



Maestría en Administración de Justicia Enfoque Socio-jurídico

UNIVERSIDAD NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA DE SOCIOLOGÍA

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA ENFOQUE SOCIO-
JURÍDICO**

***CRITERIOS DE APLICACIÓN DE LA MODERNA GESTIÓN JUDICIAL DE
CALIDAD, LA EXPERIENCIA DEL JUZGADO PENAL DEL SEGUNDO CIRCUITO
JUDICIAL DE SAN JOSÉ, EN EL AÑO DOS MIL ONCE.***

SUSTENTANTE: RODOLFO SOLÓRZANO SÁNCHEZ

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO
FINAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MASTER EN ADMINISTRACIÓN
DE JUSTICIA CON ÉNFASIS EN ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA, PENAL.**

San José, Costa Rica

Setiembre del 2012.



Maestría en Administración de Justicia Enfoque Socio-jurídico

UNIVERSIDAD NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA DE SOCIOLOGÍA

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA ENFOQUE SOCIO-
JURÍDICO**

**Este Trabajo Final de Graduación fue aprobado por la Universidad Nacional
como requisito parcial para optar al grado de Master en Administración de**

Justicia con énfasis en Administración de Justicia, penal.

Msc. José Manuel Arroyo Gutiérrez

TUTOR

Msc. José Carlos Chinchilla

LECTOR

Msc. José Manuel Arroyo G.

LECTOR

RODOLFO SOLÓRZANO SÁNCHEZ

SUSTENTANTE

CRITERIOS DE APLICACIÓN DE LA MODERNA GESTIÓN JUDICIAL DE CALIDAD, LA EXPERIENCIA DEL JUZGADO PENAL DEL SEGUNDO CIRCUITO JUDICIAL DE SAN JOSÉ, EN EL AÑO DOS MIL ONCE.

Derechos reservados. Prohibida la reproducción parcial o total de este libro por cualquier medio, sin permiso expreso de su autor.

©Rodolfo Solórzano Sánchez.

rsolorzanosanchez@yahoo.com

DEDICATORIA.

A la memoria de mi padre, Rodolfo Solórzano Bonilla, quien como incansable soñador, me dio sus mejores consejos e inculcó en mí el amor por el estudio

A mi madre, Virginia Sánchez Fonseca, baluarte de mis sueños y aspiraciones, una persona bella que siempre me ha tendido la mano y al igual que mi padre, me enseñó el amor por el estudio y a ser mejor humano cada día.

RECONOCIMIENTO.

Mi reconocimiento y agradecimiento, al profesor José Manuel Arroyo Gutiérrez, por haber dedicado parte de su valioso tiempo a revisar mi trabajo de investigación y hacerme importantes sugerencias para su acabado final.

Muchas gracias.

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO	vi
RESUMEN EJECUTIVO	viii
TITULO ÚNICO	xi
CRITERIOS DE APLICACIÓN DE LA MODERNA GESTION JUDICIAL, LA EXPERIENCIA DEL JUZGADO PENAL DEL SEGUNDO CIRCUITO JUDICIAL DE SAN JOSÉ, EN EL AÑO DOS MIL ONCE.	xi
INTRODUCCIÓN.	1
MARCO TEÓRICO.....	4
MARCO METODOLÓGICO	6
CAPÍTULO PRIMERO	10
DE LA GESTIÓN EN GENERAL A LA MODERNA GESTIÓN JUDICIAL DE CALIDAD.	10
SECCIÓN I.....	17
DE LA GESTIÓN.	17
A.- Concepto.....	17
B.- Características	19
C.- Aplicación.....	20
SECCIÓN SEGUNDA.....	22
DE GESTIÓN JUDICIAL.	22
A.- Concepto.....	22
B.- Características	24
SECCIÓN TERCERA.....	26
DE LA MODERNA GESTIÓN JUDICIAL DE CALIDAD.	26
A.- Naturaleza.	26
CAPÍTULO II.....	30

LA EXPERIENCIA DEL JUZGADO PENAL DEL SEGUNDO CIRCUITO JUDICIAL DE SAN JOSÉ.	30
SECCIÓN I.....	32
ASPECTOS GENERALES.	32
A.- Antecedentes.	32
B.- Situación inicial.....	36
SECCIÓN SEGUNDA.....	39
DEL PROCESO DE REDISEÑO Y DE LAS NUEVAS FORMAS DE TRABAJO.....	39
A.- Concepto.....	39
SECCIÓN TERCERA	56
LA CARACTERIZACIÓN DE LA MODERNA GESTIÓN JUDICIAL DE CALIDAD EN LA PRÁCTICA DEL JUZGADO PENAL MODELO DEL SEGUNDO CIRCUITO JUDICIAL DE SAN JOSÉ.....	56
A- EL REDISEÑO DE LAS NUEVAS FORMAS DE TRABAJO, EL ESCANEADO Y LA HERRAMIENTA INFORMÁTICA: ESCRITORIO VIRTUAL.	56
B- INDICADORES DE GESTIÓN.....	70
C- LOS EQUIPOS DE GESTIÓN Y EL PROCESO DE MEJORA CONTINUA.....	77
CONCLUSIONES.....	91
RECOMENDACIONES.....	97
BIBLIOGRAFÍA.....	99
ANEXOS.....	106

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como objetivo hacer un recuento breve de cual ha sido la gestión del poder judicial costarricense, en su labor de resolver los conflictos que se le someten a su consideración, principalmente a través de decisiones judiciales; en esta labor describimos, cómo la forma de organización política influyó decididamente en la organización de cómo se gestionan los casos judiciales, iniciando en un sistema de gestión antiguo, instaurado en función de los intereses de quienes ejercen esa labor, en función principalmente de los jueces; todo el equipo de trabajo de la oficina judicial está pensando y laborando para construir un expediente judicial, que es sobre la base del cual se toma la decisión judicial del caso.

En este viejo sistema, hay una invisibilización del usuario y todo gira alrededor del expediente y de la figura del juez, esto es sin lugar a dudas, un reflejo del sistema político de un país, pues lo que refleja el sistema de gestión es un ejercicio de poder arbitrario, propio de los sistemas políticos del siglo XVIII, el juez tiene un proceso de gestión hecho a su medida, igual que el rey o el dictador de turno en el campo político tiene un sistema político hecho a su medida. Este sistema artesanal, en donde los casos se gestionaban de acuerdo con los intereses particulares del juez y sus trabajadores, resultó ineficiente cuando las demandas de los servicios de justicia crecieron significativamente; el sistema colapsó. Con el sistema antiguo colapsado, la justicia aceleró sus retrasos, su ineficiencia y la justicia cuando llegaba lo era de manera tardía.

La mora judicial, la lentitud, la deficiente gestión de los procesos, la escrituración, la formalidad y el crecimiento de los servicios de justicia, motivaron a un sector del pensamiento jurídico costarricense a replantearse la manera de tramitación de los casos judiciales, incorporando nuevas ciencias del conocimiento, tales como: la administración, las ingenierías y la informática, con el objetivo de rediseñar las formas de trabajo y ajustarlas a las necesidades actuales, esto permitiría automatizar algunas labores, suprimir labores repetidas, automatizar registros, todo lo cual unido a la implementación de la oralidad en los procesos judiciales haría de la gestión judicial, una actividad científica y de calidad, la cual definimos como toda la actividad organizacional administrativa, que ha sido

dispuesta a la ciencia de la administración para encargarse de la planificación, organización, coordinación y control eficaz y eficiente de los recursos humanos, materiales y técnicos, en apoyo a la labor jurisdiccional, con el objetivo que la justicia sea pronta y cumplida.

Los objetivos del presente trabajo son hacer una breve reseña de cuál es la situación actual de la gestión judicial, identificar las debilidades y fortalezas de esa vieja gestión. Así mismo, en el trabajo de campo, en el juzgado penal del segundo circuito judicial de San José, se pretende observar los cambios en las nuevas formas de trabajo, desde los más sencillos hasta los más drásticos, identificar los avances, retrocesos, al igual que las mejoras, para finalmente señalar si las metas propuestas se alcanzaron. Igualmente, se plantean como objetivos específicos: caracterizar y analizar los criterios de gestión del juzgado penal del segundo circuito judicial de San José; analizar los indicadores de gestión más relevantes; estudiar las entrevistas a los jueces a la luz de la caracterización antes dicha, principalmente desde las dos perspectivas, a saber: con el modelo de antigua gestión judicial y con el modelo de la moderna gestión judicial actual, y finalmente, construir conclusiones sobre la moderna gestión judicial de calidad.

Todos los cambios operados en el juzgado penal han sido revisados con atención, desde el levantamiento de la situación inicial, pasando por el rediseño, las herramientas informáticas, las estadísticas, los equipos de gestión y la mejora continua, además, se ha acudido a varias fuentes, las estadísticas del despacho, las estadísticas de planificación, los documentos de la Consultoría, las entrevistas a los jueces, la entrevista a la jueza coordinadora y los cuadros de elaboración propias, que nos han permitido obtener una fotografía lo más cercana y nítida posible a lo que sucedió en el juzgado penal, en el año del dos mil once.

Los resultados y las conclusiones son buenos, pero no excelentes, destacamos dentro de los logros, la introducción y traslado de la administración a esta rama de la ciencia en la persona de los administradores de los despachos judiciales, que tiene su parte oscura en que no se ha logrado que los administradores se empoderen de su rol y siguen atados a los criterios de los jueces, mucho menos ahora, pero siguen con los temores de la gestión judicial, la cual no asumen suya aún. El rediseño de las nuevas formas de trabajo permitió

mejorar sustancialmente el servicio de justicia, en cuanto se tiene claro no solamente las funciones de todos y cada uno de los funcionarios que laboran en la oficina judicial, sino en la claridad y transparencia para los usuarios del sistema de justicia, de cual es el camino que sigue en la tramitación su caso judicial. Los equipos de gestión y la mejora continua han resultado ser elementos importantes, para el trabajo en equipo entre jueces y administradores y han permitido a los segundo ir asumiendo su rol.

Como aspectos negativos, la investigación arroja que la herramienta informática, denominada escritorio virtual, con la cual se tramitan los casos judiciales, es poco amigable, pone a los jueces en una posición de trabajadores de una fábrica, deshumaniza el proceso penal y potencializa los números del juzgado invisibilizando muchas actividades importantes del juez, como los espacios de estudio y reflexión, así como los de construcción de la decisión judicial.

El cambio de paradigma de la justicia como un servicio no ha sido igualmente prioridad en el juzgado, pues no existen indicadores de gestión de este componente, el cual se obtiene fundamentalmente con las encuestas de opinión a los usuarios, que en el periodo en estudio no se realizaron, quedando pendiente también un elemento de segunda generación, como lo es el poder incorporar posteriormente las opiniones y aportes de los usuarios a los procesos de gestión de los casos judiciales.

En resumen, la moderna gestión judicial de calidad, en la parte teórica, como diseño se efectuó satisfactoriamente, pero en la parte práctica, está en un proceso de instalación no consolidado y que falta, al menos, fortalecer los aspectos que la investigación reveló, ineficiente e inexistente, para poder señalar que la moderna gestión judicial de calidad es una realidad.

TÍTULO ÚNICO

**CRITERIOS DE APLICACIÓN DE LA MODERNA GESTION JUDICIAL, LA
EXPERIENCIA DEL JUZGADO PENAL DEL SEGUNDO CIRCUITO JUDICIAL
DE SAN JOSÉ, EN EL AÑO DOS MIL ONCE.**

INTRODUCCION

La gestión judicial de calidad había sido un aspecto relegado en la administración de justicia. Es hasta hace muy poco tiempo que se empieza a hablar de ello, planteándose cómo deben gestionarse los casos judiciales de manera científica; para ello, se ha acudido al auxilio principalmente de otras ciencias, como la administración, las ingenierías industrial e informática y la estadística, entre otras. En el mundo jurídico, todas ellas habían estado deliberadamente olvidadas; en este olvido influyeron múltiples factores, de los que se pueden mencionar desde el modelo inquisitivo de administración de justicia, rígido, vertical, autoritario, escrito, secreto y lento, pasando por los jueces, que sin haber estudiado administración, se han hecho cargo de la misma, hasta la poca participación que dentro de la justicia tienen las ciencias antes mencionadas. Esa poca o nula participación no ha permitido que puedan colaborar vigorosamente con la justicia en una gestión de calidad.

Es por ello que la presente investigación, resulta fundamental, tanto en el mundo jurídico, como el de las demás ciencias que participan en este abordaje interdisciplinario, para hacer que la gestión de los casos judiciales, sea pronta, científica, transparente y certera; se aportará una visión con nuevos paradigmas de la gestión, definiendo la justicia como un servicio de calidad que hay que ofrecerle al usuario.

La moderna gestión judicial de calidad es un tema novedoso en la administración de justicia, sobre todo porque es una rama de la ciencia diferente del derecho, en concreto la Administración, que provee herramientas nuevas para una correcta gestión de los casos judiciales. Hay experiencias muy exitosas de gestión en otros campos que no son la justicia, como: la industria, la ciencia, la empresa privada; sin embargo, en el sistema de justicia hasta hace poco tiempo venía siendo dominado, por prácticas empíricas de gestión judicial, instaladas sin ningún criterio técnico-científico, acuñadas principalmente por procesos pensados en función de los operadores; estas prácticas de gestión encuentran su asidero en el sistema de justicia que siguen los países del viejo sistema inquisitivo.

A raíz de la gestión judicial deficiente, la comunidad jurídica latinoamericana, y especialmente el movimiento latinoamericano de reforma del proceso penal, cuestionó esta

forma de organización y propuso la reforma procesal penal, que empezó a rendir sus frutos a partir de los noventa, y puso de manifiesto la necesidad de separarla dentro de la administración de justicia, la parte administrativa de la parte jurisdiccional, ese fue un gran primer paso, pues anteriormente estas funciones se encontraban reunidas en la persona del juez; con la separación se definió específicamente la gestión de los casos judiciales, tímidamente se dio el paso, la definición, de entregar la gestión a los expertos. Esto permitió el ingreso dentro del sistema de justicia de los administradores, no ya como elemento decorativo dentro del sistema, sino para al amparo de su ciencia, colaborar con criterios científicos y orientar la gestión de los casos, tarea que no ha sido sencilla por la tradición y prácticas del sistema anterior, en donde el juez es quien conduce y determina la gestión del proceso; ante esto, muchos de estos profesionales no pudieron inicialmente empoderarse de su rol dentro de la administración de justicia, cayendo en el error de entregarle a los jueces siempre, la función de gestionar.

Sin embargo, hay que reconocer el paso positivo que significó que la ciencia de la administración ingresara; ahora seguía el paso de convencer a los jueces, que no son administradores y que la función para la cual fueron contratados por el poder judicial es para que dicten sentencias, no para que gestionen los casos, situación que tampoco resultaba fácil, pues lo que se percibía, era la entrega de una cuota de poder a los administradores, de lo que ellos centenariamente venían haciendo. Los administradores, en su incursión en la gestión judicial, tenían todas las herramientas teóricas, no así la experiencia práctica de haber trabajado en el sector de la justicia, así que en términos reales, los administradores debían aprender primero, cuáles son las actividades que se efectúan en el mundo jurisdiccional, para luego empezar a moldear, con sus conocimientos teóricos, el sistema de administración que requiere nuestra justicia, sin embargo, no se hizo así, lo que sucedió fue que siguieron imperando las prácticas que los jueces habían instalado por muchos años atrás y fueron ajustando a los criterios científicos de la ciencia de la administración, por ello, el proceso resultó más lento; algo que a la postre resultó más seguro, que si se hubiese hecho un cambio radical, pues las prácticas de gestión estaban sobradamente probadas como ineficientes y resultaba muy riesgoso pretender renovarlas tan radicalmente.

Resulta esencial en la presente investigación, proponer las bases de cómo se deben caracterizar los nuevos paradigmas de la moderna gestión judicial de calidad, para no solamente hacerlos de conocimientos de toda la comunidad científica, sino para publicitarlos, con el fin que sean visualizados como derechos fundamentales de los ciudadanos.

Uno de los elementos cardinales que ha arrojado este primer encuentro con la investigación, es que el origen y naturaleza de nuestro sistema de justicia, determina el tipo de gestión que se le da a los procesos judiciales; en ese sentido, el hecho de haber sido colonizados por los españoles, nos hizo heredar su sistema de justicia, el cual tiene ciertas características, que hoy influyen decididamente, tanto en la concepción de la justicia, como en la manera de gestionar los procesos. La característica principal del sistema inquisitivo es ser un proceso escrito, secreto, lento, con delegación de la función jurisdiccional y que tiene como eje central para la toma de la decisión judicial, la construcción de un expediente, éste es la fuente de información que les sirve como base a los jueces para la emisión de sus decisiones, para darle solución al conflicto que le fuera sometido a su conocimiento.

En este proceso descrito para la toma de la decisión, tenemos el primer inconveniente que atenta contra la gestión de calidad y es, que la administración o la gestión, se le encargó al Juez y al secretario de la oficina judicial, quienes con muy buena fe y ánimo, pero sin los conocimientos técnicos adecuados asumían esas tareas, que en otrora resultaban “sencillas”, sobre todo por la poca cantidad de procesos, pero que en la actualidad, dada la alta demanda de justicia que plantean los ciudadanos, no pueden ser atendidas con el mismo modelo de gestión, de características artesanales. Por eso, resulta prudente hacer un recuento histórico, amén de dimensionar el alcance de este proceso, que se instaló ya culturalmente, pues hoy no es fácil, con más de quinientos años de vigencia de un paradigma de “gestión judicial”, proponer un cambio para revertir estas prácticas que no están de la mano con las ciencias que han estudiado el tema de la administración y la gestión. Resulta natural, en este proceso de cambio o de entrada de estas ciencias, la aparición de la resistencia o los bloqueos, de quienes venían ejerciendo la administración de la gestión judicial. Este paso es el primero para poder establecer la necesidad del cambio de paradigma y entregarle el espacio para laborar en la justicia a otras ciencias que hoy

resultan fundamentales para una gestión judicial de calidad de la justicia. Bienvenidas sean la Administración, la Estadística y la Informática, a la gestión judicial de calidad.

MARCO TEÓRICO

Esta investigación es desarrollada en una oficina del Poder Judicial costarricense, el juzgado penal del segundo circuito judicial, que se ubica en la provincia de San José, en el Cantón de Guadalupe, distrito de calle Blancos, exactamente en el Barrio Montelimar, sobre la ruta 109, frente al hospital La Católica.

El juzgado penal es una oficina compuesta por catorce jueces, que se encuentran distribuidos de manera aleatoria en los pisos quinto y sexto del edificio que alberga los Tribunales de Justicia, además cuenta con catorce técnicos judiciales, que están distribuidos en cuatro grupos de trabajo, a saber: recepción de documentos, equipo de etapa preparatoria, equipo de etapa intermedia y equipo de medidas cautelares, tiene además la incorporación de un juez denominado tramitador, quien se encarga de organizar tanto la distribución de las cargas de trabajo, como a los equipos.

El juzgado penal del segundo circuito judicial, tiene competencia para conocer los cantones de Goicoechea, Moravia, Coronado, Tibás, Montes de Oca y Curridabat. Además, este juzgado presenta la característica peculiar, de que tratándose de delitos de la Ley N° 8422 del 6 de octubre del dos mil cuatro, contra la corrupción el enriquecimiento ilícito en la función pública, a este juzgado le corresponde a nivel nacional atender este tipo de delincuencia, por lo que tratándose de funcionarios públicos, tiene competencia nacional. Su competencia, en cuanto a la materia, es de las dos primeras fases del proceso penal, la etapa preparatoria, en donde conoce solicitudes de allanamientos, secuestros de documentos, audiencias tempranas, entre otras y de la etapa intermedia en la cual se conocen los casos que los fiscales presentan después de haber agotado la etapa de investigación con una petición que generalmente es la apertura a juicio, pero también se peticionan, sobreseimientos provisionales y definitivos, medidas alterna y medidas cautelares, entre otras.



Fuente: <http://www.google.co.cr/imgres?q=Mapa+de+Guadalupe+san+jose>

Se investigará, en el presente, si las nuevas formas de trabajo, adoptadas luego del rediseño del despacho, favorecieron e hicieron más celer y eficiente el servicio de justicia que se presta a los ciudadanos, como la introducción de la gestión judicial de calidad, ayudó o no al servicio de justicia.

En relación con la gestión judicial, que repetimos siempre ha existido, ahora con el auxilio interdisciplinario, surge nuestra primera pregunta:

¿Qué denominamos la Moderna Gestión Judicial de calidad?

La moderna gestión judicial comprende toda la actividad organizacional administrativa, que ha sido dispuesta a la ciencia de la administración para encargarse de la planificación, organización, coordinación y control eficaz y eficiente de los recursos humanos, materiales y técnicos, en apoyo a la labor jurisdiccional, para que la justicia sea pronta y cumplida.

La gestión judicial pretende entonces conocer detalladamente las labores que a diario efectúan los jueces, los técnicos judiciales y los auxiliares en general, así como los

usuarios, abogados litigantes, actores, demandados, víctimas y acusados, quienes demandan que se le brinde al usuario un servicio de excelencia, todo lo cual impacta positivamente también a quienes laboran en el sector Justicia, con una mejor calidad de vida, laboral y personal, sin expedientes físicos, con reglas de trabajo más claras y con el ser humano como eje central del servicio.

Desde esta perspectiva, resulta necesario que los actores en sus diferentes funciones, se involucren en las nuevas formas de trabajo, que sean protagonistas necesarios, para que el servicio de justicia sea verdaderamente eficiente, además de ser igualmente los propulsores en las mejoras que se le puedan efectuar a estas formas de trabajo; lógicamente que nada de esto sería posible si no lo es con el aporte de otras disciplinas como lo son la informática, la estadística y por supuesto, la administración, todas las cuales deben estar en consonancia, no solamente con las necesidades y realidades del país, sino con la demanda de justicia que efectúan los usuarios.

MARCO METODOLÓGICO

La gestión judicial de calidad ni siquiera se encontraba en sus orígenes clara, puesto que se entendía que la cuestión administrativa, la cuestión jurisdiccional y la cuestión judicial, eran cosas separadas, no existía una visión integradora de la acción de la justicia. Se visualizaba, por un lado, lo que era la parte administrativa; por otro lado, lo que era la parte jurisdiccional; y por último, el poder judicial como un todo. Era una visión segmentada y con ello, se organizaban las formas de trabajo a partir de ese esquema, lo que generaba sectores independientemente, desarticulados y con resultados diferentes en muchas ocasiones; se actuaba como islas, no habían interconexiones entre las diferentes actividades.

Por ello, en la investigación el problema a señalar es:

¿Podemos cambiar estas formas de trabajo *-vieja gestión judicial-* con una raigambre tan poderosa en la práctica e históricamente?

La hipótesis de trabajo planteada es que sí es posible cambiar las formas de trabajo de los despachos judiciales, con una nueva forma de gestionar los casos judiciales, con nuevos procedimientos y formas de trabajo.

Por ello, los objetivos generales son:

1. Hacer una breve reseña de cuál es la situación actual de la gestión judicial.
2. Con la colaboración de los funcionarios y auxiliares judiciales, observar y analizar cuáles son las debilidades y fortalezas de esa gestión.
3. Analizar los cambios, desde los más sencillos hasta los más drásticos, luego identificar los avances, retrocesos y las mejoras.

Los objetivos específicos son:

1. Caracterizar los criterios de gestión del Juzgado Penal del Segundo Circuito Judicial de San José.
2. Detallar las estadísticas más relevantes del Juzgado Penal del Segundo Circuito Judicial de San José.
3. Analizar las entrevistas a los jueces que participan en el Juzgado Penal del Segundo Circuito Judicial de San José, a la luz de la caracterización de la moderna gestión judicial de calidad, así como desde la perspectiva del modelo de antigua gestión judicial y el modelo de la moderna gestión judicial de calidad.

Para poder llevar el desarrollo del presente trabajo, se escudriñó toda la documentación que tuvo el Juzgado Penal del Segundo Circuito Judicial de San José, en relación con el levantamiento de la información, el rediseño de los procesos, la puesta en marcha del nuevo sistema de gestión de casos judiciales y las evaluaciones de su funcionamiento, esta documentación es la que se construyó entre los auxiliares, operadores del sistema y el equipo contraparte con ocasión de la licitación pública internacional N° 2008-Li-Línea 1 reorganización de las modalidades de trabajo (rediseño de procesos) en los despachos judiciales en materia penal, adjudicada y desarrollada por la empresa costarricense Tecnomática Internacional; además se estudian las entrevistas que se efectuaron a la mayoría de los jueces, que son parte del equipo de trabajo del juzgado modelo; para

finalmente presenta las conclusiones sobre si la hipótesis de cambiar las formas de trabajo fue posible en este despacho en particular.

Para poder abordar este tema, se adopta como metodología, en primer lugar, utilizar el método exegético, en donde la información que hemos recopilado será examinada y comentada, ésta consiste en los productos logrados en el Juzgado Penal del Segundo Circuito Judicial de San José, que los operadores jurídicos, los auxiliares judiciales, junto el equipo contraparte elaboraron; los mismos están compuestos del análisis de la situación inicial y las propuestas de mejoras de la gestión judicial de calidad.

Estos documentos, a pesar de ser “públicos”, representaron una limitación, pues no se nos facilitaron y hubo que obtenerlos por las vías informales. Posteriormente, nos apoyaremos en las entrevistas y encuestas a un número representativo estadísticamente de jueces del juzgado penal, el cual está compuesto de catorce jueces, a quienes se les preguntan sus principales inquietudes y su visión práctica en relación con las nuevas formas de trabajo y finalmente, también nos apoyaremos en doctrina relevante de la administración en general y de la moderna administración en la justicia, para probar nuestra hipótesis de trabajo.

Analizar la caracterización de la moderna gestión judicial, es una tarea ardua. En el espacio real y concreto del Juzgado Penal del Segundo Circuito Judicial de San José, en esta oportunidad, el autor se plantea caracterizar los datos que arrojaron el año del 2011, que fue cuando se completó lo que fue el cambio de las formas de trabajo de dicho juzgado y en donde se instaló un nuevo modelo de gestión. Se pretende en ese espacio de tiempo, establecer la diferencia en la gestión de los casos judiciales y que el auxilio de otras ciencias fue verdaderamente efectivo, concretamente: la administración, la informática, los equipos de trabajo y de gestión.

Los actores principales para este trabajo son los jueces de garantías o denominados también jueces penales, y de manera tangencial, los defensores públicos y privados, así como los fiscales y los usuarios del sistema, sobre todo el poder evaluar la calidad del servicio que se les brinda a los usuarios del sistema de justicia.

Se pretende recabar entrevistas con los jueces que son los que a diario les corresponde aplicar las nuevas formas de trabajo y visitar el juzgado penal, con ocasión de hacer observaciones puntuales referentes al servicio.

