



## NUEVAS TENDENCIAS EN ORGANIZACION JUDICIAL EN COSTA RICA

Tirza Rivera-Cira

### INTRODUCCIÓN

La reforma judicial forma parte de la agenda política de la mayoría de los países de América Latina. Este fenómeno, originado en la década de los ochenta, se ha convertido en una necesidad sentida de los pueblos de la región. No es posible el desarrollo económico, político y social si se carece de un eficiente sistema de administración de justicia que resuelva los conflictos sociales y regule las relaciones de poder. Sin embargo, en la mayoría de los países latinoamericanos, la administración de justicia se encuentra aún lejos del ideal de eficiencia. "Justicia pronta y cumplida" es una máxima que no se cumple. Una de las principales causas del problema es el tipo de organización judicial.

La organización judicial constituye, en la mayoría de los casos, un típico ejemplo de la fase pre-industrial. Depende, en gran medida, del rendimiento personal del funcionario. La organización sistemática del trabajo y la tecnología no aportan mucho. En este contexto, puede decirse que en los despachos judiciales todavía se presta escasa importancia a nociones tales como flujo de trabajo, rendimiento, productividad y tecnologías modernas de tratamiento de la información. Estos despachos pueden funcionar bien cuando la escala de operaciones es pequeña y sencilla, pero se tornan tremendamente ineficaces cuando se trata de operar a gran escala, bajo procedimientos complejos, que requieren la coordinación de varias fuentes de información o datos. Si crece la carga de trabajo, la solución típica en este tipo de oficinas es acelerar el ritmo o aumentar el número de personal, pero estas medidas generalmente tienen una validez transitoria, donde la eficacia y la moral acaban por fallar, aún cuando el juez y el resto del personal pongan todo su interés.

Hoy en día muchos de los despachos judiciales latinoamericanos, especialmente en los centros urbanos, están sometidos a una doble tensión: un incremento de procesos de mayor complejidad y una mayor necesidad de prestar servicios en menos tiempo, lo que lleva al colapso del sistema de organización pre-industrial. La lentitud, ineficiencia y corrupción de los despachos ha llevado a pensar en nuevos sistemas de organización judicial que mejoren el control de las actividades, agilicen los trámites, racionalicen los procedimientos y los recursos humanos, faciliten las comunicaciones y controlen la corrupción. Todo ello a fin de que el sistema de administración de justicia cumpla con su misión de administrar justicia en forma rápida y justa. Estos nuevos sistemas de organización judicial algunas veces requieren reformas legislativas, pero otras veces no. En ellos, el elemento de automatización siempre es considerado, pero lo fundamental es la previa organización y racionalización de procedimientos, así como de los métodos asociados al trámite.

En América Latina se han venido produciendo experiencias que en su afán de racionalizar los procedimientos y funciones de los despachos judiciales, han buscado separar las funciones meramente administrativas de las jurisdiccionales en las numerosas actividades operativas, tales como recepción y registro de causas, de personas y de documentos; clasificación y búsqueda de documentos y archivo; consulta de leyes, reglamentos, jurisprudencia y doctrina; preparación y edición de escritos; depósito de fianzas; liquidaciones; señalamiento de audiencias y citación de personas; transcripción de declaraciones verbales; administración de salas de audiencias y juicios; elaboración de estadísticas; protección de testigos y víctimas; y manejo de las relaciones externas e internas del despacho.

Varios países han venido realizando experiencias para la modernización de los despachos; entre

ellos pueden citarse a Guatemala, República Dominicana, Colombia, El Salvador, Chile, Venezuela, Bolivia y Argentina. Ellos han buscado principalmente, la racionalización de funciones dentro del despacho, la unificación de los servicios de notificación, el establecimiento de sistemas de seguimiento de casos, la producción de estadísticas judiciales y el establecimiento de la figura de un administrador de tribunales encargado de realizar una serie de labores administrativas anteriormente realizadas por los jueces (manejo del personal del despacho, compra de bienes, determinación del calendario de juicios y audiencias, supervisión de los servicios de vigilancia y limpieza, etc.)

