

# Las Oficinas de Implementación del Sistema Penal Acusatorio en Panamá. Una experiencia de coordinación

**Delia A. De Castro D.**

Coordinadora General de la Oficina de Implementación del Sistema Penal Acusatorio.  
Procuraduría General de la Nación. Ministerio Público de Panamá.

## Introducción

Luego del arduo trabajo que implicó lograr la aprobación de la Ley No. 63 del 28 de agosto de 2008, que adoptó el Código Procesal Penal en Panamá, nos encontramos con una nueva realidad: correspondía realizar el trabajo de implementación, es decir, conseguir que el contenido de la ley se materializara en la práctica.

Por supuesto que esa no sería una tarea fácil. Sobre todo porque no estábamos acostumbrados, al menos en el ámbito de la justicia penal, a llevar largos procesos de implementación que fuesen más allá de obtener los recursos presupuestarios, abrir unos cuantos despachos y designar al personal.<sup>1</sup>

La reforma procesal penal que teníamos ante nosotros, era la más grande y significativa que habíamos tenido en la historia republicana de Panamá. En esta ocasión, superaba la simple sustitución de una ley por otra. Por ende, no

bastaba con su entrada en vigencia para que funcionara como por arte de magia.

Con frecuencia, escuchábamos a los más versados en la materia hacer referencia a la necesidad que existía de hacer un “cambio de chip” en los actores del proceso penal para que pudiéramos tener un sistema de justicia más equilibrado, más justo, más respetuoso de los derechos fundamentales de todos los intervinientes y que funcionara conforme a los estándares delineados a nivel internacional.

Correspondía ajustar la organización de las distintas instituciones que componen el sistema de administración de justicia a esos estándares que ya habían sido insertados en la reforma procesal penal recién aprobada. También hacía falta un trabajo intensivo de capacitación, selección del personal idóneo o con el mejor perfil para cada una de las áreas en la que se debían desenvolver fiscales, jueces y defensores y, además, hacer que la ciudadanía se interesara en este cambio como mecanismo de legitimación del sistema.

Para lograr ese propósito, en la Ley 63 de 2008, siguiendo el ejemplo de países como Colombia y Chile, se incorporó un calendario

<sup>1</sup> Un ejemplo algo reciente para la fecha, había sido la creación de la jurisdicción penal de adolescentes aprobada por la Ley 40 de 1999 e implementada a partir del año 2001, que implicó una capacitación intensiva de personal, selección en base a competencias y creación de fiscalías, juzgados y oficinas de defensores bajo otra lógica de trabajo.

de implementación gradual<sup>2</sup>. En nuestro caso, iniciaba por áreas territoriales en las que se analizó que podría tener mayor éxito la reforma, ya fuese por la extensión territorial o la incidencia delictiva.<sup>3</sup> El área seleccionada fue el Segundo Distrito Judicial (integrado por las provincias de Coclé y Veraguas) y con el personal de dichas provincias iniciaron los trabajos de implementación.

Tuvimos un proceso interesante de intercambio de experiencias con consultores extranjeros, al tiempo que nacionales visitaron algunos de los países en los que ya la reforma procesal penal estaba en marcha. Una gran conclusión resultó de todo: Panamá tenía la gran oportunidad de aprender de muchos procesos previos de reforma y asumir las mejores prácticas que habían surgido de ellos, pero era preciso implementar el Código Procesal Penal “al estilo panameño”.

Además de lo anterior, era indispensable generar espacios de coordinación entre las instituciones que permitieran conocer el estatus de los trabajos de implementación de la reforma en cada una de ellas, al tiempo que se compartían las dificultades particulares y comunes. Recordemos que uno de los problemas que suelen surgir en los procesos de reforma según lo ha apuntado el Centro de Estudios de Justicia de las Américas es precisamente los distintos niveles de desarrollo, organización y avances de las instituciones. Por ende, esta coordinación interinstitucional contribuiría a reducir las distancias existentes.

2 La primera etapa sería el Segundo Distrito Judicial (Coclé y Veraguas), la segunda etapa el Cuarto Distrito Judicial (Herrera y Los Santos), la tercera etapa el Tercer Distrito Judicial (Chiriquí, Bocas del Toro y la Comarca Ngäbe Buglé) y la cuarta etapa el Primer Distrito Judicial (Panamá, Panamá Oeste, Colón, Darién y las Comarcas Guna Yala, Guna de Madugandí, Wargandí y Emberá – Wounaan).

