

Iniciativas Comparadas para mejorar la Gestión Judicial

• En su país, ¿qué iniciativas de reforma se han emprendido en los últimos años tendientes a mejorar la gestión judicial? Describir en qué han consistido, quién las ha impulsado, quién las ha financiado y en qué estado se encuentran.

• En este dossier, además, **Sistemas Judiciales** publica una selección de documentos que son parte del trabajo multimedia **Experiencias de Reformas a la Gestión Judicial**, realizado por el CEJA en el marco del Seminario Internacional sobre la materia realizado en Santiago de Chile del 20 al 22 de agosto de 2002.

BOLIVIA

Julio César Torrico Salinas

Director del Programa de Capacitación Permanente del Instituto de la Judicatura de Bolivia

Las reformas judiciales emprendidas en Bolivia tienden a lograr una justicia oportuna, que abandone la lentitud, la incertidumbre y la inaccesibilidad. Por eso, los esfuerzos han estado particularmente dirigidos a transparentar y dinamizar la gestión judicial, generando mecanismos de control y despacho de causas capaces de satisfacer las demandas de justicia de la comunidad en su conjunto en todas las materias.

Las iniciativas asumidas por el Estado boliviano -en general- y el Poder Judicial -en particular- han tenido su origen en el orden normativo-procesal, la promulgación de leyes y reglamentos que hicieron posible que las tareas encomendadas en el aspecto jurisdiccional propiamente dicho, en el control constitucional y el administrativo, financiero y disciplinario, permitieran construir una estructura y organización político-institucional que devuelva, con gran esfuerzo, la credibilidad ciudadana en el sistema de administración de justicia.

Las iniciativas de reforma han sido dimensionadas desde la perspectiva de los recursos humanos, reconociéndose a la capacitación judicial como una herramienta de gestión organizacional que permite desarrollar procesos de mejoramiento cualitativo de los operadores del sistema. La pretensión a lograr es que sus destinatarios realicen su trabajo en óptimas condiciones, con capacidad de generar -a través de sus decisiones, basadas en el principio de independencia judicial- mecanismos emergentes de la interpretación jurídica, que garanticen la convivencia pacífica y la paz social, a través de una gestión judicial eficiente, que en nuestros días, adquiere mayor importancia y fortalecimiento con un sistema de carrera en proceso de formación y consolidación.

El congestionamiento de causas, una de las características del sistema de administración de justicia boliviano, se plasmaba en un despacho judicial carente de respuestas concretas a proble-

mas concretos. Se comenzó a pensar en que el servidor judicial era mejor en la medida en que despachaba más causas, sin importar en absoluto la dirección de solución del conflicto jurídico; se carecía de argumentación y fundamentación.

Por ello, el descongestionamiento de los despachos judiciales -desde mi perspectiva- es implementado desde tres líneas estratégicas:

a) Se están poniendo en práctica de manera paulatina reformas para favorecer mecanismos que permitan la resolución alternativa de conflictos, tomando en cuenta casos que pueden ser resueltos sin la intervención de una autoridad jurisdiccional. Así han surgido los Centros de Conciliación Judicial, en funcionamiento actualmente en Cochabamba (5) y en Oruro (1) y cuyos resultados en proceso de evaluación permitirán emitir criterios para su sostenibilidad.

b) La aplicación de salidas alternativas vigentes en el Código de Procedimiento Penal (Ley N° 1.970) que en su contenido propiamente procesal, pretende la aplicación de soluciones prontas y oportunas a algunos conflictos jurídicos en el orden penal, sujetos a determinadas condiciones y cuyo fin es precisamente evitar el juicio oral, público, continuo y contradictorio, lo que limita también una arbitraria selección de casos para su resolución por otros órganos encargados de la investigación (Policía y Ministerio Público), propios de un sistema inquisitivo, en el que eran perceptibles las formas anormales de terminación o conclusión del proceso.

c) La creación de las Centrales de Citaciones y Notificaciones (también en el orden penal), que desconcentran el sistema de comunicación de resoluciones a las partes, las encargan a funcionarios enteramente administrativos, dejando al juez y su personal el trabajo del despacho en asuntos enteramente jurisdiccionales.

En otro orden de cosas, se está generando un sistema de información judicial que permite que el ciudadano, por sí mismo y sin necesidad de acudir al órgano jurisdiccional, pueda obtener información sobre el estado de sus trámites. Democratizar la información, permite una gestión de control de plazos y oportunidad en el orden alegatorio de intereses vinculados a una determinada resolución. Estos mecanismos actualmente se han implementado en la Excm. Corte Suprema de Justicia y en el Tribunal Constitucional, con resultados positivos.

En materia penal, la gestión judicial se ve fortalecida en nuestros días, en el marco del proceso de reforma procesal penal, con la utilización y sistematización racionalizada de la tecnología audiovisual para el registro administrativo de las audiencias de juicio, habiéndose optimizado -en consecuencia- la legalidad de datos del registro y evitando que los despachos judiciales desarrollen actividades que paulatinamente fueron tomando mayor tiempo del previsto en aspectos accesorios a los jurisdiccionales.

La gestión judicial, en nuestros días, con la implementación de los sistemas informáticos de distribución, asignación y control de causas -a través del IANUS- no solamente ha transparentado por completo la arbitrariedad en la distribución de las causas sino que, además, ha tomado en cuenta la secuencia integral de los actos procesales para el registro y control de las causas.

El Poder Judicial a través de sus órganos, ha sido el impulsor y sostenedor financiero de los procesos de reforma que, día a día, adquieren una mayor consolidación, aunque también se ha obtenido el financiamiento externo de agencias de cooperación internacional para el logro de estos objetivos. ■

ECUADOR

Programa Nacional de Apoyo a la Reforma de la Administración de Justicia en el Ecuador (ProJusticia)

Extracto del documento *Mejoramiento de los sistemas de gestión de las oficinas judiciales*, ProJusticia, publicado en el CD *Experiencias de reformas a la gestión judicial*, Seminario Internacional, CEJA, 2002.

Una evaluación a la administración de justicia en el Ecuador en el transcurso del tiempo determinó la existencia de un problema recurrente de retrasos mayores para el despacho de causas, que repercutió en el deterioro de la imagen de la función judicial. La identificación de esta debilidad estableció las causantes del agotamiento del sistema: falta de un programa de manejo de flujo de casos, dificultad de acceso a la información respecto del estado de un caso, ausencia de tecnología moderna dentro de las judicaturas y a disposición del público en general, falta de entrenamiento legal y habilidades gerenciales. La normativa específica de las leyes en materias aplicables establece límites de tiempo para las diferentes fases de un juicio. Estos límites han sido ignorados y han repercutido en todo tipo de abusos del sistema y para el sistema, debido a los excesivos volúmenes de casos que pesan sobre las cortes del país.