Las experiencias anteriores se han abocado a tratar, muchas veces con éxito, uno o varios aspectos de las actividades realizadas por los despachos judiciales. Sin embargo, Costa Rica, es el país que actualmente se encuentra realizando la experiencia más global, y a la vez más radical y riesgosa en este campo. Varios factores han coadyuvado para favorecer un experimento de esta naturaleza:

- Costa Rica cuenta con un Poder Judicial independiente, respetado, tradicional e históricamente fuerte.
- El Poder Judicial costarricense tradicionalmente ha liderado la reforma judicial en el país. Todos los cambios producidos en este campo, en la segunda mitad del siglo veinte, han sido iniciativas judiciales con excepción del establecimiento de la Sala Constitucional de la Corte Suprema de Justicia .
- El Poder Judicial ha recibido, desde los años sesenta, 6% del presupuesto anual de la república y cuenta con total independencia presupuestaria. El Poder Judicial siempre ha tenido los mejores edificios del sector público y buenos salarios.
- Los jueces y el personal de apoyo de los tribunales, así como los funcionarios administrativos de la institución, cuentan con estabilidad laboral. Existe la carrera judicial.
- Los magistrados de la Corte Suprema son estables. Son electos por periodos de ocho años por la Asamblea Legislativa y se renuevan en sus cargos, a no ser de que las dos terceras partes de los legisladores voten para que tal situación no se produzca.
- El Poder Judicial cuenta con una administración central eficiente, con sistemas automatizados de manejo de recursos humanos y financieros. Desde hace más de una década se instauró la figura de un Director Ejecutivo del Poder Judicial y existe un Departamento de Planificación (con una Sección de Estadísticas) plenamente consolidado.
- La Ley Orgánica del Poder Judicial, con las reformas introducidas por la Ley de Reorganización Judicial (No.7728 del 15 de diciembre de 1997), dispuso el establecimiento de un Consejo Superior (semejante al Consejo de la Judicatura o Magistratura), dependiente del Pleno de la Corte Suprema, pero encargado de realizar una serie de funciones administrativas y de disciplina.
- La cúpula judicial fue la primera en experimentar los beneficios de una mejor organización del despacho. La Sala Constitucional sirvió de "conejiillo de indias" para probar sistemas de seguimiento de casos e implantar mecanismos de apoyo para aumentar la producción de resoluciones judiciales. Allí se estableció un grupo de abogados asistentes que ayudan a los magistrados a estudiar los casos y a preparar los proyectos de resoluciones. Igualmente en esta Sala se probó un sistema de atención al público computarizado. Se puso una serie de pantallas de computación en donde los usuarios pueden consultar el estado de sus causas y se dispuso de un salón especial para el recibo de documentos. Igualmente la Sala usa formatos automatizados, con información básica o rutinaria para la emisión de sus resoluciones.

#### A. DESCRIPCION DE LA EXPERIENCIA DEL SEGUNDO CIRCUITO JUDICIAL

La experiencia integral y radical en administración de despachos se viene realizando en el Segundo Circuito Judicial de San José. Este circuito abarca un área de importante actividad judicial que comprende las zonas norte y este de la capital del país. Para su financiamiento ha contado con aportes propios del Poder Judicial y externos. La Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos y actualmente el Banco Interamericano de Desarrollo han aportado sustanciales recursos al proceso. En su conceptualización se tomaron ideas sobre administración judicial de Alemania, España y Estados Unidos, así como las propias surgidas de amplios debates sobre el tema. En Costa Rica se llegó al convencimiento de que la organización de los despachos requería cirugía mayor, ya que era poco eficiente y tremendamente costosa. A continuación se resumen los principales alcances de esta experiencia.

### 1. La distribución de espacio y el mobiliario

En el Cantón de Goicoechea, en la capital del país, San José, se ha construido un nuevo edificio de siete pisos para albergar a los tribunales del Segundo Circuito. La edificación, de más de veinte mil quinientos metros de construcción, obedece a una nueva concepción de la administración de justicia, en la que las funciones judiciales y las administrativas se encuentran separadas, pero donde las segundas se encuentran al servicio de las primeras. Los primeros pisos del edificio están destinados a atender la mayor cantidad de público. En la primera planta se encuentran las oficinas unificadas de información y recepción de documentos, así como los juzgados de mayor afluencia de público. En el primer piso del edificio se pueden hacer consultas directas sobre el estado de los expedientes en pantallas de computadoras.