El trabajo de investigación cuenta con un título único, denominado Criterios de Aplicación de la Moderna Gestión Judicial de Calidad, la experiencia del Juzgado Penal del Segundo Circuito Judicial de San José, en el año dos mil once, el mismo cuenta con dos capítulos, en el primero, se desarrollan los conceptos generales de la administración, de la gestión, posteriormente en la sección primera analizar la gestión en general; en la sección segunda, se analiza la gestión judicial y en la sección tercera, se estudia la moderna gestión judicial de calidad. En el capítulo segundo, se detalla la experiencia del Juzgado Penal del Segundo Circuito Judicial de San José, partiendo de una sección primera en donde se hace referencia a los aspectos generales del juzgado, sus antecedentes y situación de partida, sus antiguas formas de trabajo; en la sección segunda, se expone el proceso de rediseño, la herramienta informática denominada: escritorio virtual, así como las nuevas formas de trabajo; y en la sección tercera, se analiza la caracterización de la moderna gestión judicial de calidad en la práctica del juzgado penal del segundo circuito judicial de San José; finalmente, se presentan las conclusiones, en donde se señala si nuestra hipótesis pudo ser o no demostrada por medio de esta investigación.

CAPÍTULO PRIMERO

DE LA GESTIÓN EN GENERAL A LA MODERNA GESTIÓN JUDICIAL DE CALIDAD.

La gestión es un concepto desarrollado por la ciencia de la administración, y consiste en la necesidad de organizar los recursos, que son escasos, para atender las necesidades que son múltiples de una organización, con el fin de lograr sus objetivos. En el caso del Poder Judicial, la gestión consiste en la organización y optimización de los recursos, a saber: los procesos de trabajo, la forma en que se obtiene la información que sirve como base a la toma de la decisión, los recursos técnicos, opiniones técnicas, peritos, programas informáticos, programas de audio y video, jueces, así como los recursos materiales, salas de audiencias, equipo de cómputo, proyectores, vehículos, entre otros; todos ellos deben ser puestos en línea con el objetivo central, que es el servicio de justicia, éste debe tener ciertas características para que tenga ese calificativo de servicio, entre ellos: el ser de calidad. Dentro de la presente investigación nos procuramos definir teóricamente la organización de esos recursos para atender esos objetivos, para posteriormente en la investigación de campo determinar si todo este andamiaje teórico se aplica en la realidad.

Se puede decir, en sentido más técnico, que la gestión sería: un proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos. Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles.¹

Ese proceso tiene características muy específicas que dependen del modelo de justicia que se adopte, en este caso en particular, la herencia española de un modelo escrito, vertical e inquisitivo, marcó culturalmente las formas de trabajo, en donde la oficina judicial se organiza y gestiona en torno a un expediente, todos los funcionarios y auxiliares judiciales, están encomendados a la tarea de recibir, construir, custodiar un expediente, compuesto generalmente de actas, que son reflejos de actos, de una investigación generalmente de la policía o el Ministerio Público. En este modelo, los empleados son dirigidos generalmente

¹<http://b3.bibliotecologia.cl/ar-gestion.htm>

por un juez o un secretario, que tienen como objeto de trabajo un expediente; a partir de esta forma de organización, se inician algunas de las subsiguientes caracterizaciones del sistema. En primer lugar, la ordenación jerárquica de la oficina, en donde un auxiliar recibe los documentos, otro auxiliar es el encargado de adjuntarlo al expediente y darle la tramitación pertinente, que puede ir desde ponérselo en conocimiento de los demás intervinientes o sujetos procesales, recabar lo que se solicita, hasta pasarlo al secretario para que revise la tramitación que le dio este funcionario y finalmente hacérselo llegar al juez, quien con la información que consta en ese registro escrito llamado expediente, tomará una decisión del caso que se somete a su consideración.

Lo más grave para nuestra realidad es que con la reforma procesal penal del año mil novecientos noventa y seis, que entró a regir en mil novecientos noventa y ocho, se hicieron desde el punto de vista de la gestión, dos cambios de paradigmas importantes:

1- se introdujo la figura de los administradores en la justicia y

2- se le entregó la etapa de investigación al Ministerio Público.

Estos dos cambios significativos aún hoy siguen en proceso de instalación; los administradores aún no se encuentran empoderados de su rol, como partícipes de la gestión, en el imaginario colectivo de los administradores judiciales, se instaló el mito de que ellos no pueden intervenir en las actividades de los jueces, en gran medida, esa fue la lógica que seguía la vieja gestión judicial que cautivó a los administradores; por otro lado, el Ministerio Público, a quien se le asignó la tarea de investigar, copió la práctica del sistema antiguo de gestión, que descansa fundamentalmente en construir un expediente, con todo lo que operativamente ello implica, desde tener personal dispuesto a su construcción como su uso y conservación; lo que en la realidad sucedió fue que se pretendía gestionar con calidad el expediente y lo que se hizo fue triplicar el problema que se quería mejorar, puesto que ahora existen tres expedientes de un mismo caso, el primero es el que tramita el del Ministerio Público, el segundo es el que una vez finalizada la etapa de investigación y con ocasión de la etapa intermedia se manda al juez(a) y el tercer expediente es el denominado legajo paralelo del fiscal, que es en donde se encuentran sus principales documentos y estrategias para abordar el caso; como se aprecia, el Ministerio Público, que es el principal

proveedor de casos del sistema jurisdiccional, alimentó la multiplicación de expedientes, todo siguiendo la lógica del sistema de gestión antiguo.

Por ello, en los distintos foros internacionales se ha venido postulando insistentemente el tema de que la justicia tiene que ser pronta y cumplida, que los procesos no pueden durar tiempos irracionales en los tribunales y que la gestión de los mismos debe ser de calidad. Se percibe que el sistema de gestión de los casos judiciales es obsoleto, lento y que la justicia, en muchas ocasiones, no llega a su debido tiempo, de ahí la necesidad de poder atender la demanda de justicia no sólo integralmente, sino adecuadamente, con una gestión de calidad dentro de la corriente judicial.

Por ello con razón nos señala Garavano:

La problemática de la Oficina Judicial ha sido abordada en pocas oportunidades en el marco de la reforma judicial, y generalmente sin llegar al fondo del problema. Cavagna Martínez, Bielsa y Graña la describen como soporte del órgano jurisdiccional, [que] resulta una típica oficina administrativa con acentuada demanda de información escrita y con necesidad de gestionar esa información, debido al actual predominio del procedimiento escriturario.²

En igual sentido, la mayoría de los autores se inclinan por señalar que la influencia del sistema escrito pesa mucho en la imposibilidad de poder hacer el cambio, sobre todo que la gestión está encaminada a darle gestión a los escritos que presentan las partes y no a los casos o procesos, ni al usuario, además de que el hecho de que junto a lo escrito, el proceso sea secreto fundamentalmente en lo que respecta a la materia penal, impregna a las demás materias en el tema de la gestión, haciendo que la colaboración y el trabajo en equipo con otra ciencia diferente del derecho, sea pobre y deficiente, en la materia penal, el secreto impide que las reglas del trabajo en cuanto a que le corresponde hacer a cada quien estén claras en las oficinas judiciales, promoviendo con ello no solamente el desorden en la gestión de los procesos, sino atrasos significativos en la respuesta de la justicia.

² C. GARAVANO (Germán) y Otros. La problemática de la oficina judicial en la Argentina. Publicado en El Derecho, 3 de septiembre de 1999, Año XXXVII, Nº 9828. Pág. 3.

Sobre este particular nos sigue diciendo el mismo autor:

En una obra anterior, Bielsa ya había avanzado en la caracterización de la oficina judicial. Considera que se distingue por la existencia del Juez (único responsable del trabajo básico principal), y el resto del personal, que brinda apoyo a la ejecución del trabajo del juez. Diagnostica una excedencia burocrática (exceso de trámites) y una masa de reglamentaciones correctivas que afectan la productividad de la oficina judicial. Enfatiza en una distinción clara entre la tarea propia del juez respecto de la de sus auxiliares (decisión y soporte a la decisión respectivamente).³

Aquí, se aprecia claramente que el juez es la persona responsable de la correcta gestión de los casos, y de los trámites de los mismos, si esta actividad que realiza el juez se analiza científicamente, se obtiene como resultado que su actividad es irregular y contraproducente, los motivos de estas calificaciones son: que el juez es un experto un técnico del mundo legal, no tiene los conocimientos, ni la destreza, ni la experiencia de la ciencia de la administración, mucho menos de la gestión de calidad y a sabiendas de ello, se le encarga y asume funciones en ese sentido, con la única orientación de lo que pudo haber aprendido empíricamente, como lo hicieron y se lo enseñaron sus antecesores; el ayuno de las herramientas científicas que le permitan, medir, pesar y mejorar el sistema de gestión judicial, resulta perjudicial para la gestión de calidad, podemos decir que lo que este juez o secretario hacen, lo hacen a ciegas o a tacto, sin el apoyo científico que permitiría que la gestión fuese de calidad como aquí se pretende describir.

Inclusive, la misma España, quien heredó el sistema, es joven en el tratamiento de este tema de la gestión de calidad; no fue sino hasta el año dos mil tres, y por una ley, que pudieron empezar a darle un giro a la nueva gestión de la oficina judicial, al respecto nos indica Garrido Carrillo lo siguiente:

El diseño de oficina judicial alumbrado por la Ley Orgánica 19/2003, viene a sustituir al modelo acuñado en el siglo XIX, y que se proyectaba sobre la realidad eminentemente rural, en la que cada órgano judicial debía de funcionar como un todo, autónomo e independiente, habida cuenta de la difícil e incluso imposible conexión con otras sedes u órganos administrativos. Todo ello obligaba al Juez o al Secretario Judicial a la provisión de las necesidades personales y materiales que requiriese el Juzgado, para garantizar su

³ Ibíd., Pág.3

funcionamiento a medio plazo sin necesidad de dependencias. Y por ello el extinto modelo de oficina judicial se caracterizaba por deficiencias estructurales como la lentitud en los auxilios judiciales, la ausencia de personal especializado, o la infrautilización de nuevas tecnologías, en definitiva se trataba de un sistema rígido que impedía su adaptación y respuesta a necesidades y problemas concretos.⁴

Junto con este autor, se puede indicar que:

Las características de este modelo clásico de la oficina judicial se podrían concretar en las siguientes: Se trata de un modelo único. Hay tantas oficinas como órganos judiciales, por lo tanto, se trata de una organización atomizada. Se constata una falta de uniformidad. Cada juzgado actúa de una forma diferente para tramitar los procedimientos, sin que exista una técnica de gestión homogénea. Son juzgados que pretenden ser autosuficientes, y así cada uno de ellos asigna sus propios recursos personales y materiales para desarrollar su función con independencia de otros juzgados del partido judicial. Adolece de falta de eficiencia, lo cual se constata en la repetición de tareas relativas al procedimiento como citaciones, o la disparidad de criterios a la hora de registrar asuntos, de manera que asuntos iguales se registren de manera diferente. Se trata de una organización desigual. Cada juez y cada secretario distribuyen las tareas que se han de realizar en el Juzgado de acuerdo con su propio criterio de organización. Existe una falta de definición en los sistemas de control, puesto que existe una carencia de unificación de actitudes de control del cumplimiento del horario laboral por parte de los titulares del órgano judicial. Y asimismo no existen indicadores ni estudios sobre las cargas de trabajo que se han de asignar a cada funcionario.⁵

A raíz de esta revolución que significaba cambiar la oficina judicial, cambio que implicaba nuevas formas de organización del trabajo, surgieron varios movimientos, que se manifestaban tanto en pro, como en contra de la reforma, de todos ellos podríamos condensar las ideas más importantes del denominado Libro Blanco.

El libro blanco en España, que: fue sin duda un elemento dinamizador del proceso de cambio en la administración de justicia. La configuración de la justicia como servicio público, la importancia que se daba a los temas de organización y el propio lenguaje de la gestión que utilizaba, significaron nuevos aires para una maltrecha administración de justicia que ofrecía signos mas que evidentes de agotamiento. Se proponían una serie de soluciones para la oficina judicial entre las que podemos destacar: Potenciar los servicios comunes.

⁴ GARRIDO CARRILLO (Francisco Javier). La oficina Judicial. Análisis de su nuevo Diseño. Editorial Tirant lo Blanch. Valencia, España. 2008 Pág. 17,18.

Redefinir las funciones de los secretarios judiciales en el diseño de la oficina judicial. Que jueces y secretarios reciban formación específica en gestión. Potenciar la incorporación de medios informáticos.⁶

Establecida la necesidad de la reforma y de la procedencia de la misma, se echaron las bases sobre las cuales debía de estructurarse la nueva organización y gestión judicial, que se recogieron en principios.

Así se establecieron los principios que deben servir de base a la reforma de la oficina judicial, de la siguiente manera:

Establecimiento de una nueva estructura, diferenciando unos servicios de soporte directo al órgano judicial y unos servicios comunes para los diversos órganos judiciales.

La modernización de los métodos de trabajo, con la informatización de la oficina judicial y la implantación generalizada de las nuevas tecnologías.

La ampliación del centro de trabajo, con un diseño flexible, y la concesión de la competencia para el diseño, creación y organización de oficinas comunes a las comunidades autónomas. La garantía de que se facilitará al ciudadano una atención de calidad.”⁷

Se comparte este escenario porque es común a todo Iberoamérica, en donde los países han puesto su empeño en mejorar la gestión judicial, en donde se parte hacia una gestión científica de los casos judiciales y se logra de manera más efectiva la incorporación de las ciencias de la administración en la justicia, enfocada en su nueva visión de servicio.

El primer concepto de la ciencia de la administración es el de gestión, pero no cualquier tipo de gestión, sino la gestión de calidad, que es:

Actividades coordinadas para dirigir y controlar una Oficina Judicial en lo relativo a la calidad. Si partimos de que hemos establecido unos planes de control, que medimos y valoramos periódicamente una serie de indicadores a través de los que conocemos el grado en que cumplimos con nuestros

⁶ Ibíd. Pág.27

⁷ Ibíd. Pág.29

compromisos de calidad, la gestión de la calidad supone, por una parte una dirección de personas, y por otra parte una gestión y control de las actividades.⁸

Es posible señalar varias cosas importantes acá, la primera es la visión por medio de la cual se enfoca la ciencia de la administración para la atención del fenómeno de la gestión judicial de calidad, el segundo es la reorganización, o las nuevas formas de trabajo, como los recursos con que contamos a atender la gestión judicial, además estas nuevas formas de trabajo deben ser medidas, con el objeto de ser mejoradas a partir de dicha medición y evaluación, lo que nos pone en el estadio final de la gestión de calidad a saber la mejora continua; todos estos elementos aparte de novedosos, nos permiten visualizar la gestión, medirla y mejorarla para lograr una justicia más pronta y hacer del servicio de justicia una realidad.

⁸ GÓMEZ ÁLVAREZ (Rosa). JORNADES SOBRE BONA ADMINISTRACIÓN DE JUSTÍCIA I TUTELA JUDICIAL EFECTIVA 3 y 4 octubre de 2007. Líneas estratégicas para la integración de sistemas de gestión de la calidad en los protocolos de actuación. 3 octubre de 2007. Pág. 6.

SECCIÓN I

DE LA GESTIÓN.

A.- Concepto

Según el diccionario de la Real Academia Española, gestión es: (Del lat. *gestiō*, -*ōnis*) **1.** f. Acción y efecto de gestionar. **2.** f. Acción y efecto de administrar.⁹

Como se aprecia de la anterior definición básica, la gestión es la administración en la práctica, por eso ambas palabras son utilizada muchas veces como sinónimos, es pues el camino que debe seguir, en nuestro caso, el proceso judicial, dentro del torrente judicial.

Es importante definir la **Administración:** (*Adm.*), puesto que aún no se ha logrado llegar a un consenso entorno a una definición de administración, a continuación citamos la propuesta por importantes estudiosos del tema:

- *Terry*; "proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, dirección y control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de gente y recursos".
- *Koontz y O'Donnell*; "es el cumplimiento de los objetivos deseados mediante el establecimiento de un medio ambiente favorable a la acción por personas que operan en grupos organizados".
- *Fayol*; "prever, organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables, con el fin de que todos los servicios que se presten sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa".

Teniendo como base las definiciones anteriores, a continuación enunciamos una posible definición de consenso: "proceso social orientado al logro de un fin determinado, mediante

⁹<http://buscon.rae.es/drael/>

la planificación, organización, dirección, coordinación, y control de los recursos disponibles”.¹⁰

Como se aprecia, la administración es toda una disciplina científica que trata, por medio del conocimiento puesto al servicio de la organización, lograr una serie de objetivos, que se resume en que el servicio brindado sea el óptimo, como ciencia que requiere de una debida planificación, organización, dirección, coordinación y unos controles que permitan estar seguros que se transita por el camino y dirección correcta, esto porque todas y cada una de estas actividades se encuentran correlacionadas y su interacción y relación es la que permite que los objetivos que se planificaron para la organización tengan esa dirección con la gestión o coordinación de sus ejecutores, así como el auxilio de los controles o indicadores, que permitirán científica y objetivamente determinar ese desarrollo e implementación.

La mayoría de los textos coinciden en las definiciones de gestión y ponen de relieve los aspectos aquí señalados, así por ejemplo, se nos dice que:

En términos generales, por el término de gestión se referirá a la acción y al efecto de administrar o gestionar un negocio. A través de una gestión se llevarán a cabo diversas diligencias, trámites, las cuales, conducirán al logro de un objetivo determinado, de un negocio o de un deseo que lleva largo tiempo en carpeta, como se dice popularmente.

En una gestión habrá que dirigir, gobernar, disponer, organizar y ordenar en orden a lograr los objetivos propuestos. De lo dicho se desprende que la gestión es una tarea que requerirá de mucha conciencia, esfuerzo, recursos y buena voluntad para ser llevada a cabo satisfactoriamente.

Una gestión, entonces, podrá estar orientada a resolver un problema específico, a concretar un proyecto, un deseo, pero también puede referir a la dirección y administración que se realiza en una empresa, una organización, un negocio, e incluso a nivel de gobierno, es común que la tarea que lleva a cabo el gobierno de un determinado país sea también denominada como gestión.¹¹

¹⁰ DICCIONARIO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CHILENA. Ministerio del Interior. Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. 2ª Edición, corregida y aumentada. 500 ejemplares. Inscrito en el Registro de Propiedad Intelectual por Andreina Olmo Marchetti Nº 97.150 Impreso en LOM Ediciones. Santiago de Chile, octubre 2002. Pág. 14..

¹¹ <http://www.definicionabc.com/general/gestion.php>

Desde el punto de vista de la ciencia, la gestión se puede aplicar a cualquiera actividad humana que tenga fines, propósitos planificados y que desee llevarlos adelante mediante un proceso, por eso, inclusive se aplica al campo político más concretamente a los gobiernos en donde se indica la gestión con el nombre del presidente de turno.

B.- Características

Hay que tener en cuenta que estas funciones de la administración resultan importantes para que sea un proceso y, dentro de ella, se pueden distinguir varias etapas distintas, cada una de las cuales responde a un fin específico con miras al logro de un objetivo final. A esta serie de actividades se la denomina proceso administrativo, el que incluye cinco etapas:

- 1.) *Planificación*: actividad que responde a la pregunta ¿qué queremos lograr? y ¿qué camino seguiremos? Implica la fijación de objetivos, planes, metas, presupuestos, etc.
- 2.) *Organización*: esta actividad responde a la pregunta ¿cómo lo vamos a hacer? Incluye la división del trabajo, asignación de tareas y responsabilidades, etc.
- 3.) *Coordinación*: actividad destinada a integrar y armonizar los recursos y actividades hacia el logro de los objetivos propuestos.
- 4.) *Dirección*: actividad destinada a 'ver que se hagan las cosas'. Implica motivar a los individuos, ejercer liderazgo y tomar decisiones.
- 5.) *Control*: responde a la interrogante ¿cómo se ha realizado la actividad?, ¿se han logrado los objetivos propuestos? Conlleva la aplicación de estándares de control, indicadores de gestión e implementación de medidas correctivas.

La administración está constituida por los siguientes elementos:

- 1.) *Fines u objetivos*: estado deseado que motiva y da razón de ser a la administración.
- 2.) *Personas*: encargadas de llevar a cabo todas las actividades que involucra la administración. Es inherente al carácter social de la administración.

3.) *Recursos*: utilizados para cumplir con los fines propuestos.

4.) *Actividad*: a través de la cual las personas pretenden alcanzar los fines establecidos, utilizando los recursos disponibles.¹²

La administración como ciencia es una actividad compleja, integrada por una serie de factores que hacen de esta una herramienta de gestión, no solamente con la planificación, la organización, la coordinación, la dirección y el control, sino las características propias de la acción de administrar como lo son los cuatro elementos precedentes, en donde los fines y la actividad son el diseño para alcanzar los fines, los más importantes (a mi juicio) son las personas y los recursos con que se cuenta para hacer efectiva esa administración, son por llamarlos de alguna manera, el motor que va a impulsar a llevar adelante los fines de esa actividad, en nuestro caso la actividad de la gestión judicial.

C.- Aplicación

Como ha sido señalado, esta metodología científica de la administración es aplicable a todas y cada una de las actividades humanas, sin embargo, se presenta la característica especial que tratándose de la gestión judicial, por una situación eminentemente cultural, que se analiza en la sección final de este trabajo, no ha sido posible poner en práctica todas las herramientas de la administración; como el hecho de que por haber heredado un sistema inquisitivo, jerárquico y vertical, en donde se le encargó a los jueces el trámite de los expedientes, esta tradición se fue multiplicando y fortaleciendo, hasta hacer casi imposible poder sacar de las manos de los jueces la administración o gestión judicial, que incluye, por supuesto, la gestión de los casos judiciales, incluso algunos opinan que esto ha generado un despilfarro de dinero por ser la administración deficiente, como se señala a continuación:

Realmente lo que ocurre es que los problemas de gestión de los tribunales no son puramente administrativos, sino que corresponden a una estructura organizacional inadecuada pero funcional a ciertos intereses y, sobretodo, a una

¹² DICCIONARIO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CHILENA. Ministerio del Interior. Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. 2ª Edición, corregida y aumentada. 500 ejemplares. Inscrito en el Registro de Propiedad Intelectual por Andreina Olmo Marchetti N° 97.150 Impreso en LOM Ediciones. Santiago de Chile, octubre 2002.

determinada cultura organizacional. Sin desmontar dicha estructura organizacional ni alterar la cultura organizacional que ha generado, los cambios externos están condenados a ser un dispendioso malgasto de dinero.¹³

Hay que reconocer que en nuestra investigación, fue posible percatarse que a nivel de la gestión que ejecutan los administradores, no hay empoderamiento de su rol, siguen la lógica de los jueces, con algunos mitos que en el juzgado penal bajo estudio logró romper, por ejemplo que la administración de los temas de justicia sólo la pueden desarrollar los jueces que son quienes conocen lo que se hace en esta materia. En ese sentido, la aplicación de la ciencia de la administración ha sido débil y este rediseño de procesos y el establecimiento de equipos de gestión ha dado el empoderamiento a los administradores, para abordar el tema de la gestión desde su ciencia, con todos los aportes posibles que hagan que la justicia sea pronta y cumplida. Se nota en otros despachos judiciales diferentes al juzgado penal que siguen imperando las prácticas de la vieja gestión, en donde el administrador es simplemente un proveedor del despacho que le corresponde y no se involucra de lleno en las labores propias de la gestión del despacho y de los casos judiciales, como sí se hace ya en el juzgado penal.

En resumen, es preciso gestionar este cambio, este paso de lo que es la vieja gestión judicial a la moderna gestión judicial de calidad, con el concurso de todos los intervinientes, a fin de que cada uno conozca claramente cuáles son sus tareas y lo que se espera de ellos.

Este problema sobre la dificultad de poder administrar científicamente la justicia, será abordado con el tema de la gestión judicial, en la siguiente sección, en donde analizaremos sus causas.

¹³Vargas Viancos J. (2003). Reformas Institucionales Para Fortalecer Los Sistemas de Justicia y el Estado de Derecho en América Latina. CEJA, Pág. 39.

SECCIÓN SEGUNDA

DE GESTIÓN JUDICIAL.

A.- Concepto

Sobre esta sección hay que aclarar que dependiendo del sistema procesal que adoptemos, así será el sistema de gestión. En el nuestro, de corte jerárquico e inquisitivo, en donde los jueces tienen en sus manos la administración o la gestión, es sencillo entender que culturalmente se tiene como una actividad de los jueces, cuando científicamente no lo es, pues los jueces no estudiaron administración como su ciencia. Desde ese punto de vista, erróneamente se concibe la gestión judicial como parte de las actividades del juez.

Sin embargo, los procesos de reforma procesal, sobre todo en materia penal, en América Latina, han ido moldeando este concepto para entregárselo no hace mucho tiempo a los administradores, pero no de forma tan directa como se necesita, sino más bien, se ha hecho en el plano del discurso, pues en la realidad sigue imperando la falsa creencia que es una actividad del juez; no obstante, los primeros pasos en separar la función jurisdiccional de la administrativa se hicieron presentes, prueba de ello es la siguiente definición:

La gestión judicial comprende toda la actividad organizacional de índole administrativa, que sirve de apoyo a la labor jurisdiccional de los jueces, pues su implementación y estudio permiten la adecuada administración de los recursos humanos y materiales destinados a dicha función.¹⁴

Veamos que acá ya se hace la separación de funciones entre las funciones administrativas y las judiciales, pero no se designa aún, quién o quiénes son los encargados de esas funciones administrativas que sirven de apoyo a la actividad de los jueces, que es la de celebrar audiencias y tomar decisiones.

El siguiente paso inicia a mediados de la década de los noventa, cuando con las reformas procesales latinoamericanas se introduce la figura del administrador, en nuestra legislación aprobada en el año de 1996 y que entró en vigencia en 1998, se puso en manos de

¹⁴<http://www.ijf.cjf.gob.mx/publicaciones/revista/29/Jes%C3%BAAs%20Valwncia%20Pe%C3%B1a.pdf>.
VALENCIA PEÑA (Jesús). La gestión judicial y su implementación dentro del Poder Judicial de la Federación.

“administradores” estas funciones de gestión judicial, con poco éxito, pues siempre se imponía la tradición cultural de que el juez era el encargado de la gestión judicial, el cambio de paradigma en la legislación ha costado que se instale en la realidad. De hecho se ha señalado que:

Los juzgados han sido tradicionalmente concebidos como unidades independientes y autárquicas, que reúnen en su interior todas las funciones que deben prestar. En el caso chileno –muy similar al de los otros países- se constituyen con un juez, un secretario y un conjunto de funcionarios, que varía entre 5, en los juzgados más pequeños, hasta 15, en los más grandes (Vargas y Correa, 1995).

Los principales problemas que acarrearán este tipo de organización son los siguientes:

Se trata de una estructura extremadamente rígida como para ajustarse con rapidez a los cambios que va sufriendo la demanda por servicios judiciales, lo que ha derivado en una enorme heterogeneidad en la carga de trabajo que deben asumir los diversos juzgados. Las rigideces provienen de que cualquier ajuste pasa o por la creación de nuevos juzgados, lo que implica desde la construcción o habilitación de un local, hasta de dotarlos de todo el cuerpo de personal y de recursos físicos que requieren, o bien, por alterar todo el mapa judicial, siendo ambas medidas sumamente costosas.