Con el objetivo de modernizar la gestión a través de la incorporación de conceptos organizativos modernos que garanticen la optimización del servicio judicial, la Corte Suprema de Justicia, el Consejo Nacional de la Judicatura y el Programa de Apoyo a la Reforma de la Administración de Justicia del Ecuador (ProJusticia) se encuentran ejecutando el proyecto denominado "Modernización del Sistema de Gestión de Despacho". El financiamiento del proyecto está a cargo del Banco Mundial (Convenio de Préstamo BIRF 4066-EC).

El proyecto se inició en las ciudades que presentaban mayores niveles de demora y carga procesal: Quito, Guayaquil y Cuenca. Estos hechos son proporcionales al nivel poblacional y al incremento demográfico. De tal manera que aun contando con la utilización al cien por ciento de los recursos existentes en estas judicaturas, el resultado de su desempeño se traducía en la resolución de un menor número de casos del total que ingresaban en el año, provocando de esta manera un incremento exponencial en el número de casos pendientes.

El nuevo sistema de gestión se funda en el principio de la corporatividad como mecanismo de optimización de los recursos humanos y físicos con

que cuenta la administración de justicia. La corporatividad, como mecanismo de la nueva estructura judicial, ha establecido una nueva realidad en la administración de justicia, a través de la separación de funciones administrativas del juzgado, de las jurisdiccionales propiamente dichas, lo cual tiende a potenciar la eficiencia de cada una de ellas.

Un elemento esencial para el funcionamiento del sistema es la incorporación de tecnología moderna, ya que su inclusión en el manejo de los juzgados corporativos ha permitido que los estándares de calidad, eficiencia y eficacia se cumplan cabalmente en beneficio del profesional y sobre todo del usuario del servicio judicial, garantizando acceso a la justicia y transparencia procesal. La capacitación al personal del juzgado sobre la utilización de las herramientas informáticas ha sido fundamental para la implantación práctica del mismo.

El archivo y la sala de consultas están organizadas de tal manera que puedan permitir al profesional y al usuario en general contar con información sobre el estado de las causas que se ventilan en los juzgados corporativos, mediante atención personalizada o a través de medios tecnológicos dispuestos para el efecto. Esta metodología facilita el acceso a la información por parte del usuario y el profesional del derecho.

En función de los éxitos alcanzados durante la etapa piloto, la Corte Suprema de Justicia y el Consejo Nacional de la Judicatura consideraron oportuno ampliar la cobertura del proyecto. Es así que la etapa de réplica ha cubierto 43 juzgados civiles y penales incorporados al nuevo sistema de gestión corporativa. En la actualidad, el Proyecto de Modernización del Sistema de Gestión de Despacho Judicial abarca a 69 juzgados. Para el futuro cercano será preciso obtener el financiamiento necesario para replicar el modelo a nivel nacional.

Un paso importante del sistema es la creación de la figura del coordinador/administrador de los módulos corporativos, el cual asume las funciones netamente administrativas, para dejar que los jueces se ocupen de sus funciones específicas en el área netamente jurisdiccional.

En conclusión, podemos afirmar que la experiencia en el Proyecto de Modernización de la Gestión de Despacho Judicial ha sido altamente satisfactoria, lo que ha sido ratificado por las instituciones del Estado y los organismos internacionales

de cooperación. La introducción de conceptos, procedimientos, nuevos diseños físicos, y el cambio organizacional, se han realizado en un período estricto y de manera ordenada, a pesar de las dificultades que se presentan en todo proceso de cambio. ■

EL SALVADOR

Salvador Menéndez Leal

Secretario Ejecutivo del Consejo Nacional de la Judicatura de El Salvador, <http://www.cnj.gob.sv>

Alexander Alvarado

Unidad de Informática, Consejo Nacional de la Judicatura de El Salvador, aalvarado@cnj.gob.sv

El Consejo Nacional de la Judicatura (CNJ) es una Institución administrativa de Derecho Público con personalidad jurídica independiente en el ejercicio de sus atribuciones, así como en lo financiero, administrativo y presupuestario.

El Consejo, como entidad pública perteneciente al sector de justicia de la República de El Salvador, se vio fortalecido en su mandato Constitucional y legal, por motivo de los Acuerdos de Paz suscritos por el Gobierno de la República y el FMLN en el Castillo de Chapultepec, México DF, México, el 16 de enero de 1992; y, muy puntualmente, por los entendimientos alcanzados en el Acuerdo de México (27/04/1991).

En razón de los Acuerdos de Paz antes relacionados, se introdujeron subsiguientemente sustantivas modificaciones al texto de la Constitución de la República (1983) en lo atinente al rol que le compete al CNJ. En ese orden, se le confieren fundamentalmente tres grandes mandatos*:

1º) Seleccionar a los Magistrados de la CSJ, de las Cámaras de 2ª Instancia, Jueces de 1ª Instancia y de Paz;

2º) Capacitar a los mencionados funcionarios judiciales y,

3º) Evaluar el desempeño jurisdiccional y administrativo de magistrados y jueces.

En estos tres aspectos, y desde hace un poco de más de media década, el Consejo ha sido favorecido con importantes montos de cooperación financiera y técnica por parte de la comunidad internacional, cooperación que se ha dirigido primariamente a capacitar a los operadores del sistema de administración de justicia (funcionarios ju-

diciales, fiscales, defensores públicos, médicos forenses y otros), en razón de la entrada en vigencia de una nueva normativa penal, procesal penal y penitenciaria en el mes de abril de 1998.

La capacitación técnica sustentada en la asistencia internacional ha influido en diversas áreas jurídicas (por ejemplo en el Derecho Penal, de Familia, Menores, Procesal y demás) y adicionalmente, con los fondos derivados del presupuesto público asignado por Ley al CNJ -aunque insuficiente-, ha permitido un impacto significativo en la transformación del sistema de justicia.

En materia de formación técnica, desde hace aproximadamente un año y medio el Consejo, en coordinación con el Máximo Tribunal, ha implementado el Programa de Formación Inicial para Jueces (PFI), financiado por el Gobierno de El Salvador y por medio del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) gracias a donaciones provenientes del Gobierno Real de Holanda, el Gobierno de Suecia, así como de otras fuentes donantes y cooperantes suplementarias (Agencia Española de Cooperación Internacional, USAID, entre otras).

El mencionado Programa de Formación Inicial se orienta a través de una currícula muy cuidadosamente estructurada a preparar a los futuros miembros de la Carrera Judicial. En este momento, precisamente, la Honorable Corte Suprema de Justicia (CSJ) y el Pleno del Consejo, trabajan coordinadamente para diseñar el mecanismo de asimilación de los graduados del PFI a dicha Carrera.