Los despachos judiciales se encuentran unificados y especializados por materia, es decir sólo existe un juzgado o tribunal por nivel y por materia, pero con el número de jueces, empleados y funcionarios judiciales necesarios para atender la carga laboral de la oficina. A estos tribunales se les denomina "megadespachos". El megadespacho cuenta con una sección independiente de atención al público, con mostradores pequeños, sin rejillas y con una sala de espera. Luego tiene un gran salón con escritorios alineados como en una sala de redacción periodística. Los escritorios de los funcionarios son abiertos, sin gavetas para poder apreciar fácilmente el volumen de trabajo pendiente. Sobre cada escritorio hay una computadora conectada a una red. Los funcionarios cuentan con casilleros para guardar sus artículos personales en una sección aparte. En los despachos, existe una sala especial para abogados en donde pueden revisar expedientes. En este edificio también se encuentra un piso dedicado únicamente a salas de juicios, algunas de máxima seguridad. Estas salas cuentan con salones especiales para víctimas y testigos. Otra particularidad del edificio es que las oficinas de los jueces decisorios (los que dictan sentencias) se encuentran en los pisos superiores, separadas de los despachos judiciales, ello a fin de asegurar la privacidad de juez y facilitar la redacción de resoluciones.

### 2. Los sistemas informáticos

La unión de todos los tribunales del sector norte y oeste de la capital (Segundo Circuito) tuvo como objeto facilitar el establecimiento de sistemas informáticos (registro y distribución de documentos, seguimiento de casos, notificaciones, depósitos judiciales) que, debido a su alto costo, sólo permiten ser utilizados eficientemente cuando se hace a gran escala. La informatización aislada de los viejos tribunales en los diferentes lugares de la capital hubiera sido muy costosa. Sin embargo, para facilitar el acceso de los usuarios desde sus comunidades, los sistemas ya funcionando permiten la consulta de expedientes desde terminales ubicadas en el primer piso del edificio en Goicoechea y en un futuro cercano, permitirán la consulta desde oficinas públicas en las comunidades donde originalmente estaban los tribunales. Tal acceso también será posible vía módem desde oficinas de abogados. El sistema de seguimiento de casos se basa en el concepto de un "número único" para cada expediente durante todo su trayecto por los tribunales. El "número único" permite identificar fácilmente el caso y ubicarlo sin importar el movimiento de un tribunal a otro. El establecimiento de un "número único" para identificar cada expediente representó una

carga de trabajo adicional y complicada. Implicó reenumerar todo el circulante existente (expedientes en trámite).

Parte del sistema informático que ya se encuentra funcionando, permite que los depósitos judiciales puedan ser depositados y retirados en las diferentes agencias del Banco de Costa Rica (uno de los bancos con sucursales en todo el país). Ya no es necesario retirar el cheque en la oficina judicial que ordenó el depósito. Este ha resultado ser uno de los aspectos más exitosos del sistema, ha permitido la descongestión de los despachos, ha eliminado casi totalmente el manejo de dinero y la emisión de cheques en los despachos judiciales y ha mejorado notablemente la calidad del servicio al público. Al 20 de abril de 1998, se manejaban por este sistema 26,116 depósitos, equivalentes a más de dos millones de dólares. Este nuevo sistema ha permitido eliminar un flujo en el edificio de más de 50,000 personas entre las que tenían que ir a realizar los depósitos y las que iban a retirarlos.

Otro de los aspectos innovadores es la realización de notificaciones por una oficina centralizada de notificadores y el hecho de que las notificaciones puedan hacerse por otros sistemas diferentes al tradicional, por ejemplo vía fax o mediante casilleros o apartados judiciales ubicados en el primer piso del edificio, accesibles al público de las 6:00 horas a las 20:00 horas. El nuevo sistema de notificaciones implicó una reforma legislativa y a pesar de su potencialidad, su establecimiento ha presentado varios problemas que serán analizados posteriormente. Sin embargo, los nuevos sistemas han sustituido la manera tradicional de notificar. De octubre de 1997 a junio de 1998, de las 29,048 notificaciones realizadas, sólo el 26% se hizo por la vía tradicional, ya que 45% se hizo vía casilleros y el 29% por medio de fax.