Repetir en cada tribunal todas las funciones significa no aprovechar las economías a escala que se generan en su interior. Así es común que juzgados que comparten un mismo espacio físico (están en un mismo edificio) tengan cada uno una oficina de partes, su propio sistema de mensajería, de custodia de documentos y especies, etc.

El aislamiento con que operan cada uno de estos juzgados dificulta también el establecimiento de estándares comunes de organización que permitan aprovechar compartidamente las experiencias más exitosas. Esta circunstancia permite explicar, al menos en parte, las extremas desigualdades en productividad que hoy en día exhiben los tribunales.”¹⁵

Como se describe en la cita, la función tradicional de la gestión judicial está enfocada a que los operadores trabajen como islas o instituciones autónomas, en donde se replican de manera desordenada las oficinas, desaprovechando las economías a escala, que brinda una

¹⁵Vargas Viancos Juan (2003). Reformas Institucionales Para Fortalecer Los Sistemas de Justicia y el Estado de Derecho en América Latina CEJA, Pág.40

correcta administración, este esquema rígido no permite que se puedan solventar problemas que pueden surgir sobre la marcha.

B.- Características

Las características del sistema de gestión judicial tradicional, son entre otras:

1. Jerarquización,
2. Tramitación de un expediente,
3. Multiplicidad de procesos duplicados,
4. Reprocesos,
5. Falta de coordinación con la administración,
6. Visión de la justicia como una herramienta de poder y no de servicio.

Por ello, con razón se ha dicho que:

La gestión judicial debe dejar de estar constituida por los mejores procedimientos para tramitar papeles (delegación de funciones incluida), por otro en que básicamente debe entregar un tipo de producto muy característico pero complejo: la organización de audiencias. Toda la gestión judicial debe estar en función de la realización de audiencias, lo que requiere un tipo de habilidades y tareas muy diferentes a los de tramitar expedientes. La reforma para la oralidad de los procedimientos requiere de una reforma profunda a la gestión judicial para ser posible. Sin embargo, en la práctica -y esto lo veremos más adelante- ambas reformas han seguido caminos separados con escaso diálogo entre sí. Este es quizás la principal crítica que puede hacerse a los cambios de gestión impulsados en los últimos años: gestionar qué y para qué.¹⁶

Sin lugar a dudas, esta caracterización del sistema de gestión judicial pone de relieve que aunque hay en este paso aceptación de la Administración de la gestión judicial, sigue sin ocupar el lugar preponderante que debería tener, para que como ciencia proceda al auxilio de la buena gestión no solamente de los casos judiciales, sino de la oficina judicial y ello, fundamentalmente se da porque los administradores no han logrado empoderarse de su rol,

¹⁶ *Ibíd.*, Pág. 41.

sobre todo por la gran incidencia cultural que tienen los jueces, en las decisiones administrativas y por los temores culturales también de los administradores a la autoridad del juez, anterior amo y señor de la administración judicial.

Se puede afirmar que esta etapa es solamente un paso hacia la genuina administración judicial o moderna gestión judicial de calidad, pues ya hay visos de traspaso de las funciones administrativas a los conocedores de la materia, a quienes científicamente pueden señalar, cómo mejorar, no solamente el desempeño, sino establecer indicadores y estándares de evaluación y seguimiento de esa actividad.

SECCIÓN TERCERA.

DE LA MODERNA GESTIÓN JUDICIAL DE CALIDAD.

A.- Naturaleza.

Con el avance que significó abrir la puerta a los administradores en la gestión judicial, a las tecnologías de la información, la decadencia del viejo sistema y la necesidad de procesos que estuvieran más cerca de una justicia pronta y cumplida, nace la moderna gestión judicial de calidad, en donde el auxilio de las herramientas de otras disciplinas se hacen presente; con ella, igualmente llegaron algunos problemas, como el rechazo y en el mejor de los casos, las resistencias a las opiniones calificadas de esas ciencias para mejorar el trámite de los procesos; esto generó que el empoderamiento y la instalación de estas ciencias se haya retardado; hacer comprender a los jueces que no son administradores fue un proceso largo, que concluyó en el binomio de administración y judicatura, en donde el trabajo en equipo fue el primer paso para hacer la diferencia y resulta ser el único camino para que la gestión sea limpia y celer, con mucha interacción de todos los que participan de la conformación del equipo.

Modernamente, se han impulsado estos nuevos cambios en los conceptos de gestión judicial que implican la incorporación de estos elementos; varios países iberoamericanos, entre ellos nuestro país, están en ese proceso de incorporación, así tenemos que:

La Comisión es la dependencia encargada de delinear políticas estratégicas y planes operativos que, mediante la incorporación de nuevas tecnologías y criterios de gestión, impulsan el rediseño de la organización del Poder Judicial. El paradigma que propone la Comisión se distingue por reconocer a *la gestión judicial* como una herramienta de apoyo a la labor de los jueces, así como también la búsqueda de una mejora continua en el trabajo que cotidianamente cumplen magistrados, funcionarios, empleados, auxiliares y abogados.

A partir de estos principios, los objetivos de la gestión judicial se centran en los siguientes ejes:

- Gestión administrativa organizacional - rediseño de procesos.
- Coeficiente de gestión judicial.

- Firma digital.
- Notificación electrónica.
- Expediente digital.¹⁷

Este es el concepto de gestión judicial que en adelante utilizaremos para denominar la moderna gestión judicial de calidad, en donde se incorpora el rediseño de despachos judiciales, se elaboran los indicadores de gestión, se proveen de nuevas herramientas informáticas a los operadores, se agrega la firma digital, se introduce el expediente digital, la notificación digital o por medio de correo electrónico, aquí se agrega además:

- Las audiencias orales como metodología de trabajo para la producción de información.
- La notificación inmediata en la audiencia.
- Los equipos de gestión de cada una de las oficinas y
- La mejora continua.

Todas ellas generan una sinergia, que facilita la gestión de una manera significativa, haciendo más célere el proceso, lo que redundará, sin lugar a dudas, en que el servicio de justicia que se presta sea de mejor calidad.

Cabe señalar que no solamente se requiere tener entre las características más importantes de la moderna gestión judicial, la introducción de las nuevas tecnologías, entre las que destacan las herramientas informáticas, con sistemas de gestión computarizados, la firma digital, el escaneo de expedientes entre otras, el rediseño de los procesos judiciales, la incorporación de indicadores de gestión, las notificaciones en la audiencia y las notificaciones por medios electrónicos, sino que lo más importante es no perder de vista que todas estas herramientas, son hechas por humanos, para ser aplicadas por los mismos, en consecuencia, son solamente instrumentos, medios y nunca fines en sí mismos. Advertimos esto con el interés de que los sistemas de la moderna gestión judicial de

¹⁷<http://www.cij.gov.ar/gestion-judicial.html>

calidad, no terminen siendo simplemente números y procesos en donde el ser humano resulte invisibilizado, ese es uno de los riesgos que pueden suceder si los instrumentos o herramientas resultan ser más importantes que las personas.

Hay otras características que tiene que tener la gestión judicial de calidad, que se encuentra más ligada a la dimensión política, pero que es importante conocer, para ello transcribimos lo que señala la Cumbre Iberoamericana de Cortes para quien:

Hoy la Gestión Judicial se puede analizar desde diversas perspectivas; en especial, se identifican cuatro enfoques indistintamente del marco jurídico, político, cultural y social que identifican al Poder Judicial de un país. Estos enfoques son:

- Gestión de Gobierno, ejercida por la máxima autoridad y dirigida a la definición de políticas generales de actuación.
- Gestión de Administración, que en algunos países se concentra en la máxima autoridad y en otros está delegada en un nivel subordinado, referida propiamente a la disposición de los recursos y regulaciones internas, que permitan el funcionamiento óptimo de la administración de justicia.
- Gestión del Caso, entendido como impulso que un Administrador de Justicia le da a un asunto ingresado a la corriente judicial conforme lo permite la legislación vigente y bajo en concepto de independencia. El juez, controla y da seguimiento a la tramitación, aplicando las normas legales que rigen el proceso y en definitiva resuelve el caso.
- Gestión del Despacho, referida propiamente a la forma cómo se organiza la actividad judicial para la prestación de servicios, propiamente a nivel del despacho.¹⁸

Esta caracterización resulta más específica, pues inicia desde lo que es el gobierno judicial, de donde emanan las políticas públicas que deben seguir quienes dirigen la institución, pasando por la gestión del caso, hasta la gestión del despacho judicial. Particularmente, considero que las dos últimas bien pueden fusionarse, para un mejor control de las actividades de las personas que en ellas intervienen.

¹⁸http://www.cumbrejudicial.org/c/document_library/get_file?uuid=59602c69-19ed-4c0a-bc53-359e454d0a5a&groupId=10124

Analizadas las características principales de la gestión judicial, se analiza la experiencia del juzgado penal modelo del segundo circuito judicial de San José, donde todas estas construcciones teóricas se han llevado a la realidad, para evaluar cuál ha sido su nivel de éxito y su aceptación como una nueva forma de trabajo.

CAPÍTULO II.

LA EXPERIENCIA DEL JUZGADO PENAL DEL SEGUNDO CIRCUITO JUDICIAL DE SAN JOSÉ.

El juzgado penal del primer circuito judicial de San José fue elegido para poner en marcha el proyecto de rediseño de despachos judiciales, mismo que fue ofertado mediante licitación pública internacional No. 2008-li-000149-01, denominado Línea 1: reorganización de las modalidades de trabajo (rediseño de procesos) en los despachos judiciales de la materia penal.

El concurso internacional fue ganado por la empresa costarricense Tecnomática Internacional-Grupo Asesor, la cual se avocó, a partir de enero del año dos mil ocho, en asocio con el equipo contraparte del poder judicial, los jueces, auxiliares judiciales y la administración, al levantamiento de las formas de trabajo que, para ese momento, imperaban en el juzgado, se elaboraron los mapas de esas actividades, sobre la base de esas formas de trabajo actuales se rediseñaron las nuevas formas de trabajo, con bastante éxito. Esas actividades arrojaron catorce mapas de los diferentes procesos que tiene el juzgado penal, para la gestión de los casos judiciales que atiende.

Posteriormente, se les presentaron a los jueces y funcionarios del despacho, con el objetivo de que se pudiesen hacer mejoras, además de que se fuesen familiarizando con la nueva visión de cómo debía de procesarse científicamente un caso en el juzgado penal, este proceso fue lento y requirió muchas charlas de sensibilización para el cambio, esencialmente, por la resistencia a hacer los cambios hacia las nuevas formas de trabajo, en donde se pudo observar que la regla generalizada, es que si un procedimiento nuevo no le ha sido bien explicado a quien lo está utilizando y se produce algún inconveniente, lo que hacen es regresarse a como lo hacían anteriormente, por ello, la labor de seguimiento en las nuevas formas de trabajo resulta fundamental para que este fenómeno no se produzca.

Con todo este trabajo que efectuó la empresa, junto con el equipo contraparte y los funcionarios judiciales (que desarrollaremos minuciosamente en este capítulo), se coordinó con las demás dependencias involucradas, a saber: el departamento de informática, la

administración, planificación, así como los otros organismos a los cuales el juzgado les provee información, como la inspección judicial a lo interno o el registro nacional a lo externo, para que estuvieran enterados de los cambios que estaba sufriendo el juzgado penal y reducir el impacto de esos cambios, que el rechazo no fuese de plano.

Con los mapas de procesos, los informáticos hicieron los ajustes al escritorio virtual y a los sistemas informáticos con mejoras para que los objetivos del rediseño, se plasmaran en la realidad. Por su parte, la inspección tomó nota de los cambios, porque ahora las visitas inclusive podrían ser reducidas o suprimidas, si los controles se automatizan, amén que deben conocer las nuevas formas de trabajo, para saber si existen fallas, poderlas identificar y hacer recomendaciones, no ya para el sistema escrito, sino para este nuevo sistema de gestión de casos judiciales; planificación por su parte con su departamento de estadísticas, debe igualmente conocer cuáles son los indicadores de este nuevo sistema que se van a medir y cuáles son los datos que las nuevas formas de trabajo nos arrojaran, con el objetivo de poderlos medir y evaluar.

A continuación, se describen en detalle, los cambios operados en el Juzgado Penal del Segundo Circuito Judicial de San José.

SECCIÓN I

ASPECTOS GENERALES.

A.- Antecedentes.

A raíz de los cambios operados en nuestro sistema procesal penal, a mediados de la década de los noventa, en donde pasamos de un modelo mixto a uno marcadamente acusatorio, se hizo necesario replantearse la reorganización de la oficina judicial, pues seguía trabajando con la vieja metodología de tramitación de un expediente, en donde los tiempos tan elevados de tramitación, la deficiente atención al público, entre otros, seguían siendo problemas sin resolver. Entonces, se planteaba, como nuevo paradigma, incorporar las nuevas tecnologías de la información, la digitalización del expediente, las audiencias orales en todas las fases del proceso penal, entre otros, con el objetivo de mejorar el servicio de justicia que se brinda; esto imponía nuevos retos a la hora de gestionar la oficina judicial.

En esa coyuntura, el Poder Judicial por medio del Convenio de Préstamo 1377/OC-CR entre el Gobierno de la República de Costa Rica y el Banco Interamericano de Desarrollo, destinado a financiar la segunda etapa del Programa de Modernización de la Administración de Justicia, decide iniciar en el Juzgado Penal del Segundo Circuito Judicial de San José, un cambio en la gestión de la oficina judicial, que se designa como radical.

Se plantearon los objetivos generales y específicos, entre los que destacan: mejorar la gestión y el servicio público de los despachos judiciales (Materia Penal) mediante la revisión, rediseño y reorganización de las modalidades de trabajo y el rediseño de procesos, que busquen fortalecer y mejorar el actual Sistema Costarricense de Gestión de Despachos Judiciales (SCGDJ) por medio de la recomendación de nuevas soluciones informáticas que apoyen su gestión, contemplando la aplicación transversal de la política de equidad de género institucional. Entre los objetivos específicos se señalaron:

1. Mejorar los procesos de gestión de los despachos judiciales (Materia Penal), mediante la reorganización de las modalidades de trabajo y proponer las mejoras procedentes con

indicación de la disminución esperada en cuanto a tiempo de duración de los procesos, en relación con el cumplimiento de su finalidad.

2. Obtener modelos de gestión del expediente en la materia seleccionada, es decir, la materia penal, que sean reproducibles en los diferentes despachos, clasificándolos de acuerdo a los criterios que se establezcan y de acuerdo con la explotación de las herramientas computacionales propiedad del Poder Judicial.

3. Identificar en orden de prioridad las mejoras y nuevas funcionalidades que se deben desarrollar en el Sistema Costarricense de Gestión de Despachos Judiciales (SCGDJ), derivados del rediseño de los procesos (modalidades de trabajo) de los despachos Judiciales en materia penal.

4. Mejorar la atención al público en calidad y duración, reduciendo los tiempos de espera y proporcionar la información confiable requerida por las y los usuarios para el conocimiento general del proceso y la participación de las partes.¹⁹

El juzgado penal del segundo circuito judicial es una oficina organizada tradicionalmente o conforme al sistema inquisitivo, compuesta por un equipo de catorce jueces penales, con un equipo de catorce auxiliares, se encuentran ambos equipos separados físicamente, los auxiliares se ubican en el primer piso y los jueces en el quinto y sexto piso, la oficina tanto de los jueces como la común de los auxiliares judiciales está pensada y diseñada para tramitar un expediente, ahí todos los procedimientos y formas de trabajo están en línea con esa premisa, lo que confirma lo que teóricamente se desarrolló en el primer capítulo de este trabajo. Esta es la forma de trabajo instalada por años, que se recogió en un mapa de proceso de la situación actual y el cual en consuno con los jueces y auxiliares judiciales ahora denominados técnicos judiciales se hizo con el objetivo de mejorar el servicio.

Dentro de las labores de campo de recolección de la información para la investigación se entrevistaron a algunos jueces, sobre cómo concebían el antiguo sistema de gestión judicial

¹⁹ Documento P.3 e Informe final. Licitación pública internacional No. 2008-li-000149-01 Línea 1: reorganización de las modalidades de trabajo (rediseño de procesos) en los despachos judiciales de la materia penal. Tecnomática Internacional. Pág. 5

y sus respuestas fueron reveladoras, en el sentido de que confirman en la práctica lo que se ha apuntado como fundamentos teóricos de la caracterización de ese sistema. De esta manera, una de las juezas entrevistadas señaló:

“1.- ¿Podría describir el sistema de tramitación judicial anterior?”

RESPUESTA: Lento, reiterativo, excesivamente burocrático, desordenado, aislado, poco estructurado, abusivo.”²⁰

De la misma forma, otro juez señaló:

“1.- ¿Podría describir el sistema de tramitación judicial anterior?”

RESPUESTA: Se trata de un sistema escrito, donde las partes interponían sus argumentaciones o solicitudes mediante la utilización de escritos, mismos sobre los cuales se daba audiencia a las partes y luego de un largo período -en la práctica- el juez debía resolver sobre las gestiones. Sí quiero hacer énfasis en que se trataba de un proceso que al ser escrito y darse audiencias por tres días a las partes, debido a las gestiones presentadas, hacía que el proceso durara un lapso prolongado de tiempo.”²¹

En idéntico sentido, otra jueza indica las características del sistema anterior que proponían que el centro de gravitación de la administración judicial lo era el expediente, concretamente nos dice:

“1.- ¿Podría describir el sistema de tramitación judicial anterior?”

RESPUESTA:

El sistema anterior era sumamente engorroso. En primer lugar, designaban el trabajo a cada juez mediante varios auxiliares, una vez hecho lo anterior estos servidores debían consumir gran parte del tiempo incluyendo los datos en una especie de libro de

²⁰ Entrevista a la jueza Licda. Annette Campos. Jueza del Juzgado Penal Modelo, del Segundo Circuito Judicial de San José, Costa Rica. Efectuada el 9 de Enero 2011.

²¹ Entrevista al juez Lic. Cristian Calvo de la O. Juez del Juzgado Penal Modelo del Segundo Circuito Judicial de San José, Costa Rica. Efectuada el 9 de Enero 2011.

actas, para que luego los expedientes físicos, junto con el libro de actas, fuere entregado a un servidor de la Administración (quien pasaba al menos dos veces durante el día) para que éste a su vez se los hiciera llegar al juez designado. Dicho juez los debía recibir, revisar y firmar el libro de actas, lo cual llevaba otra gran cantidad de tiempo. El juez, entre una pila de expedientes debía revisar, resolver, imprimir, firmar y nuevamente, se daba todo el trámite engorroso de llenar y firmar el libro de actas, entregar al auxiliar de administración, quien posteriormente se los entregaba al auxiliar respectivo y éste con posterioridad realizaba el trámite respectivo muchísimo tiempo después.”²²

Con esa realidad del sistema lento, engorroso, que descansa sobre el expediente, se planteó la necesidad de reformar el sistema de gestión judicial, bajo los siguientes presupuestos o nuevos paradigmas, sobre la base inicial del rediseño de los procesos. En el rediseño de los procesos (reorganización de las modalidades de trabajo en materia penal) se debe tener en consideración los siguientes principios inspiradores:

- La justicia como un servicio público e instrumento de desarrollo humano.
- El usuario(a) como el eje central de la administración de justicia.
- La oralidad de los procesos judiciales.
- La realización y organización de las labores administrativas centrada en la finalidad de una justicia más eficiente.
- El aprovechamiento de las economías de escala, que permitan utilizar los servicios administrativos centralizados.
- Enfoque de no discriminación y transversalidad de género.
- Transversalización de los valores institucionales.

²² Entrevista a la jueza Licda. Yendri Durán. Jueza del Juzgado Penal Modelo del Segundo Circuito Judicial de San José, Costa Rica. Efectuada el 10 de Enero 2011.

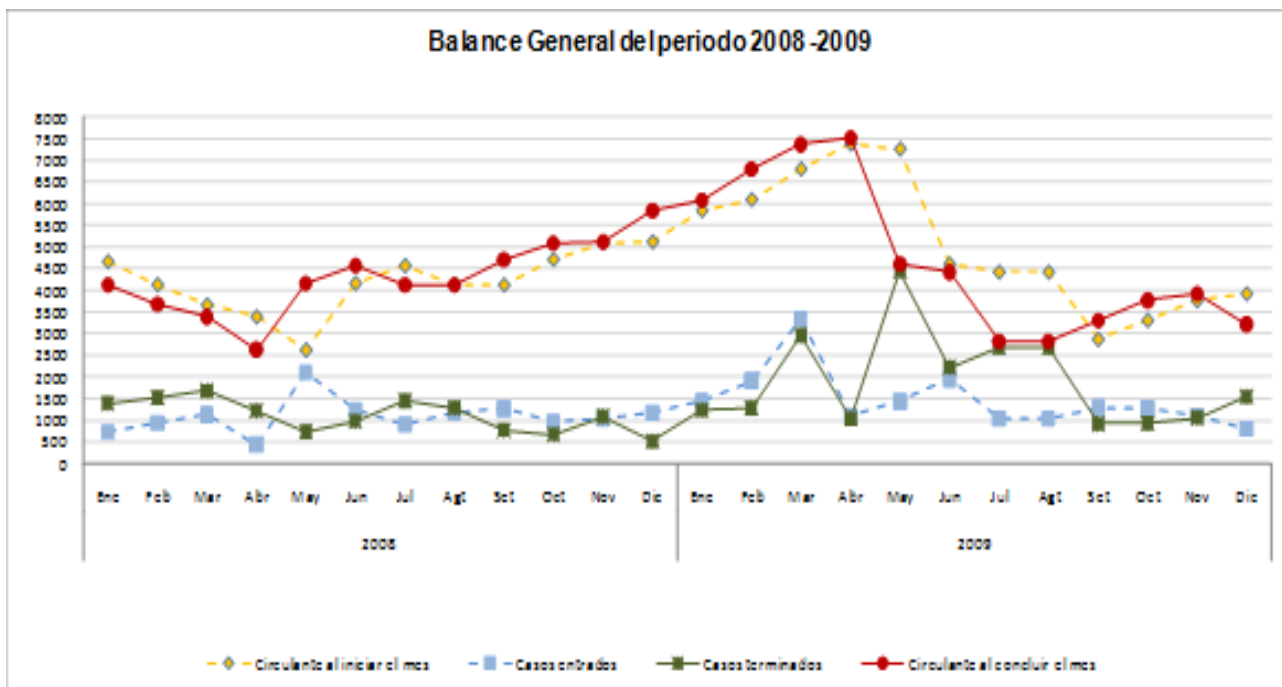
- El aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación.²³

Estos son los nuevos paradigmas de la moderna gestión judicial de calidad, en donde es muy importante que la justicia sea efectivamente un servicio, poniendo al usuario como su eje central, a esto se suma la oralidad en los procesos judiciales, la nueva organización de la oficina no en función del expediente, sino alrededor de las audiencias, con el apoyo de las tecnologías de la información, escáneres, herramientas de programación que faciliten y aceleren la gestión, todo con un enfoque transversal de no discriminación, género y los valores del poder judicial costarricense.

B.- Situación inicial.

Al iniciar el primer paso de previo al rediseño, se hizo un análisis de la realidad del juzgado penal del segundo circuito judicial de San José, originalmente se encontró un despacho colapsado, con más de cinco mil expedientes en proceso de gestión o tramitación. Como esta forma de trabajo antigua no ofrecía una respuesta a la demanda de justicia ciudadana, ésta seguía creciendo hasta que alcanzó su punto máximo en abril de 2009, con siete mil quinientos casos que fluían sin mucho éxito por el despacho, el viejo sistema de gestión judicial se retrataba de cuerpo entero al no poder hacerle frente a esta avalancha de expedientes, el siguiente cuadro nos grafica lo expresado con palabras; los números resultan ser abrumadores, pues la tendencia que estaba marcando la estadística era que los casos seguían entrando sin cesar y había poca respuesta en la salida de los mismos, veamos los números:

²³ Documento N.0. Plan de trabajo del proyecto de juzgado modelo. Licitación pública internacional No. 2008-li-000149-01 Línea 1: reorganización de las modalidades de trabajo (rediseño de procesos) en los despachos judiciales de la materia penal. Tecnomática Internacional.



Fuente: Documento. P1 y P2 Identificación de actividades y procesos críticos. Tecnomática Internacional.

El gráfico muestra que en promedio se reciben mensualmente 1280 expedientes nuevos, y en promedio salen 1507 expedientes y se cuenta con un circulante promedio de 4506 al final del mes. De los números proporcionados, el Juzgado tiene la capacidad promedio de tramitar un 25% más de lo recibido a la fecha de la medición.²⁴

Como se observa, las formas de trabajo ahogan al despacho, a pesar de que gestionan más de lo que ingresa, un 25% más, ese veinticinco por ciento, resulta ser ínfimo comparado, contra el circulante que es de 4506 casos, o sea, que por más que se gestione un 25% más de lo que entra en el espacio de tiempo, no es posible atender el circulante y éste no descenderá, ni se controlará.

Se ha encontrado un gran descontento a nivel de los usuarios del servicio de justicia, porque la gestión de su caso es muy lenta, aún más si se encuentra dentro de los 4506 casos que gravitan en la gestión general, denominada circulante, en este modelo se observa que el

²⁴ Documento P1 y P2 Identificación de actividades y procesos críticos. Licitación pública internacional No. 2008-li-000149-01 Línea 1: reorganización de las modalidades de trabajo (rediseño de procesos) en los despachos judiciales de la materia penal. Tecnomática Internacional.

expediente sigue siendo el centro de atención de la gestión judicial, sobre él pesan la mayoría de las decisiones tomadas en la gestión judicial y no se atienden las principales aristas de la justicia, que ésta es un servicio, el cual tiene un destinatario que son los ciudadanos y lo más importante es que el conflicto se resuelva o que se dicte la decisión correspondientes, quedan relegados a un segundo plano.

Como bien lo ha establecido la doctrina, los procedimientos jerárquicos se han estructurado como una sucesión de etapas, que se revelan ante funcionarios encerrados en una cadena de subordinación. La decisión inicial no es un punto focal, que ensombrezca. El expediente del caso es el nervio central de todo el proceso, que integra los distintos niveles de tomas de decisión. Si cuando un caso se mueve de un nivel a otro, la información contenida en el registro escrito es negada a los funcionarios, el proceso jerárquico podría perder orientación.²⁵

Aquí se encuentra bien definida la necesidad del cambio a un modelo, en donde la gestión judicial no obedezca al trámite del expediente, sino al usuario del servicio y la manera de lograrlo es mediante el sistema de audiencias, trabajando para que la gestión ofrezca como producto final la celebración de una audiencia, en donde los usuarios del sistema de justicia expongan sus argumentos y que un juez luego de escucharles, tome la decisión del caso que se le somete a su consideración, entregando un producto bien elaborado como es la decisión judicial, pues ha sido alimentada por la exposición de las partes interesadas.

En la siguiente sección se detalla cómo es que se dio el paso del levantamiento de la información original de juzgado penal modelo del segundo circuito judicial, cómo se elaboró el rediseño y si éste cumple con los requerimientos técnicos que al respecto ha establecido la doctrina de la administración.