En materia de cambios a los procedimientos judiciales, uno de los más significativos ha sido, sin duda alguna, la introducción de las técnicas de oralidad en el proceso penal. Actualmente, incluso, se ha sometido a consideración de la Honora-

* La actual Ley del Consejo entró en vigencia en el mes de febrero de 1999.

ble Asamblea Legislativa un proyecto para introducir el mecanismo de la oralidad en el proceso civil y mercantil. Por lo consiguiente, el Consejo, a través de su Escuela de Capacitación Judicial (ECJ) desde hace cinco años, ha reforzado la formación técnica en este tema. Complementariamente y reconociendo una sostenida tendencia en la actualidad a desjudicializar los conflictos, se han desarrollando actividades en la temática de la resolución alterna de conflictos (RAC).

Es relevante consignar que las capacitaciones recibidas por los operadores judiciales en las relacionadas áreas jurídicas se han desarrollado tanto en el extranjero como en el territorio nacional (así, delegaciones de Jueces de Sentencia han visitado el Estado Libre Asociado de Puer-

to Rico y operadores en general han viajado a España, Costa Rica y Estados Unidos de América).

Finalmente, vale la pena señalar que el Consejo Nacional de la Judicatura (CNJ) es un mecanismo institucional. Su mandato es reconocido en sede constitucional y en su propio estatuto, y se ha convertido en un dispositivo fundamental en el proceso social de construcción de la democracia y en la consolidación del Estado de Derecho en El Salvador. En esa línea, es posible sostener con toda propiedad que en el centro del esfuerzo por el cambio sistémico de la justicia salvadoreña, experimentado sobre todo desde 1998 a la fecha, ha estado involucrado como un verdadero actor protagónico. ■

HONDURAS

Manuel Fortín

Escuela Judicial de Honduras

Las tareas realizadas en la búsqueda de una mejor gestión judicial en el país son variadas, y en ellas participan diversos actores. Un ejemplo de integración es la Comisión Interinstitucional de Justicia Penal, en la que se unen la Corte Suprema de Justicia, el Ministerio Público, la Procuraduría General de la República y el Ministerio de Seguridad. Pero este espacio de confluencia se ha expandido en una virtual descentralización a través de la formación de comisiones locales en las distintas regiones del país. En cada una de ellas se repite la participación de las instituciones antes mencionadas.

En el marco de estos programas financiados por el proyecto de Apoyo al Sector Justicia USAID-HONDURAS, se preparó un listado -organizado por grupos de temas- de todos los aspectos del Nuevo Código Procesal Penal que requieren definición, los que fueron analizados para que luego se preparara una propuesta de interpretación.

Asimismo, se definieron los mecanismos para el seguimiento de la puesta en práctica de las figuras procesales y se elaboró un instrumento de recolección de información para el seguimiento. En cuanto a la Unidad Técnica de Reforma (UTR), se brindó capacitación y asistencia técnica al Director y personal de la Unidad para su fortalecimiento.

También se desarrolló y distribuyó el flujograma del nuevo procedimiento penal, al tiempo que se apoyaron la elaboración del proyecto de ley para la transición hacia el nuevo el nuevo Código Procesal Penal, y la propuesta de reglamento de operatividad de la Comisión Interinstitucional.

En materia de capacitación, se realizaron seminarios periódicos sobre temas de justicia para jueces, fiscales, defensores públicos, abogados litigantes y miembros de la sociedad civil. Además, se ofrecieron seminarios para el Colegio de Abogados sobre los sujetos procesales del nuevo Código, y los roles y responsabilidades de cada uno. A la vez, se trabajó en el fortalecimiento de la revista Judicial, poniéndose énfasis en las materias relativas a la transición al nuevo Código, y se creó un sitio web que requirió de la capacitación del personal de la UTR.

Con el objetivo de asegurar la corrección y la uniformidad de la práctica en torno al nuevo Código, se elaboraron cuatro documentos de operación de la práctica jurisdiccional y administrativa: el Manual del Juez de Letras, el Manual del Defensor Público, el Manual de Derecho Procesal Penal y Guías de Procedimientos Administrativos.

Se desarrollaron programas de capacitación de capacitadores con la Escuela Judicial, a la que se le dio apoyo, a través de la metodología de la eva-

luación periódica, para que asuma la actualización y ejecución de los programas. A su vez, se proporcionaron oportunidades de observación de procesos en otros sistemas. Respecto a los defensores públicos, se ofreció capacitación en temas específicos relacionados con la defensa, y se elaboró un estudio de reorganización de la defensa pública.

Con miras a una mejor gestión judicial, se puso en operación el Programa de Post-Grado para la formación de especialistas en Derecho Penal y Procesal Penal, con la idea de brindar a profesores de las Escuelas de Derecho capacitación en métodos y técnicas de enseñanza moderna en el marco de la reforma penal. Además, se ha trabajado en proporcionar a miembros del Grupo de Excelencia Académica conocimientos sobre el nuevo sistema Procesal Penal como parte de la formación de líderes de la reforma, y se elaboró una propuesta de cambio curricular en el área de procedimientos penales en las escuelas de derecho.

Por otra parte, se han realizado esfuerzos para lograr consenso en torno al nuevo procedimiento penal. Así, se planeó la asistencia a una ONG seleccionada para que desarrolle capacidad técnica y conocimiento sobre el nuevo Código Procesal Penal, con el objetivo de que implemente campañas de educación pública. Con esta misma finalidad, se proporcionó información a la sociedad civil y a las instituciones del Sector Justicia por medio del desarrollo y distribución de material de información y educación popular.

Para el desarrollo y mejor aprovechamiento de la infraestructura, se brindó asistencia técnica al Poder Judicial, específicamente en el diseño del nuevo Centro Judicial de San Pedro Sula, así

como en el proceso de unificación de los Juzgados de lo Criminal de Francisco Morazán.

De acuerdo con los requerimientos del nuevo Código, se emprendió la reorganización de los Juzgados Penales, y se elaboró una nueva propuesta de organización de los juzgados de primera instancia, tribunales de sentencia y juzgados de ejecución, identificando sus necesidades de información. A este efecto, se asistió al Poder Judicial en la separación de las funciones jurisdiccionales y administrativas, y se apoyó la creación del cargo de Administrador del Centro Judicial.

En los juzgados piloto y réplica se organizaron los archivos con un sistema de numeración correlativa por año, inventariando los expedientes activos e inactivos para lo cual se capacitó al personal. El archivo, de carácter centralizado, está ideado para funcionar mediante el uso de un ordenamiento uniforme y sistematizado, complementado con herramientas de control que permiten conocer el movimiento de cada expediente y determinar su ubicación -y el usuario que lo tiene en su poder-.

En los mismos juzgados se desarrolló un sistema de seguimiento de casos mediante módulos informáticos de tramitación, consulta, reportes y estadística para el anterior y nuevo Código. Este sistema es un instrumento gerencial diseñado y desarrollado para registrar, controlar y dar seguimiento a la información generada por el proceso penal en cada uno de los Juzgados de Letras que conocen en materia criminal, y que tiene como objeto facilitar el proceso de información, la consulta de casos, el conteo de datos, la generación de reportes estadísticos y la transferencia de información a bases de datos remotas.