Los sistemas necesarios para el funcionamiento del nuevo modelo organizativo se han ido instalando y ajustando poco a poco, pero se necesitará de uno a dos años para que funcionen a cabalidad. Debe reconocerse que en este campo se ha hecho un esfuerzo serio. Se ha contratado recientemente a una empresa española con gran experiencia en el campo, para que complete la labor iniciada por el Poder Judicial, en conjunto con una empresa local. La empresa española debe reajustar y unificar el sistema de seguimiento de casos, recepción y registro de documentos y el sistema de notificaciones por fax. Las empresas contratadas han sido obligadas a entregar la propiedad de los programas fuentes al Poder Judicial, para así poder posteriormente introducir cambios a los sistemas.

### 3. Organización administrativa

El Segundo Circuito funciona en forma independiente en el ámbito administrativo. Se ha buscado implantar un sistema de participación democrática. Así, en el ámbito administrativo, existe un órgano consultivo, deliberativo y que formula recomendaciones denominado "Asamblea General". Está constituido por todos los empleados del Circuito y se reúne una vez al año en forma ordinaria y extraordinaria cuando se requiera. La Asamblea es la encargada de velar por la buena marcha de los tribunales y debe proponer soluciones a los problemas que se presenten, así como sugerencias para mejorar el funcionamiento del Circuito. También es la encargada de promover actividades culturales, deportivas y educativas.

El nuevo esquema también contempla un consejo de administración, conocido como "Comisión de Goicoechea". Este es un órgano de conciliación, participativo y deliberativo que propone soluciones sin perjuicio de las atribuciones que les competen a los órganos superiores del Poder Judicial. Está integrado por tres magistrados, el Director Ejecutivo del Poder Judicial, el Jefe de Personal del Poder Judicial, el Jefe de Informática del Poder Judicial y los coordinadores de los "Consejos de Gestión" o grupos gerenciales. Su objetivo primordial es evaluar el rendimiento de los despachos de cada nivel. Así, existe un Consejo de Gestión para los jueces de menor cuantía (equivalentes a Jueces de Paz), otro para los jueces de primera instancia, otro para los jueces de segunda instancia, otro para el Ministerio Público, otro para la Defensa Pública y otro para el Ambito Administrativo. Forman igualmente parte de la Comisión un representante de los empleados, otro

de los usuarios y el Administrador General del Circuito Judicial. Este Consejo aprueba el anteproyecto de presupuesto, vela por la buena administración del Circuito y prepara los informes anuales de labores.

Sometida al Consejo de Administración se encuentra una Oficina de Administración, encabezada por el "Administrador General del Circuito". Este funcionario es un profesional en administración y se encarga, de manera descentralizada del manejo administrativo del personal, del edificio y de las finanzas. Igualmente, tiene bajo su responsabilidad los departamentos de recepción y distribución de documentos, el departamento de notificaciones y citaciones, el departamento informático, los archivos y la atención al usuario. Ciertos servicios administrativos han sido privatizados, tales como vigilancia externa, servicios de fotocopias, cafetería y limpieza, pero corresponde al Administrador supervisar la debida prestación de los mismos. Esta figura es una de las que ha tenido más éxito en el nuevo esquema. Se ha institucionalizado y se ha hecho indispensable para el funcionamiento del Segundo Circuito.

El siguiente es el organigrama general del Segundo Circuito Judicial de San José en el ámbito administrativo. Este esquema se encuentra actualmente en revisión, a fin de simplificarlo.

#### 4. Organización jurisdiccional

En el ámbito judicial, el Segundo Circuito Judicial de San José también presenta particularidades importantes. Los despachos judiciales están especializados por materias y cuentan con personal tanto profesional como operativo. Existe sólo un tribunal por especialización y por nivel jurisdiccional. Por ejemplo sólo hay un Juzgado de Trabajo, sólo un Juzgado Civil de Hacienda y de Asuntos Sumarios (semejante al Juzgado de Paz), sólo un Juzgado Penal de Primera Instancia, etc., pero el número de jueces y de personal auxiliar u operativo depende de la carga de trabajo de cada tribunal.