3 No podemos decir en este caso que se trataba del área de menor extensión territorial porque en el Segundo Distrito Judicial, donde iniciaría la aplicación del nuevo sistema, está la provincia de Veraguas, la única del país que tiene costa en ambos mares (Atlántico y Pacífico) y una de las de mayor extensión territorial, aunque no tan poblada. Sí podemos decir que la incidencia delictiva era menor que en otras áreas y que allí se había tenido buena experiencia en materia de administración de justicia y contaba con personas comprometidas con el cambio. Los resultados de la primera etapa de implementación así lo demostrarían.

A manera de ejemplo, las instituciones que tuvieron representación en el debate del Código Procesal Penal fueron primordialmente el Órgano Judicial (incluida la representación de la Defensa Pública) y el Ministerio Público. Ya esto colocaba a la Policía Nacional (preventiva y de investigación), al Instituto de Medicina Legal y Ciencias Forenses, al Sistema Penitenciario y a otros estamentos de seguridad, en una ligera desventaja, pues no solo les correspondía contribuir con la implementación sino identificarse con el cambio procesal que se aproximaba.

Por otro lado, teniendo presente que la reforma procesal penal necesita de cuidado y ajustes dirigidos a fortalecer y mejorar su ejecución, resultaba indispensable crear organismos que permitieran lograr esa finalidad, establecer compromisos y darle seguimiento a su cumplimiento para beneficio del sistema.

En este punto, era evidente que las dificultades presupuestarias se colocaban como un asunto relevante, pues no se trataba solamente de destinar más y mejores recursos a cada una de las instituciones para hacer el trabajo conforme a los estándares aprobados, sino también disponer de un equipo dedicado a la implementación de la reforma procesal penal a tiempo completo. Ello parecía una quimera. Se dejaba de destinar ese recurso humano a otros aspectos centrales de la institución para dedicarlo a tareas que no se consideraban claras o que no se estimaba que necesitaran mucha dedicación, pero esa era una equivocación.

La reforma procesal penal en Panamá se asumió como un compromiso de país, derivado del Pacto de Estado por la Justicia. En esta tarea la sociedad civil que clamaba por un cambio en el tema fue motor y factor fundamental.

Luego, las instituciones estatales relacionadas con el sistema de administración de justicia se fueron sumando una a una, luchando porque se

lograra un funcionamiento bajo estándares más respetuosos de los derechos humanos y las garantías fundamentales que atañen a todos los ciudadanos, pero que la vez diera espacios para una persecución penal adecuada que disminuyera la impunidad.

Uno de los compromisos fundamentales fue cambiar la lógica del expediente al que se rendía culto en el sistema mixto. Dejaba de considerarse prueba aquello que se practicaba durante la investigación lejos del control del juez y a veces sin participación de la defensa, para darle este calificativo solo a los elementos probatorios documentales, testimoniales o periciales que se practicaban durante el juicio público, mediante el ejercicio del derecho a contradicción.

También se empezó a pensar en la transformación de la organización de las Fiscalías, de la Defensa Pública y del Órgano Judicial, donde se dio paso a un aspecto significativo, la separación de las labores administrativas de las de persecución penal, de defensa y de decisión judicial, respectivamente. Cada uno se dedicaría al rol que le correspondía por ley. Para lograr todo lo expresado, las oficinas de implementación tenían un gran trabajo por delante.

## Los primeros pasos de organización para la implementación. Avances y retrocesos

Asumiendo el liderazgo que le correspondía, mediante el Acuerdo N° 731 de 28 de agosto de 2008, la Corte Suprema de Justicia constituyó la Comisión Interinstitucional de Alto Nivel para la Implementación del Sistema Acusatorio, cuya función primordial es la de garantizar que la reforma procesal penal sea puesta en marcha en toda la República de Panamá.