PARAGUAY

Marcos A. Köhn Gallardo

INECIP - Paraguay

Desde marzo de 2000, cuando se puso en vigencia plena la nueva norma procesal penal, se produjeron innovaciones en la gestión judicial. Una ley temporal de transición hacia la vigencia del nuevo Sistema Penal, permitió a la Corte Suprema de Justicia, a través de acordadas, la reubicación de los jueces en los nuevos juzgados de garantías, tribunales de sentencia y tribunales de apelación. En este primer momento, aunque las rutinas de los operadores de justicia fueron cambiadas muy profundamente, sólo los tribuna-

les de sentencia se beneficiaron con un nuevo modo de gestionar las causas penales.

Esta decisión permitió que los operadores de justicia no recibieran un impacto mayor que el que producía el cambio normativo, o sea que los juzgados de garantía siguen operando al antiguo modo inquisitorial, con secretarías aisladas, a cargo de un secretario y funcionarios jerarquizados que se ocupan de tramitar los expedientes. Ahora sabemos que esto tiene consecuencias, puesto

que en un poco más de dos años se ha producido un gran volumen de causas en mora. La mayor parte de la mora fue producida en la fase intermedia del proceso, llegando a detectarse causas penales con más de un año en dicha fase procesal.

Sin embargo, los tribunales de sentencia se han beneficiado con un nuevo modo de gestión que implicaba el apoyo de oficinas de servicios generales para dichos tribunales. Estos servicios generales a la gestión, como ser la Oficina de Localización de Personas, Notificación, Citación y Mensajería, la Oficina Administrativa de Sala de Audiencias, la Oficina de Depósito Judicial y la Secretaría de los Tribunales, han permitido que las causas que llegan a juicio oral y público, se realicen en el tiempo legal y que exista un índice bajísimo de frustración de audiencias por ausencia de las partes o los terceros que deben intervenir.

Los juzgados de ejecución, acordada mediante, también se han beneficiado con un nuevo modo de gestionarse, aunque su escaso número no ha permitido, en general, su adecuado funcionamiento. En Asunción sólo existe un juzgado que atiende a unos tres mil internos, de un total de cinco mil internos en toda la República. Los tribunales de apelación no cuentan con nuevos sistemas de gestión, lo que se traduce en mora en el procedimiento.

Desde el año 2001 se viene trabajando en el diseño de un Centro Integrado de Justicia Penal, que desde abril de 2003, se viene implementando en los juzgados de garantía de la etapa intermedia de la ciudad de Asunción. El Centro Integrado ha sido una iniciativa de la Oficina Técnica, organismo técnico de la Corte Suprema encargado de la planificación y puesta en marcha de los procesos de reforma penal. Bajo una dirección de administración y control (Gerencia), reúne a las oficinas que tienen relación directa con el proceso. Se propone un modelo ordenado por procesos y áreas de especialidad. Cuenta con las siguientes oficinas: mesa de entrada y reparto, administración de salas de audiencia, asesoría de pruebas, custodia de expedientes y evidencias, notificación y mensajería, y antecedentes penales. Se concibieron órganos de apoyo, como la Oficina de Control de Gestión, la de Comunicaciones, la de Atención al Ciudadano y la de Enlaces (con las unidades de la CSJ). Se ha propuesto además una Junta de Jueces que eleve propuestas para el ajuste de la organización.

La Defensa Pública no cuenta con planes de mejoría en la gestión. El Ministerio Público se encuentra con procesos de gestión reglados por instrucciones del fiscal general. En estos dos últimos años, el sistema de asignaciones no se ha mostrado transparente a causa de traslados de funcionarios o de reasignaciones de alguna o diversas causas sin apego a los sistemas preestablecidos. ■

EL MODELO CORPORATIVO PERUANO: ORIGEN Y OBJETIVO*

Extracto del CD *Experiencias de reformas a la gestión judicial*, Seminario Internacional, Santiago de Chile, CEJA, 2002.

J. María Elena Guerra Cerrón

Jueza Civil - Corte Superior de Justicia de Lima

A diferencia de lo que se puede creer, el Módulo Corporativo Civil no es una creación de la Reforma Judicial peruana, en todo caso es la adecuación de un modelo recogido por el Banco Interamericano de Desarrollo, en base a la experiencia en diferentes países en los cuales se ha implementado un modelo de Oficina común. Así, este modelo ha sido propuesto a las organizaciones judiciales de América Latina.

El Módulo Corporativo ha sido diseñado para agrupar varios juzgados en módulos que brinden el ser-

vicio de administración de justicia, apoyados por equipos administrativos especializados en su área. Este modelo prevé la separación de funciones jurisdiccionales de las logísticas, la puesta en marcha de servicios comunes de apoyo administrativo a un grupo de despachos, la implantación de sistemas de seguimiento automatizados de tramitación de procesos, el uso de la estadística como herramienta de control y mejora continua del servicio y estandarización de los flujos de los procesos judiciales.

Para cumplir estos objetivos, el nuevo despacho judicial se convierte en un centro de distribución general y aleatorio de documentación, con ventanillas múltiples en mesa de partes para obtención de informes, con modernos terminales de información computarizada para uso directo del usuario; salas para lectura de expedientes; monitores computarizados con la agenda judicial del día; Oficina Centralizada de recepción; Oficina Central de Notificaciones y módulos para el ordenamiento de documentos.

INDICADORES DE GESTIÓN

Extracto de los documentos Estándares de desempeño, National Center for State Courts – Oficina de Asistencia Judicial; e Indicadores y estándares para la mejora de la productividad judicial, Segura, Alfredo, Administrador General del Poder Judicial de Mendoza.

El indicador es una medida estadística que permite describir y evaluar fenómenos cuantitativamente. Es una medida específica, explícita, objetivamente verificable, de los cambios o resultados de una actividad o necesidad.

El mismo debe actuar como disparador, porque al discriminar y presentar diferencias, promueve la reflexión y el estudio de las causas que motivan las mismas. Naturalmente, lo ideal es que cada administración de justicia elabore sus propios estándares de desempeño y esta tarea aparece actualmente como penitencia. Lo que continúa puede servir muy bien de base para facilitarla.

Primeramente se detallan lo producido por el *National Center for State Courts*, “*Trial Court Performance*

Standards”, (NCSC, USAID, BID, Virginia (EEUU), 1990), que debe ser sujeto a revisión para verificar su adaptación al sistema jurídico local.

1. Acceso a la Justicia

Los tribunales deben llevar adelante sus procedimientos judiciales y de toda índole, en forma pública. A tal efecto sus instalaciones deben ser seguras, accesibles y adecuadas para su objetivo. Todas las personas que comparecen deben tener la oportunidad de participar efectivamente, sin inconvenientes o incomodidades indebidas. Los jueces y todo el personal judicial deben ser correctos y considerados en su trato con el público y preservar el respeto que

merecen todos aquellos que comparecen ante los tribunales. El acceso a los procedimientos judiciales y a sus registros, medido en términos económicos, de tiempo o de los trámites que deben cumplirse, debe ser razonable, justo y accesible al público en general.