La organización de estos "megadespachos" está determinada en un grupo de "jueces decisorios" (dictan las resoluciones judiciales de fondo), todos ellos dirigidos por un "juez coordinador". Como ya se indicó anteriormente, los jueces decisorios tienen sus oficinas en un piso superior del edificio, fuera del despacho de atención al público, a fin de que puedan realizar mejor su tarea de administrar justicia y puedan atender al público de manera más privada e independiente. Existe además otro grupo de "jueces tramitadores". Estos son los responsables de instruir o preparar los casos para el juez decisorio. Están encargados de supervisar el quehacer diario del despacho y se encuentran ubicados en el mismo. El grupo de jueces de un megadespacho es el que decide quién es el juez coordinador, quiénes son jueces decisorios y quiénes son tramitadores. Estos puestos son rotativos.

Bajo el grupo de jueces se encuentran ubicados todo el cuerpo de "auxiliares judiciales". Los auxiliares judiciales responden directamente a los jueces tramitadores. En esta nueva organización desaparece la figura del "secretario del tribunal" y surge la del "asistente administrador del tribunal", cuya principal labor es facilitar los procesos administrativos en cada tribunal. En esta organización las labores de administración de justicia son realizadas directamente por jueces y desaparece la práctica de delegar parte de estas funciones en los secretarios del tribunal.

El siguiente es el organigrama funcional de los despachos judiciales del Segundo Circuito Judicial de San José.

#### B. PRINCIPALES PROBLEMAS DEL NUEVO MODELO

El modelo de organización judicial fue puesto en funcionamiento a principios de 1997. En menos de

dos años de operación ha producido muy diversas reacciones a favor y en contra. Nadie puede negar que el modelo es integral y reúne las principales ideas discutidas en los últimos años alrededor de la administración de despachos judiciales. Sin embargo, su implantación ha sido objeto de fuertes críticas de parte del personal judicial y de los usuarios que pueden resumirse en las siguientes:

1. Faltó participación, desde un principio, de los funcionarios judiciales en el diseño del nuevo modelo. Los funcionarios entrevistados por la autora, se quejaron de que el nuevo modelo fue decidido por la cúpula judicial y que fue hasta que ellos reaccionaron al cambio, que se decidió incorporarlos al proceso. Esta crítica no es del todo compartida por la cúpula judicial, algunos de sus integrantes indicaron que este había sido un proceso participativo y democrático, que había tratado de encontrar consensos. Sin embargo, no puede negarse que entre los funcionarios judiciales se ha producido resistencia y temor ante el nuevo modelo. Se ha dado mucho descontento, desorientación y apatía entre los servidores, así como poco sentido de grupo y deseo de cohesión. Algunos de ellos temen por sus puestos, otros resienten tener que viajar largas distancias desde sus comunidades, muchos critican el caos producido por la mudanza, la nueva distribución del espacio físico y la presión del público, etc. Es, sin embargo, interesante notar que los diversos funcionarios entrevistados por la autora, indicaron que a pesar de todos los problemas surgidos, no estarían dispuestos a regresar al modelo de organización anterior. Consideraron que el regreso produciría tanto o más caos que el producido con la implantación del nuevo modelo.

2. Escasa planificación en el traslado de los viejos tribunales al nuevo Edificio del Circuito Segundo. Antes de la mudanza, los expedientes no fueron debidamente clasificados y ordenados bajo un sistema uniforme. La introducción de un "número único" para identificar cada expediente fue realizada luego del traslado. El desorden antes desconcentrado y manejable a nivel de pequeños tribunales se magnificó en los megadespachos. Se han producido serias tardanzas en el manejo de casos y un total desconcierto por parte de los empleados judiciales, que se traduce en furia de parte de los usuarios. Los usuarios han reaccionado negativamente al nuevo modelo. Se quejan de lentitud, desorden y aducen que no se les ofrece el trato que merecen. El análisis de las 711 boletas depositadas en los buzones de sugerencias del Circuito Segundo, de enero a julio de 1997, indicó como el aspecto más negativo la lentitud (31.08%) y la descortesía (15.19%). Igualmente recomendaron agilizar los trámites, mejorar la organización del trabajo (17.44%) y el trato al público (11.39%).

