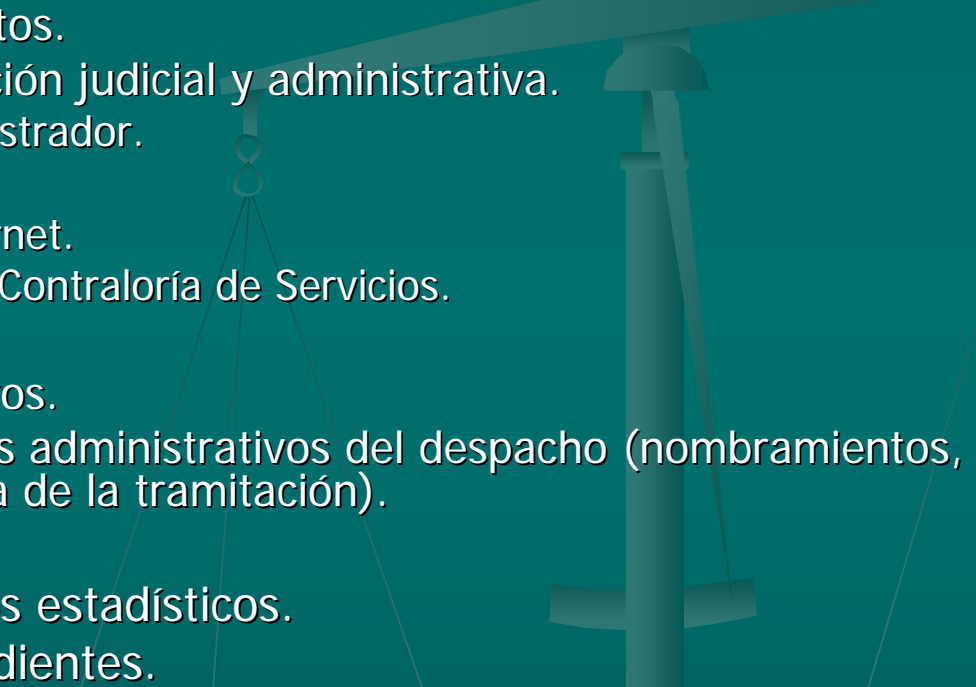
Qué hemos hecho en Costa Rica.

- La figura del administrador en el despacho judicial.
 - Por qué es necesario.
 - Qué función debe desempeñar.
 - La planificación de la acción judicial.
 - La administración de los servicios comunes.
 - La administración del personal.
 - El avituallamiento.

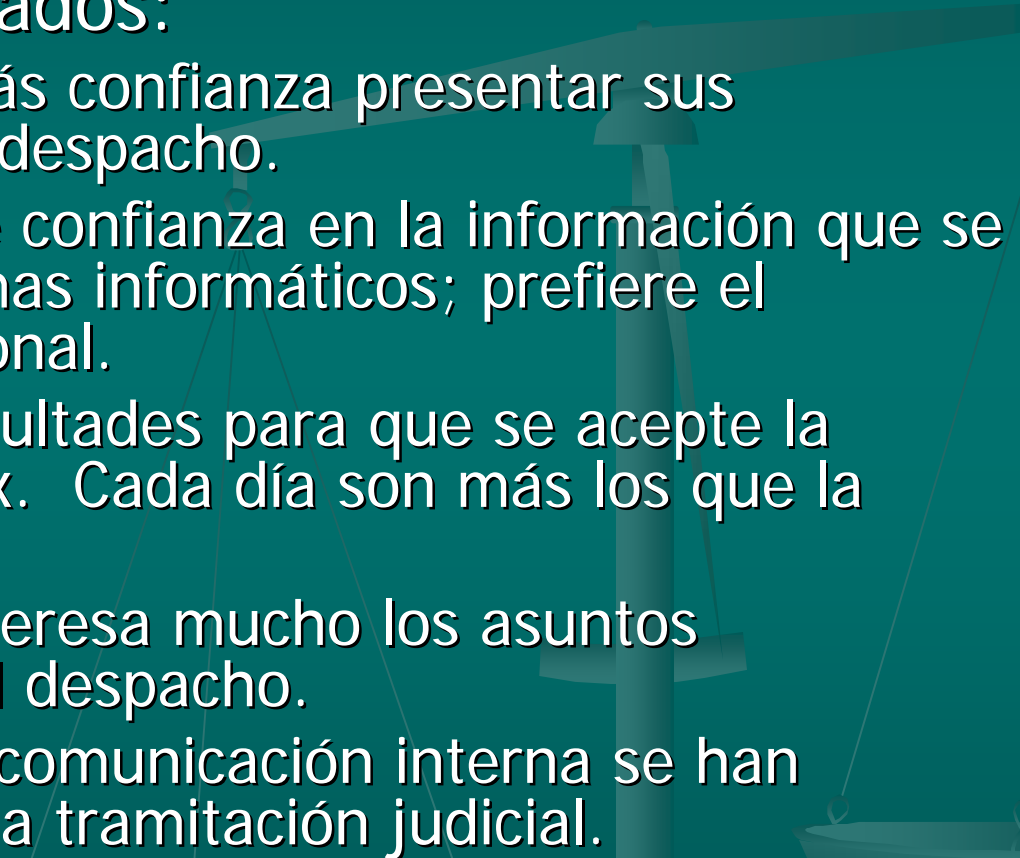


Qué hemos hecho en Costa Rica.