²⁵ DAMASKA (Mirjan R.). Las caras de la Justicia y el Poder del Estado. Análisis comparativo del proceso legal. En Antología del curso JPA 738. Técnicas de Oralidad. Maestría de Administración de Justicia, Universidad Nacional, Heredia, Costa Rica, Pág. 101.

SECCIÓN SEGUNDA.

DEL PROCESO DE REDISEÑO Y DE LAS NUEVAS FORMAS DE TRABAJO.

A.- Concepto.

Una de las herramientas más útiles para la moderna gestión judicial de calidad, es el poder auxiliarse interdisciplinariamente de otras áreas del conocimiento humano, en este caso en particular, se acude a la ingeniería industrial, para tomar de ella su diagramación de cómo deban fluir, en los procesos, la materia prima que da como resultado los productos, para el caso de la justicia, ¿cómo la demanda de justicia, las peticiones de los diversos intervinientes son procesadas en el juzgado penal? y ¿cómo se llega al resultado o producto final, que es la decisión sobre el caso que se le sometió a su consideración? Para conocer un poco sobre el rediseño de los procesos, Hammer y Champy definen la reingeniería de procesos como *“la reconcepción fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocios para lograr mejoras dramáticas en medidas de desempeño tales como en costos, calidad, servicio y rapidez”* (Institute of Industrial Engineers, "Más allá de la Reingeniería", CECSA, México, 1995, p.4)

Por lo tanto, se trata de una reconcepción fundamental y una visión holística de una organización. Preguntas como: ¿por qué hacemos lo que hacemos? y ¿por qué lo hacemos como lo hacemos?, llevan a interiorizarse en los fundamentos de los procesos de trabajo. La reingeniería de procesos es radical hasta cierto punto, ya que busca llegar a la raíz de las cosas. No se trata solamente de mejorar los procesos, sino y principalmente, busca reinventarlos, con el fin de crear ventajas competitivas osadas, con base en los avances tecnológicos.²⁶

El Rediseño de Procesos de Negocios requiere un equipo de personas que tengan habilidades en el ámbito del negocio y de las tecnologías de información habilitantes para la optimización buscada. A partir del diagnóstico efectuado previamente en la identificación de prácticas de trabajo y procedimientos, podremos actuar en la implantación

²⁶ http://es.wikipedia.org/wiki/Reingenier%C3%ADa_de_procesos

consensuada de nuevas prácticas y flujos de procesos que le den un mayor valor al negocio, generando niveles crecientes de compromiso en la empresa.

Es posible valorizar en al menos tres aspectos centrales el rediseño de procesos:

Valor económico: Por lo que implica en mejoría y aseguramiento de ingresos, ahorros al evitar tareas duplicadas y eliminación de cuellos de botellas.

Valor pragmático: Tiene que ver con el creciente desarrollo de nuevas competencias y habilidades, evidentes mejoras de prácticas de trabajo y la oferta de estándares de impecabilidad en los servicios.

Valor simbólico: Es la nueva identidad generada que permite a la organización proyectar una capacidad de ejecutar con calidad los servicios ofrecidos. Es un activo de primer nivel.

Herramienta de “Workflow”

Las herramientas del tipo “workflow” le dan un soporte sólido al rediseño de procesos, al diseñar, implantar y monitorear soluciones de automatización de los procesos, permitiendo la integración con aplicaciones de “software” existentes en la organización.

También posibilita simular los procesos actualmente en uso, proyectar el impacto del rediseño, poner en producción nuevas versiones, monitorear procesos y hacer mediciones de flujos de trabajo para múltiples actividades.²⁷

Como se colige de las citas anteriores y como se ha venido señalando, la Administración y dentro de ésta, principalmente algunos negocios, son los que han utilizado más la herramienta del rediseño, por ello, es preciso hacer los ajustes necesarios para aplicarlos a lo que es la administración de justicia, esto es una necesidad urgente, es decir, la organización de los procesos de manera científica.

²⁷ <http://fccea.unicauca.edu.co/old/redisenio.htm>

Por tanto, el rediseño consiste en hacer un estudio de las formas de trabajo actuales, para determinar los elementos que entorpecen la gestión judicial de calidad, como lo son: los reprocesos, o actividades repetidas y cuellos de botellas. Luego de ello, de manera consensuada con los operadores, hacer las nuevas formas de trabajo, que no es otra cosa que suprimir reprocesos, automatizar procesos, como por ejemplo: los libros de conocimientos que lleva el despacho, darle solución a los cuellos de botella, crear nuevas tareas, entre otros; y con el apoyo de las tecnologías de la información hacer los ajustes y cambios a las herramientas informáticas, para lograr los objetivos, en el caso de la justicia, de que los tiempos de respuestas sean céleres, que se celebren audiencias, y que se hagan notificaciones en la audiencias o por medios informáticos, como el correo electrónico.

Con este apoyo teórico esbozado en el Juzgado Penal del Segundo Circuito Judicial, se procedió a hacer un mapeo de la situación actual, con la finalidad de determinar, no solamente las actividades de todos y cada uno de los operadores del juzgado, sino los tiempos que invertían en éstas y cómo eso afectaba los tiempos finales del usuario del servicio. Se detallaron las actividades y se midieron en tiempos, con resultados bastante reveladores que ya van dando la luz de por dónde pueden irse haciendo los cambios; a manera de ejemplo, se tiene la clasificación hecha de las actividades así:

Tipo de Actividades	Semáforo en verde (balanceado) cuando:	Semáforo en amarillo (atención) cuando:	Semáforo en rojo (desbalanceado) cuando:
Actividades de Valor	El valor del porcentaje es mayor o igual que 40%.	El valor del porcentaje es mayor o igual que 30%, pero menor que 40%.	El valor del porcentaje es menor que 30%.
Soporte	El valor del porcentaje es menor que 35%.	El valor del porcentaje es mayor o igual que 35%, pero menor que 45%.	El valor del porcentaje es mayor o igual que 45%.
Control	El valor del porcentaje es menor que 20%.	El valor del porcentaje es mayor o igual que 20% pero menor que 25%.	El valor del porcentaje es mayor o igual que 25%.
Reproceso	El valor del porcentaje es menor que 5%.	El valor del porcentaje es mayor o igual que 5%, pero menor que 10%.	El valor del porcentaje es mayor o igual que 10%.

Clasificación según valor de las actividades:

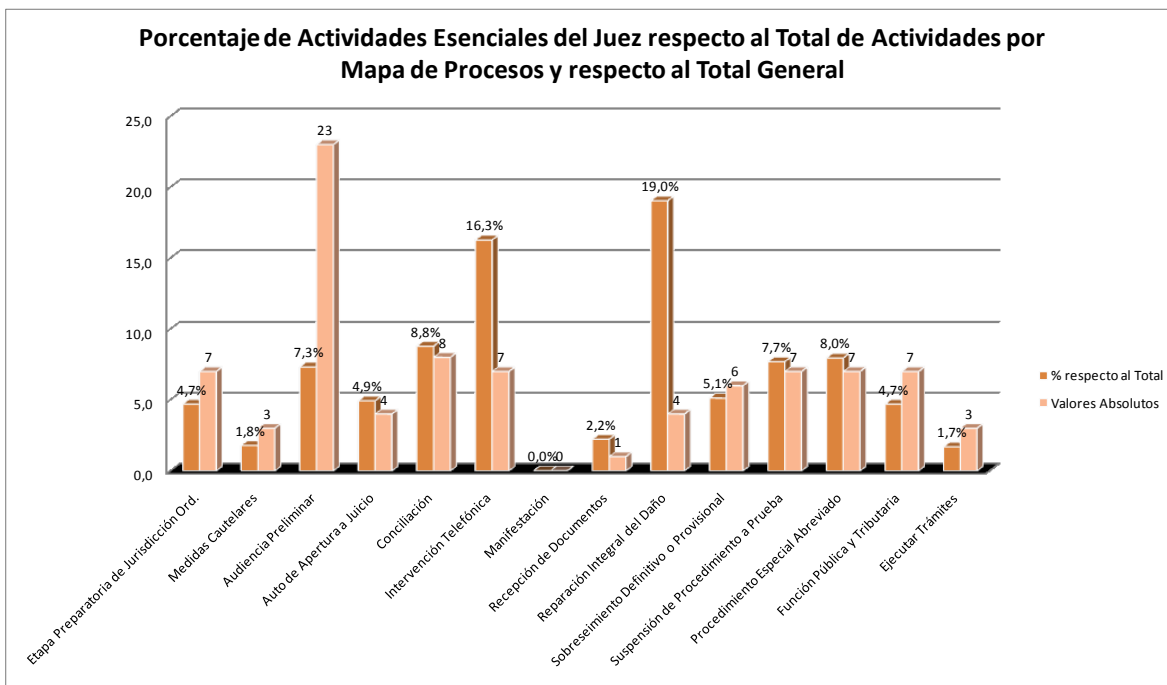
- *Se entiende por actividades de Valor Agregado:* aquellas actividades que transforman los datos e insumos para satisfacer los requerimientos de la o el usuario del Despacho Penal.

- ***Se entiende por actividades de Valor para la Gestión:*** aquellas actividades que contribuyen a las funciones de gestión del Despacho.
- ***Se entiende por actividades de No Valor para la Gestión:*** Aquellas actividades que no contribuyen a satisfacer las necesidades de la o el usuario, tales como revisiones y aprobaciones, re trabajos, movimientos o almacenamientos.²⁸

Esta clasificación de las actividades de los auxiliares del juzgado modelo permite analizar en dónde es que se hacen reprocesos, o en donde se producen cuellos de botellas que se hace necesario atender en las nuevas formas de trabajo.

Se presenta como ejemplo de la visualización de las actividades que lleva a cabo un juez de garantía, durante las dos primeras fases del proceso penal, la preparatoria e intermedia, el siguiente cuadro que nos ayuda en específico a identificar cuáles son las principales actividades que realizan los jueces en esas fases.

²⁸ Documento P1 y P2 Identificación de actividades y procesos críticos. Licitación pública internacional No. 2008-li-000149-01 Línea 1: reorganización de las modalidades de trabajo (rediseño de procesos) en los despachos judiciales de la materia penal. Tecnomática Internacional. Pág. 30,31.



²⁹ Fuente: P1 y P2 Identificación de actividades y procesos críticos. Consultoría Tecnomática Internacional

Del anterior cuadro, que corresponde a las actividades de los jueces durante todo el proceso de gestión del caso en el Juzgado Penal del Segundo Circuito Judicial de San José, la que más les consume tiempo en actividades es la Audiencia Preliminar, se concluye que la mayor cantidad de actividades esenciales del juez suceden en Audiencia Preliminar, en donde se contabilizan un total de 23 actividades, lo anterior equivale a un 7,3% del total de actividades del mapa total indicado.

En segundo lugar, en las actividades que desarrollan lo ocupa la Reparación Integral del Daño, se observa que aunque el número de actividades Esenciales del Juez es de únicamente 4, estas representan un 19% del total de actividades, lo cual permite concluir que es un proceso que está concentrado en el rol del juez.

De los 14 mapas de actividades y procedimientos actuales analizados, los cuales contienen un total de 1577 actividades, se puede deducir que las tareas o actividades esenciales del Juez representan sólo el 5,5% de ese total (87 actividades esenciales del juez). Esto permite concluir que la oportunidad de mejora se puede enfocar en las actividades críticas de

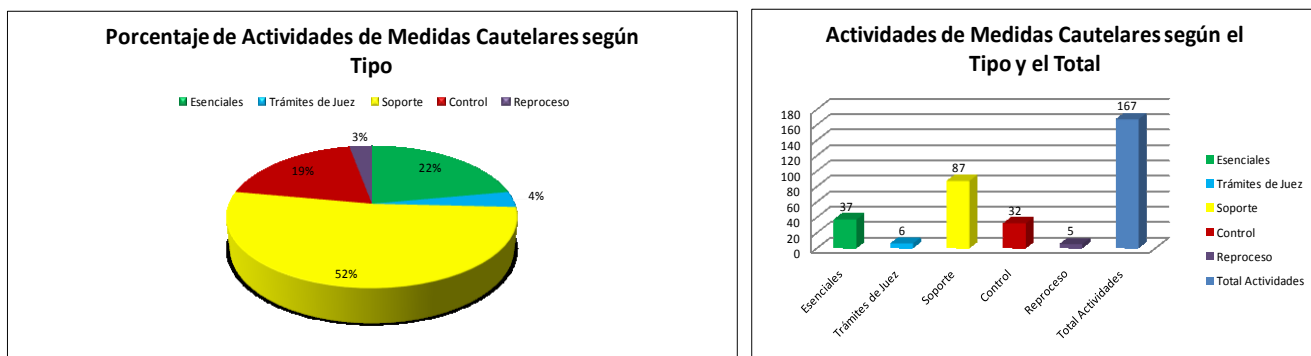
²⁹ Ibíd. Pág. 314.

Soporte, Control y Reprocesos que apoyan de una u otra forma la ejecución de las actividades Esenciales del Juez.³⁰

El gráfico y su análisis nos dan la razón en el sentido en que el sistema está pensado y diseñado para la tramitación del expediente, pues de las 1577 actividades del juzgado, sólo 87 corresponden a las actividades propias del juez; o sea, la mayoría de las actividades se encuentran destinadas a la construcción de la fuente de información denominada expediente; en un sistema por audiencias, las actividades irían directamente encaminadas a el producto que es la celebración de las audiencias y resolución del caso.

Así pues, el análisis detallado de las actividades permite confirmar científicamente qué es lo que hace todo este equipo material y humano, cómo entienden la justicia y cómo la hacen en el día a día.

Siguiendo con este análisis científico de las actividades en detalle, se revisa uno de los procesos más utilizados, más céleres en relación con el todo: el proceso de medidas cautelares. Las actividades que desarrolla el juzgado penal del segundo circuito judicial de San José, en las audiencias de medidas cautelares, lo visualizamos en el siguiente cuadro:



³¹ Fuente: Documento P1 y P2. Identificación de actividades y procesos críticos.

Se observa claramente que las actividades que despliega el juzgado para gestionar una petición de medidas cautelares, en general, está compuesta de 157 actividades, como ya lo

³⁰ Documento P1 y P2 Identificación de actividades y procesos críticos. Licitación pública internacional No. 2008-li-000149-01 Línea 1: reorganización de las modalidades de trabajo (rediseño de procesos) en los despachos judiciales de la materia penal. Tecnomática Internacional. Pág. 314,315.

³¹ Ibíd. Pág. 73

señalamos supra dentro de estas actividades hay de valor, de soporte, de control; aquí se han identificado que el 52% de ella corresponden a actividades de soporte, seguido de un 22% de actividades de esenciales y un 19% de actividades de control, un 4% de trámites del juez y un 3% de reproceso.

Más del 50% de las actividades, corresponde a actividades de soporte, o sea, actividades que no son esenciales y que están ligadas a todo lo que es manipulación del expediente físico, luego hay un 19% de actividades de control, que de igual manera están ligadas a la manipulación del expediente físico, por ejemplo: libros de control de traslado de expedientes. Hay un 4% de actividades de trámite del juez, como por ejemplo firmar y un 3% de reproceso, o sea, actividades que se desarrollaron mal y que hay que volver a hacer. Dejamos de último el comentario de un 22% de actividades esenciales del proceso, en donde nuevamente se pone de manifiesto, que un porcentaje muy pequeño, son de actividades esenciales y que es posible mejorar ese porcentaje, eliminando actividades de soporte, con un adecuado rediseño del proceso de gestión de los casos judiciales, que puede ser que en algunos casos, esas actividades de control o de soporte puedan automatizar con la utilización de las nuevas tecnologías.

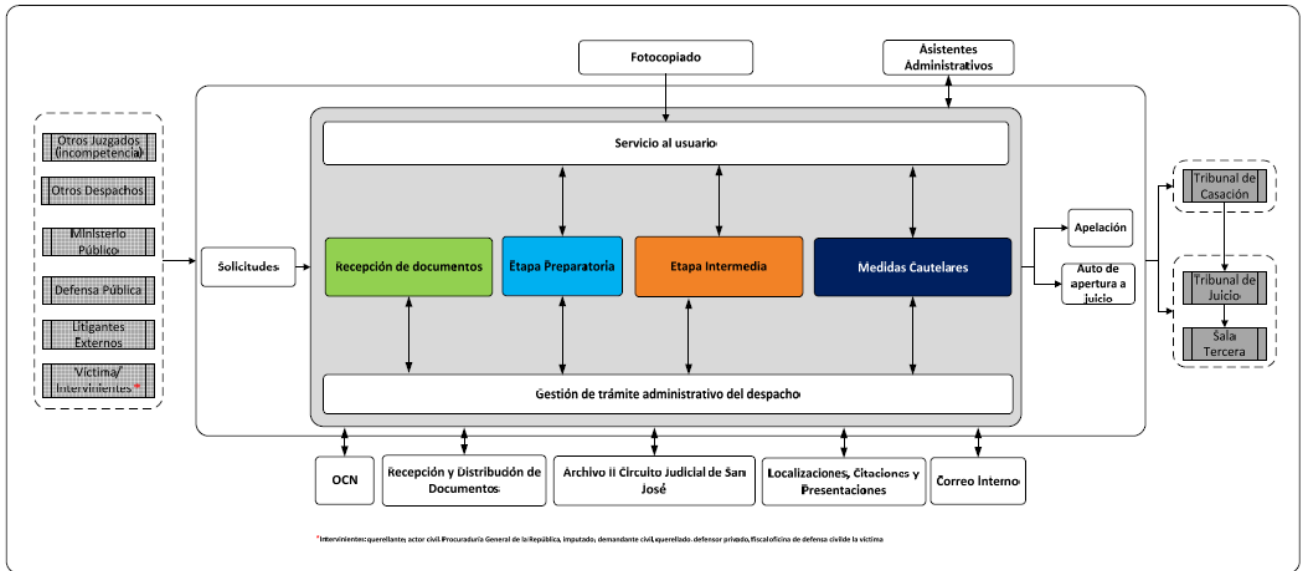
Con estos ejemplos se deja establecida de manera gráfica y científica la naturaleza de las actividades que se realizan en un despacho judicial, el detalle de las mismas permite identificarlas y caracterizarlas, y poder hacer técnicamente la supresión de las que lo ameriten.

El siguiente paso, luego de levantados los mapas de la situación actual con las actividades de todas y cada una de las labores del juzgado; es iniciar el rediseño, que es eliminar los reproceso, las actividades duplicadas y que no agregan valor a la gestión, ordenar las actividades y las nuevas formas de trabajo, en función de los objetivos que persigue el Poder Judicial, en este caso, celebrar audiencias y resoluciones de manera oral; esto obviamente se hace a partir de todo el bagaje de información, identificación, caracterización y análisis de las diferentes actividades y procesos que tiene el juzgado para atender la demanda de justicia, no es una actividad arbitraria, sino que por el contrario, debe ser científica, acordada, consensuada y puesta en marca con una atención especial en

desarrollo. Lo que se pretende con el rediseño es obtener mejoras, en la gestión, en el servicio y en el ambiente laboral.

El rediseño implica elaborar un nuevo mapa, con todas las mejoras incluidas, para presentárselo a las personas que dirigen la oficina y a los que lo van a poner en marcha, a efectos de que se pueda, ser partícipe del cambio y estar plenamente enterado de en qué consiste éste.

El primer camino en este proceso es levantar un mapa general de la nueva oficina judicial, en este caso denominado macroproceso, que servirá de orientación desde el punto de vista de la ingeniería de cómo será la recepción de la materia prima, que en nuestro caso serían los expedientes de los principales proveedores, el Ministerio Público, la Defensa, entre otros, para luego definir, ¿cómo se va a procesar esa materia prima?, ¿con cuáles subprocesos, herramientas técnicas y recursos humanos?, para finalmente tener certeza de ¿cuáles serán las salidas o los productos que se le va a entregar a los ciudadanos?, que en tema de justicia se refiere a los tipos de decisiones que se le entregarán a los usuarios, de esa forma se tiene una visión macro de cual es la gestión que se le da a cada caso en esa nueva oficina judicial, en el caso del juzgado penal del segundo circuito judicial de San José. Un aspecto central en lo que es este nuevo macroproceso es cómo se organiza la oficina judicial, en este caso la misma está dispuesta en función de lo que quiere producir, qué son audiencias y resoluciones orales. Así, después de que la petición o gestión pasa por el tamiz de la recepción, ésta es asignada mediante la herramienta informática escritorio virtual al juez tramitador, para que la asigne a alguno de los técnicos del equipo de trabajo, que le corresponde tramitar dicha gestión, a saber si se trata de una gestión para una audiencia de la etapa preparatoria, de la etapa intermedia o de alguna medida cautelar; de esa manera, el producto que generará este equipo de trabajo, será una audiencia de donde, a su vez, se generan varios subproductos, el más importante: la decisión del caso que se somete al escrutinio del juez. El siguiente gráfico ayudará a visualizar lo antes dicho, este macroproceso se grafica de la siguiente manera:



³² Fuente: Documento P4-P7 Mapas de proceso. Tecnomática Internacional.

En el gráfico se observan los seis proveedores de información que tiene el juzgado y que son los encargados de brindarle la de materia prima, llámese casos detallados en un libro denominado expediente, ellos son: el Ministerio Público, que es el principal proveedor, pues tiene en sus manos el monopolio de la persecución penal, otros juzgados que por incompetencia u otros motivos envían sus casos hasta ese juzgado, la Defensa Pública, los litigantes o Defensores Particulares son los actores por todas las gestiones que realizan en forma de peticiones, activan todo el sistema de gestión del juzgado y las víctimas de los procesos penales, que al igual que el anterior, formulan solicitudes e información, en forma de peticiones o prueba que ingresa a la gestión del juzgado penal; con el objetivo de que ésta sea procesada.

Dentro de este macroproceso, el primer paso es que la gestión primero ingrese al subproceso de recepción de documento, en donde se le aplican varios pasos, se clasifica por el tipo de gestión, para determinar qué tipo de audiencias será, de etapa preparatoria, etapa intermedia o de medidas cautelares, después de esa clasificación, se digitaliza, y se sube con la herramienta informática o programa de cómputo denominado escritorio virtual, que es el diseñado por el Poder Judicial para tramitar los casos, en donde la recibirá el juez

³² Documento P4 -P7 Mapas de procesos. Licitación pública internacional No. 2008-li-000149-01 Línea 1: reorganización de las modalidades de trabajo (rediseño de procesos) en los despachos judiciales de la materia penal. Tecnomática Internacional. Pág. 8.

tramitador para que sea asignada al equipo correspondiente y a la persona adecuada, a este funcionario se le encarga esta tarea, que es nueva para que haya un adecuado balance en las cargas de trabajo del equipo, tomada esa decisión procede entonces para ser distribuida entre los técnicos judiciales de ese equipo; de esto saldrá un producto que es la programación de una audiencia, misma que puede ser de la etapa preparatoria, por ejemplo un allanamiento, o puede ser una audiencia de la etapa intermedia, como una audiencia preliminar, o bien, puede ser una audiencia de imposición, modificación o cese de medidas cautelares; con la programación de la audiencia, las actividades de soporte colaboraran con el juzgado para la celebración de la misma, de donde se obtendrá otro producto, a saber: la decisión judicial. Este producto, en términos jurídicos es por ejemplo, el auto de apertura a juicio, una sentencia de sobreseimiento, una decisión de una medida alterna o de una medida cautelar. Con ello finaliza el proceso o gestión del caso en sede del juzgado penal o de garantías, entregándole al usuario, esa decisión que peticionó.

Con esta visión general, cualquier persona sin la necesidad de ser abogado, puede revisar este mapa de macroproceso, tener noticia cierta de cuál es el trámite que va a seguir su gestión, en esa oficina judicial; por ello, una recomendación sana en aras no solamente de la publicidad de los procedimientos, sino de la transparencia, es exponer en el frente de la oficina este macroproceso, para que los usuarios puedan mirarlo, y además conocer por donde puede estar gestionándose su caso.

Posterior a este mapa general, se efectúa el mapeo de las principales actividades del juzgado penal, en el caso del juzgado penal del segundo circuito judicial, el resultado fueron catorce mapas de los principales procesos, el más relevante sin lugar a dudas, lo es el de la audiencia preliminar, sin dejar el lado el proceso de medidas cautelares, los cuales se presentan como ejemplos.

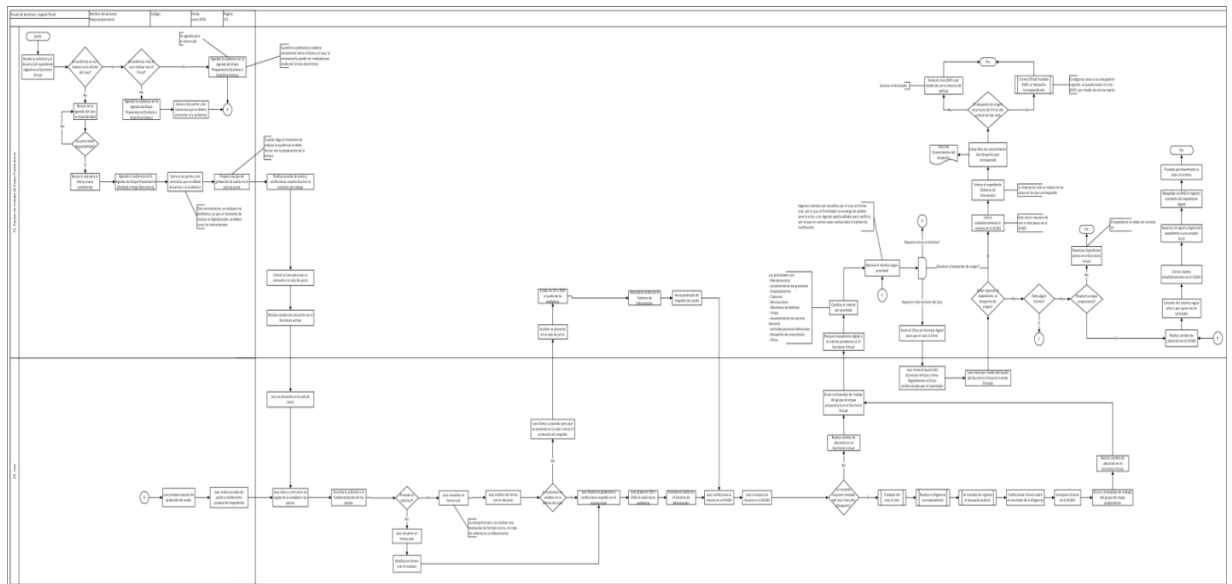
El primer mapa corresponde a la audiencia preliminar, en detalle señalando paso a paso, que es lo que sucede una vez que se hace una petición de parte del Ministerio Público, para que un caso sea pasado al filtro judicial y que éste pueda tener una decisión, por ejemplo la de apertura a juicio; el segundo es el mapa de las medidas cautelares, que señala los pasos que deben seguir las solicitudes, ya sea de la fiscalía o de la defensa en relación con la imposición, modificación o extinción de medidas cautelares.