3. Inexistencia u operación limitada y parcial de los sistemas automatizados necesarios para la buena marcha del nuevo modelo. El modelo de organización del Edificio del Segundo Circuito contempla el funcionamiento de sistemas de información capaces de manejar en poco tiempo grandes cantidades de información (sistemas informáticos para el seguimiento de causas, para la consulta al público sobre el estado de las mismas, para el recibo de documentos, para notificaciones, archivo de documentos, manejo de depósitos judiciales, etc.). Cuando la mudanza se produjo, varios de estos sistemas no existían o se encontraban operando parcialmente. Ello implicó que las labores a realizar por los mismos fueran suplidas temporalmente por métodos manuales, muchos de ellos lentos, burocráticos e inseguros.

4. El sistema de notificaciones ha sido el "talón de Aquiles" de la nueva organización. Los notificadores han resentido su unificación en una sola oficina y su distribución por zonas geográficas. Muchos de ellos han dejado de percibir "propinas" de clientes habituales, entregadas como gratificación por entregar prontamente las notificaciones o por retrasar su entrega según conviniera al caso. El número de notificadores fue reducido de 47 personas a sólo 27. No hubo despidos, los restantes fueron reasignados a otros puestos, pero esta situación ha producido quejas por exceso de trabajo. Se han tratado de implantar ciertas soluciones: se puso al frente de la oficina a un administrador; se ha dispuesto que las notificaciones deben realizarse en los cinco días siguientes a su recibo; se dividió el personal en varios grupos: los encargados de los casilleros, los responsables por las notificaciones por fax, los encargados de repartir en las zonas geográficas (seis sectores); se les ha entregado dos automóviles y cuatro motocicletas. En 1997, la Oficina

Centralizada de Notificaciones manejó casi 76,000 notificaciones. Las medidas adoptadas han ayudado pero todavía existe insatisfacción con el servicio de parte de los usuarios y de los mismos despachos. El volumen de trabajo es grande y las principales quejas son por lentitud para diligenciar las notificaciones, por la pérdida de folios, por errores en el depósito de cédulas en los casilleros y actas mal confeccionadas. Los jueces igualmente argumentan que el sistema antiguo, de un notificador por tribunal, permitía una mejor supervisión de los notificadores y una mayor agilidad, si una persona no podía ser notificada en un sitio, el juez rápidamente podía disponer en que otro lugar hacerlo. Ahora, los jueces se quejan de que deben esperar hasta que la Oficina Centralizada de Notificaciones les devuelva la notificación para adoptar otras medidas. Todo ello produce quejas de parte de los usuarios que los despachos deben afrontar.

5. El nuevo esquema de organización aún no muestra un mayor índice de eficiencia para expedir resoluciones. Por el contrario, en varios casos, luego de la unión de los diferentes tribunales es un solo megadespacho, el número de circulante (expedientes en trámite) ha aumentado. Los casos más preocupantes son los de los megadespachos en materia laboral, tránsito y contravenciones. En materia de tránsito el aumento de circulante es un fenómeno a nivel nacional y no sólo del Segundo Circuito. Una decisión de la Sala Constitucional que obliga a notificar al dueño del vehículo antes de imponer una multa ha puesto en aprietos al sistema. Frecuentemente el chofer no es el dueño del vehículo y no sabe quién es éste para notificarlo. Además en esta materia llegan una serie de causas no litigiosas, que debieran desjudicializarse y arreglarse fuera de los tribunales. Para dar una idea de la magnitud del problema en 1991, la jurisdicción de tránsito recibió en todo el país 51,451 casos y en 1996 recibió 344,105, equivalente a un 669% más. En materia laboral, los tres Juzgados de Trabajo que habían en San José, al iniciarse 1997 manejaban un circulante de 14,646 expedientes. Doce meses después, luego de que se unieron en un megadespacho, su circulante había aumentado a 16,619, equivalente a un 13% más, no obstante haberse doblado el número de jueces. El Juzgado Contravencional de Goicoechea también presenta un serio crecimiento de circulante, de 994 expedientes al 31 de marzo de 1997 a 1752 un año después. Se han adoptado algunas medidas para solucionar el problema de eficiencia. Se ha impuesto un mínimo de 25 sentencias por mes por cada juez decisorio y se ha aumentado el personal en algunos despachos y ya comienzan a verse algunos resultados positivos. La división de los jueces en jueces decisorios y de trámite no ha sido todavía plenamente aceptada. Unos se quejan de los otros y la responsabilidad se diluye. Los jueces tramitadores se quejan de estar en el megadespacho, sin ninguna privacidad, sin una oficina o cubículo apropiado. Los decisorios aducen que los casos no llegan bien tramitados y que por ello no pueden producir más.