2. Celeridad procesal

Los tribunales deben cumplir con los pasos fijados por los respectivos códigos de procedimiento en las causas en trámite, y mantenerse al corriente de las nuevas causas que se les adjudican. Deben aplicar práctica y rápidamente los cambios que se introducen en leyes y reglamentos.

[continúa en la página siguiente >>>

Persigue una forma de organización que permita utilizar en forma compartida los servicios administrativos como los recursos humanos, los equipos, locales y demás elementos materiales. Ya no se tiene a un Juez aislado sino compartiendo una oficina común la que atiende los requerimientos y relaciones con los justiciables, desde la recepción de los documentos hasta la provisión de toda la información que se requiera.

Existen muchas opiniones respecto a la paternidad del modelo de Módulo Corporativo. Por un lado se afirma que se trata de un modelo norteamericano, siendo la mayor crítica a éste que se trata de un modelo que no se adapta a las realidades de justicia de nuestro continente. Por otra parte tenemos que el origen sería el llamado

Megadespacho implementado en Costa Rica, sin embargo se sostiene que la inspiración del Nuevo despacho judicial no es de Costa Rica ni de Estados Uni-

dos sino de España, remitiéndose en concreto a un modelo del País Vasco diseñado por el Dr. Paulino Mora.

En Argentina, Bielsa trata el tema de reforma judicial y postula un modelo de Oficina común de tramitación. En República Dominicana ya existe la separación de funciones del Juez y éste cuenta con soporte y apoyo para las labores logísticas y se da el aprovechamiento de recursos con servicios comunes auxiliares de la función jurisdiccional. En Ecuador existe un plan piloto del Módulo Corporativo similar al modelo peruano.

En conclusión no puede precisarse un origen, pero verificamos que, en relación al Módulo Corporativo, Nuevo Despacho Judicial, Oficina Judicial Común o Megadespacho, el común denominador es que se trata de un modelo diseñado para propiciar el cambio en la organización judicial tradicional tendiendo a la modernización para una mejor administración de justicia.

Todo proceso de cambio a nuevos modelos es difícil y el Módulo Corporativo peruano por su singularidad importa una gran tarea de adecuación. En nuestro país, resulta conveniente revisar los aspectos estructurales y funcionales del Módulo y hacer un balance a fin de determinar los aspectos positivos del mismo y corregir las deficiencias que pudieran haberse presentado en el proceso de adecuación, siempre teniendo en cuenta las limitaciones que existen e impiden su óptimo desarrollo y funcionamiento por infraestructura, significativa deficiencia en la provisión de material logístico y recursos humanos.

Definitivamente el éxito del Módulo Corporativo no depende sólo del diseño del mismo, dependerá del necesario compromiso, la identificación de sus ejecutores y la provisión de recursos suficientes para el desarrollo efectivo de sus funciones. ■

3. Igualdad, imparcialidad y congruencia

Los tribunales deben observar fielmente y sin excepción las leyes, las normas reglamentarias del procedimiento y las políticas establecidas. En caso de existir el jurados, deben ser representativos de la comunidad en la que son designados. Los tribunales deben prestar la adecuada atención a las circunstancias relevantes de cada causa particular, pero en las decisiones que adopten en ellas, deben cuidarse por mantener la mayor coherencia posible con las anteriormente adoptadas en conflictos similares, sobre la base de nor-

mas legales sustanciales. Finalmente, los tribunales deben decidir claramente todas las pretensiones procesales legítimas planteadas, establecer concretamente cómo debe cumplirse con lo resuelto y tomar como responsabilidad propia la ejecución de sus decisiones. Por otra parte, deben tomarse las medidas adecuadas de seguridad de los registros de todas las decisiones de importancia de los tribunales.

4. Independencia y responsabilidad

Los tribunales deben afirmar su independencia institucional, pero

mantener buenas relaciones con las otras ramas del gobierno. Deben ser responsables por la búsqueda, asignación y rendición de cuentas de los recursos públicos. Los tribunales deben advertir el advenimiento de nuevas condiciones y acontecimientos, y anticiparse a tomar las medidas necesarias para ajustar sus procedimientos en lo que sea necesario

5. Confianza pública

Los tribunales y la justicia que imparten, deben ser percibidos como accesibles por el público. El público debe tener confianza en que la gestión básica de los tribunales es con-

ARGENTINA: CAUSAS CON IMPUTADOS NO INDIVIDUALIZADOS. DOS EXPERIENCIAS RELEVANTES

Creación de la Secretaría General de Causas NN para el Poder Judicial de la provincia de Mendoza

Extracto del documento *Diseño, Creación, implementación y evaluación de la Secretaría General de Causas NN para el Poder Judicial de la provincia de Mendoza*, Lic. Marisa Repetto, Administración General del Poder Judicial de Mendoza, CD *Experiencias de reformas a la gestión judicial*, Seminario Internacional, CEJA, 2002.

La Secretaría General de Causas NN (SE.GE.NN) debe su denominación a la conformación del personal. Esta Oficina no tendrá en su staff un magistrado permanente sino que lo conformarán todos los fiscales correccionales y jueces de instrucción de la primera circunscripción simultáneamente y de acuerdo al turno correspondiente.

Tanto en el ámbito de la justicia nacional como en la provincial, los distintos fueros penales se nutren, en gran medida, de expedientes calificados informalmente como NN, es decir, aquellos donde se desconoce a los posibles autores. Se pretende que toda la molestia que significa la entrada, tratamiento y archivo de las causas denominadas NN, se concentre en una sola oficina, liberando a los juzgados de dicho volumen de

causas. De esta manera se optimizará la investigación de los delitos de autores ignorados a través de la utilización de las herramientas informáticas.

La excepción al ingreso de causas en la SE.GE.NN serán las causas que impliquen delitos graves de competencia de la justicia de instrucción (violación, robo agravado, homicidio y desaparición de personas).

El proyecto actualmente transita la etapa de revisión del convenio con el Ministerio de Justicia y Seguridad que permitirá el enlace y trabajo en conjunto con el sistema informático de este poder y el sistema informático policial (SIP).

La Oficina Judicial de Causas con Imputados No Individualizados en Rosario (provincia de Santa Fe)

Extracto del documento *La creación de la oficina NN de Rosario: Un proceso exitoso*, Chayer, Héctor Mario, Director académico de Fores, CD *Experiencias de reformas a la gestión judicial*, Seminario Internacional, CEJA, 2002.