■ Los servicios comunes:

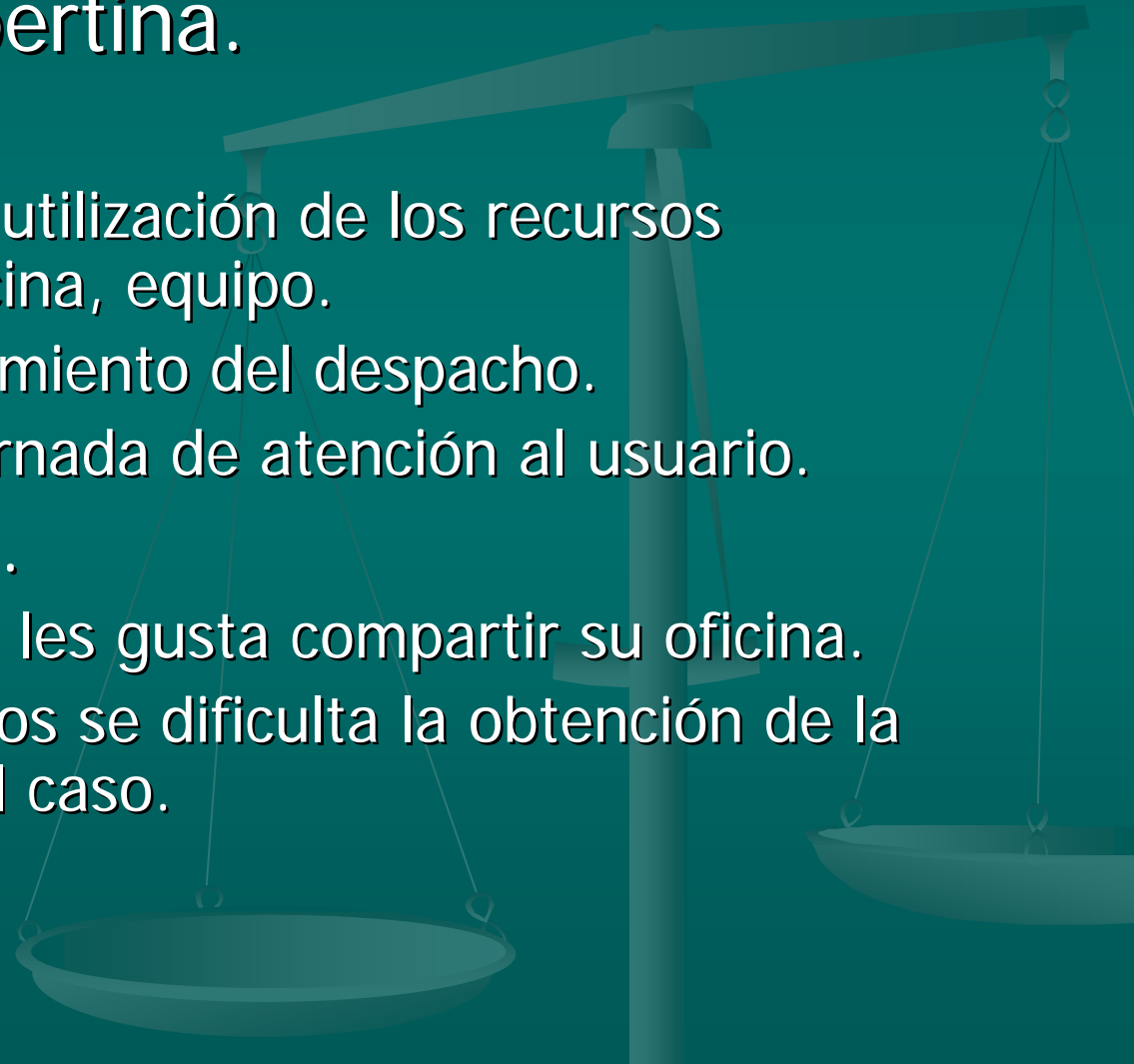
- Recepción de documentos.
 - Consulta sobre tramitación judicial y administrativa.
 - La consulta en el mostrador.
 - La auto consulta.
 - La Consulta por internet.
 - El servicio 800 de la Contraloría de Servicios.
 - Notificaciones.
 - Administración de dineros.
 - Tramitación de aspectos administrativos del despacho (nombramientos, sustituciones, ingeniería de la tramitación).
 - Comunicación interna.
 - La producción de datos estadísticos.
 - El archivo de los expedientes.
- 

Servicios comunes

- Problemas enfrentados:
 - Al usuario le da más confianza presentar sus documentos en el despacho.
 - El usuario no tiene confianza en la información que se le brinda en sistemas informáticos; prefiere el expediente tradicional.
 - Se han tenido dificultades para que se acepte la notificación por fax. Cada día son más los que la aceptan.
 - A los jueces les interesa mucho los asuntos administrativos del despacho.
 - Las mejoras en la comunicación interna se han reflejado poco en la tramitación judicial.
- 

Qué hemos hecho en Costa Rica.