En balance, puede señalarse que el nuevo modelo de organización judicial en Costa Rica, para su supervivencia y plena aceptación deberá sufrir serios ajustes. Ha sido un laboratorio de ensayo y error, pero la cúpula judicial no está dispuesta a echar marcha atrás. El nuevo modelo reduce los gastos de la administración de justicia pero ahora el reto está en ofrecer una justicia más eficiente y un mejor servicio al usuario. Se están realizando esfuerzos para completar la instalación de los sistemas automatizados faltantes. Igualmente se están adoptando medidas para acelerar la tramitación de causas y motivar al personal. La información de los buzones de sugerencias es analizada y evaluada regularmente.

El modelo, aún cuando todavía sufre de serios problemas, está siendo replicado y ajustado para todos los tribunales penales de San José, así como para la institución de la Defensa Pública y el Ministerio Público. La experiencia de Goicoechea ha permitido apreciar las ventajas de unificar e informatizar servicios para reducir costos de funcionamiento. El sistema de depósitos judiciales es, sin lugar a duda, un éxito, la figura del administrador de tribunales, así como la descentralización de funciones y servicios también ha probado ser oportuna. Los mayores retos al momento son la motivación del elemento humano involucrado en la nueva organización, el sistema de notificaciones centralizado y finalizar el establecimiento de sistemas adecuados de seguimiento de causas y recepción y registro de documentos. La supervivencia de este innovador e interesante modelo de organización judicial depende de la rapidez con que puedan afrontarse y solucionarse los problemas existentes.

### C. LECCIONES APRENDIDAS

Costa Rica constituye, sin duda alguna, un excelente laboratorio para todos aquellos poderes judiciales interesados en producir cambios audaces y radicales en su organización judicial. Los errores y aciertos cometidos en el desarrollo de experiencias para mejorar la administración de tribunales arrojan importantes lecciones que deben tomarse en cuenta para futuros proyectos en este campo. Las principales se enumeran a continuación:

- Un proceso de sistematización y modernización de despachos judiciales no puede emprenderse sin el apoyo decidido de la cúpula judicial y sin la participación plena, desde un inicio, de funcionarios judiciales y usuarios. Es necesario crear grupos de apoyo comprometidos con el proceso de cambio, que puedan impulsar y continuar aún en la ausencia de los funcionarios judiciales que promovieron inicialmente la idea. Igualmente, estos grupos deben convertirse en abanderados capaces de vencer los temores y la usual resistencia al cambio de parte de los funcionarios judiciales y de los usuarios.
- Los procesos de modernización de despachos y sistematización de procedimientos generalmente se convierten en armas efectivas contra prácticas corruptas o viciadas de funcionarios judiciales o usuarios. Los grupos perjudicados con los nuevos sistemas, como fue el caso de los notificadores en Costa Rica, pueden consciente o inconscientemente obstaculizar su implantación. De ahí que sea conveniente identificar, desde un inicio, estas posibles fuentes de conflicto y proponer mecanismos para neutralizarlas.
- Los procesos de modernización de despachos requieren de acuerdos interinstitucionales entre los principales actores del Sector Justicia (Poder Judicial, Ministerio Público, Defensa Pública, Policía, Abogados). En la mayoría de los países instituciones son independientes entre sí y dependen de diferentes poderes del Estado. La sistematización de procedimientos cubre más allá que los tribunales de justicia, abarca también a fiscales, defensores, policías, abogados, etc. Es fundamental que las experiencias de sistematización e informatización que se realicen en los diferentes actores del sistema sean integrales y compatibles entre sí.
- Los procesos de modernización de despachos son complejos. Requieren de una adecuada planificación paso a paso. Es conveniente comenzar con experiencias pilotos o modelo que permitan hacer los ajustes necesarios antes de la expansión del modelo.
- El diseño de estas experiencias requiere la participación de un grupo multidisciplinario de profesionales, que abarque más allá que abogados y funcionarios judiciales. Hay que incorporar a estos procesos a ingenieros civiles, de sistemas, a administradores, planificadores, economistas y administradores de empresa.
- Más que la automatización de procesos, es importante su sistematización previa y la racionalización de los recursos. De ellas dependen los mecanismos a implantar y los equipos a adquirir. Igualmente pueden representar cambios en la legislación existente y la unificación de ciertos servicios (notificaciones, recibo de documentos, limpieza, fotocopiado de documentos, etc.)
- Para que los procesos de modernización de despachos puedan iniciarse y mantenerse, es importante que los poderes judiciales cuenten con una administración central que funcione adecuadamente y posea sistemas eficientes de manejo de recursos materiales y humanos. De otra forma es difícil enfrentar procesos de descentralización administrativa.
- La estabilidad laboral del personal a capacitar es fundamental, así como lo es la existencia de mecanismos de capacitación permanente (Escuela Judicial) que faciliten y organicen la preparación del personal a participar en las experiencias.