La Oficina Judicial de Causas con Imputados No Individualizados de Rosario concentra el

ducida con celeridad e imparcialidad, y que sus decisiones son congruentes. Los tribunales deben ser percibidos por la comunidad como independientes y libres de toda excesiva influencia de otros organismos del gobierno, y como responsables por sus actos.

A continuación se detallan **otros indicadores existentes**, ordenados por variable analizada:

1) Tiempo:

En esta variable pueden considerarse, por ejemplo: la relación entre el tiempo legal y el realmente insumido, la duración del proceso entre sus dis-

tintas etapas procesales, el tiempo insumido por los participantes.

2. Gestión general del tribunal y/o fuero:

A modo de ejemplo pueden mencionarse la tasa de sentencia, los juicios iniciados por magistrado, la tasa de resolución por magistrado y por empleado, la tasa de elevación a juicio por ingresado, la forma de terminación de las causas, la tasa de nulidad.

3. Generales del Poder Judicial analizado:

Resulta interesante remarcar las siguientes variables: la tasa de sentencia, la participación en el presu-

puesto provincial, el costo de cada fallo (sentencias dictadas sobre presupuesto Poder Judicial), el costo de litigar, cantidad de jueces y de defensores públicos por habitantes, tasa de litigiosidad: juicios iniciados/habitantes, tasa de procesados y de condenados, disponibilidad tecnológica y tasa de tecnología incorporada por presupuesto. ■

trámite, la investigación y archivo de todas las causas NN, tanto correccionales como de instrucción, del Distrito Judicial, excepto las que avoque a su conocimiento el juez de turno de manera directa y las competencias que de manera explícita excluya la Corte. Se espera así lograr descomprimir parcialmente a los juzgados en lo penal de instrucción y correccional del distrito judicial de Rosario, hoy muy recargados.

La Oficina, encabezada por el secretario, depende de la Cámara Penal, pero está al servicio de un fiscal designado para ejercer la conducción funcional de las actividades.

El Fiscal juega un rol clave, orientando su labor a detectar posibles prácticas comunes y conexidades entre distintos hechos delictivos, en procura de la identificación de los autores, cómplices o instigadores. En este orden, puede entrevistar a las distintas personas relacionadas con el hecho. Asimismo está facultado para solicitar al juez competente las medidas pertinentes y que requieran de su intervención, y pedir a otras autoridades las medidas que considere necesarias (en particular a la Policía).

Adicionalmente, el fiscal y el secretario son responsables de las tareas de índole administrativo, con apoyo de los empleados de la Oficina.

La intervención de la Oficina, y por tanto del fiscal, cesará con el avocamiento del juez natural de la causa, sea por su propia iniciativa o en el supuesto de que se remita por el fiscal cuando individualice a alguno de los autores, cómplices o instigadores del hecho delictivo. En ambos casos, la causa será remitida de inmediato al juzgado competente, que continuará con la instrucción de la misma.

El proceso de cambio organizacional que condujo a la creación de la Oficina de NN puede ser calificado como un éxito. No sólo por el protagonismo de la Corte y la alta participación de los miembros del Poder Judicial en el proceso, sino también porque al asociarse explícitamente la carga de trabajo a la dotación de personal, se mejoró la eficiencia global de sistema judicial a través de la reasignación interna de recursos. ■

INTRANET Y GESTIÓN JUDICIAL

Extracto de los documentos **Apoyo a la decisión judicial mediante Intranet**, MSc. Hess Araya Christian; **Incorporación de tecnología informática a la gestión jurisdiccional y administrativa en el Poder Judicial boliviano**, Peláez, Carlos, Corte Suprema de Justicia de Bolivia; **El proceso judicial y la electrónica**, Diario la Nación, Argentina; **Internet: Un desafío para el juez**, Guerra Cerrón, María Elena, jueza civil, Corte Superior de Lima; publicados en el CD **Experiencias de reformas a la gestión judicial**, Seminario internacional, CEJA, 2002.

El propósito principal de una intranet es facilitar el acceso compartido a información y otros recursos internos de una organización, así como posibilitar actividades tales como el trabajo en grupo y las teleconferencias. Es posible interconectar oficinas físicamente distantes, utilizando la red pública en conjunto con mecanismos de seguridad tales como la encriptación, para entrelazar diferentes segmentos de la intranet. Una intranet puede mantener conexiones a la Internet exterior, pero sus recursos resultan invisibles a ésta, de la que se mantiene aislada por razones de seguridad.

Entre las opciones de productividad que puede ofrecer una intranet en el terreno jurisdiccional, pueden mencionarse: mejoras en la comunicación interna, mejoras en la coordinación del trabajo en grupo, apoyo a la gestión judicial (facilitando el control estricto sobre los asuntos en trámite), apoyo documental, optimización de los recursos materiales, ayuda en línea y economía de recursos.

Experiencia de la Sala Constitucional de Costa Rica

La intranet se presenta como un instrumento que demuestra su funcionalidad como mecanismo de apoyo a la labor del Tribunal en general.

Algunos de los usos concretos incluyen: el empleo de la intranet como un centro para la difusión y conservación de noticias internas de interés para el personal de la Sala; la conservación y consulta de las actas

de las sesiones de la Sala (mediante un formulario electrónico y un cronograma que se mantiene permanentemente actualizado); consulta de expedientes en trámite y de legislación y jurisprudencia almacenados en el «Sistema Costarricense de Información Jurídica» (SCIJ); difusión de eventos especiales, así como del calendario de audiencias públicas de la Sala; consulta de circulares internas y materiales de ayuda en línea sobre el empleo de algunas de las aplicaciones informáticas en uso del tribunal; difusión de información y documentos de los diversos equipos de trabajo de la Sala.

Experiencia del Tribunal Constitucional de Bolivia

En 1999 con la conformidad del Pleno del Tribunal Constitucional y la cooperación de asesores técnicos costarricenses se realizó el diseño que permitió desarrollar del Sistema de Gestión Procesal. Entre sus características se destaca que: maneja bases de datos dinámicas; realiza el control y seguimiento de todos los datos relativos al ingreso, trámite y conclusión de las causas que a diario ingresan al Tribunal Constitucional; y permite la emisión de documentos, informes, reportes, etc., con las variables que fuesen necesarias. Todo este proceso puede ser consultado por cualquier usuario de la red. Además la red LAN instalada permite el uso de dossier electrónicos que son elaborados en biblioteca conteniendo información relativa al estudio del caso para los abogados asistentes y los Sres. Magistrados.

Igualmente se encaró el desarrollo de sistemas de informática jurídica documental, referentes a legislación, jurisprudencia y doctrina para su uso en la red indicada, evitando que el Tribunal Constitucional tenga que adquirir paquetes de software jurídicos especializados de consultoras o empresas privadas.

Experiencia en Argentina

En septiembre de 2001 los representantes de casi todos los poderes judiciales del país, de la Procuración General de la Nación, de la Defensoría General de la Nación y del Poder Ejecutivo Nacional firmaron el Convenio de Comunicación Electrónica Interjurisdiccional, respondiendo a una iniciativa del Programa Integral de Reforma Judicial del Ministerio de Justicia de la Nación.