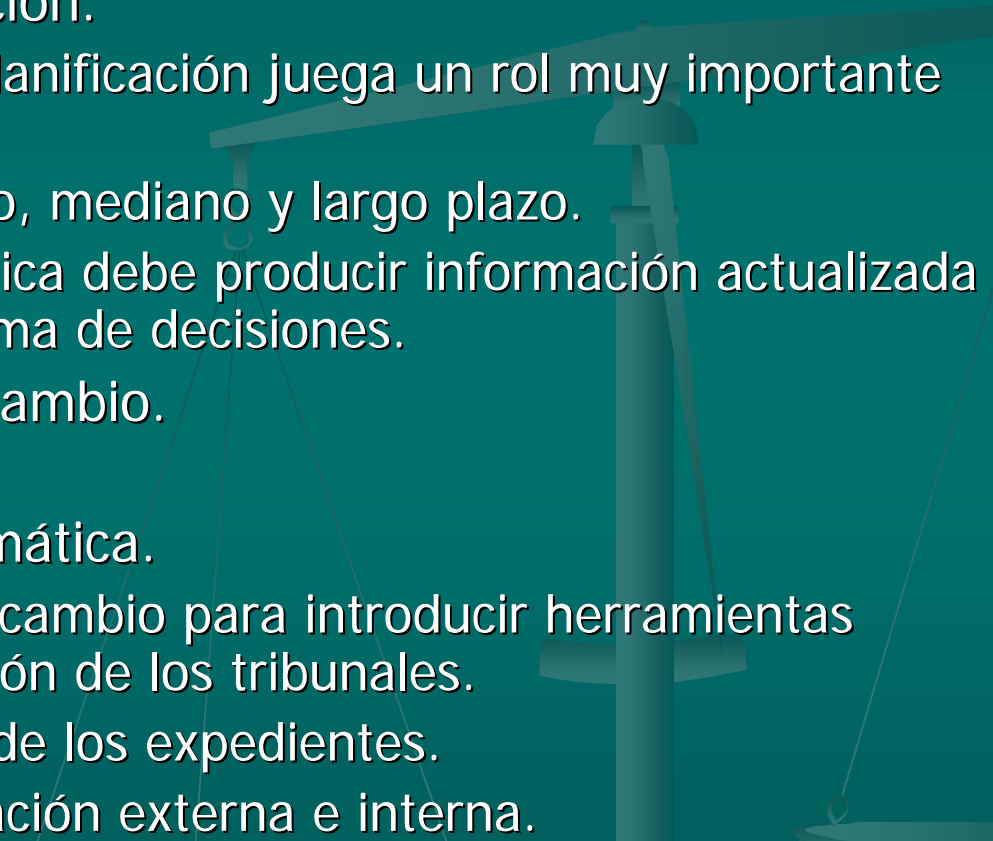
- La jornada vespertina.
 - Sus ventajas.
 - Mayor y mejor utilización de los recursos materiales, oficina, equipo.
 - Mejora el rendimiento del despacho.
 - Se amplía la jornada de atención al usuario.
 - Sus dificultades.
 - A los jueces no les gusta compartir su oficina.
 - En algunos casos se dificulta la obtención de la información del caso.



La función del Secretario

- Su función inicial en la organización.
 - Guardián de secretos.
- Su función actual.
 - No como medio de relación externa del despacho.
 - No para delegar funciones propias del juez.
 - No se debe apropiarse de la acción del despacho.
- Necesidad de un cambio.
 - Cambio de nomenclatura.
 - Auxiliar judicial
 - Cambio de competencias.
 - Todas a lo interno del despacho.
 - Aprovechar su experiencia en la tramitación judicial.

Qué hemos hecho en Costa Rica.

- La planificación de la acción.
 - El Departamento de planificación juega un rol muy importante en el cambio.
 - La planificación a corto, mediano y largo plazo.
 - Su Sección de estadística debe producir información actualizada y confiable, para la toma de decisiones.
 - La capacitación para el cambio.
 - Nuestra experiencia.
 - La utilización de la informática.
 - Se ha aprovechado el cambio para introducir herramientas informáticas en la acción de los tribunales.
 - El sistema de gestión de los expedientes.
 - Mejora en la comunicación externa e interna.
- 

Información confiable para planificar el cambio.

- La necesidad de contar con información confiable.
 - El sistema debe estar preparado para resolver el número de causas que ingresan por año.
 - Para planificarlo se debe conocer cuál es el nivel de ingreso anual y el rendimiento de los despachos.
 - Estadísticas confiables.
 - Los sistemas informatizados nos han ayudado en la actualización y depuración de las estadísticas.

Exigencias de cambio en el procedimiento oral

- El expediente debe pasar, necesariamente, a un segundo lugar.
- La planificación de la audiencia es primordial.
 - Se debe evitar que las audiencias no se celebren.
 - La presencia de los que intervienen es indispensable.
- Los sistemas de documentar las actividades procesales.
 - El fallo de la Corte Interamericana de Derechos Humanos en el caso Mauricio Herrera contra Costa Rica.
 - Los nuevos medios para documentar las actuaciones.