Esta Comisión está integrada por altas autoridades como el Presidente de la Corte Suprema de Justicia y el Presidente de la Sala Penal, el Presidente de la Asamblea

Nacional, el Procurador General de la Nación, el Ministro de Economía y Finanzas; la Dirección General del Sistema Penitenciario y la Policía Nacional; el Secretario de Modernización del Estado, hoy día Autoridad de Innovación Gubernamental y el Presidente del Colegio Nacional de Abogados.

A través del mismo acuerdo, el Órgano Judicial constituyó una Comisión Interna de Implementación y posteriormente se dictó el Acuerdo N° 949 de 21 de noviembre de 2008, por el que se creó la Unidad de Implementación del Sistema Acusatorio (UISA) “como ente del Órgano Judicial encargado de elaborar propuesta para el diseño del plan de implementación del sistema acusatorio y gerenciar a tiempo completo su adecuada ejecución.”

El Ministerio Público, por su parte, mediante Resolución N° 2 de 7 de enero de 2009, proferida por la Procuradora General de la Nación creó la Comisión de Implementación del Sistema Acusatorio en el Ministerio Público y la Subcomisión de Implementación del Sistema Acusatorio para el Ministerio Público, en el Segundo Distrito Judicial de Panamá, con el propósito de adelantar las tareas de planificación y ejecución de la reforma procesal penal.

Dado el aplazamiento de la primera etapa de implementación<sup>4</sup> en virtud de la aprobación de la Ley 48 de 1 de septiembre de 2009, que extendía su inicio al 2 de septiembre de 2011, los trabajos cesaron y algunas comisiones se desintegraron. No fue sino hasta el 22 de julio de 2010, cuando se firmó el Convenio de Cooperación y Asistencia Técnica Interinstitucional para la Implementación del Sistema Penal Acusatorio<sup>5</sup>, mediante el cual

4 Este fue un proceso difícil. Había temor y preocupación por el cambio entre muchos involucrados en el proceso de implementación, se aproximaba el año electoral y no se verificaba mucha disposición presupuestaria. Quizás uno de los factores relevantes fue que no conocíamos del todo bien cómo llevar adelante la transformación de las instituciones para que el nuevo Código Procesal Penal funcionara.

5 [http://www.organojudicial.gob.pa/wp-content/uploads/2011/01/acuerdointerinstitucional\\_spa.pdf](http://www.organojudicial.gob.pa/wp-content/uploads/2011/01/acuerdointerinstitucional_spa.pdf)

se conforma una Comisión cuya función es supervisar la adecuada ejecución del Sistema Acusatorio, garantizando la optimización de los recursos y la coordinación de acciones. Esta Comisión de Coordinación Interinstitucional para la Implementación del Sistema Penal Acusatorio está conformada por el Órgano Judicial, Ministerio Público, Instituto de Defensoría Pública, Policía Nacional, Instituto de Medicina Legal y Ciencias Forenses, Dirección de Investigación Judicial, Autoridad Nacional de Aduanas, el Colegio Nacional de Abogados y la Autoridad Nacional para la Innovación Gubernamental.

Posterior a ello, y en el caso concreto del Ministerio Público, mediante Resolución N° 5 de 28 de enero de 2011<sup>6</sup>, la Procuraduría General de la Nación creó internamente la Oficina de Implementación del Sistema Penal Acusatorio, que quedó a cargo de organizar y atender las tareas relacionadas con la instalación de la reforma procesal penal en la institución.

## El trabajo de implementación

Poco a poco, cada institución fue creando su Oficina de Implementación del Sistema Penal Acusatorio (OISPA), al punto que hoy día existen no solamente en el Órgano Judicial y en el Ministerio Público; sino también en la Policía Nacional, en la Dirección de Investigación Judicial, en el Instituto de Medicina Legal y Ciencias Forenses y en el Servicio Nacional de Fronteras (SENAFRONT).

Cabe destacar que instituciones que no cuentan con oficinas de implementación propiamente, usualmente han designado personas que sirven como enlace para atender los asuntos relacionados con la puesta en marcha de la reforma procesal penal o su seguimiento, tal es el caso del Servicio Nacional Aeronaval, que se ha incorporado a la implementación por ser parte de la Fuerza Pública y tener facultad de actuación como

primer interviniente en casos de naturaleza penal.