El acuerdo fijó que las comunicaciones que deban enviarse entre sí los distintos tribunales del país y los integrantes del Ministerio Público (fiscales, defensores, asesores de menores) se harán por vía electrónica, sin uso de papeles.

Seis provincias -Santiago del Estero, Río Negro, Tucumán, Neuquén, Mendoza y San Juan- están realizando los ajustes técnicos y la capacitación necesaria para ejecutar lo acordado, con el apoyo de la Junta Federal de Cortes y del Ministerio de Justicia de la Nación. El Foro de Estudios sobre la Administración de Justicia (Fores) ha tenido una participación decisiva en la elaboración y concreción de este convenio. ■

REFLEXIONES SOBRE EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DE LA GESTIÓN JUDICIAL EN COSTA RICA

Extracto del documento homónimo, CD
Experiencias de reformas a la gestión judicial,
Seminario Internacional, CEJA, 2002.

Sonia Navarro Solano

*Directora Programa Modernización
de la Administración de Justicia (PJ-BID)*

La administración de justicia de Costa Rica, desde el año 1993, empezó a considerar la necesidad de un remozamiento profundo de su quehacer para contrarrestar la creciente morosidad judicial. Enmarcada en ese propósito, al finalizar el año 1996, se propició un programa piloto de transformación de la gestión judicial. Este puede considerarse demasiado ambicioso, ya que no sólo rompía con algunos paradigmas de la rutina judicial, sino que también apuntaba a considerar, en algunos casos, no pequeños despachos para realizar la prueba piloto, sino un circuito que reuniría aproximadamente la cuarta parte del circulante nacional de asuntos ingresados al Poder Judicial. No teníamos noticia de una experiencia semejante en la región, por lo cual se tomó como referencia, no necesariamente estricta, algunos elementos que se ensayaban con éxito en otras realidades, particularmente la del País Vasco y Canadá.

El programa piloto se ha sostenido hasta la fecha, pese a las luces y sombras que se han cernido en su proceso de desarrollo. Desde el inicio de esta intervención, es importante señalar, que no es ni mucho menos un proceso acabado, agotado, o concluido. Muy por el contrario, es un proceso incipiente, en el que apenas estamos dando los primeros pasos; y, particularmente, extrayendo las primeras lecciones aprendidas. Por lo cual, ser contundente en cuanto al éxito o fracaso del mismo, en primer lugar, creo que sería una conclusión prematura por lo incipiente del proceso y en segundo lugar, arriesgada, por cuanto podría llevar a decisiones igualmente precipitadas. Desde el punto de vista financiero, la inversión fue posible gracias a los recursos extraordinarios que se obtuvieron para este propósito del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Por otra parte, es importante también señalar que el problema más endémico de la justicia, el retardo y la congestión de los órganos judiciales, no podrá resolverse enfatizando unilateralmente alguna de las aristas visibles de la problemática de la justicia, como podría ser, en lo particular, todo el ámbito de la gestión judicial. Por el contrario, los resultados y evaluaciones hasta ahora conocidos

en la mejora de la justicia, apuntalan, indubitablemente, hacia programas de carácter más integral, donde debe continuarse en el proceso también inacabado de superar el sistema inquisitivo, de formalismos, ritos, feudos, procesos escritos, juzgamientos de expedientes más que de personas, verticalismo y rigidez. En fin, toda la gama cultural de corte inquisitivo, todavía fuertemente entronizada en nuestros tribunales, la cual se ampara, a su vez, en una añeja formación positivista que impregna las facultades de derecho y ha hecho realidad y profecía aquella frase con que tituló Novoa Monreal su conocido ensayo «El derecho como obstáculo al cambio social».

Es necesario enfatizarlo, el cambio que conlleva un nuevo enfoque de la gestión judicial es verdaderamente traumático. Si se considera que el proceso que transforma la gestión judicial no es de carácter estructural, sino que se queda en el rediseño de procesos, en la explotación de los sistemas de información, en la recepción de las nuevas tecnologías por parte de la administración de justicia, estimo que equivocamos el camino desde el principio. Los cambios que impactan la gestión judicial, son cambios de un calado profundo, ya que impactan específicamente la cultura, la mentalidad y las rutinas, que han anquilosado por siglos a la administración de justicia y que son justamente las mismas fuerzas que retrotraen los cambios más profundos en materia procesal, a las rutinas anteriores.

Precisamente, todas y cada una de las soluciones que se han ensayado en materia de gestión -desde la incorporación del administrador para coadyuvar con la administración de justicia y el quehacer de la oficina judicial; las aplicaciones informáticas; el reacomodo que ha sufrido la vieja estructura de compartimento estanco de despacho judicial, con su juez, secretario, escribientes, notificadores, por los nuevos despachos especializados y oficinas comunes-, lo que han pretendido finalmente, además de racionalizar funciones, de potenciar las economías de escala, de propiciar la eficiencia, de mejorar el orden, de obtener mayor flexibilidad, de incorporar

indicadores en la administración de justicia y de dinamizar el iter procesal, ha sido, y no es otra cosa, que provocar un quiebre en esa cultura inquisitiva y formalista. Allí el juez no es el director del proceso judicial -ni el juez independiente que requieren las partes-, sino más o menos un todopoderoso sujeto investido de la máxima autoridad, que representa diversos roles opuestos, a veces tímidos, a veces arbitrarios, más allá de los puramente jurídicos, aunque suele delegar éstos y que hoy se siente amenazado por corrientes de nuevo cuño, que a veces no comprende y a veces, efectivamente, no funcionan.

Los aspectos más críticos del proceso fueron, en su momento, la integración del recurso humano en la nueva organización. Esta dividía en algunos casos y juntaba en otros el personal proveniente de esas diversas oficinas. Sin lugar a dudas, el efecto psicológico y los reacomodos organizacionales que esto provocó nunca se previeron. En consecuencia, fue el aspecto que más repercusiones negativas traería al nuevo modelo. De aquí surgió la percepción entre los funcionarios de que existía una imposición para establecer esta nueva organización por parte de la cúpula judicial y que el nuevo modelo, aún sin entrar en funcionamiento, era disfuncional. Estas opiniones, algunas cargadas de prejuicios, así como otras fundadas en situaciones reales, provocaron, y continúan provocando, sesgos y apriorismos en la percepción que se tiene del nuevo modelo, muy difíciles de superar, incluso si contrasta con la evidencia empírica

Los otros aspectos novedosos del modelo fueron: la incorporación del administrador del circuito y administradores por despacho; la desaparición del secretario; la aparición de la figura y funciones de jueces tramitadores y decisores; la separación de los aspectos administrativos de los judiciales; la gerencia de las oficinas comunes por administradores; la unificación de procedimientos y la mayor seguridad jurídica que ello puede ofrecer; las facilidades de información del avance de los procesos -por teléfono, por medio de computadoras a la entrada del edificio o por medio de la web del Poder Judicial-; la creación de una Oficina Centralizada de Notificaciones y la notificación por diversos medios escogidos por la parte (forma tradicional, por casillero, en estrados, por facsímil o correo electrónico); el retiro y depósito de dineros de procesos judiciales en cualquier sucursal del Banco de Costa Rica.