La evaluación del desempeño



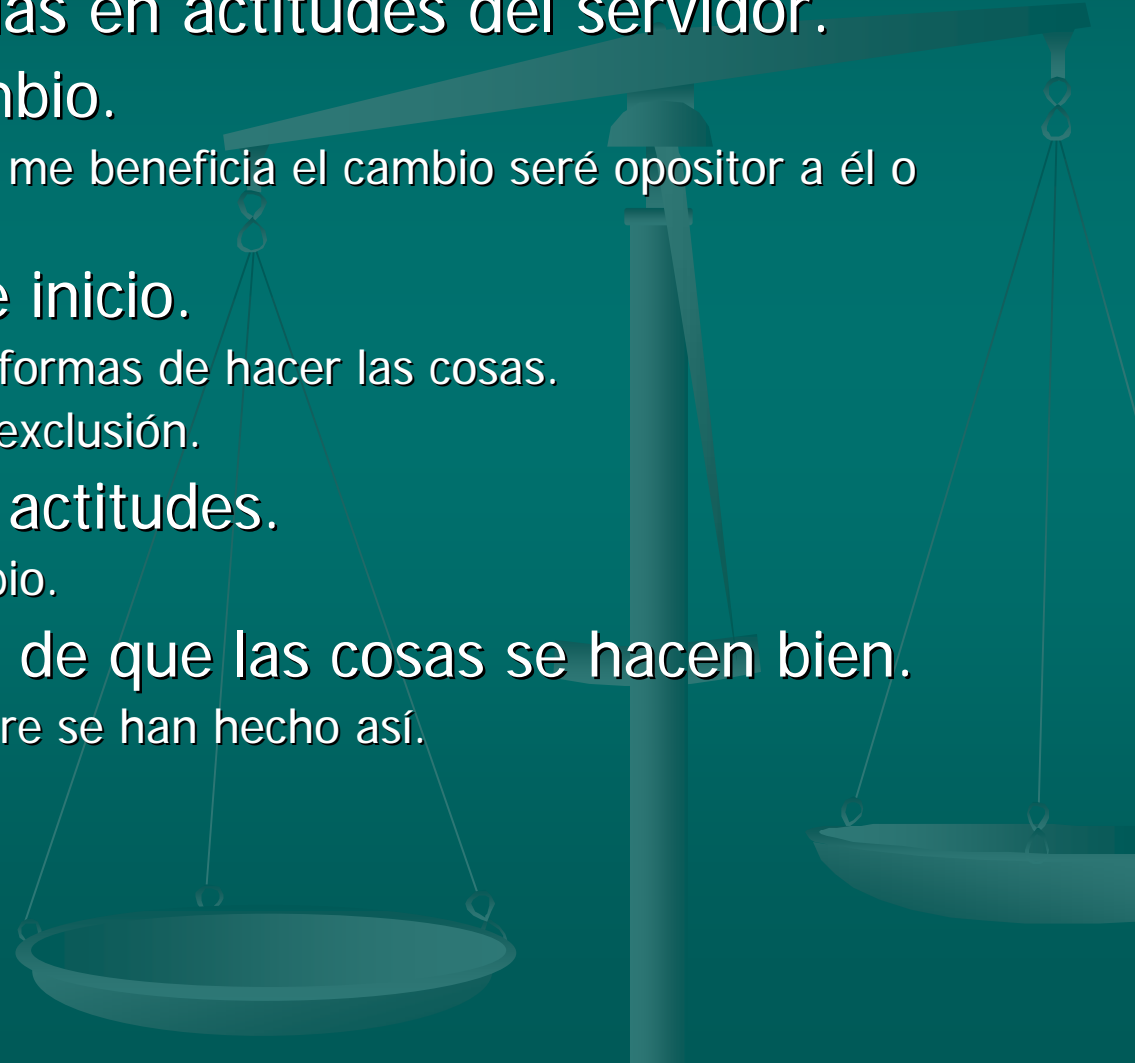
- El desempeño de los tribunales debe ser evaluado periódicamente.
 - Falta de sistemas confiables de evaluación.
 - Oposición de los jueces a ser evaluados.
- ¿A quién corresponde?
 - ¿Por qué no al órgano de disciplina?
 - ¿Por qué no a quien nombra?
 - ¿Por qué no a la Corte Suprema?.
- ¿Por qué estimo que es función administrativa?.

Nuevas tecnologías y cambio

- Las nuevas tecnologías no son indispensables para el cambio, pero le ayudan.
 - Sistemas informáticos de gestión.
 - Problemas para su uso:
 - No se tienen sistemas completos y probados en Latinoamérica.
 - A los servidores judiciales estiman que su uso es complicado.
 - Las soluciones informáticas no son baratas.
 - Cómo mejorar el rendimiento.
 - La tramitación por lotes.
 - El uso de formularios.
 - La uniformidad del procedimiento.
 - Cómo no produce efectos contraproducentes.
 - El expediente electrónico.
 - La gestión de las audiencias (convocatoria a todas las partes, la agenda única).
 - La comunicación externa e interna.
 - Su uso en la producción de estadísticas.

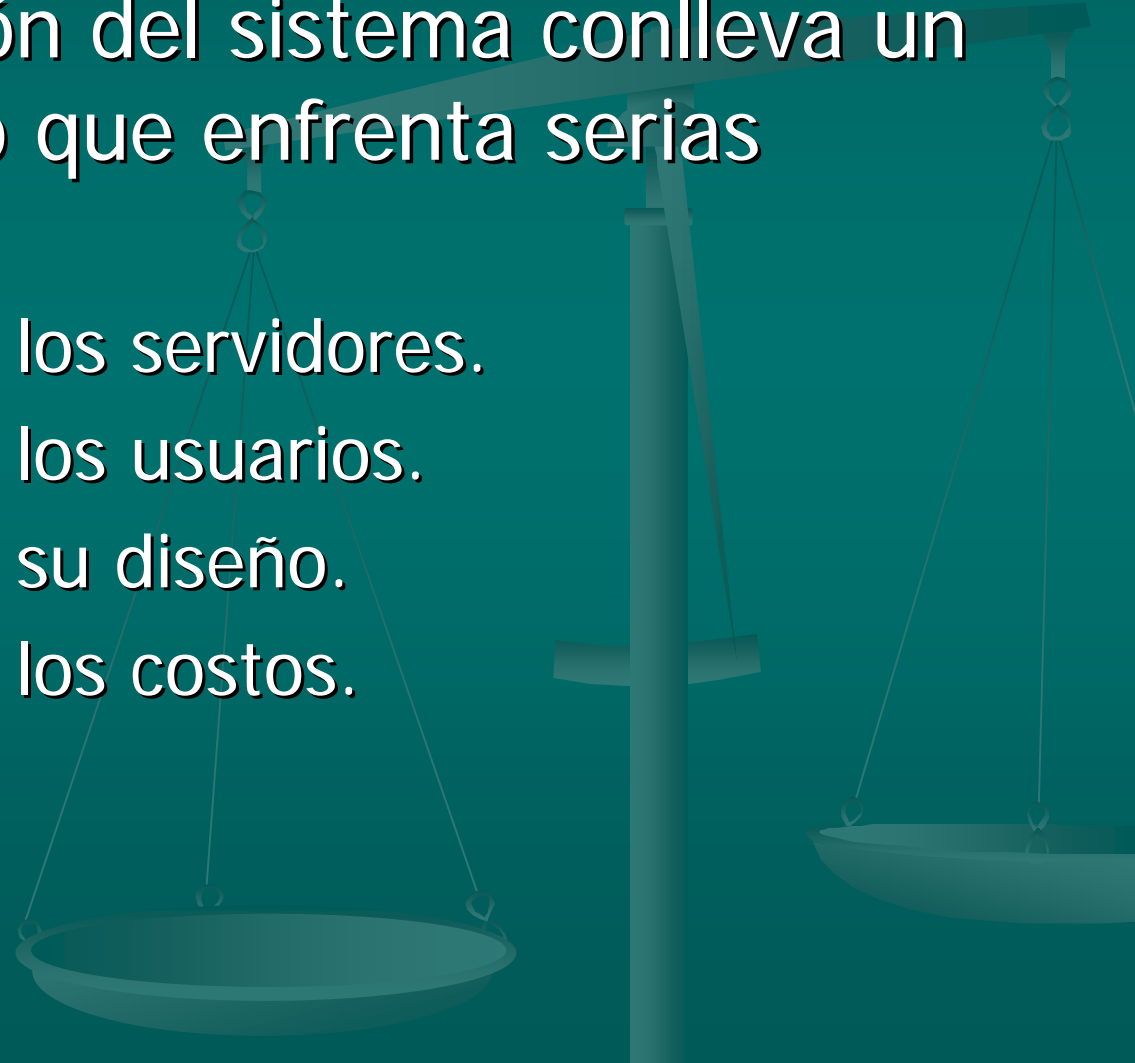
Dificultades para implantar el cambio.