Las áreas de trabajo en las que se ha priorizado y que manejan, coordinan o interactúan las oficinas de implementación o los respectivos enlaces son: recursos presupuestarios, recursos humanos, descarga/liquidación, infraestructura, capacitación, modelo de gestión, normativa, divulgación, estadística y tecnología.

A partir del convenio suscrito en el año 2010, cada institución cumplió con los deberes que le correspondía y el 2 de septiembre de 2011, se puso en marcha la reforma procesal penal en el Segundo Distrito Judicial, la cual calificamos inicialmente, como una experiencia exitosa por el cambio que se logró en los modelos de gestión del Ministerio Público, Defensa Pública y Órgano Judicial a través de sus oficinas judiciales, así como la instalación de la oralidad como eje central del trabajo que realizan todas las instituciones, siguiendo la lógica del esquema adversarial.

En ese proceso fue clave el trabajo de las Oficinas de Implementación del Sistema Penal Acusatorio (en adelante OISPA).

## Reuniones interinstitucionales de implementación y seguimiento:

### Reuniones bilaterales:

Una experiencia positiva en el proceso de seguimiento de la reforma y llevada adelante por la coordinación de las OISPA, particularmente la del Órgano Judicial, son las denominadas reuniones bilaterales. En estos encuentros se reúnen funcionarios del Ministerio Público y del Órgano Judicial (que incluye en nuestro país a la Defensa Pública), con el propósito de plantear los problemas o inconvenientes que existen en las diversas provincias y que no han podido ser resueltos por las autoridades locales. En estas reuniones se profundiza en su análisis y se proponen soluciones.

<sup>6</sup> Modificada por la Resolución No. 2 de 11 de enero de 2016, proferida por la Procuraduría General de la Nación.

Todo aquello que no dependa directamente de estrategias institucionales de persecución penal o de decisiones que son eminentemente jurisdiccionales, esto es, aquellos temas que se refieren a gestión, se consensúan a través de los denominados acuerdos bilaterales que deben ser cumplidos por todos los involucrados. Esta práctica ha permitido dar seguimiento a la implementación cuidando que los problemas existentes sean resueltos con el concurso de todos los actores, al tiempo que se unifican criterios de gestión en todos los distritos judiciales.

Las reuniones bilaterales se realizan cuantas veces sea necesario durante el año, dependiendo del nivel de dificultades relevantes encontradas en los distintos distritos judiciales y que sean comunicadas a las OISPA. Usualmente se dan entre una y tres reuniones al año.

Como ejemplo de algunos temas que se llevaron a reuniones bilaterales y que fueron marcando la pauta de la reforma procesal penal, tenemos los siguientes:

- Información de las partes: al momento de las entrevistas la Fiscalía solicitará una dirección alterna o adicional al entrevistado para facilitar su localización posterior.
- Acceso de la defensa a la carpeta de investigación: el fiscal subirá a la plataforma tecnológica la información relevante del caso y dará acceso a la defensa de la carpeta de investigación que contenga los elementos necesarios para debatir en audiencias previas. Otra información no necesaria para esas audiencias podrá ser revelada en la fase intermedia, previo al juicio.
- Oposición al sobreseimiento: el Ministerio Público aceptó que al momento de notificar a la víctima de un sobreseimiento, lo haría con el siguiente formato:  
“Estoy enterado de la decisión del MP de abstenerse de formular acusación y que tengo 15 días para presentar mis objeciones ante la Oficina Judicial ubicada en....”
- Agendamiento de audiencias: cuando se haya solicitado solo una audiencia, por ejemplo imputación, pero el acto oral deba extenderse para conocer otros planteamientos del caso como un acuerdo de pena, se suspenderá el acto oral para continuar con los demás agendados en tiempo y se retomará aquel que se había suspendido tan pronto concluya la agenda programada.
- Notificaciones y citaciones: el Ministerio Público y la Defensa confirmarán sus notificaciones por correo. En casos de juicio oral, la Oficina Judicial elabora las boletas de peritos y testigos admitidos pues le corresponde por ley, pero el Ministerio Público y la Defensa quedarán a cargo de hacerlas efectivas.
- Traslado de aprehendidos: para las audiencias de legalización de aprehensión la Oficina Judicial solicita el traslado del aprehendido, no el Ministerio Público, pues la persona privada de libertad queda a órdenes de la Oficina Judicial.
- Audiencias de acuerdos de pena: no hay obligación de presentar el acuerdo de pena previamente a la oficina judicial, pues estos se pueden hacer incluso en el acto oral. Una vez realizado el acuerdo y cumpliendo con los parámetros de ley, éste debe ser respetado.
- Comunicación con la Defensa Pública y sobre la Defensa: el Ministerio Público debe notificar a la Defensa Pública tan pronto haya una persona aprehendida que requiera de ese servicio. También notificará a la Oficina Judicial el cambio de defensor público por privado y quiénes son los defensores del caso para que puedan ser notificados de las audiencias.
- Fijación de audiencias: se da prioridad a las audiencias previas o preliminares que se requieren para realizar controles dentro de los plazos de ley. Las audiencias de juicio se fijarían de lunes a jueves, dejando los viernes libres en caso que se requiera una reprogramación o extensión del acto oral.
- Reuniones del Comité Interinstitucional de Seguimiento y Monitoreo (CISMO):