También resultó interesante la figura del Administrador del Circuito y los Administradores asignados por Oficina Judicial. Este nuevo rol en la organización judicial fue también polémico, por cuanto su misión consistía en asumir funciones administrativas, sustrayéndoselas a los jueces a efecto de que éstos se concentraran en la labor estrictamente judicial. Hubo aquí también aciertos y desaciertos en el proceso, los primeros en cuanto a las funciones que el administrador debía ir sustrayendo a los administradores de justicia, los segundos, en cuanto a las cualidades o características que debían tener quienes desempeñaran esa labor.

Otro cambio profundamente polémico fue la eliminación del Secretario Judicial por el Juez Tramitador del despacho. La idea del cambio fue otorgarle a un juez letrado la gestión procesal de los despachos, a efecto de impulsar los procesos con criterios jurídicos, evitar la delegación de funciones, administrar el despacho con la figura del juez como ente principal para organizar la tramitación y los requerimientos de las partes. Hoy puede decirse que la figura del tramitador es un acierto cuando se suma en este servidor competencia y compromiso, en particular cuando se percibe la importancia de dicha labor en el desarrollo de las actividades del despacho.

La reforma judicial emprendida en la gestión judicial, aun cuando es prematuro juzgarla como exitosa, pese a los indicadores positivos que empiezan a surgir, es solamente reitero, una de las aristas que no pueden ser abandonadas en un proceso de reforma de la entidad judicial. Estimo que las nuevas formas de gestión, o la mera tecnología de información asimiladas al campo de la administración de justicia, no salvarán a la justicia.

Pero a su vez, es inadmisibles que la administración de justicia quede paralizada en el modelo organizacional heredado de la cultura inquisitiva, y se pretenda una gestión con prácticas y métodos provenientes de un pasado inexistente y se desprecie, además, todo lo que pretenda evaluar o medir desempeño, aún cuando sea la delicada función de administrar justicia. Por supuesto que estas herramientas deberán integrarse con la razón misma del cambio, con aspectos inéditos en la justicia -tales como la competitividad institucional o la rendición de cuentas-, en una visión y misión de la justicia, que no pierda el norte de ser más accesible, transparente, eficaz y eficiente, para coadyuvar en el proceso de profundización democrático que, en este inicio del siglo XXI, es tarea aun inconclusa de nuestros países. ■

EASTERN CARIBBEAN COUNTRIES

(St. Kitts & Nevis, Antigua & Barbuda, Commonwealth of Dominica, Saint Lucia, St. Vincent & the Grenadines, and Grenada)

Gregory Girard

Court Administrator, Eastern Caribbean Supreme Court.
<http://www.ecsupremecourts.org.lc>

What initiatives for improving judicial management have been undertaken in the last few years? (In the Eastern Caribbean Countries) Describe the nature of the initiatives, who has led them, who has funded them, and their current status. The Eastern Caribbean Supreme Court is a superior court of record for nine countries, six independent states (St. Kitts & Nevis, Antigua & Barbuda, Commonwealth of Dominica, Saint Lucia, St. Vincent & the Grenadines, and Grenada) and three British Overseas Territories (Montserrat, Anguilla, and the British Virgin Islands). Over the last few years there has been significant judicial reform which has been centered in five main areas, which include Administration, Technology Introduction, Court Structures, Procedural Reform, and Quality of Judges. These initiatives have been led by the Honorable Chief Justice, Sir Dennis Byron. Funding for the different initiatives has been obtained from various sources including direct funding by individual Governments, the United States Agency for International Development (USAID), and the Canadian International Development Agency (CIDA). All the reforms have been either directly or indirectly geared towards better Judicial Management. The Administrative reforms have included the introduction of professional Court Administrators in the Court Offices and the Supreme Court Headquarters to permit legally trained officers to become more involved in the judicial process. In addition, at the Supreme Court Headquarters, distinct departments have been established which are headed by trained professionals in the respective areas. These departments include Information Services (including a Statistics Unit),

Information Technology, Human Resources, and Finance. As a tool for better judicial management, the Honorable Chief Justice recognized the role which technology would play to better manage cases and generate information. Commencing in 2000, the Court began the implementation of a Case Management Software package and introduced the hardware to effectively utilize this software. In addition to the individual Governments of the member states, these initiatives have been significantly assisted by USAID. The efforts are ongoing with plans in place to introduce new modules for internet access to case information, electronic filing, interactive voice response, imaging, and jury management. So far the introduction of technology has been concentrated on the High Court. Plans are currently being finalized to introduce similar technology in the Magistrates Courts in the member states with the assistance of CIDA. The Court has also during the last few years implemented its website which in addition to providing general information on the court provides users with information on court fixtures, the courts e-newsletters, and full text of judgments which have been delivered. Another major area where technology is currently being introduced is for Court Reporting. The CIDA project has provided for most of the courts audio recording equipment and has been working to develop necessary training. In addition, USAID has provided assistance by funding the provision of Computer Aided Transcription (CAT) equipment for pilot projects in the member states of the Commonwealth of Dominica and St. Kitts & Nevis. USAID has also funded the training of court office staff from the independent member states in

the use of CAT technology for Court Reporting and they have made plans for the training of staff in transcribing the audio recordings of court proceedings. Plans are currently being made to modify the current Court Structures in order to introduce special divisions including a Family Division, a Criminal Division, a Commercial Division, and a Small Claims Division. Procedural reforms to improve judicial management has included the introduction of new rules of Civil Procedure (CPR 2000) from December 31, 2000. CPR 2000 has facilitated greater judicial management of the court process and permitted the introduction of Appropriate Dispute Resolution (ADR). In October 2002, the Honorable Chief Justice issued a Practice Direction to introduce Mediation as a pilot project in one of the member states. This project has been very successful and plans have started to replicate the activity in the other member states. It is expected that by the end of 2003, mediation will be available in all member states. USAID has provided significant assistance with this activity. Finally, in looking at better judicial management over the last few years the Honorable Chief Justice has taken steps to improve the quality of judges by improving the judicial selection and appointment process, the introduction of Code of Ethics for Judges, and utilizing Judicial Education. In order to assist with the implementation of all the previously mentioned initiatives the court has developed its Judicial Education Institute (JEI) as a vehicle to ensure that all judicial officers and court office staff are provided with the necessary training. Over the last few years, the JEI has conducted a number of sessions in the different member states. ■