- Dificultades originadas en actitudes del servidor.
 - La reacción al cambio.
 - Si no conozco cómo me beneficia el cambio seré opositor a él o indiferente.
 - Las dificultades de inicio.
 - Oposición a nuevas formas de hacer las cosas.
 - La posibilidad de la exclusión.
 - El vencimiento de actitudes.
 - Educar para el cambio.
 - El convencimiento de que las cosas se hacen bien.
 - La cultura del siempre se han hecho así.



Dificultades para implantar el cambio.

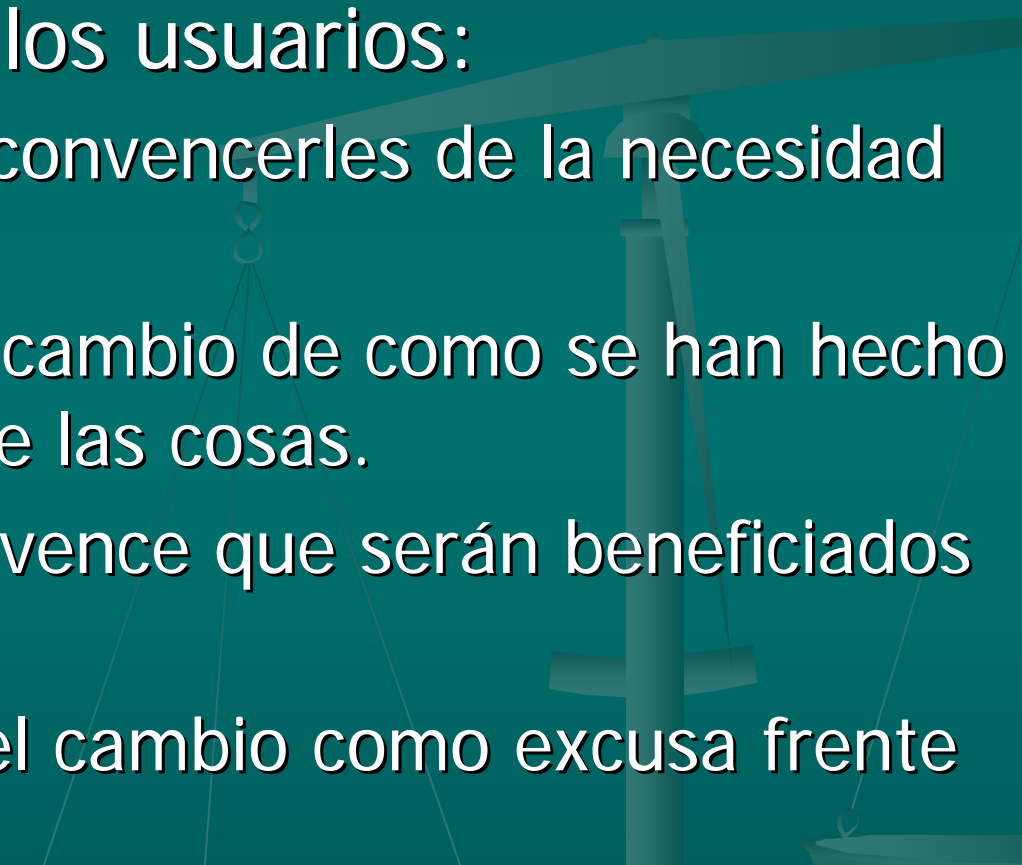
- La modernización del sistema conlleva un cambio. Cambio que enfrenta serias dificultades:
 - En relación con los servidores.
 - En relación con los usuarios.
 - En relación con su diseño.
 - En relación con los costos.