En otro nivel, como parte del proceso de implementación, se celebran aproximadamente cada tres meses reuniones del Comité Interinstitucional de Seguimiento y Monitoreo del Sistema Acusatorio, presidido por el Magistrado Presidente de la Corte Suprema de Justicia y en el cual el Ministerio Público ostenta la Vicepresidencia.

Este comité reúne a representantes de las Oficinas de Implementación del Sistema Penal Acusatorio en las instituciones que conforman el sistema de administración de justicia y aquellas que fungen como brazos auxiliares. Su propósito es dar seguimiento a temas concretos de implementación por lo que las reuniones se focalizan en aspectos como: rendición de cuentas en materia de capacitación, infraestructura, recursos humanos, presupuestarios, avances en materia de tecnología y demás relacionadas con las áreas prioritarias de la implementación.

Además de coordinación, estas reuniones permiten compartir información interinstitucional, acercar a las OISPA y generar otros lazos de apoyo en actividades relacionadas con capacitación y/o preparación para la implementación.

Un aspecto muy relevante tratado en las reuniones CISMO, fue la puesta en marcha y funcionamiento de la Plataforma Tecnológica del Sistema Penal Acusatorio que permite la existencia del número único de caso, la interconexión de todos los actores del proceso penal en una sola herramienta, la incorporación de información en una carpeta digital, la realización de comisiones por parte del Ministerio Público a la Dirección de Investigación Judicial y al Instituto de Medicina Legal y Ciencias Forenses, así como que estos den sus respuestas por la misma vía. Facilita las solicitudes de defensor, de audiencias, permite acceder a las grabaciones de los actores orales y llevar el flujo del proceso hasta su culminación.

## Un enfoque concreto a la labor de la OISPA en el Ministerio Público de Panamá

En el caso de la Oficina de Implementación del Sistema Penal Acusatorio en el Ministerio Público, atendiendo al mandato establecido en la Resolución N° 5 de 28 de enero de 2011, modificada por la Resolución N° 2 del 11 de enero de 2016, ambas de la Procuraduría General de la Nación, le corresponde vincular de forma efectiva a todos los actores clave del sector jurídico y administrativo institucional en aras de lograr la gestión pertinente para la puesta en marcha de la reforma procesal penal.

En la experiencia de los dos últimos distritos judiciales a implementar, el tercero (integrado por Chiriquí, Bocas del Toro y la Comarca Ngäbe Buglé) y el primero (conformado por las provincias de Panamá, Panamá Oeste, Colón, Darién y las comarcas Guna Yala, Guna de Madugandi, Wargandi y Emberá – Wounaan), la oficina tuvo a cargo la generación de un **Plan de Implementación del Sistema Penal Acusatorio** para lo cual se contó con los aportes de cada uno de los representantes de las subcomisiones de trabajo que son: Descarga, Presupuesto, Recursos Humanos, Capacitación, Tecnología, Estadística, Modelo de Gestión, Normativa, Divulgación e Infraestructura.