Siendo que la actividad de los mapas de procesos es propia de la ingeniería industrial, se expone de manera sucinta cómo se lee un mapa de procesos: el mapa de proceso se organiza por bandas, cada banda le pertenece a la persona que desarrolla la actividad dentro de todo el proceso; las bandas, en los mapas de procesos judiciales, las componen los técnicos judiciales, el coordinador judicial, la oficina de citaciones y notificaciones y los jueces.

Para señalar las actividades que se desarrollan en el mapa, se toman las figuras geométricas, que tienen cada una su significado: el círculo sirve para indicar el inicio o fin de un mapa, el rectángulo muestra la actividad que se desarrolla, puede ser elaborar una citación, se indica en un rectángulo o cajita, cuando son varias actividades, pero se puede graficar en una figura, entonces se dibuja un rectángulo pero doble, que significa que hay varias actividades o subprocessos ahí; si se describe una decisión o pregunta, se grafica con un rombo, por ejemplo para preguntarnos, ¿el acusado está preso?, si la respuesta es sí, el camino es uno y si la respuesta es no, es diferente el camino que tiene que observar quien gestiona la petición; existen también llamadas que son aclaraciones que se hacen necesarias al describir una actividad, entonces encima de la figura geométrica se hace la observación; también hay diferentes figuras geométricas para identificar actividades en el mapa, pero las más importantes de describir son las ya señaladas. Con esas herramientas es posible leer un mapa y saber cuál es el camino que sigue una petición en un sistema de gestión judicial de calidad.

A continuación se presentan los mapas mencionados a efecto de que el lector se haga una idea de cómo se grafican.

MAPA NUEVO DE LA ETAPA INTERMEDIA.

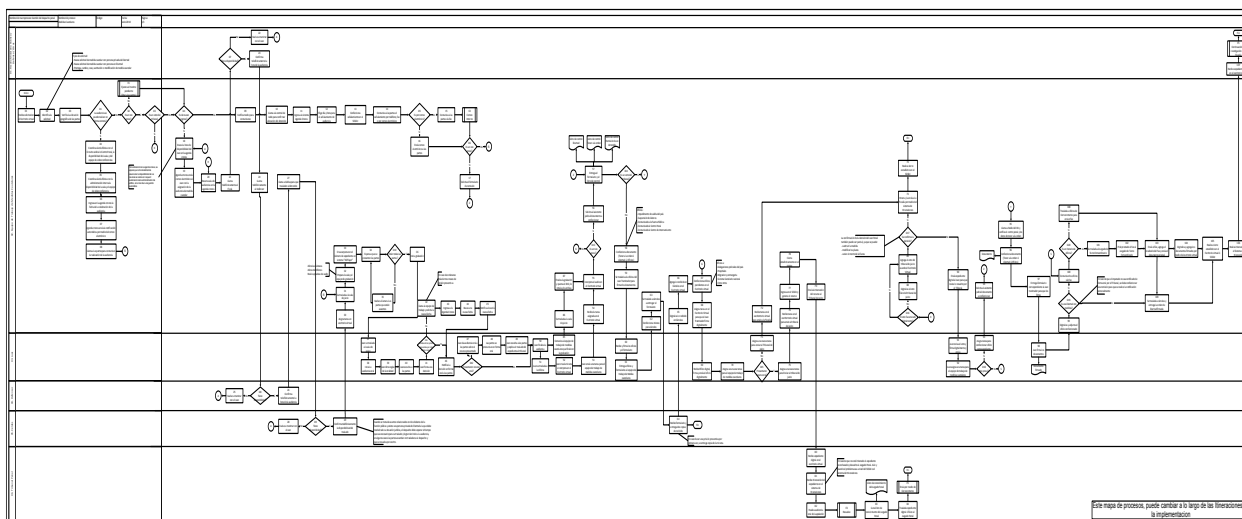


³³ Fuente: P.6 Manuales y Guías. Manual de Etapa intermedia.

Como se puede apreciar, con este mapa de la audiencia intermedia, se logró ordenar las actividades que efectúa el despacho, dándole prioridad a las esenciales, y suprimiendo algunas de control y soporte, que hacían la gestión no solamente más lenta, sino más tediosa; por otro lado, se equilibraron las cargas de trabajo, pues las actividades se fueron estableciendo de tal manera que no se recargara solamente en una parte del equipo la responsabilidad de la gestión, sino que esta valga la redundancia fuera equilibrada; lo más impresionante es que contra un mapa original, de aproximadamente catorce metros de longitud, se pudo reducir, sin menoscabo de ninguna garantía, ni derecho, ni proceso a un mapa mucho más pequeño de aproximadamente tres metros, esto es logrado gracias al abordaje técnico profesional de la ingeniería industrial, que permitió identificar las actividades, caracterizarlas, clasificarlas, para luego proceder con el mapa rediseñado o nuevo.

³³ Documento P6 Manuales y Guías. Manual de la etapa intermedia. Licitación pública internacional No. 2008-li-000149-01 Línea 1: reorganización de las modalidades de trabajo (rediseño de procesos) en los despachos judiciales de la materia penal. Tecnomática Internacional. Pág. 8.

MAPA NUEVO DE MEDIDAS CAUTELARES



³⁴ Fuente: P.6, Manuales y Guías. Manual de Medidas Cautelares.

Se aprecia que las actividades están bien distribuidas entre todos los miembros del equipo que atiende este tipo de gestiones, las bandas no se encuentran recargadas como se observaba en el mapa original; otro elemento importante es que todos los actores que intervienen saben claramente cuál es la gestión que lleva su petición; al igual que en el mapa anterior, en éste se lograron suprimir una serie de actividades de soporte y algunas de control que no le agregaban ningún valor a la gestión que se estaba haciendo de la demanda de justicia. Hay que señalar que también algunas actividades de control, se lograron informatizar, para que de esa manera se agilice más la gestión del caso.

Consultados algunos jueces sobre cómo observan el funcionamiento de las nuevas formas de trabajo comparadas con el antiguo sistema de tramitación nos manifestaron:

Sin duda alguna el sistema actual es mejor:

1. Disminución de los tiempos. Los tiempos se contabilizan así: desde que ingresa la causa al despacho, con cualquier tipo de solicitud, hasta que se realiza el cierre estadístico. Dentro de ambas actividades tenemos la creación de la causa en el sistema, señalamiento de la audiencia, realización efectiva de la

³⁴ Documento P6 Manuales y Guías. Manual de medidas cautelares. Licitación pública internacional No. 2008-li-000149-01 Línea 1: reorganización de las modalidades de trabajo (rediseño de procesos) en los despachos judiciales de la materia penal. Tecnomática Internacional. Pág. 8.

audiencia, notificación de los resuelto, diligenciamiento de lo ordenado, confección de oficios virtuales y finalización de la carpeta. En la actualidad, en etapa preparatoria de principio a fin se duran 21.5 días hábiles, y en intermedia 42 días hábiles. Antes en etapa preparatoria podíamos hablar de un promedio de 180 días, y en intermedia podían ser de dos o más años, por ejemplo: había un caso que estaba pendiente de realización efectiva de la audiencia desde el año 2001, porque eran más de 100 intervinientes.

2. Disminución del circulante. En el mes de octubre del 2010 cuando inició la implementación de las nuevas formas de trabajo el circulante activo era de 5800 asuntos, en el mes de diciembre del 2011 cerró con 923 asuntos para 14 jueces y 17 auxiliares.

3. Mejora en la percepción del usuario. Se han realizado dos encuestas de satisfacción de los usuarios respecto al servicio que se brinda en el juzgado y los comentarios son muy positivos.

4. Salud ocupacional. Al no existir el papel, se eliminaron los problemas asociados a su acumulación excesiva: polvo, suciedad, cucarachas, presión psicológica. Recordemos que este juzgado tiene competencia a nivel nacional por los delitos de la función pública por lo que un asunto regular consta de unos 500 folios en promedio y uno de la función pública puede tener hasta 36 tomos constituidos por unos 800 folios en promedio.”³⁵

Otra jueza indicó:

Definitivamente el actual. Se eliminan trámites innecesarios y engorrosos. En el sistema anterior, tal y como se explicó, para que el expediente le llegara a manos del juez se daba la intervención de máximo tres auxiliares, con el agravante que uno de ellos se dedicaba a solo incorporar escritos cuando perfectamente podía ser utilizado como un auxiliar para tramitar. Por la intervención de tantas personas se daba el problema constante de que escritos y expedientes se perdían y la molestia de los usuarios era absolutamente justificada. Al ser todo escrito, el tiempo entre la resolución y notificación tardaba meses, incluso hubo casos que llegaron o superaron el año, lo cual evidentemente es una violación al principio de justicia pronta y cumplida. En la actualidad, las partes tienen intervención activa, son escuchados directamente por el juez, quien toma tiempo para explicarle el proceso y las razones del porqué de su resolución y las partes salen de la audiencia sabiendo qué se les resolvió.

-La disminución de cargas de trabajo. Por ser un sistema inminentemente oral, causa que le ingresa al juez sale resuelta, por lo que el juez ya no tiene aquellos escritorios voluminosos. Es claro que hay sus excepciones en donde hay casos complejos y que requiere de una valoración exhaustiva del caso y por ser

³⁵ Entrevista a la juez Lic. Annette Campos. Jueza del Juzgado Modelo. 9 de Enero 2011.

oral no significa que el juez tenga que apresurarse a resolver, para ello el juez tiene dos opciones, si se trata de una audiencia preliminar al revisarla designa para su realización el tiempo suficiente no solo para realizar la audiencia sino que incluya la resolución, ejemplo: que señale tres días para la audiencia de modo que aún y cuando ya las partes fueran escuchadas en un solo día, el juez les indique a las partes que para el día tres a una hora específica les dará la resolución y se tome todo un día para revisar el expediente a fin de tomar una decisión y así se evita el juez resolver por escrito y todo lo que ello en tiempo se gasta y además a las partes se les explicó en su presencia las razones de hecho y de derecho. Si se trata de una audiencia de preparatoria se difiere por espacio de una media hora, se revisa lo que amerite y se les resuelve oralmente a las partes, evitándose así el trámite de notificación, el gasto de papel y un asunto concluido para el juez.

-Satisfacción de una justicia dirigida a satisfacer al ciudadano. Al resolverse todo en audiencia le permite al usuario no tener que esperar meses para recibir la resolución escrita, sino que ingresada la solicitud a más tardar dos meses se realiza la audiencia con la presencia de las partes, donde tanto imputado como ofendido tienen la oportunidad de exponer sus dudas, sus preocupaciones, pretensiones, todo con la ayuda técnica letrada de fiscal y defensor, labor que es supervisada por un juez, quien se encarga de controlar las garantías y la inexistencia de arbitrariedades y desigualdades, así el ciudadano siente que sí importa su problema y que se le trata de dar solución al mismo. Nosotros como jueces hemos entendido que somos y nos debemos a la administración de justicia y que esta no tendría razón si no es porque un ciudadano lo solicite y por tanto, nos debemos a que a esta persona se le resuelva su solicitud, ya sea a su favor o no, siendo importante tener presente que lo importante es que esta persona haya tenido el derecho de que se le explicara con fundamento legal el porqué de la decisión y un tiempo razonable y esto solo es posible en un sistema oral y con la ayuda de los medios informáticos que hace que la justicia sea más expedita.³⁶

Finalmente, otro juez apuntó:

Me parece es mejor el sistema por audiencias.

Es un sistema que permite a las partes estar cara a cara con el juez, en Alajuela en el 2009, tuve la experiencia de hacer una audiencia de prisión preventiva, el imputado al finalizar la audiencia me dijo “qué bueno que ahora lo hacen así, porque antes sólo le daban a uno un papel donde decía que iba detenido, y ahora pude hablar en la audiencia y escuché porqué voy detenido”.

En cuanto a la digitalización, me parece que el hecho de no ver expedientes en el escritorio, motiva a la persona, produce un efecto psicológico positivo en el

³⁶Entrevista a la juez Lic. Yendri Durán. Jueza del Juzgado Modelo. 10 de Enero 2011.

trabajador, además hay un mejor control del trabajo realizado y el pendiente de realizar.

Dejar la carga de trabajo a las partes en cuanto a las conciliaciones o procesos donde se pactan acuerdos, hace que los procesos se aceleren, ya que las partes tienen más posibilidades de estar al tanto de lo que sucede por ejemplo en las conciliaciones con el INS o la Caja del seguro o la Procuraduría, además, que las partes se sienten “parte” del proceso y no simplemente un número. Tuve un caso en Guadalupe donde no se pudo conciliar porque los abogados de las partes pactaron un monto, y el día de la audiencia el ofendido dijo no estar de acuerdo con esa suma de dinero, al haber esta situación se les dijo a las partes que el ofendido es el que manda y que como no estaba de acuerdo entonces no había posibilidad de conciliar en ese momento, pero se dejaba abierta la posibilidad para que volvieran cuando hubiese acuerdo entre las partes. Cuando finalizó la audiencia, el ofendido me dijo que por primera vez en el proceso se sintió que su palabra valía, y me felicitó por haberle dado la palabra y respetar el hecho que él no estaba de acuerdo con esa suma de dinero.

Como una acotación personal, espero que el sistema de oralidad se implemente en los diferentes juzgados del país, ya que considero obsoleto que todavía se use papel y un sistema escrito para resolver las gestiones de las partes.³⁷

Como se aprecia, todos coinciden en los beneficios que ocurrieron con ocasión de las nuevas modalidades de trabajo, se pueden enumerar las más importantes así:

- ✓ Disminución de los tiempos de tramitación de los casos judiciales,
- ✓ Disminución significativa del circulante,
- ✓ Una mejor atención a los usuarios, mucho mas personalizada,
- ✓ Mejor ambiente laboral,
- ✓ Consolidación de la oralidad y
- ✓ Éxito en las nuevas formas de atender las demandas de sus principales proveedores.

La caracterización en detalle de las principales actividades rediseñadas del Juzgado Penal del Segundo Circuito Judicial de San José, las analizaremos en el capítulo siguiente.

³⁷ Entrevista a la juez Lic. Cristian Calvo de la O. Juez del Juzgado Modelo. 9 de Enero 2011

SECCIÓN TERCERA

LA CARACTERIZACIÓN DE LA MODERNA GESTIÓN JUDICIAL DE CALIDAD EN LA PRÁCTICA DEL JUZGADO PENAL MODELO DEL SEGUNDO CIRCUITO JUDICIAL DE SAN JOSÉ

A- EL REDISEÑO DE LAS NUEVAS FORMAS DE TRABAJO, EL ESCANEADO Y LA HERRAMIENTA INFORMÁTICA: ESCRITORIO VIRTUAL.

❖ EL REDISEÑO.

Es importante señalar en este apartado los elementos de la moderna gestión judicial de calidad, estos componentes son los que se examinan, por ello se señalan, a saber:





1. El rediseño de las formas de trabajo.
2. La introducción de las nuevas tecnologías de la Información, entre las que destacan la herramienta informática de Poder Judicial costarricense denominada Escritorio Virtual.
3. La firma digital.
4. El escaneo de expedientes.
5. La incorporación de indicadores de gestión.
6. Las notificaciones en la audiencia, y por medios electrónicos.
7. Los equipos de gestión y la mejora continúa.

Se analiza si el rediseño de los procesos y la herramienta informática utilizada han contribuido con la mejora de la gestión judicial de calidad, de los procesos; en las siguientes secciones se analizan tanto los indicadores de gestión como la mejora continua y

si esto igualmente se reflejan en la gestión del juzgado penal del segundo circuito judicial de San José.

Para poder examinar correctamente los mapas, que detallan los diferentes procesos, que contienen una serie de información, la cual resulta ser muy técnica, se distinguen algunos conceptos importantes que facilitan la lectura de los mismos, a continuación el detalle:

1. Número (#): en esta columna se presenta la numeración de cada una de las actividades que se desarrollan en el proceso. La numeración varía dependiendo de si es una actividad interna del proceso, una actividad externa, una decisión o una opción múltiple.
2. Tipo: en esta columna es posible observar un símbolo relacionado con el tipo de actividad que debe realizarse y se presenta de acuerdo con la siguiente tabla:

Símbolo	Nombre	Estilo de numeración	Descripción
	Actividades internas del proceso	1, 2, 3, ...	Actividades que se realizan dentro del proceso representado en el mapa.
	Actividades externas	E1, E2, E3, ...	Actividades que se llevan a cabo en otros despachos, unidades, o en otros mapas del proceso penal.
	Decisiones	D1, D2, D3, ...	Puntos en el proceso en los cuales una decisión debe ser tomada (Sí/No).
	Opciones múltiples	OM1, OM2, OM3, ...	Puntos en el proceso en los cuales el flujo de trabajo sigue múltiples caminos.

3. Rol: representa el rol responsable de la actividad (juez(a), equipo de etapa intermedia, etc.).
4. Tarea: representa la tarea correspondiente en el escritorio virtual, y qué actividades puntuales (figuras del mapa) comprende dicha tarea.
5. Actividad: contiene el nombre de la acción o actividad que debe realizarse en el proceso. Cada una de estas actividades corresponde a una figura puntual del mapa de procesos.

6. Explicación complementaria: esta columna corresponde a la explicación detallada de la actividad si la misma es necesaria. De igual forma, esta columna puede hacer referencia a guías de apoyo y de mayor detalle respecto a la actividad, tales como: Guía del Escritorio Virtual, Guía de Agenda Cronos, etc.

7. Relaciones: esta columna representa las relaciones que existen entre las diversas actividades (actividades sucesoras y/o predecesoras), permite una mejor comprensión del flujo de trabajo y la secuencia de las actividades en el caso que existan decisiones u opciones múltiples en los procesos.³⁸

Revisados los catorce mapas de procesos levantados originalmente y los catorce rediseñados, se observa con claridad que la labor ha sido científica, con identificación de actividades, con caracterización y clasificación de las mismas, lo que ha dado como resultado que se reduzcan sustancialmente actividades de soporte y control que fueron adecuadamente recortadas. Los mapas son:

- 1.- El nuevo macroproceso,
- 2.- Nueva etapa preparatoria,
- 3.- Medidas cautelares,
- 4.- Etapa intermedia,
- 5.- La apertura a juicio,
- 6.- La Conciliación,
- 7.- La recepción de documentos,
- 8.-El servicio al usuario,
- 9.- La reparación integral,

³⁸ Documento P4 -P7 Mapas de procesos. Licitación pública internacional No. 2008-li-000149-01 Línea 1: reorganización de las modalidades de trabajo (rediseño de procesos) en los despachos judiciales de la materia penal. Tecnomática Internacional. Pág. 5,6.

- 10.-El sobreseimiento definitivo,
- 11.- La suspensión del proceso a prueba,
- 12.- Los procedimientos especiales,
- 13.- Ejecutar trámites y
- 14.- Gestión del despacho.

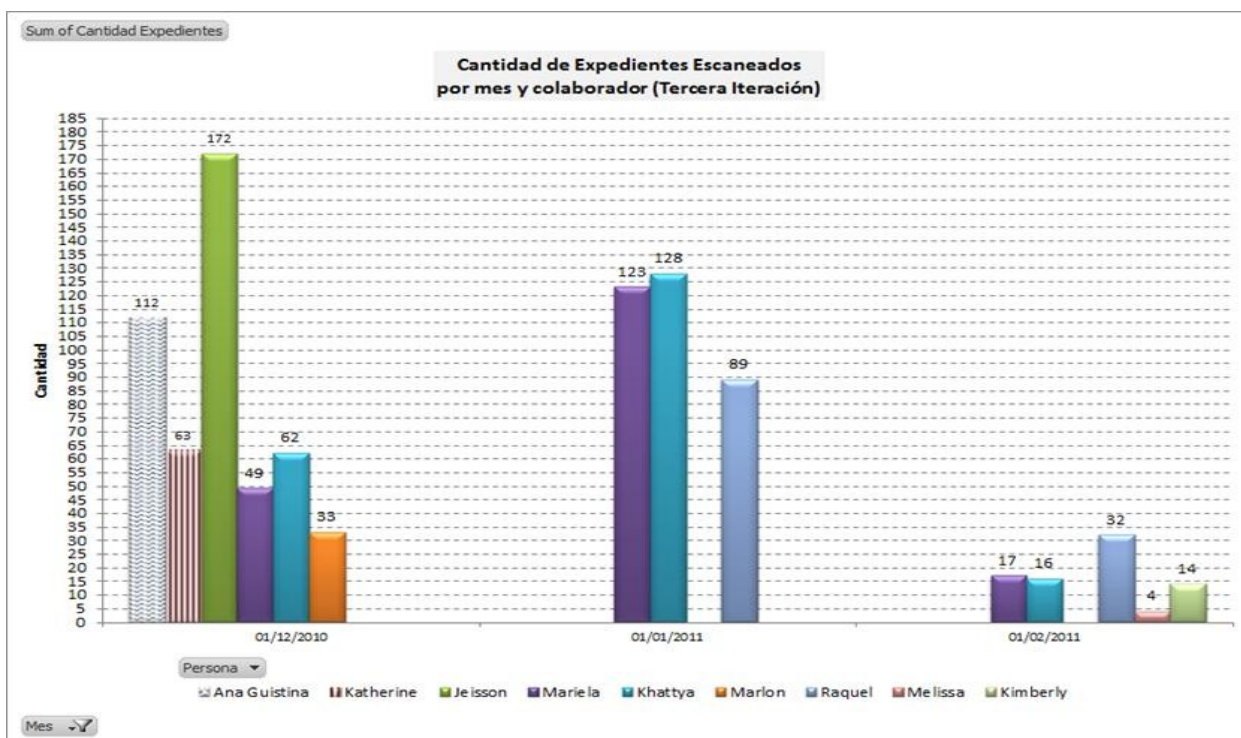
Tanto la información que recogen los mapas originarios, así como los mapas nuevos o rediseñados, han sido elaborados científicamente y se puede decir con propiedad, que son una buena herramienta para que la gestión del juzgado penal del segundo circuito judicial de San José, sea de calidad.

❖ **EL ESCANEADO Y EL ESCRITORIO VIRTUAL.**

Los mapas obtenidos durante el rediseño, son el fundamento para junto con la herramienta informática, poder llevarlos a la práctica, son el camino que deben seguir los ingenieros informáticos, para que la gestión sea eficiente y de calidad, por eso, es importante recabar alguna información en relación con este programa de cómputo desarrollado por los informáticos del poder judicial, denominado escritorio virtual. Los mapas facilitan que se puedan desagregar paso a paso cada una de las actividades y reflejarlas en la herramienta informática, para gestionar de manera más expedita los casos, además de asignarle un responsable a la actividad, estas dos cosas hacen que las reglas del trabajo sean claras y definidas, con registros informáticos de que es lo que cada persona ha hecho en su sesión de trabajo.

Por otro lado, el hecho de migrar de un sistema escrito, materializado en un expediente, a un sistema digital, con un expediente desmaterializado, obligó a plantear una estrategia de como de una manera eficiente, poder lograr digitalizar la mayoría de los expedientes, que serían el insumo primario del escritorio virtual. Se logró que le Consejo Superior del Poder Judicial autorizara a los funcionarios ahora denominados técnicos judiciales, para que colaboraran con lo que era la digitalización de los expedientes; se asumió la estrategia de no digitalizarlos todos, porque resultaba muy oneroso, así que sólo se digitalizaron, los

expedientes activos, los que se encontraban por algún motivo en espera de una decisión judicial, se acordó no digitalizarlos. Inclusive se pudo medir el desempeño de cada una de las personas que digitalizaban expedientes y se calcularon los tiempos de realización de la tarea de digitalización a partir de ese dato. Se estableció posteriormente el parámetro que una persona puede en un día digitalizar 75 centímetros de expedientes. El siguiente cuadro nos acerca más a esta idea de poder programar el tiempo de duración de esa tarea.



³⁹Fuente: Informe Final. Tecnomática Internacional

Con un escaneo programado, teniendo muy claro cuáles son los expedientes que se van a digitalizar, midiendo con centímetros la cantidad de papel, haciendo un promedio de cuanto tiempo invierten las personas escaneadoras para hacer esa labor; se puede fácilmente señalar cuánto tiempo y dinero nos costará digitalizar en un despacho materializado esos procesos. Eso fue lo que se hizo de manera exitosa en el Juzgado Penal del Segundo Circuito Judicial. Con ese insumo digitalizado, lo que procede es subirlo al escritorio virtual, para que sea gestionado adecuadamente.

³⁹ Informe Final. Licitación pública internacional No. 2008-li-000149-01 Línea 1: reorganización de las modalidades de trabajo (rediseño de procesos) en los despachos judiciales de la materia penal. Tecnomática Internacional. Pág. 19.

Con la tramitación del expediente por medio del escritorio virtual, el Poder Judicial ha puesto su mejor interés en facilitar a las personas usuarias de la administración de la justicia el acceso a la información de forma ágil, a través del sistema de gestión en línea; esta nueva herramienta, a juicio de sus creadores, cuenta con las siguientes características y beneficios:

- El expediente es completamente digital, todas las actuaciones de la parte actora, demandada y del Juzgado, se reciben y remiten mediante el sistema de Gestión en línea, o bien, se digitalizan y se incorporan al Sistema Costarricense de Gestión de los Despachos Judiciales para su trámite.
- Las audiencias se hacen orales, para lo cual se graba el audio y se adjunta al expediente.
- La firma de los jueces y juezas se plasma en el documento mediante el escritorio virtual y el módulo de firmas, evitando la impresión de las resoluciones.
- El escritorio virtual y el sistema permiten un control del flujo de las actuaciones que incorpora plazos, con lo cual se lleva a cabo un seguimiento diario de las labores tanto de los auxiliares judiciales como de los jueces y juezas. Esto permite la disminución de tiempo procesal.
- La persona usuaria no tiene que presentarse al despacho para consultar las actuaciones o el estado del proceso, esto lo puede realizar desde el lugar que prefiera vía Web.
- Las partes obtienen mayor celeridad y se disminuye el traslado al despacho para consultas en razón de los resultados a corto plazo.⁴⁰

El escritorio virtual fue concebido, en primera instancia, para promover de manera digital los procesos de cobro judicial, en esas oficinas el sistema se ha desempeñado con bastante regularidad y aceptación por parte de los operadores, y también de los usuarios. Desde esa perspectiva, haciendo un recorrido por la herramienta informática, comprobamos que la misma ha sido pensada para un sistema escrito, en donde el trámite novedoso que aquí se propone de rediseñar los procesos por audiencias, encuentra su primer inconveniente. El

⁴⁰ <http://www.poder-judicial.go.cr/salaconstitucional/DocumentosSC/manuales/EV.pdf>

concepto originario que le dio vida no es el mismo que actualmente persiguen los procesos cuya forma de trabajo son las audiencias.

Dentro de la investigación de campo, este es uno de los reclamos más vehementes que hacen sobre todo los jueces que trabajan con la herramienta informática, pues estiman que ésta no refleja verdaderamente el trabajo que implica entregar un producto de calidad como es una sentencia a los usuarios.