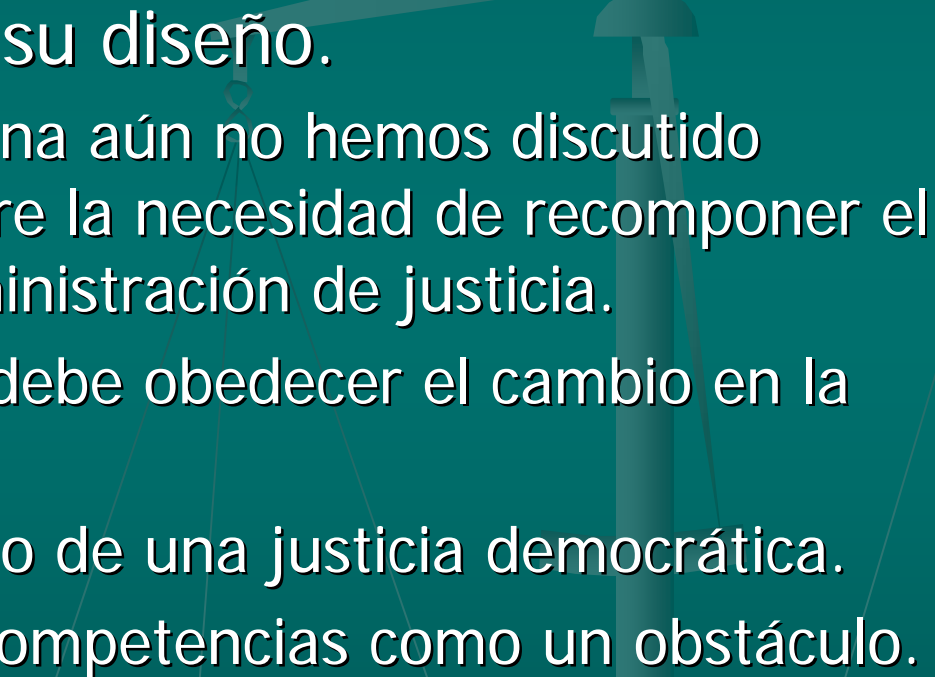
Dificultades para implantar el cambio.

- En relación con los servidores.
 - Generalmente existe reacción frente al cambio.
 - Se debe preparar a los servidores para el cambio.
 - Capacitación para el cambio.
 - Inicialmente tuvimos muchos problemas al respecto.
 - No se tiene conciencia sobre la necesidad del cambio.
 - Cambiar ¿para qué?.
 - Si se aprovecha el cambio para introducir sistemas de gestión, ello complica el proceso.
 - Los sistemas de gestión son poco conocidos.
 - La capacitación para su utilización.
 - No se tiene conciencia sobre la necesidad de mantener la información actualizada.
 - No se tiene suficiente conocimiento sobre las necesidades de su implementación.
 - Redes
 - Equipos eléctricos
 - Mantenimiento.

Dificultades para implantar el cambio.

- En relación con los usuarios:
 - Dificultad para convencerles de la necesidad del cambio.
 - Su oposición al cambio de como se han hecho tradicionalmente las cosas.
 - Si no se les convence que serán beneficiados se opondrán.
 - La utilización del cambio como excusa frente al cliente.
- 

Dificultades para implantar el cambio.

- En relación con su diseño.
 - En América Latina aún no hemos discutido seriamente sobre la necesidad de recomponer el sistema de administración de justicia.
 - A qué criterios debe obedecer el cambio en la organización.
 - Cuál es el diseño de una justicia democrática.
 - La pérdida de competencias como un obstáculo.
- 

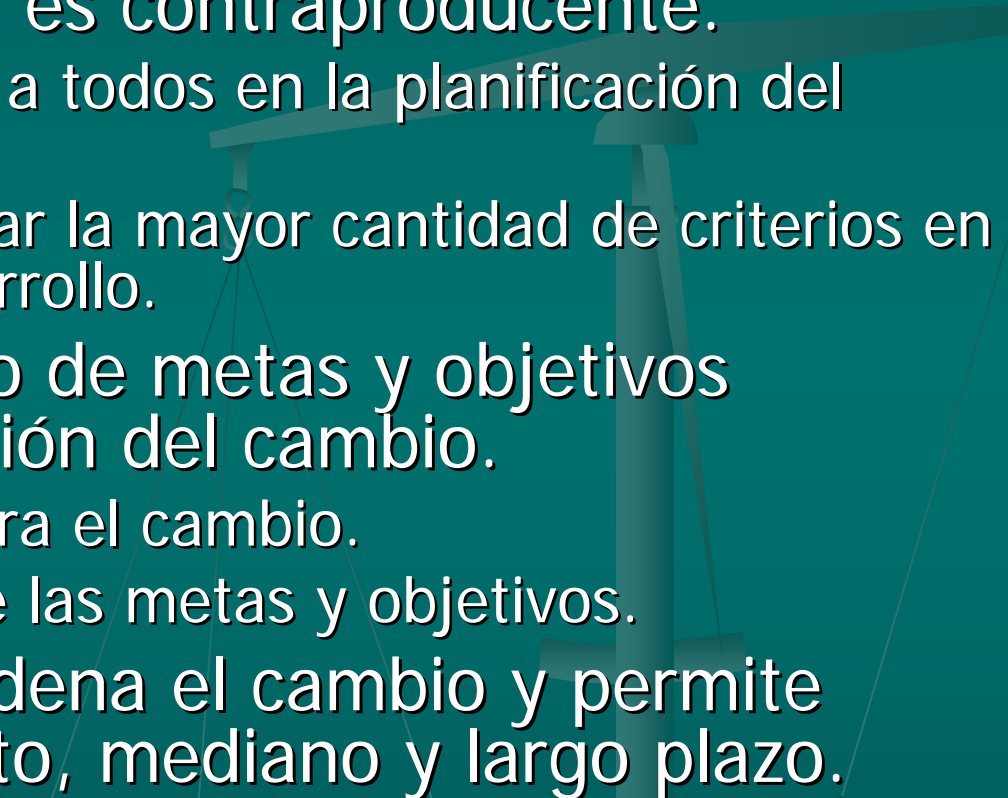
Dificultades para implantar el cambio.