Luego de definido el plan, incluidos los objetivos, acciones a seguir, factores críticos de riesgo para su cumplimiento, entre otros, cada dos meses se realizó una reunión de seguimiento a la labor, en la cual cada líder de subcomisión debía reportar a la Procuraduría General de la Nación, al resto de los miembros de subcomisiones y al personal del área fiscal y administrativo del sitio que funja como sede de la reunión, los avances logrados, las dificultades encontradas y la planificación ideada para alcanzar el objetivo trazado en tiempo oportuno. Esto, por un lado, obligó a que cada subcomisión trabajase con ahínco para reportar sus avances ante la máxima

autoridad institucional; permitió que todos los involucrados en el proceso de implementación conocieran el estado de situación en cada una de las distintas áreas clave; contribuyó a que se pudieran resolver los inconvenientes que existían de forma oportuna, al tiempo que todos los beneficiarios también estuvieron al tanto de la realidad del proceso de instalación del cambio procesal.

En la institución se comprendió que el trabajo de implementación además de involucrar al personal que se ocupa de la gestión o administración, debía considerar a los funcionarios del área de investigación (los fiscales). Lo anterior, porque en el caso de Panamá no se estaba creando una institución sino transformándola conforme a los estándares de la reforma procesal penal lo exigía. Definitivamente que una modificación en la forma de organizar y gestionar casos penales no hubiese sido posible lograrla adecuadamente sin tomar en consideración al recurso humano que se ocuparía de poner la maquinaria a andar, caso a caso.

En consecuencia, el trabajo de implementación conllevó la realización de talleres de Preparación para la Implementación del Sistema Penal Acusatorio en el Primer Distrito Judicial, en los cuales se reunieron fiscales de Panamá, Panamá Oeste, San Miguelito, Colón, Darién y la Comarca Guna Yala, con el objeto de organizar el proceso de descarga, discutir el diseño del Modelo de Gestión de Fiscalía para el Primer Distrito Judicial; y definir la distribución de los espacios en los edificios que albergan las agencias del Ministerio Público del Primer Distrito Judicial, esto en base al dimensionamiento de personal de Recursos Humanos de la Institución y determinación de la necesidad de nuevos espacios. Se realizó así un proceso participativo en el cual se les permitió aportar y que sintieran que la reforma también era su responsabilidad.

Lo anterior se complementó con talleres y reuniones sobre liderazgo para la reforma procesal penal en el Primer Distrito Judicial,

en los que se dictaron lineamientos para lograr el empoderamiento de los fiscales superiores en cada una de las provincias incluidas en la última etapa, contribuyendo a que fuesen conscientes de las dificultades que suelen existir en los procesos de implementación del Sistema Acusatorio y los retos que se deben afrontar.

Todo ese proceso fue incluido además como parte del Plan Operativo Anual de la Oficina de Implementación del Sistema Penal Acusatorio, bajo el entendido que debía ser motor para la instalación de la reforma, sin descuidar los aspectos relacionados con innovación.

## Los beneficios de existencia de las OISPA

Para nuestro país, la existencia de las OISPA a nivel central como en sus derivaciones regionales en los casos que se ha requerido, ha sido de gran relevancia, al permitir concentrar en una sola instancia institucional el trabajo central de implementación de la reforma procesal penal o su supervisión según el modelo que se adopte, pues usualmente requieren del apoyo de otras áreas como Recursos Humanos, Presupuesto, Infraestructura, entre otros.

Ello facilita el manejo de información, la toma de decisiones, la rendición de cuentas, la obtención de resultados y, por supuesto, el seguimiento de la reforma procesal.

## Reflexión final

Constituye una lección aprendida a nivel de la región latinoamericana que para desarrollar con efectividad las labores dirigidas a la implementación del Código Procesal Penal, resulta necesario establecer instituciones permanentes que faciliten ejecutar acciones, destacar los logros, conocer los errores y desaciertos, así como corregir las prácticas inadecuadas. De esto se han encargado las OISPA.

Han pasado ya cinco años desde que inició en la República de Panamá la instalación de la reforma procesal penal bajo el modelo de corte acusatorio. En este tiempo, se aprecia como positivo el conocimiento del sistema de justicia penal a nivel nacional que tienen muchos de los actores del proceso. La reforma procesal penal ha permitido un intercambio y coordinación interinstitucional impresionante que de otra manera no se hubiese podido lograr.