Con el fin de documentar y evaluar esta preocupación a efectos de corroborarla o descartarla, se diseñó una entrevista sobre el tema de la nueva tramitación judicial y la herramienta informática denominada escritorio virtual, ésta se enunció de manera anónima, pero dejó abierta la posibilidad, de que el juez que la suscribiera indicara su nombre, en las que evaluamos a continuación, los jueces prefirieron no consignar su nombre, por ello, para su análisis y procesamiento, fueron numeradas de uno a cuatro. Lo que le solicitamos a los jueces es que nos indicaran, como encuentran en su labor diaria de audiencias, el desempeño de la herramienta informática, si es útil, amigable; en específico varios de los jueces consultados nos señalaron:

Entiendo por sistema de tramitación como el procedimiento que sigue el despacho en la tramitación de las causas, diré 1) se reciben causas (físicas), se digitalizan y se distribuyen para su resolución, 2) también ingresan asuntos digitalizados. “La eficiencia”, si se traduce como menor tiempo de resolución y mayor cantidad de asuntos resueltos, debe tenerse por negativa, ya que con papel se resuelve mas rápido. Lo que se produce es un aumento del control en el uso del tiempo del juez. En mi opinión aplica criterios mercantilistas a una actividad en la que la ponderación tiene que tener el acento en el ser humano.

En relación con la herramienta informática, escritorio virtual nos dice este mismo funcionario:

En mi opinión el escritorio virtual dificulta la tramitación, pues impide una comprensión integral, limita un abordaje holístico del expediente, sin contar con las limitaciones sobre autenticidad de documentos o claridad de las imágenes.⁴¹

La apreciación de los operadores de justicia es evidente, pues desde el punto de vista práctico, se cumple con los postulados que recoge el rediseño, de acortar tiempos, hacer

⁴¹ Entrevista a Juez del Juzgado Penal del Segundo Circuito Judicial de San José. N. 1. Pág. 1 y 2.

procesos más versátiles, pero a la hora de compatibilizarlos con el sistema informático, en este caso el escritorio virtual, se torna sumamente mecánico y se pierde la parte humana de la organización; nótese que esta persona entrevistada visualiza que el enfoque se hace en la tramitación y el número de expedientes, es lo que interesa y que se desenfocó a las personas, a los seres humanos que laboran en esa oficina en esa organización; con el inconveniente de que el escritorio virtual, no ha colaborado en la tramitación, pues a los jueces se les imposibilita poder consultar el expediente de manera amigable, el mismo se encuentra demasiado atomizado en una serie de archivos, por lo general, de muy difícil localización, hay que tomarse bastante tiempo para irlos abriendo uno a uno, para saber de qué tratan y poder ubicar lo que se está solicitando o buscando.

Otro de los jueces consultados indicó:

El sistema de tramitación actual no es eficiente, se pretende que sea una maquila de ropa y así no es posible administrar justicia. Aunado a ello, el expediente virtual es de uso complicado, dado que en este despacho particularmente los expedientes son extensos de varios tomos, lo que dificulta su visualización a la hora de la audiencia.

El escritorio virtual es complejo, no permite una revisión sencilla de las causas, cuando es de varios tomos, hay querrela, acción civil y otros legajos no es posible, resolver, escribir, escuchar y ver el expediente en la computadora.⁴²

El escritorio virtual no facilita en nada la tramitación de los procesos, es complejo en todos los extremos; con este sistema o se ve el expediente o se resuelve, pero no es posible hacer las dos cosas al mismo tiempo, como cuando se podía hacer con un expediente físico. Para mi criterio, el escritorio virtual no funciona como se esperaba, es una mala inversión, porque solo sirve para firmar, ver los expedientes que muchas veces vienen incompletos, también ahorra papel, pero que sirva para facilitar la tramitación jamás; incluso no le facilita en nada al usuario por las quejas verbales que se escuchan a diario en las audiencias, esto por desordenes en la incorporación de documentos, expedientes, etc.”⁴³

La queja que hemos señalado se repite, al igual que en casi todos nuestros consultados, los jueces observan y asocian la tramitación de los casos judiciales, con el concepto de la fábrica, en donde lo que interesa es la producción los números y no se le da valor a las

⁴² Entrevista a juez del Juzgado Penal del Segundo Circuito Judicial de San José, N. 3. Pág.1 y 2

⁴³ Entrevista a juez del Juzgado Penal del Segundo Circuito Judicial de San José. N. 4. Pág. 2

personas que desempeñan esas labores y aunque el expediente no es la fuente de información principal para la toma de decisiones en la materia penal, sino lo que se discuta en la audiencia, lo cierto es que los jueces lo siguen usando, no con tanta devoción como antes, pero usándolo al fin, para incorporar pruebas y seguir lo que los litigantes van exponiendo en la audiencia; por ello, su queja de que se les dificulta hacer el seguimiento, incorporaciones o revisiones porque su visualización en el escritorio virtual es muy tediosa, los archivos son múltiples y no es posible lograrlo en audiencias de este juzgado.

El cuidado que hay que tener es no caer en el concepto panóptico de la fábrica o de la cárcel del que nos habló el filósofo Bentham, sobre ese particular nos dice el autor que:

El panóptico es un centro penitenciario imaginario diseñado por el filósofo Jeremy Bentham en 1791.[⁴⁴] El concepto de este diseño permite a un vigilante observar (-óptico) a todos (pan-) los prisioneros sin que éstos puedan saber si están siendo observados o no. De acuerdo con el diseño de Bentham, este sería un diseño más barato que el de las prisiones de su época, ya que requiere menos empleados. Puesto que los vigilantes no pueden ser vistos, no sería necesario que estuvieran trabajando todo el tiempo, dejando la labor de la observación por instantes. Aunque el diseño tuvo efectos limitados en las cárceles de la época de Bentham, se vio como un desarrollo importante. Así, Michel Foucault (en *Vigilar y castigar*) consideró el diseño como un ejemplo de una nueva tecnología de observación que trascendería al Ejército, a la educación y a las fábricas.⁴⁴

La visión que hemos adquirido durante la presente investigación, da la idea de que el juez asume otro papel ahora, por ello, se les consultó a los entrevistados, sobre cómo se ven ellos en este nuevo proceso y con la utilización de esta herramienta, la pregunta formulada fue:

¿Cómo visualiza la figura del juez en este nuevo sistema? Y las respuestas fueron:

En este modelo el juez es un operario, fortalece la idea mercantilista de la justicia que se identifica volumen equivale a eficiencia. Se privilegia el resultado estadístico sobre el contenido y el análisis.⁴⁵

Se vislumbra como un responsable no sólo jurídico sino administrativo; lo cual va más allá de las funciones y conocimientos del juez.⁴⁶

⁴⁴ <http://es.wikipedia.org/wiki/Pan%C3%B3ptico>

⁴⁵ Entrevista a juez del Juzgado Penal del Segundo Circuito Judicial de San José. N.1. Pág.1

Se visualiza como un empleado de una fábrica, sacando piezas de ropa (expedientes) por volumen.⁴⁷

El juez es un completo robot, es una máquina administrando justicia de una manera desgastante y poco productiva, en donde el administrar justicia con un sistema muy mal estructurado, lo que va a terminar es creando jueces con un mal de salud que quizás será mas caro para el Poder Judicial.⁴⁸

De todas las citas anteriores, que recogen las entrevistas a los jueces del Juzgado Penal del Segundo Circuito Judicial, se extrae varios elementos comunes, que serán útiles para evaluar la herramienta informática que se ha instalado, a fin de poder llevar a cabo una gestión judicial de calidad. La primera, por orden de importancia, es que los operadores coinciden que el despacho con la utilización de esta herramienta se ha deshumanizado, todos coinciden en visualizar la eficiencia del sistema de producción, pero reclaman la no atención de la parte humana de la organización, en el sentido de que se prioriza, lo que son los números, los resultados, por sobre quienes son los que producen esos números y esos resultados, las personas. Es más uno de los entrevistados, señala que lo que se hizo fue ponerle control al tiempo de los jueces y maximizar los controles de los que el juez produce.

La deshumanización mencionada por los jueces ocurre por el contacto constante con la computadora, que es la que desarrolla el programa informático del escritorio virtual y los jueces se sienten menos humanos, porque están en contacto directo con una máquina y no con las personas. El trabajo de los jueces, la jornada laboral, la cumplen frente a la computadora, tanto en las audiencias como en la tramitación que se hacen de los procesos, la herramienta principal es la computadora y con ella, el escritorio virtual es el que gestiona los procesos. Este hecho de permanecer casi la jornada completa frente a la computadora hace que el juez se perciba como una máquina, como un número, que tiene como su obligación laboral producir muchos números, en cuanto a producción se refiere. La tecnología debe ser bien usada, no puede estar por encima del ser humano, debe ser un vehículo, que permita unir a las personas, no separarlas y generar los sentimientos de

⁴⁶ Entrevista a juez del Juzgado Penal del Segundo Circuito Judicial de San José. N.2 Pág.1

⁴⁷ Entrevista a juez del Juzgado Penal del Segundo Circuito Judicial de San José. N.3 Pág.1

⁴⁸ Entrevista a juez del Juzgado Penal del Segundo Circuito Judicial de San José. N.4 Pág.1

deshumanización como los que han señalado nuestros entrevistados. A nuestro juicio, deben procurarse espacios de interacción laborales, que permitan fomentar las relaciones humanas, pues privar de las condiciones humanas a las jueces, propias de su personalidad o de su espíritu, es deshumanizar.

El segundo hallazgo importante es que la herramienta no facilita el trabajo de los jueces, igualmente todos los entrevistados coinciden, en que lejos de ser un auxilio, el escritorio virtual se convierte en un obstáculo, tanto en la tramitación ordinaria que cada uno de ellos realiza en sus respectivas oficinas y con mucha más razón cuando se celebran las audiencias, pues no les es ni fácil, ni amigable, ni expedito, la revisión del expediente, los archivos están generalmente en desorden, muy fraccionados o atomizados, esto dificulta conocer la información, porque se requiere abrir uno por uno los archivos para conocer la información y poder de esa manera, ubicarla, para finalmente utilizarla.

La investigación señala que el principal problema de por qué los expedientes digitalizados tienen que atomizarse en decenas de archivos cuando son subidos al escritorio virtual, es la red de transmisión de datos, con que cuenta el poder judicial, ésta es muy limitada solo permite la circulación de documentos, imágenes o audio que pesen menos de 8 megabytes; se necesita una red de banda ancha para poder mover ese tipo de datos, que en términos informáticos tienen un tamaño grande, sobre todo tratándose de imágenes, audio, o documentos voluminosos que “pesan muchos megabytes”.⁴⁹ En el escritorio virtual actual, se tienen que subir los archivos digitales atomizados, porque no pueden pesar más de 8 Megabytes, pues el sistema no los puede mover; un expediente no será el reflejo del físico, ya que el sistema no permite ni subirlo en una cantidad de más de 8 megabytes, ni una vez subido unificarlo; los archivos lejos de ser una solución representan entonces un problema

⁴⁹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Megabyte>. El megabyte (MB) o megaocteto (Mo) es una unidad de medida de cantidad de datos informáticos. Es un múltiplo del byte u octeto, que equivale a 106 B (un millón de bytes). El prefijo mega proviene del griego μέγας, que significa grande. Se representa por MB y no por Mb, cuya correspondencia equivaldría a megabit. Coloquialmente a los megabytes se les denomina megas. Es la unidad más típica actualmente, junto al múltiplos inmediatamente superior, el gigabyte, usándose para especificar la capacidad de la memoria RAM, de las memorias de tarjetas gráficas, de los CD-ROM, o el tamaño de los programas, de los archivos grandes, etc. La capacidad de almacenamiento se mide habitualmente en gigabytes, es decir, en miles de megabytes.

para las partes y para el juez, que son quienes trabajan con ellos y esto repercute en el servicio de justicia que se le da al usuario.

Con este segundo hallazgo, opiniones concluye que la herramienta informática escritorio virtual no cumple con los postulados de un sistema procesal penal por audiencias y la misma debe ser desechada, para que los desarrolladores informáticos del Poder Judicial, con total y absoluto conocimiento de causa, de como funciona el proceso penal, puedan diseñar un programa de cómputo, que se ajuste a las necesidades de la materia penal. Si ello no fuera posible o viable, el Poder Judicial puede desarrollar convenios de cooperación con la Universidad de Costa Rica o el Instituto Tecnológico, líderes como desarrolladores además de serlo también en la informática mundial, para que colaboren en el diseño y desarrollo de la nueva herramienta tecnológica. A nuestro juicio uno de los ejes centrales de la nueva herramienta tecnológica debe ser el aspecto humano, la herramienta debe estar al servicio de las personas, no las personas al servicio de los sistemas informáticos, debe además ser amigable, que les permita a las personas sentirse unidas, útiles, con la condición de integrar la personalidad y el espíritu humano.

Esta nueva herramienta debería tener las siguientes características:

- ✓ Permitir subir cualquier tipo de archivo, que su peso en megabytes o gigabytes no sea una limitante,
- ✓ Que los jueces no sean quienes alimenten el sistema, sino que el sistema capte las actividades de los jueces y partes,
- ✓ Que sus archivos sean de fácil y rápida búsqueda, para que sean realmente útiles a quienes lo quieren utilizar en las audiencias,
- ✓ Que el sistema sea amigable, con interfaces⁵⁰ que permitan cómodamente pasar de una actividad a otra, o de un programa a otro, o de un documento a otro, muy fácil y dinámicamente.

⁵⁰ <http://definicion.de/interfaz/> linterfaz es un término que procede del vocablo inglés interface (“superficie de contacto”). En informática, esta noción se utiliza para nombrar a la conexión física y funcional entre dos

Esto obviamente presupone una serie de requerimientos que el Poder Judicial debe procurar, como lo son tener una banda ancha,⁵¹ que los equipos informáticos tengan la capacidad de poder transmitir esa información, que sus memorias, que es la encargada de cargar todas las instrucciones que ejecuta el procesador y cualquier otra unidad de la computadora; si esa memoria para el caso que nos ocupa en donde tenemos que mover por la red imágenes, audio y documentos pesados, no será posible echar a andar un sistema de gestión judicial de calidad.

El tercer hallazgo es que el escritorio virtual no recoge, visualiza o computa las actividades más importantes del juez, a saber: el estudio, contenido y análisis de sus decisiones; cuando un juez le es impuesto celebrar una audiencia, recibe a las partes, quienes le informan sobre el caso y sus pretensiones, para que éste les brinde una resolución de su caso mediante una decisión. Todo esto queda registrado en el escritorio virtual, pero lo más importante, a saber: los análisis de legislación, jurisprudencia, doctrina que el juez ha tenido que consultar para poder llegar a una conclusión, no se refleja en esta herramienta informática, como tampoco se refleja el proceso de construcción de la decisión, es decir, la estructuración de los argumentos de las partes, sus pretensiones y cómo el juez las va resolviendo paso a paso; por ello, con razón opinan los entrevistados que el escritorio virtual privilegia el resultado estadístico, y por el contrario, no refleja los contenidos de la

sistemas o dispositivos. La interfaz, por lo tanto, es una conexión entre dos máquinas de cualquier tipo, a las cuales les brinda un soporte para la comunicación entre distintos niveles. Es posible entender la interfaz como un espacio (el lugar donde se desarrolla la interacción y el intercambio), instrumento (a modo de extensión del cuerpo humano, como el mouse que permite interactuar con una computadora) o superficie (el objeto que aporta información a través de su textura, forma o color). Se conoce como interfaz de usuario al medio que permite a una persona comunicarse con una máquina. La interfaz, en este caso, está compuesta por los puntos

⁵¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Banda_ancha. Se conoce como banda ancha en telecomunicaciones a la transmisión de datos simétricos por la cual se envían simultáneamente varias piezas de información, con el objeto de incrementar la velocidad de transmisión efectiva. En ingeniería de redes este término se utiliza también para los métodos en donde dos o más señales comparten un medio de transmisión. Algunas de las variantes de los servicios de Fiber To The Home son de banda ancha. Los routers que operan con velocidades mayores a 100 Mbps también son banda ancha, pues obtienen velocidades de transmisión simétricas. El concepto de banda ancha ha evolucionado con los años. La velocidad que proporcionaba RDSI con 128Kb/s dio paso al SDSL con una velocidad de 256 Kb/s. Posteriormente, han surgido versiones más modernas y desarrolladas de este último, llegando a alcanzar desde la velocidad de 512 Kb/s hasta los 2 Mb/s simétricos en la actualidad. Al concepto de banda ancha hay que atribuirle otras características, además de la velocidad, como son la interactividad, digitalización y conexión o capacidad de acceso (función primordial de la banda ancha).

decisión y los procesos intelectivos por los cuales tuvo que pasar el juez para arribar a esa decisión judicial.

El cuarto hallazgo es que el escritorio virtual vincula al juez con lo que es el trabajo o desempeño puramente administrativo, pues para que el sistema funciones hay que alimentarlo con una serie de información, que le es encargada a los jueces como parte de sus labores diarias, la mayoría de los jueces estiman estas funciones de corte puramente administrativo, en consecuencia, que no les corresponden.

En definitiva, se estima que la herramienta informática resulta incompatible con un sistema oral; el escritorio virtual del Poder Judicial, requiere ser alimentado en la tramitación porque fue pensado y diseñado para la tramitación de procesos judiciales escritos, por ello, no solamente es mecánica su alimentación, sino que invisibiliza, como señalan los entrevistados, muchas de las actividades que se despliegan en un sistema oral. Por ello, la herramienta debe ser sustituida por una que bajo el eje transversal del humanismo, recoja todas las actividades de los jueces en un sistema por audiencias.

Como corolario de esta sección, se puede decir que la herramienta informática de escritorio virtual, se encuentra muy lejos de poder ser un aliado para los jueces de un sistema procesal penal por audiencias, el sistema sin lugar a dudas fue pensado y diseñado para un sistema escrito, y recoge con detalle todos los elementos propios del procedimiento escrito, sus valores son los de registrar todos los actos de un sistema de esa naturaleza. En un sistema oral o por audiencias los principios son diferentes y lo más importante, debe ser la persona, el ser humano y lo que se discuta en las audiencias, con sistemas de localización de registros, que permitan utilizar los mismos amigablemente; todo esto no lo brinda la herramienta con que cuenta el Poder Judicial; por ello, nuestra propuesta de hacer otra herramienta informática que se ajuste a un sistema procesal penal por audiencias, si no es viable que los desarrolladores de programas con que cuenta el Poder Judicial lo puedan hacer, se puede solicitar colaboración a las universidades públicas que están a la vanguardia en el tema de las tecnologías de la información, para desarrollar una herramienta que sea efectivamente útil, a la labor que desarrollan los jueces, lo cual repercutirá en un excelente servicio de Justicia a los usuarios.

Queda también abierta la posibilidad, de que el Poder Judicial, contrate a una empresa a cambio de un precio, para que desarrolle este programa de cómputo, para la tramitación o gestión judicial de los procesos penales por audiencias.

B- INDICADORES DE GESTIÓN.

Dentro de la disciplina de la administración, uno de los principales retos es que una vez instaladas las nuevas formas de trabajo y los nuevos procedimientos; estos puedan ser mejorados de forma constantemente; se parte del principio que la obra es mejorable a través de un monitoreo, evaluación y mejora, de lo que son los indicadores de gestión, los cuales parten de que:

Todas las actividades pueden medirse con parámetros que enfocados a la toma de decisiones son señales para monitorear la gestión, así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y permiten evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades. Estas señales son conocidas como indicadores de gestión. Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.⁵²

Lo destacable en estos procesos de mejora, con el objetivo de que la gestión sea de calidad, es que esas señales abren una posibilidad de mejorar, de hacer que la gestión transite mejor; por ejemplo: puede ser que dentro de los mapas y de los procedimientos, se pueda automatizar una tarea, eso se ve como una mejora, se reforma el mapa, el procedimiento y se implanta la mejora; esto puede suceder regularmente, por ello es que los indicadores de gestión van de la mano con la mejora continua.

Es importante saber también para qué sirven los indicadores de gestión, en la labor de que esa gestión resulte ser de calidad.

⁵² <http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf>

Es fundamental que comprendamos que los indicadores son reflectores de resultados que dan las acciones pasadas y a su vez, describen el desempeño que detalla como fueron realizadas esas acciones. Tanto los indicadores de gestión de resultados como los de desempeño, conforman una cadena en donde los resultados que se den en un nivel inferior, pueden resultar ser parte del desempeño de un nivel superior. Para poder tener una mayor comprensión entre la diferencia que resulta de estos dos tipos de indicadores de gestión, lo fundamental es saber de ante mano con qué propósito se emplean cada uno.

Por ejemplo, los indicadores de gestión de resultados tienen por tarea reflejar de qué manera (positiva o negativa) influyeron las ideas que fueron tomadas en el pasado, aunque es común que en este caso, no sean lo suficientemente claros para que el personal operativo pueda comprenderlos. Es importante también tener en cuenta que la responsabilidad de resultados nulos o negativos, no pesa sobre nadie ya que los mismos informan algo que ya fue pasado y no hay posibilidades de abrir su resultado. Por su parte los indicadores de gestión de desempeño, suelen indicarnos cómo realizar las tareas o cómo llevar a cabo aquellas actividades que deseamos desarrollar en la empresa, mostrándonos los pasos que debemos dar día tras día.”⁵³

Esta explicación de los indicadores de gestión surge dadas las actividades que desarrollan las diferentes empresas, pero a nuestro juicio son totalmente aplicables a lo que es la administración de justicia, los indicadores de gestión que nos permitirán mejorar las formas de trabajos, son las señales que nos indican si las tareas se están desarrollando bien o no; para el caso de el juzgado penal del segundo circuito judicial, se establecieron varios indicadores de gestión que nos permitirán identificar si los recursos, con que cuenta el poder judicial, fueron puestos en dirección de alcanzar los objetivos centrales a través de las nuevas formas de trabajo del juzgado penal estudiado.

El tribunal que aplique un sistema de calidad no puede conformarse con haber logrado una *performance* de buena eficacia en un momento dado. Por el contrario, no es completo dicho sistema si no lleva incluida la mejora permanente. Una vez recogidos los resultados obtenidos, la información analizada debe servir para introducir cambios dirigidos a mejorar la gestión, así como a definir nuevos objetivos del tribunal, ajustando los existentes; se cumple con el famoso «bucle de calidad» postulado por Edward Demming.

⁵³ <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/indicadores-de-gestion.html>

Las necesidades de las partes y de sus abogados están en relación directa con la complejidad de cada juicio o de cada trámite. Las reglas ISO nos indican los puntos clave a ser tenidos en cuenta para lograr que el tribunal funcione con gestión de calidad, pero sus especificaciones no son constrictivas, sino una suerte de recomendaciones para realizar con eficacia y bajo control los procesos en curso.⁵⁴

Los indicadores de gestión en el Juzgado Penal del Segundo Circuito Judicial de San José, están relacionados con el desempeño del juzgado en estas las siguientes áreas temáticas:

- Atención a los usuarios y usuarias en relación con el servicio que se presta en el juzgado penal,
- Instrumentalización de la oralidad,
- Celeridad y desformalización de la tramitología en el juzgado. 55

Para la primera de las áreas temáticas señaladas, la atención al usuario y el servicio de justicia, que presta el juzgado penal del segundo circuito judicial de San José, sirven las encuestas de opinión del servicio; con ellas se pretenden evaluar los dos elementos señalados, la atención y el servicio de justicia brindado, para reflejar objetivamente esto, se elabora el instrumento de medición de esos factores, con preguntas que persigan obtener información sobre su aplicación, posteriormente, estas encuestas son tabuladas, para obtener los resultados de la evaluación y determinar, en qué nivel se encuentra la atención y el servicio de justicia; los criterios o métricas que se utilizan, puede ser apreciados por números, con calificaciones de uno a cinco por ejemplo, o pueden ser expresados en una opinión: malo, bueno, regular, muy bueno, excelente.

En la investigación efectuada en el juzgado en cuestión, luego de examinados los documentos y de las entrevistas a los jueces, concluimos que este indicador no se efectuó, no hubo por parte del equipo de gestión ninguna encuesta de opinión durante el año dos mil once, que nos permitiera conocer, no solamente las necesidades de los usuarios, sino su

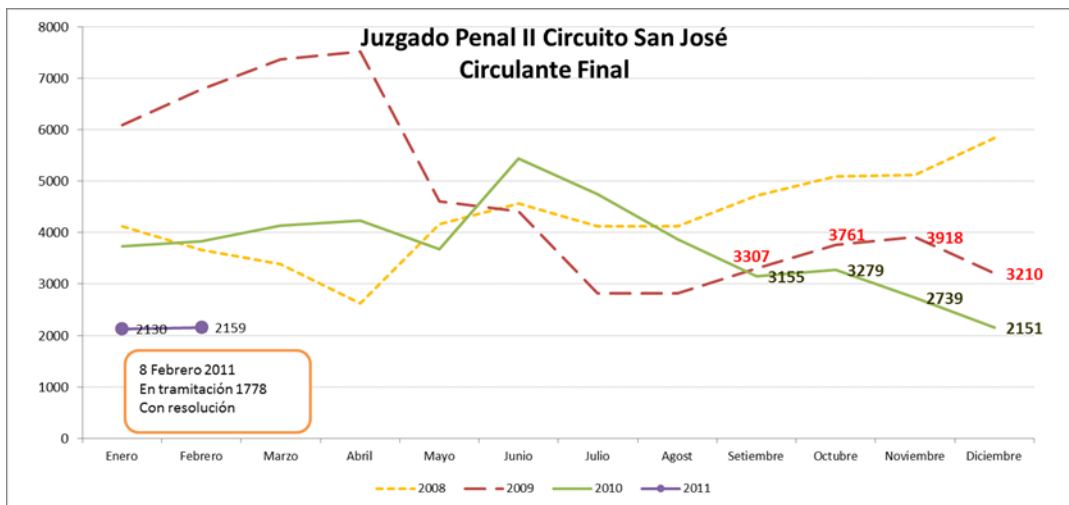
⁵⁴QUIROGA LAVIÉ (Humberto) Bases para un sistema de gestión de la calidad del funcionamiento de los tribunales de justicia. Universidad Nacional de La Plata, Argentina. Cuadernos Constitucionales de la Cátedra Fadrique Furió Ceriol N° 58/59. Página 244, 245.

⁵⁵Documentos P5. Indicadores de Gestión. Licitación pública internacional No. 2008-li-000149-01 Línea 1: reorganización de las modalidades de trabajo (rediseño de procesos) en los despachos judiciales de la materia penal. Tecnomática Internacional. Pág.10.

opinión de cómo es la atención que reciben en el juzgado y cuál es su evaluación del servicio de justicia. Desde ese punto de vista, el avance que se ha efectuado en relación con los indicadores de gestión, es a lo interno, pero hacia afuera hacia lo externo, no hay conciencia clara aún de la importancia que tiene ser evaluados por los usuarios del sistema de justicia y lo que sería un aspecto de segunda generación, que sus apreciaciones y opiniones puedan incidir en cambios tanto de los procesos como de los procedimientos, a través de la mejora continua.