- En relación con los costos.
 - Los cambios en la organización generalmente conllevan mayores costos.
 - Se debe tratar de crear el menor número de plazas.
 - Se deben reconvertir las que se tienen.
 - La utilización de nuevas herramientas conllevan mayores costos.
 - Los costos hundidos de la justicia.
 - En relación con los usuarios.
 - Los costos invisibles (paz familiar, alteración personal, dineros de la empresa para litigar, pago de abogados, etc.)
 - En relación con el sistema propiamente dicho.
 - El poco rendimiento.
 - La reiteración de actividades.
 - Los tiempos perdidos.

Dificultades para implantar el cambio.

- Las economías del cambio.
 - Las economías al emplear criterios de producción en escala.
 - El mejor aprovechamiento del recurso humano con la especialización en la función.
 - La simplificación de los procedimientos.
 - Nuestra experiencia en economías.
 - Ahorro de tiempo del usuario en el retiro de dineros en el Banco de Costa Rica.
 - Ahorro de tiempo en relación con la notificación por fax.
 - Ahorro de personal al informatizar el proceso de notificaciones.
 - Ahorro en los tiempos del jueces a quien se le quitan las funciones administrativas.
 - Ahorro en la simplificación de los procesos.

Necesidad de planificar el cambio.

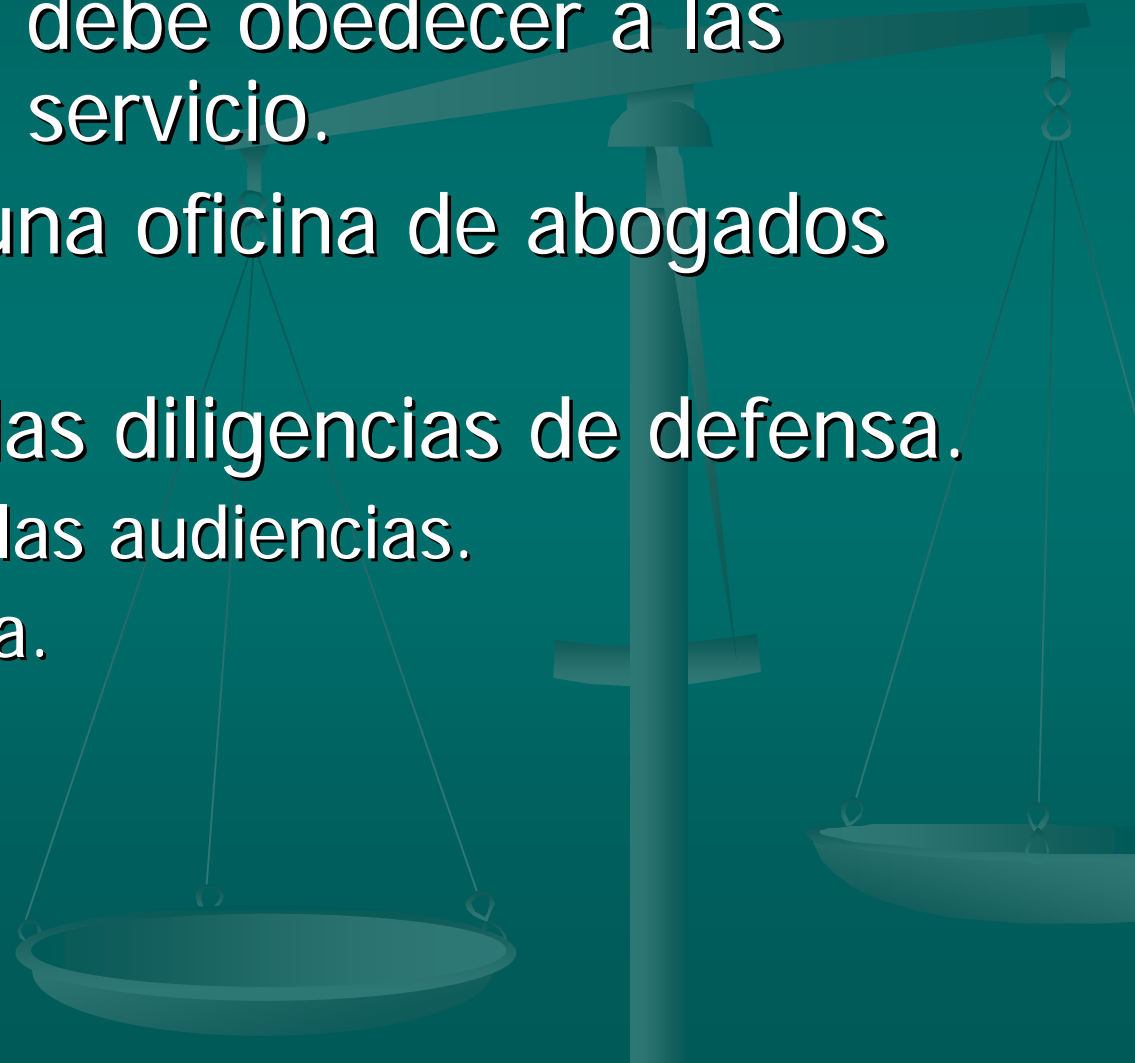
- La no planificación es contraproducente.
 - Se debe participar a todos en la planificación del cambio.
 - Se deben incorporar la mayor cantidad de criterios en los planes de desarrollo.
 - El desconocimiento de metas y objetivos dificulta la evaluación del cambio.
 - La capacitación para el cambio.
 - El conocimiento de las metas y objetivos.
 - La planificación ordena el cambio y permite fijarle metas a corto, mediano y largo plazo.
- 