Muchas han sido las pausas y retrocesos que han tenido que enfrentarse con voluntad institucional y esfuerzo de cada uno de los involucrados en este proceso, pero también han sido muchos los desafíos superados y avances alcanzados.

Las reformas procesales llevaron a detener en varias ocasiones la implementación del SPA. Factores como el temor a iniciar la instalación de un cambio que luego tenía un calendario progresivo, es decir, no era viable detener del todo y echar marcha atrás, afectó. También los cambios de gobierno, falta de asignación presupuestaria, en ocasiones falta de compromiso con la reforma procesal penal y, finalmente, el reto que implicaba llegar a territorios con mayor nivel de criminalidad, población y extensión territorial, incidieron en su momento en que la puesta en marcha no fuera continua.

Eso fue así en el año 2009, pues estaba previsto iniciar la implementación, pero se aplazó hasta el 2011 cuando entró a regir en el Segundo Distrito Judicial compuesto por Coclé y Veraguas. En el año 2012 inició la implementación en el Cuarto Distrito Judicial integrado por las provincias de Herrera y Los Santos. Luego de esto hubo una pausa de dos años. No fue sino hasta 2015 que se instaló el cambio procesal en el Tercer Distrito Judicial compuesto por las provincias de Chiriquí, Bocas del Toro y la Comarca Ngäbe Buglé, mientras en el año 2016 se cumplió con la última etapa al darse la implementación en el Primer Distrito Judicial integrado por las provincias de Panamá (ciudad capital),

Panamá Oeste, Colón, Darién y las Comarcas Guna Yala, Madugandi, Wargandi y Emberá – Wounaan

Entre los desafíos superados podemos mencionar:

- 1. La instalación de la oralidad.** En Panamá las decisiones las toman los jueces en base a la información discutida en las audiencias por los litigantes, pues no tienen acceso a la carpeta de investigación.
- 2. Nuevos modelos de gestión.** El Ministerio Público dejó de tener una organización que refleja a la del Órgano Judicial, que le permite mayor agilidad en la investigación con el apoyo de los brazos auxiliares, y el Órgano Judicial concentró a los jueces en la toma de decisiones, dejando la labor administrativa a la oficina judicial.
- 3. Contar con una Defensa Pública proactiva y presente en los procesos.** Ahora la Defensa Pública no solamente aparece en una indagatoria, un reconocimiento fotográfico o en fila de detenidos o en la audiencia, sino que está disponible, para quien lo requiera, desde el primer acto de investigación hasta la conclusión del proceso.
- 4. El uso de nuevas herramientas para la solución de casos antes del juicio oral.** El 94% de los casos que tienen una decisión de fondo, se resuelven antes del juicio a través de mecanismos como los acuerdos de pena y procedimientos de aceleración como lo son los procedimientos simplificados. Tan solo el 6% de los casos que tienen una decisión de fondo llegan a juicio, conforme a las estadísticas del Ministerio Público para el año 2015–2016. De igual manera, la suspensión condicional del proceso a prueba y la mediación aparecen ahora como instrumentos que contribuyen al desahogo de los tribunales, por mencionar algunas.

En ese escenario, decisiones como la entrada en vigencia escalonada por distritos judiciales,



el inicio de la nueva gestión en cifra cero (en los casos que ha sido posible), la modificación de la estructura de gestión del Ministerio Público hacia un modelo más ágil y flexible para perseguir el delito; la transformación de la forma de administrar justicia con la creación de oficinas judiciales, permitiendo la separación de funciones judiciales de las administrativas, el aprovechamiento de economías de escala y potenciando la actuación en oralidad, hoy día se aprecian como acertadas.

Estos cambios han permitido mayor celeridad en la decisión de las causas, más transparencia en la administración de justicia, así como mayor respeto a los derechos fundamentales tanto de víctimas como de imputados.

La implementación de la reforma procesal penal en Panamá para nosotros ha sido una tarea enorme, a pesar de lo pequeño del país. No obstante, ha valido cada esfuerzo, por tener un mejor sistema de justicia penal en esta tierra istmeña.

El aporte en este proceso de las OISPA, constituye una experiencia exitosa de coordinación.