- Los procesos de modernización y automatización de tribunales son generalmente onerosos. Por lo tanto, es importante solicitar el auxilio de organismos de financiamiento internacional para su instalación y prever luego los recursos materiales que permitan su desarrollo y permanencia. Esta tarea se dificulta tremendamente para aquellos poderes judiciales que cuentan con presupuestos inestables o insuficientes.
- Es importante que los poderes judiciales u otros actores del Sector Justicia determinen previsiones contractuales con las empresas que desarrollen los sistemas automatizados, a fin de que puedan contar con los programas fuentes de los sistemas y con licencias de uso irrestrictas. De otra forma la inclusión de posteriores modificaciones se dificulta o imposibilita, así como para la expansión de los programas. Es igualmente necesario asegurarse el servicio de mantenimiento a ofrecer por la empresa diseñadora del sistema y de aquellas proveedoras de sistemas.
- Finalmente, como ya se indicó anteriormente, al iniciar cualquier experiencia en el campo, es fundamental examinar las experiencias realizadas en otros países de la región. Ello permite aprender de sus éxitos y fracasos, así como la adaptación de ideas o sistemas a las necesidades propias de cada sistema de administración de justicia.

Para lograr sistemas de administración de justicia más eficientes, que busquen hacer realidad la máxima de justicia pronta y cumplida, se impone la necesidad de explorar y aplicar nuevas formas de administrar justicia, que permitan utilizar mejor los recursos más preciados y escasos del sistema: juez y juicio. Deben encontrarse mecanismos que conviertan el modelo pre-industrial de organización judicial en un modelo apto para enfrentar la mayor demanda y la complejidad judicial de un nuevo siglo. La búsqueda de estos mecanismos no es fácil, como lo demuestra la experiencia costarricense. Sin embargo constituye uno de los principales retos a afrontar los poderes judiciales de la región en sus procesos de reforma. La administración de justicia sólo puede mejorarse si los procesos de reforma devuelven a la justicia a su fuente primaria de poder, cual es, su gratuidad y servicio a la comunidad.

---

[Página Principal](#) | [Carta de la OEA](#) | [Tratados Interamericanos](#) | [Resoluciones y Declaraciones](#) | [Anticorrupción](#) | [Programas y Planes de Acción](#) | [Instrumentos Jurídicos Nacionales](#) | [Leyes Modelo](#) | [Agenda Jurídica Interamericana](#) | [Proyectos y Actividades](#) | [Publicaciones](#) | [Redes Interamericanas](#) | [Subsecretaría de Asuntos Jurídicos](#) | [Comité Jurídico Interamericano](#) | [Eventos](#) | [Bases de Datos](#) |

[Búsqueda](#) | [English](#) | [Français](#) | [Português](#) |

[descargo](#)  
preguntas o comentarios a: [SLADLCIWebMaster@oas.org](mailto:SLADLCIWebMaster@oas.org)  
© 2002 Organización de los Estados Americanos