La organización del despacho del fiscal

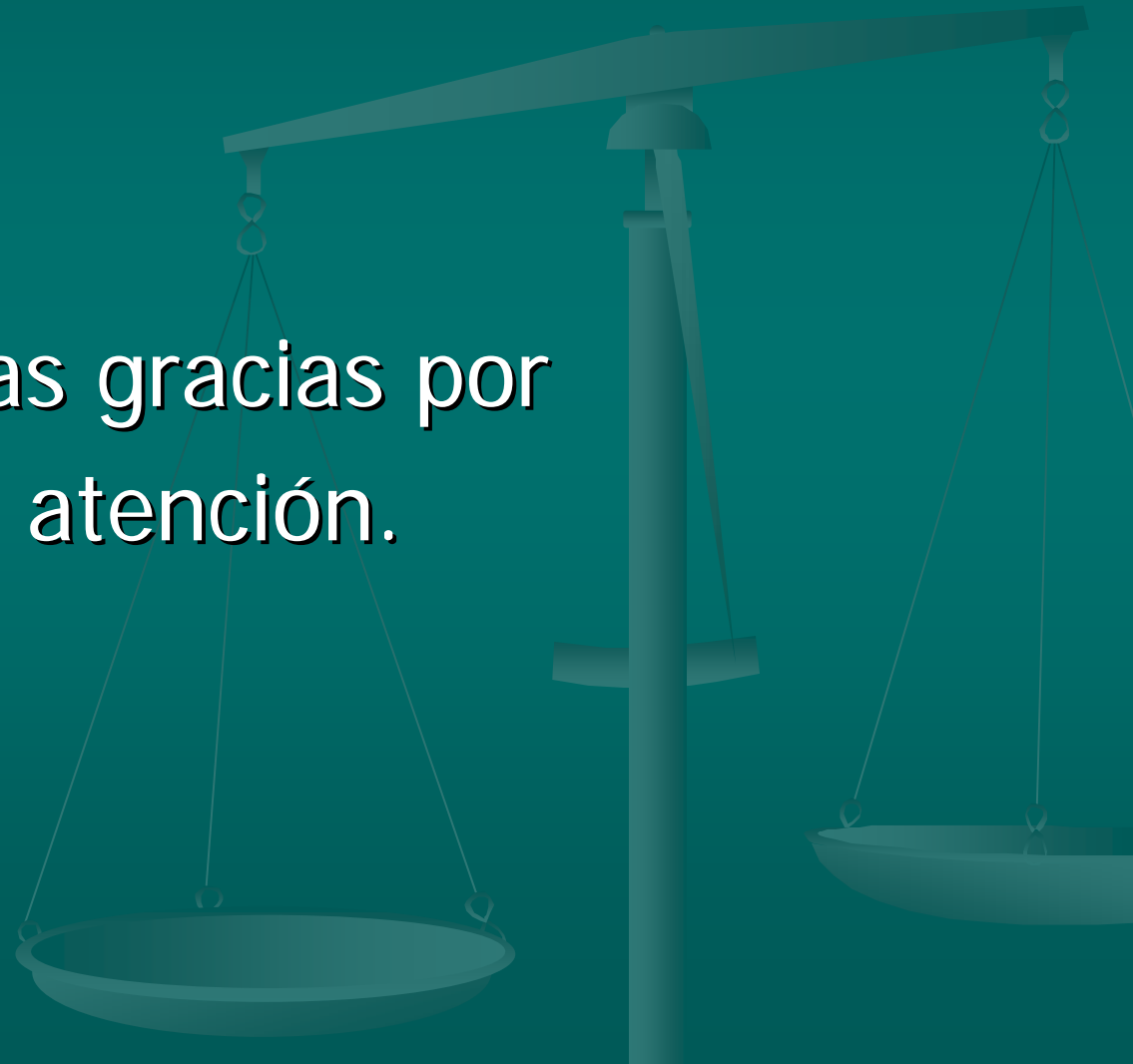
- Se ha seguido la práctica de organizarlo siguiendo el modelo del despacho para el juez.
- La organización del despacho del fiscal obedece a otras razones.
 - La realización de la investigación penal.
 - La atención de las audiencias.
 - La agenda única.

La organización del despacho del defensor

- Su organización debe obedecer a las necesidades del servicio.
- No se trata de una oficina de abogados grande.
- La atención de las diligencias de defensa.
 - La atención de las audiencias.
 - La agenda única.



Muchas gracias por
su atención.



- En la presentación que hará Juan Enrique, previa a la suya, se tratarán temas más teóricos, relacionados con el diseño de los modelos de gestión, por qué ellos son importantes y una breve descripción del estado de situación en la región. Nuestra idea de su presentación es aprovechar su gran experiencia, y la de Costa Rica, en implementar y operar este tipo de temas, contándonos la "historia y conclusiones" de la planificación realizada, todos los problemas, peleas, conflictos, y formas de solucionarlos que han tenido para alcanzar lo que tienen hoy en día, y cómo visualizan enfrentar los desafíos que tiene por delante, dada la experiencia ya ganada.
- En ese sentido, las 10 primeras láminas de su presentación tocan temas que también tratará Juan Enrique (por ejemplo, la lámina llamada "la organización actual", la "más jueces o mejor organización"), por lo que le pediría acortar esta parte.
- A continuación viene la lámina "Qué hemos hecho en Costa Rica". Aquí le pediría si pudiese precisar, además de los contenidos de los cambios, que me parece que están bien descritos, algo más descriptivo acerca del proceso mismo de implementación de esos cambios, por ejemplo especificando:
 - fechas (¿hubo o no gradualidad?)
 - número y tipo de tribunales "cambiados" y cantidad de personal "afectado", para dimensionar la magnitud de los cambios y los potenciales problemas
 - ¿cómo se organizó la implementación? (por ejemplo de los megadespachos en Goicoechea), tocando temas de interés para quienes están trabajando en eso hoy, tales como: ¿cuánta gente y de qué perfil participó en qué etapas de la implementación?, ¿cómo se fue monitoreando la implementación?, etc.