Nuestro criterio en este extremo, es que se encuentra en un estado muy precario de escuchar las opiniones de los usuarios del servicio de justicia, para graficarlo por etapas, diremos que nos encontramos en el primer estadio, que es el de recopilar las opiniones, y dentro de este estadio, no se hace con regularidad la recolección de esa información; hay un segundo estadio: el procesamiento de las informaciones que arrojen las encuestas, un tercer estadio es clasificar y evaluar las opiniones, para en un cuarto estadio incorporar mediante la mejora continua esas opiniones de los usuarios y finalmente, darle seguimiento a la instalación de esos cambios logrados a través de la mejora continua.

En relación con la segunda variable de la oralidad como metodología de trabajo, cabe señalar que una de las buenas herramientas para determinar si efectivamente las nuevas formas de trabajo, en la que se incluye la oralidad, se han instalado es el examen del indicador estadístico denominado circulante, ya se anotó que al inicio era muy alto, siete mil quinientos casos en el tope máximo, lo cual vemos reflejado en el siguiente cuadro; con la nuevas formas de trabajo, se logró disminuir desde siete mil quinientos, a mil setecientos setenta y ocho en febrero del año 2011, lo que pone de manifiesto que las nuevas formas de trabajo incidieron significativamente en esta mejora, tal y como nos lo refleja el siguiente cuadro.



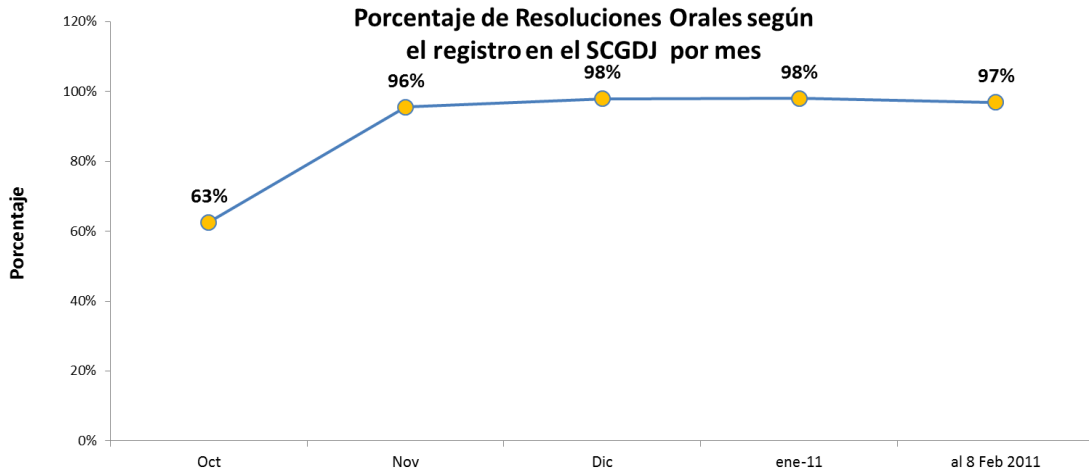
56

Fuente: Documento Informe final. Tecnomática Internacional.

El cuadro analizado como un indicador de gestión es elocuente, pues permite ver varias cosas, en primer lugar siguiendo la coordenada de meses, los picos tanto ascendentes como descendentes, también ver los descensos importantes en el circulante, se pueden identificar puntos críticos para comparar con meses anteriores y tener monitoreado el circulante.

Otro indicador que se desarrolla, es el que todo el proceso penal se oralice, así que se hace necesario medir con indicadores, de audiencias celebradas, si este objetivo se ha cumplido o no se lograron oralizar todas y cada una de las gestiones que se hacen en todas las fases del proceso penal. Las audiencias, para que tengan el calificativo de ser tales, son aquellas en donde las partes llegan a exponerle al juez sus argumentos, y éste los escucha y sobre la base de la información que le ofrecieron, toma la decisión sobre el caso. En consecuencia, el indicador de gestión debe ser si la audiencia se celebró, para ello, se analizamos el siguiente cuadro.

⁵⁶ Documento, Informe Final. Licitación pública internacional No. 2008-li-000149-01 Línea 1: reorganización de las modalidades de trabajo (rediseño de procesos) en los despachos judiciales de la materia penal. Tecnomática Internacional. Pág. 14.

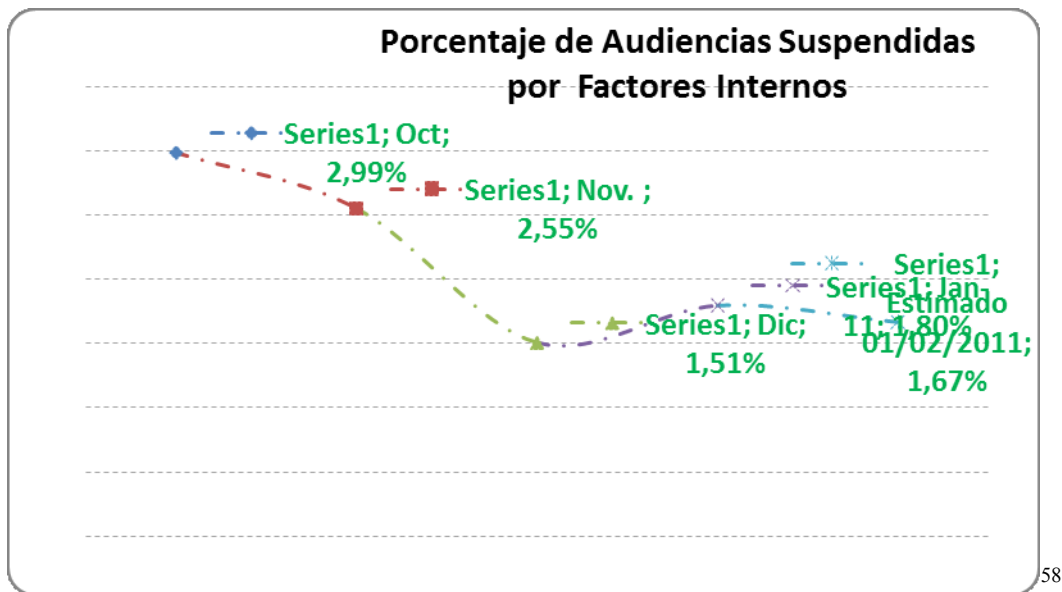


⁵⁷ Fuente: Documento Informe Final. Tecnomática Internacional.

Como se aprecia, la mayoría de las resoluciones son orales, con la excepción del allanamiento, cartas rogatorias y exhortos, sobre los cuales todavía incide la cultura de la escrituración, siguen celebrándose la audiencia de manera oral, pero la sentencia es dictada en soporte físico de papel, sin embargo, perfectamente, se pueden celebrar de manera oral, encontramos durante la investigación que uno de los impedimentos para que no se complete el ciclo oral, es que en este tipo de audiencias involucra a otros actores del Estado, como la Procuraduría General de la República y se hace más difícil la aceptación de los registros digitales, por parte de dichos intervinientes.

Otro indicador de la gestión de calidad es el porcentaje de audiencias suspendidas, que puede obedecer a dos factores, uno interno, las que atañen propiamente a los procesos y personas del juzgado penal del segundo circuito judicial, y la de factores externos, que son aquellos en donde el juzgado penal, no tiene la posibilidad de incidir en el resultado de esa suspensión; tomando como guía el indicador de factores internos, se señala que este factor descendió en casi un punto y medio, lo cual nos hace concluir que mejoró la celebración de las audiencias orales, tal y cual lo apreciamos en el siguiente cuadro.

⁵⁷ Documento. Informe Final. Licitación pública internacional No. 2008-li-000149-01 Línea 1: reorganización de las modalidades de trabajo (rediseño de procesos) en los despachos judiciales de la materia penal. Tecnomática Internacional. Pág. 17.



58

Fuente: Informe Final. Tecnomática Internacional.

Este indicador del porcentaje de suspensión de audiencias, nos permite monitorear varios aspectos. En primer lugar, cuáles son los factores internos, atribuibles al despacho que se descubren como una posibilidad de mejora. Ese indicador que falló, brinda la posibilidad de corregirlo, para caminar a la meta de que no existan suspensiones de audiencias atribuibles al despacho; en este particular, hay que recordar que siempre quedan los indicadores de los factores externos, por los cuales una audiencia se suspende, que se encuentran bastante alejados del control del despacho.

Es posible decir que dentro de las principales observaciones encontradas en este apartado está el hecho de que el despacho en el año en estudio, no realizó ningún indicador de gestión de la primera de sus áreas, a saber: la atención a los usuarios y usuarias en relación con el servicio que se presta en el juzgado penal. Éste es un aspecto fundamental de lo que es el nuevo servicio que se brinda a los diferentes tipos de usuarios que tiene esa oficina judicial, en primer lugar y lo más importante, son los acusados, las víctimas, así como los abogados que participan en los diferentes procesos. Sin la posibilidad de tener una métrica con la cual medir esta variable, sólo se podría afirmar lo que a su vez nos comentaron los jueces en las entrevistas que se les hicieron, es decir, que tanto los acusados como las

⁵⁸ Ibíd. Pág. 18.

víctimas no están tan familiarizados con el nuevo sistema y si bien se expresan satisfactoriamente en las audiencias cuando son escuchados, acusan falta de información de como funciona el juzgado. En cuanto a los abogados litigantes, llámese defensores, fiscales, procuradores; me informan los jueces que la mayoría se muestra satisfecho con la celeridad, tienen muchas dudas en cuanto a las nuevas formas de registro, en CD o DVD, no confían en el escritorio virtual y muestran disconformidades en las decisiones orales, sobre todo por lo tedioso de poder ubicar, los elementos de la audiencias que les interesa, llámese, prueba admitida, los hechos, entre otros.

C- LOS EQUIPOS DE GESTIÓN Y EL PROCESO DE MEJORA CONTÍNUA.

Los equipos de gestión judicial están compuestos generalmente por el juez o jueza coordinadora, el coordinador judicial, el juez tramitador y el administrador del despacho; ellos conforman el equipo que tiene por meta observar el curso de los indicadores de gestión para detectar posibilidades de mejora, que como señalamos en el acápite anterior, para el juzgado penal, lo eran la atención y servicio al usuario, la oralización de todas las gestiones y la celeridad con desformalización de los procedimientos.

Según Peteiro (2006), la gestión por proceso conlleva a:

- Una estructura coherente de procesos que representa el funcionamiento de la organización.
- Una designación de responsables de proceso, que deben supervisar y mejorar el cumplimiento de todos los requisitos y objetivos del proceso asignado (costes, calidad, productividad, medioambiente, seguridad y salud laboral, moral).
- Un sistema de indicadores que permita evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos tanto desde el punto de vista interno (indicadores de rendimiento) como externo (indicadores de percepción).⁵⁹

⁵⁹ <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/direccion-estrategica-en-la-gestion-de-procesos.htm>

Los equipos de gestión son dentro de la administración un pilar central, porque nos permite no solamente tener noticia de cómo está funcionando la organización, si de manera coherente o no, si los procesos están siendo respetados, si hay inconvenientes o no; por ello son líderes dentro de la organización que recopilan información tanto de primera mano con los actores del día a día, visitándolos, preguntándoles como están funcionando los procedimientos, sino que además deben organizarse en equipo para recopilar, evaluar, los indicadores de gestión y a partir de ahí, tomar decisiones para corregir e instalar las mejoras, para finalmente darle seguimiento a esas decisiones y verificar su cumplimiento; la idea cardinal en este equipo es que la organización de la oficina judicial, no esté sin dirección, y que la dirección que en este caso se le va a proporcionar, sea en primer lugar humana, y en segundo lugar, científica, porque con criterios eminentemente científicos como son los indicadores de gestión, la organización tiene asegurado tanto el avanzar en los inconvenientes como ser cada día mejor en el servicio que brinda, en este caso, una justicia mejor para los ciudadanos.

Estos equipos de gestión son parte de la institución, así los define la doctrina cuando nos dice:

Crear equipos de gestión de procesos. La dirección debe crear equipos que sean capaces de gestionar y mejorar los procesos en los que intervienen. Si la dirección realmente cree en la Calidad Total y lidera el proceso de mejora continua en su organización, estos equipos deberían tener su lugar natural dentro de ésta, es decir, los equipos deberían tener un carácter estable, con miembros estables y funcionar dentro de horas de trabajo.⁶⁰

De esta manera, el Poder Judicial debe fortalecer los equipos de gestión para que se encarguen de obtener los indicadores de gestión, para analizarlos semanalmente, ya con los datos, el análisis de todos los intervinientes, viene el siguiente paso que es la toma de decisiones en relación con lo que el indicador refleja y cuál es la mejora que se quiere efectuar, posteriormente, se ejecuta esa decisión y el paso final es el más importante, que es darle seguimiento a esa ejecución de la decisión, con el objetivo de verificar que el

⁶⁰ <http://www.euskalit.net/nueva/images/stories/documentos/folleto5.pdf>

resultado se cumplió; con ello, el equipo de gestión cumple con lo que es la atención de los indicadores de gestión judicial de calidad y con la mejora continua, la cual se detalla a continuación.

❖ LA MEJORA CONTINUA.

La mejora continua constituye no sólo un principio sino uno de los pilares más importantes para cualquier sistema de gestión, pues a través de la misma se trata de asegurar la mejora en la prestación de los servicios.

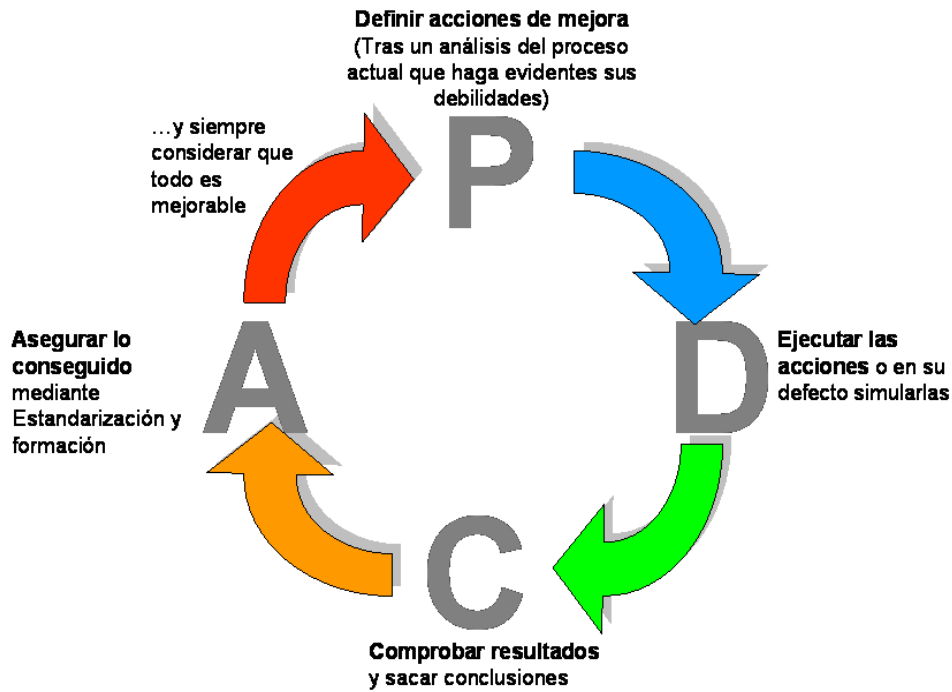
Para comprender toda su potencialidad, he aquí los pasos que configuran lo que se denomina bucle de la mejora, generalmente más conocido como ciclo PDCA:

- Planificar.
- Hacer.
- Medir y evaluar.
- Ajustar para volver a planificar.

Este ciclo puede y de hecho se aplica a absolutamente todo el sistema de gestión de la calidad, tanto en la fase de documentación como en la de implementación y mejora.⁶¹

Tal y como se observa en los siguientes gráficos, lo que se pretende es que el ciclo de estas fases sea totalmente activo, que no descansa en el tiempo, pues siempre los tiempos están cambiando y las mejoras esperando. Estos cursos son conocidos como Ciclo de mejora continua de Deming.

⁶¹ GÓMEZ ÁLVAREZ (Rosa). JORNADES SOBRE BONA ADMINISTRACIÓ DE JUSTÍCIA I TUTELA JUDICIAL EFECTIVA 3 i 4 octubre de 2007 Líneas estratégicas para la integración de sistemas de gestión de la calidad en los protocolos de actuación. 3 octubre de 2007. Pág. 7.



Fuente: <http://www.google.co.cr/search?q=El+ciclo+de+mejora+continua+imagenes>



Fuente: <http://www.google.co.cr/search?q=El+ciclo+de+mejora+continua+imagenes>

Como puede verse, en un estadio más elaborado de lo que es la gestión judicial de calidad, se pretende ir detalladamente en el desarrollo de ésta, principalmente siguiendo los cinco

pasos que ha establecido la Administración para que la gestión sea de calidad, a saber: un enfoque al usuario, esto en la justicia representó un cambio de paradigma, en el sentido de que anteriormente el paradigma era la justicia de poder, que invisibilizaba a usuario, con este nuevo enfoque lo más importante es el usuario y es ahora uno de los ejes de la nueva gestión judicial.

En segundo lugar, se encuentra el liderazgo, es decir, que deben existir no solamente equipos de trabajo, sino un equipo encargado de gestión caracterizado por el liderazgo de las personas que las integran, que debe integrar principalmente las ciencias interdisciplinarias que colaboran en la gestión, a saber: el administrador, el juez coordinador y el juez tramitador.

Debe considerarse como elemento importante la participación de todo el personal, como lo que sucede es un cambio en las formas de trabajo, lo más importante es que quienes realizan el trabajo, no solamente conozcan las nuevas formas de trabajo, sino que deben ser conducidos en el cambio o paso del viejo sistema al nuevo, porque la tendencia natural es siempre regresar al viejo sistema, por ello, la participación de todo el personal es fundamental, no solamente en el cambio de las nuevas formas de trabajo, sino en la mejora de estas en etapas posteriores.

Seguidamente, está la evaluación del desempeño, no sólo de los operadores del sistema, sino del sistema mismo, en donde la objetivación de la información y el análisis de los datos que produce la oficina judicial, deben ser obtenidos, evaluados de manera transparente, esto no solo nos permite seguir el ciclo que recomienda la administración de poder planificar, hacer, medir y evaluar, hacer los ajustes que se requieran y nuevamente volver a planificar y completar nuevamente el ciclo. Este es un aporte fundamental de la ciencia de la administración, que nos permite mejorar la calidad de la gestión judicial, con el auxilio de la estadística, para evaluar los números, de la informática para obtener los informes y hacer los procedimientos mas céleres y esto queda concatenado con el último elemento de la gestión de calidad, que es la mejora continua, a cargo del equipo de gestión y al consuno de todo el personal y las demás ciencias que colaboran en la gestión, completando el círculo anteriormente expuesto.

De ello deriva otro tema fundamental, que desagrega la ciencia de la administración y es saber la diferencia entre el proceso y el procedimiento, fundamental para una gestión de calidad.

La definición y la diferencia entre ellos son muy sencillas:

- **Proceso de gestión** es una serie de actividades interrelacionadas que realizan determinadas personas, con criterios específicos e instrumentos necesarios, de tal manera que generan un añadido de valor capaz de transformar lo que entra en algo nuevo que sale.

- **Procedimiento de gestión** es la especificación del proceso, la descripción pormenorizada del mismo. Lo normal es que esa descripción de actividades, responsabilidades, criterios y registros se encuentre documentada en procedimientos documentados

La finalidad de los procesos es cumplir las necesidades y expectativas de los usuarios y los objetivos programados.

La finalidad de los procedimientos es estandarizar las tareas, homogeneizar los criterios, especificar las responsabilidades y asegurar que el proceso cumpla su finalidad mediante la obtención de resultados objetivos.

En la fijación de los compromisos, llamémosles objetivos generales, de la Oficina Judicial, han de intervenir no sólo ésta, sino los diferentes grupos de usuarios. Las necesidades de los ciudadanos pueden estar representadas, en un primer momento, por la necesidad de cumplimiento de los plazos legales y la procedimentación de la Carta de Derechos de los ciudadanos ante la Justicia, aunque en fases posteriores ha de dárseles una presencia activa. Las necesidades del resto de usuarios (jueces y magistrados, los órganos gubernativos, abogados, procuradores, etc.) han de fijarse de forma conjunta, real y asumible a través de grupos de trabajo transversales, foros de debate o reuniones.⁶²

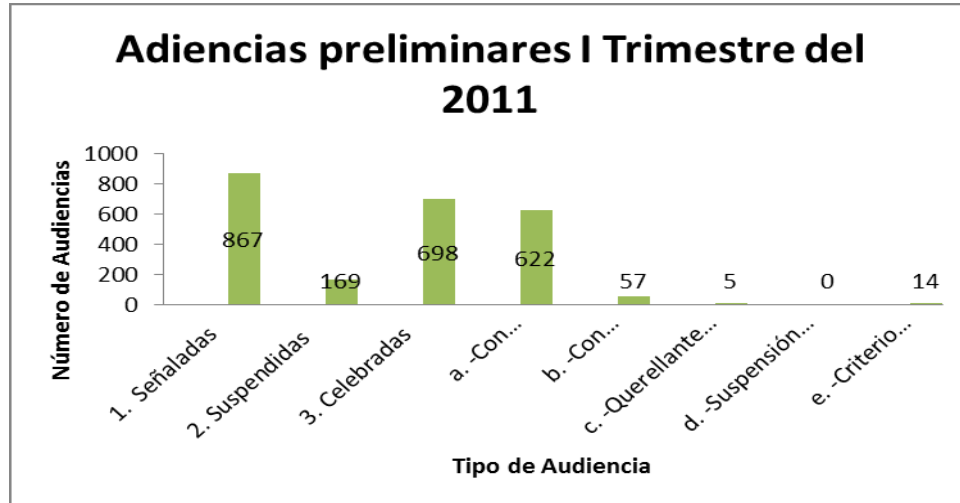
Como se aprecia, estamos a estas alturas en elementos de segunda generación, en donde lo establecido de manera genérica, pero clara, lo de la gestión procedemos a desagregarla, ahora en procesos y procedimientos y cuáles son los objetivos de cada uno de ellos; el proceso es los pasos detallados para hacer determinada actividad, con ellos se nos facilita

⁶² *Ibíd.* Págs. 11, 12.

no solamente lo que es la asignación de tareas, sino la colaboración de otras ciencias como la informática en donde cierto tipos de tareas las podemos automatizar, el ejemplo clásico es la firma digital, ya no se requiere tener que firmar los ochenta o cien expedientes, uno por uno, sino que de un solo acto puedo firmar holográficamente o digitalmente esos documentos, con el procedimiento, lo que se persigue es estandarizar las tareas, homogenizar los criterios, especificar responsabilidades y asegurar que el proceso cumpla su finalidad sus objetivos, se puede inclusive trabajar por metas. Aquí es en donde se incluyen tanto los objetivos de la oficina judicial, como de los usuarios, de los abogados y de todas las organizaciones ciudadanas y de los usuarios mismos que hacen que la relación con la administración de justicia sea totalmente interactiva y de cara a la justicia como un servicio.

En nuestro examen dentro de lo que fue el año del dos mil once, nos percatamos que el Juzgado bajo estudio, no se implementó, para ese año de manera sistemática, el equipo de gestión y la mejora continua, si bien es cierto, se programaron reuniones, las mismas se quedaron en la recolección de los datos, dejando al lado el procesamiento de esos datos, la toma de decisiones referentes a los mismos y la ejecución y seguimiento de esa decisión. Por ello, se estima incompleta en la investigación, el ciclo de la gestión de calidad en este juzgado.

Un indicador de gestión que utilizamos para acreditar si existe o no, una buena aplicación de las nuevas formas de trabajo, es el porcentaje de audiencias celebradas y las suspendidas; tenemos que para el primer trimestre del año dos mil once, el porcentaje de audiencias suspendidas era aún importante, según se observa en el siguiente cuadro:



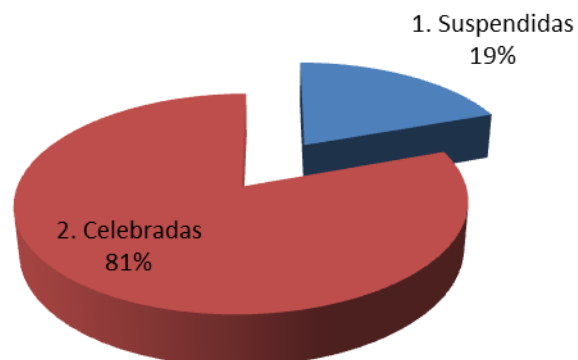
Fuente: Informe trimestral de labores del Juzgado Penal del Segundo Circuito Judicial de San José.

En los tres primeros meses del año dos mil once (enero, febrero y marzo), se señalaron ochocientos sesenta y siete audiencias, de las cuales se celebraron seiscientos noventa y ocho y se suspendieron ciento sesenta y nueve; estas audiencias el principal producto que arrojaron fueron con apertura a juicio, en el número de seiscientos veintidós en el trimestre.

Los porcentajes tanto de celebración como de suspensión se encuentran en niveles aceptables, pero sin lugar a dudas mejorables, sobre todo porque el diecinueve por ciento de las audiencias suspendidas, es un número representativo, a saber: ciento sesenta y nueve audiencias.

Aquí se abre una oportunidad de mejora, en cuanto a ponerse como meta que el porcentaje de audiencias suspendidas lo sea en un porcentaje que no supere el diez por ciento, y además, que ese diez por ciento sea atribuible a las causas externas del despacho.

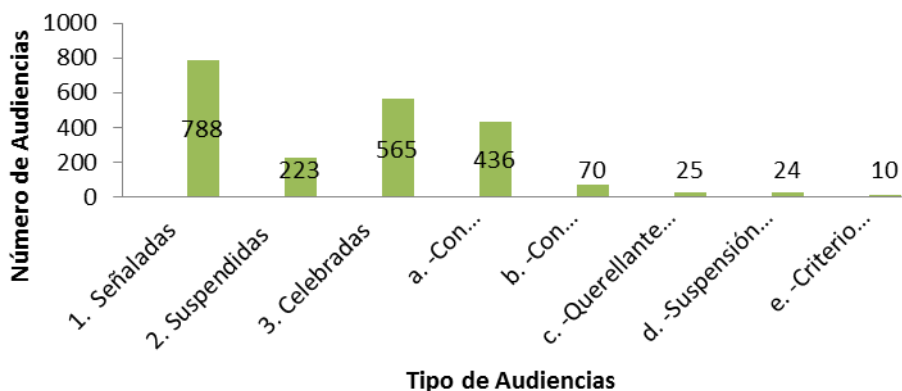
Audiencias preliminares del I Trimestre del 2011



Fuente: Informe trimestral de labores del Juzgado Penal del Segundo Circuito Judicial de San José.

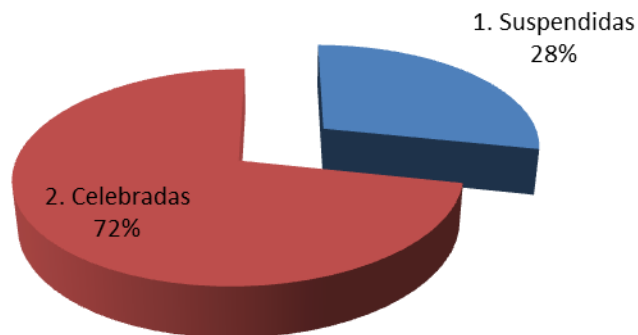
Para el segundo trimestre del año dos mil once, las cosas no fueron mejores, pues se señalaron menos audiencias preliminares en abril, mayo y junio, a saber: setecientas ochenta y ocho, y se suspendieron más audiencias doscientos veintitrés, contra quinientas sesenta y cinco celebradas, por esta razón, los porcentajes para este trimestre cayeron, como se observa en el cuadro siguiente:

Audiencias preliminares del II Trimestre del 2011



Fuente: Informe trimestral de labores del Juzgado Penal del Segundo Circuito Judicial de San José.

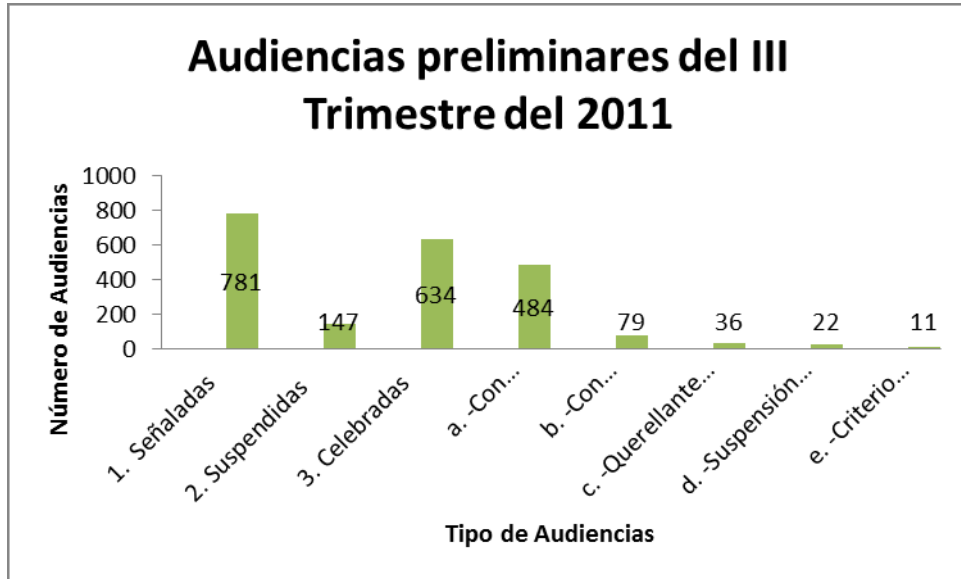
Audiencias preliminares del II trimestre del 2011



Fuente: Informe trimestral de labores del Juzgado Penal del Segundo Circuito Judicial de San José.

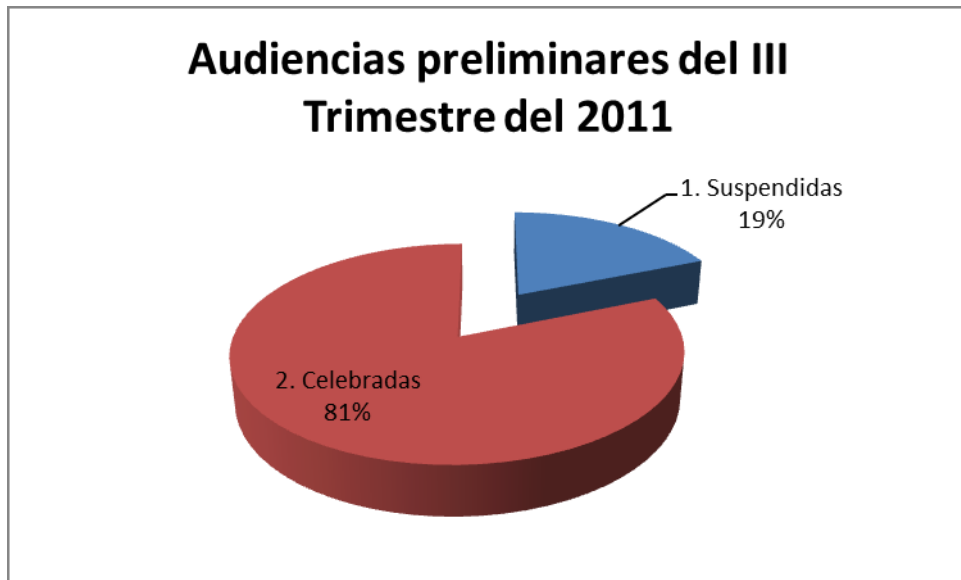
Hubo un veintiocho por ciento de audiencias preliminares suspendidas, contra solamente un setenta y dos por ciento celebradas, lo cual no es una buena nota para el juzgado, dado que casi una tercera parte de la totalidad de las audiencias programadas se suspendieron, no es posible determinar, a qué motivos obedecen estas suspensiones, si motivos externos o atribuibles al despacho, pero de toda suerte, el monto de las suspensiones resulta ser sumamente elevado, aquí igualmente se nota una oportunidad de mejora, en afán de que se puedan lograr unos mejores porcentajes de audiencias celebradas.

Para el tercer trimestre del año dos mil once, las audiencias preliminares programadas fueron menos, setecientos ochenta y uno, e igualmente mejoraron las audiencias suspendidas que fueron menos que el trimestre anterior, ciento cuarenta y siete; en consecuencia, los porcentajes mejoraron, sin embargo, siguen siendo altos un 19% de audiencias suspendidas; nuevamente se observa una oportunidad de mejora, en relación con que esa cifra debería ser reducida al menos a un diez por ciento, ojalá atribuible a circunstancias o razones externas al despacho.



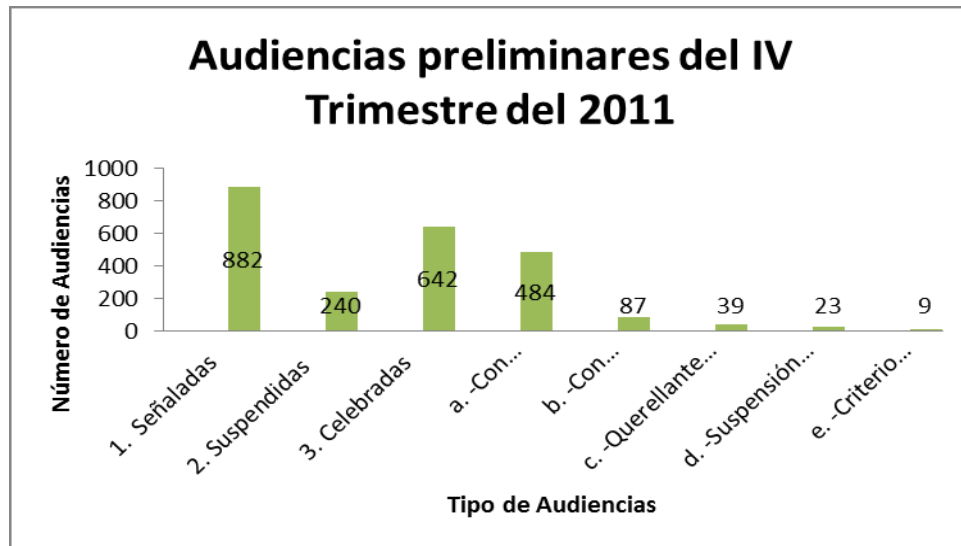
Fuente: Informe trimestral de labores del Juzgado Penal del Segundo Circuito Judicial de San José.

Como se observa en el siguiente cuadro, 19% de audiencias suspendidas es un porcentaje elevado, contra un 81% de audiencias celebradas, que ya viene a ser una cifra aceptable, en el segmento de audiencias efectivamente hechas, como lo refleja el siguiente cuadro.



Fuente: Informe trimestral de labores del Juzgado Penal del Segundo Circuito Judicial de San José.

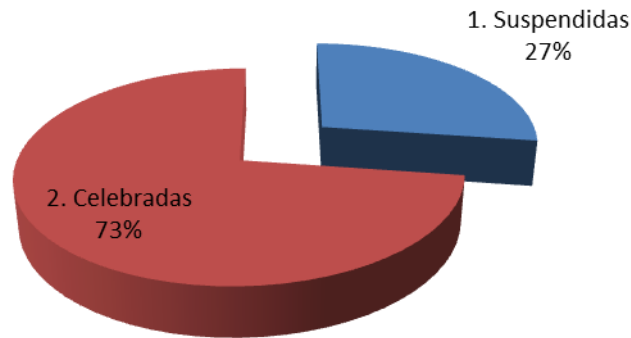
Para el cuarto y último trimestre de octubre, noviembre y diciembre del dos mil once, se repite el fenómeno que había venido sucediendo, de ochocientos ochenta y dos audiencias preliminares señaladas, se celebraron seiscientos cuarenta y dos, y se suspendieron doscientas cuarenta, una suma muy elevada, la cual pone de manifiesto que los problemas que se habían venido presentando durante el año, no pudieron ser resueltos y se incrementaron.



Fuente: Informe trimestral de labores del Juzgado Penal del Segundo Circuito Judicial de San José.

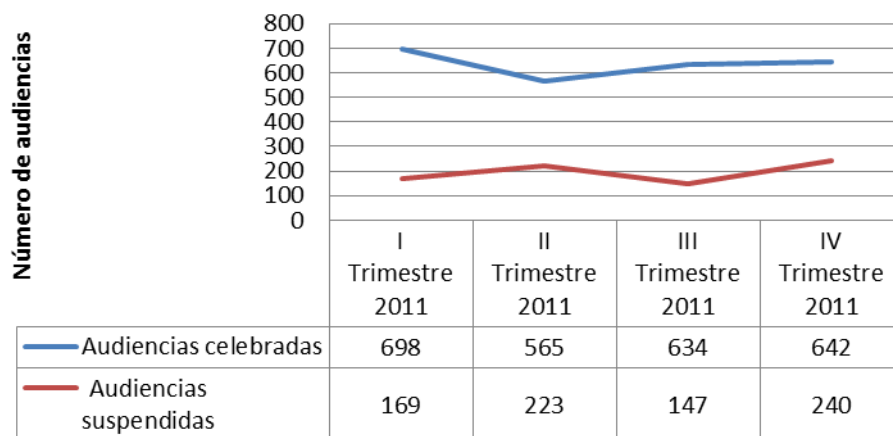
Tal y como se aprecia en el siguiente cuadro, la situación desarrollada durante el año se mantuvo y en este trimestre se acrecentó negativamente, pues el 27% de las audiencias se suspendieron y solamente el 73% se celebraron. Estimamos que este patrón de comportamiento de las audiencias preliminares es muy grave, por varias razones, en primer lugar, la principal actividad del juzgado penal del segundo circuito judicial de San José, es celebrar audiencias preliminares; así que si se suspenden, o se pierden una tercera parte de ellas es algo que tiene que llamarnos a la lectura inmediata de este indicador, analizarlo junto con otras variables, buscar las soluciones, tomar las decisiones y darle seguimiento, que como se ha apuntado y ahora lo demostramos con hechos, en el años dos mil once en el juzgado en examen, no estaba funcionando.

Audiencias preliminares del IV Trimestre del 2011



Fuente: Informe trimestral de labores del Juzgado Penal del Segundo Circuito Judicial de San José.

Audiencias celebradas y suspendidas el el año 2011



Fuente: Informe trimestral de labores del Juzgado Penal del Segundo Circuito Judicial de San José.

Finalmente, este gráfico nos muestra de manera temporal, en el año del dos mil once como el comportamiento de las audiencias suspendidas estaba siempre tendiendo a la alza, y el comportamiento de las audiencias celebradas siempre tendiendo pero a la baja; todo ello confirma nuestra hipótesis, que ahora deviene en conclusión para esta sección, que el

equipo de gestión, no atendió esta oportunidad de mejora, que avanzó más bien en dirección en convertirse en un problema, del cual no se podría tener control, por lo alto de las suspensiones.

Hay que tener en cuenta que el hecho de que el equipo de gestión no funcione adecuadamente o lo que es peor no exista, pone en grave riesgo el éxito de las nuevas formas de trabajo, porque siempre van a existir inconvenientes, y lo que enseña la experiencia es que las personas ante el menor inconveniente, si no tienen un auxilio o supervisión, van a recurrir a hacer su trabajo como lo hacían antes, no hay que perder de vista que estamos ante un rediseño y que las formas de trabajo se han transformado, por ende requieren un tiempo de estabilización para lograr su optimización.

Durante la investigación fuimos informados por varios de los jueces entrevistados, que lo señalado sucedió, en el sentido de que por no estar al tanto el equipo de gestión, algunos de los equipos de trabajo, variaron mutuo propio la nueva forma de hacer esa tarea y adoptaron la anterior; inclusive se informó que a inicios del año dos mil doce, se dispuso regresar a la vieja forma de organización de la oficina judicial, con un secretario que dirigía los técnicos, forma de trabajo diferente a la nueva, en donde los equipos de trabajo son dirigidos por el juez tramitador del despacho. Estos dos ejemplos nos ponen de manifiesto la necesidad, de que los equipos de trabajo estén monitoreando semanalmente como recomienda la doctrina, los indicadores de gestión y que los inconvenientes, sean vistos como oportunidad de mejora, este ciclo no termina, porque el proceso como obra humana no es perfecto y se encuentra siempre en constante evolución, sobre todo tratándose de actividades humanas en donde los cambios son más frecuentes, se debe estar atento para hacer de la oportunidad de mejora, una justicia mejor para todos.

CONCLUSIONES.

Tal y como fue planteado en la hipótesis inicial, de si era posible cambiar las formas de trabajo de los despachos judiciales, por una nueva forma de gestionar los casos judiciales, con nuevos procedimientos y formas de trabajo, teniendo en consideración la planeación, organización, dirección y control, ejecutados para lograr los objetivos de la institución; cabe señalar que la conclusión es positiva, ya que efectivamente es posible cambiar las formas de trabajo y organización antiguas, por una de moderna gestión judicial de calidad.

La estructura organizativa tradicional, jerárquica, escrita, burocratizada propia del sistema inquisitivo, contribuyó significativamente, a que quienes administraran los despachos judiciales, fueran los propios jueces, quienes sin conocimientos científicos ensayaron bajo la metodología ensayo-error, que era lo mejor para gestionar los casos judiciales, determinados por el tipo de proceso judicial que, en ese momento, se encontraba vigente, por eso se concluye que el sistema de justicia penal se refleja en el sistema de gestión de los casos judiciales, las características de la vieja gestión son reflejo del sistema de justicia, burocratización de la tramitación, ausencia de planificación, lento e ineficiente, sin dirección, ni controles en la organización. Estas caracterizaciones trasladadas a la realidad, terminaron atrofiando el sistema de gestión tradicional, el cual no solamente se encuentra colapsado, sino que no ofrece ninguna posibilidad de mejora, sobre todo por los cambios tan importantes que ha sufrido la sociedad del siglo XXI, principalmente las que tiene que ver con el conocimiento y los medios de comunicación; comprobado que el sistema de gestión judicial es un sistema vetusto y agotado; surge la necesidad fundada, de que los expertos interdisciplinariamente se hagan cargo de la gestión judicial de calidad, como una herramienta técnica-científica de gestionar los procesos judiciales de manera pronta y cumplida.

La incursión en la gestión judicial de las ciencias, de la administración, la informática y las ingenierías, hizo florecer con mucha mayor fuerza la idea de revisar el sistema de gestión judicial obsoleto y proponer el abordaje interdisciplinario, con lo que la moderna gestión judicial de calidad, incorporando de cada una de estas ciencias los aspectos permite hacer una gestión de calidad; la administración colaboraría en poner los recursos técnicos,

materiales y humanos, en línea con lo que el Poder Judicial ha definido como su política institucional, oralizar los procedimientos judiciales y que las audiencias sean la fuente de información principal para la toma de la decisión judicial, siendo el expediente un elemento de referencia importante, pero no lo principal, además de hacerse cargo de la administración del despacho judicial; la ingeniería industrial, colaboró en la gestión judicial rediseñando los procesos con herramientas de su experticia como lo son: los mapas de procesos, que sirvieron de base para que la ciencia de la informática pudiese trasladar esos mapas a la herramienta informática de tramitación de los casos judiciales llamada escritorio virtual.

Ese abordaje interdisciplinario se cumplió a cabalidad en nuestro objeto de estudio el juzgado penal del segundo circuito judicial, por ello, el cambio en las formas de organización y de trabajo resultó exitoso, sin embargo algunos de los componentes de la moderna gestión judicial no han encajado en la práctica y han resultado un fiasco, nos referimos al escritorio virtual y los equipos de gestión para promover la mejora continua, que en nuestra investigación resultaron ser las caracterizaciones más débiles de la moderna gestión judicial de calidad, no obstante, se concluye que existe una contribución significativa de estas ciencias a la moderna gestión judicial de calidad, especialmente en la separación de lo que es la administración de la tramitación de los casos judiciales, con las herramientas mencionadas, de la función jurisdiccional propiamente dicha.

Hoy, después de la investigación, es posible decir con propiedad y de manera general para todo el Poder Judicial de Costa Rica, que la penetración de las nuevas formas de trabajo y de organización de la moderna gestión judicial de calidad, es muy endeble, se requiere para su fortalecimiento no solamente del apoyo institucional que se tiene, sino de un monitoreo constante de los avances y retrocesos de esas formas de trabajo y organización; esto porque se observa que la tradición quinquentenaria sigue rigiendo las prácticas judiciales de las demás oficinas judiciales y la constante rotación del personal judicial, hace más complicado la completa instalación de la moderna gestión judicial de calidad.

El cambio o paso del sistema de gestión judicial antiguo al de moderna gestión judicial de calidad, debe ser un cambio gestionado, y por un cambio gestionado se entiende la capacitación que tiene que brindar la institución, el Poder Judicial, para que las personas

que laboran en la oficina judicial acepten los cambios que resulten de la implementación de las nuevas formas de trabajo y de esa manera, reducir los factores de rechazo, es una anticipación de los posibles riesgos que implicaría el cambio; fundamentalmente, las acciones a tomar para desarrollar esta gestión de cambio, se da con la participación de todos los involucrados, en este caso: jueces, técnicos judiciales, coordinadores judiciales y administradores, así como políticas claras de comunicación de que es lo que se está haciendo, como están operando los cambios y finalmente, capacitándolos en esos nuevos cambios para, que se familiaricen con las nuevas formas de organización y de trabajo. Evaluamos en nuestra investigación que estos pasos fueron observados durante el proceso de rediseño del despacho, se hizo una gestión de cambio que permitió que las nuevas formas de trabajo y organización no fueran rechazadas y poderlas poner en marcha.

La caracterización, de la moderna gestión judicial de calidad, ha permitido identificar varios aspectos relevantes de este proceso de transformación del juzgado penal del segundo circuito judicial de San José, como que estos procesos de transformación no pueden ser llevados a cabo sin un equipo interdisciplinario que con los objetivos claros, de que se quiere en esa oficina judicial, cual es su giro ordinario, poderla rediseñar, elaborar las nuevas formas de trabajo, ponerlas en marcha, acompañarlas y supervisarlas.

La segunda caracterización examinada lo fue la atención y el servicio que brinda el juzgado penal del segundo circuito judicial a los usuarios, en donde la investigación arrojó que no se evaluó este rubro en el año dos mil once, tal y como fue expuesto en los objetivos iniciales y en el desarrollo de esta investigación, uno de los ejes cardinales, de la moderna gestión judicial de calidad, es que la atención y el servicio que se le brinda al usuario, sea de calidad, el indicador de gestión para evaluar este segmento lo son las encuestas de opinión en la calidad del servicio que debe efectuar el equipo de gestión, en el caso del juzgado examinado, no se hizo y en consecuencia, se dejó no solamente de evaluar ese servicio, sino que no se aprovecharon las oportunidades de mejora y de efectuar el ciclo de calidad de la mejora continua; nuestra opinión en este segmento, es que este postulado en el año dos mil once en el juzgado evaluado, no se cumplió.

La tercera caracterización analizada lo fue el rediseño, herramienta de la ingeniería industrial, que permitió hacer un levantamiento de la situación inicial del juzgado y conocer

en detalle las viejas formas de trabajo y organización, a partir de ahí se rediseñaron los procesos, suprimiendo pasos repetidos, añadiendo nuevas tareas y organizando la oficina de acuerdo con lo que iba a hacer como actividad principal, en este caso: la celebración de audiencias orales. Esta actividad según arrojó nuestra investigación fue un éxito y permitió conocer la organización, las formas antiguas de trabajo, se hizo una foto vieja del despacho, que ponía de relieve una serie de oportunidades de mejora, que se llevaron a cabo. La herramienta de los mapas de proceso colaboró sustancialmente a que el servicio de justicia que se planteara resultara ser de mejor calidad.

La cuarta caracterización de la moderna gestión judicial de calidad es el escritorio virtual, que es la herramienta informática, elaborada por el Poder Judicial costarricense para la tramitación de los casos judiciales, en este apartado encontramos varios problemas y la evaluación que hacemos de la misma, por los resultados de nuestra investigación son negativos. En primer lugar, la herramienta informática fue concebida, pensada y diseñada para un sistema de justicia, escrito y los mapas de procesos que se levantaron fueron concebidos para un sistema oral; los mapas de procesos sirven para informatizar el proceso de tramitación judicial de los casos, así que el primer problema fue conciliar los mapas de proceso levantados para los diferentes tipos de actividades del juzgado que habían sido elaborados para un sistema oral, con la herramienta informática denominada escritorio virtual, que había sido diseñado para un proceso escrito, en una palabra resultaban incompatibles por obedecer sustancialmente a modelos de justicia diferentes, uno oral y otro escrito. Esto se reflejó en las actividades que realizan tanto los técnicos judiciales, como los jueces del juzgado penal del segundo circuito judicial de San José, entre sus principales reclamos están: que el escritorio virtual, les impone una serie de obligaciones administrativas, como registrar datos, actuaciones propios del sistema escrito; también se quejan los jueces y fue comprobado en la investigación, que el escritorio virtual no refleja las principales actividades de los jueces, como lo son: el proceso de análisis de los argumentos de las partes, el proceso de estudio del caso que se somete a su consideración así como el proceso de reflexión para el dictado de la resolución y por el contrario, sí registra una serie de actividades propias de los sistemas escritos, como por ejemplo: el registro de una minuta y la revisión del expediente antes de celebrar la audiencia. Señalan los jueces que lo que el escritorio virtual hace es deshumanizar la actividad de los jueces y que se

sienten como máquinas de hacer sentencias, hacen el símil de una fábrica de pantalones en donde lo que interesa es el número de sentencias que el juez pueda obtener y no la calidad, ni la humanidad de quienes operan dicho sistema. En nuestra investigación se examinó la herramienta y varias audiencias del juzgado penal en mención y efectivamente, se pudo constatar, que los jueces lejos de estar atentos a lo que indican los intervinientes, están en procesos de observar en la computadora el escritorio virtual y atendiendo el sistema de grabación, por lo que se le resta atención a la exposición de los litigantes.

En resumen, la herramienta informática es deficiente y no recoge las principales actividades de los jueces, le imponen actividades administrativas propias del sistema escrito.

La quinta caracterización de la moderna gestión de calidad es los indicadores de gestión, esta es una herramienta de la ciencia de la administración, que en el caso del juzgado en examen, se señalaron como las más importantes: la atención a los usuarios en relación con el servicio que presta el juzgado penal, la oralidad de los procesos judiciales y la celeridad y desformalización de los trámites del juzgado y pretende observar el curso de los indicadores de gestión para detectar posibilidades de mejoras. Los indicadores de gestión son las encuestas de satisfacción del usuario, para evaluar esa atención, la cantidad de audiencias celebradas y suspendidas, y finalmente, la desformalización de los trámites en el juzgado. En la evaluación de la presente investigación, tenemos que para el primer tópico, no hubo encuestas de opinión sobre la satisfacción al usuario por parte del equipo de gestión, por lo que en cuanto a ese aspecto diríamos que no se ha cumplido con la conformación del indicador, su análisis para la oportunidad de mejora. En relación con la oralización de los procedimientos, la investigación arrojó que efectivamente todos los procedimientos se hacen de manera oral, exceptuando las órdenes de allanamientos y las cartas rogatorias, por lo que en este aspecto la evaluación que se hace es muy buena. Finalmente en la desformalización de los trámites en el juzgado, la investigación dice que efectivamente se desformalizaron muchos trámites del juzgado penal, pero que aún se presentan oportunidades de mejoras, principalmente con proveedores como el Ministerio Público, a quienes hay que inducir en el cambio de gestionar de manera desformalizada.

La sexta caracterización de la moderna gestión judicial de calidad es los equipos de gestión en cada una de las nuevas oficinas judiciales, la investigación determinó para el caso que

nos ocupa, que si bien el equipo de gestión estaba conformado para el años dos mil once, no funcionó adecuadamente, pues no se recopilaron semanalmente los indicadores de gestión, ni se analizaron, ni tomaron decisiones referentes a las oportunidades de mejora. Esto sin lugar a dudas fue incidiendo en el rendimiento del juzgado y se tradujo en que el circulante aumentó, hubo un aumento en las audiencias suspendidas, todas estas oportunidades de mejora que no fueron atendidas por el equipo de gestión del juzgado penal.

La séptima y última caracterización de la moderna gestión judicial, lo es la mejora continua, que va de la mano con lo que son los equipos de gestión, al estar desarticulado el equipo de gestión, no se produjeron mejoras continuas, pues surgen del examen de los indicadores de gestión del juzgado penal; en nuestro examen, se observó que por ejemplo en lo que son las audiencias preliminares del año dos mil doce, se nota una tendencia al alza en las audiencias suspendidas, lo que pone le da sustento a nuestra conclusión, que tal equipo no funcionó y que en consecuencia se dejaron de aplicar mejoras importantes al funcionamientos de las nueva organización y las formas de trabajo. Tal y como no los manifestó la jueza coordinadora de ese momento y aunque no esta dentro de nuestro objeto de estudio, para los primeros meses del año dos mil doce, tanto el circulante, como las audiencias suspendidas, se dispararon.

Es preciso decir como corolario, que en el año dos mil once, la organización y las nuevas formas de trabajo del juzgado penal del segundo circuito judicial, fueron sacudidas y se desatendieron tanto la organización, como las nuevas formas de trabajo, obedeciendo principalmente esto a la falta de dirección, control y seguimiento del equipo de gestión del juzgado.

RECOMENDACIONES.

Luego de la presente investigación, se recogen con fundamento en el estudio de campo y en las conclusiones, las siguientes recomendaciones:

1.- La creación de equipos interdisciplinarios, de implementación de las nuevas formas de trabajo a lo interno del poder judicial, compuesto por abogados, ingenieros industriales, informáticos, con el fin de que se hagan cargo del paso de las viejas formas de organización y gestión de la oficina judicial a la moderna gestión judicial de calidad, en un proceso de gestionado de cambio.

2.- Publicitar en la recepción de los despachos, tanto los macroproceso se la oficina judicial correspondientes, como poner a disposición los mapas de cada uno de los subprocesos, para que los usuarios puedan observar, el procedimiento y saber cuál es el trámite que sufre su caso.

3.- Efectuar al menos trimestralmente, las encuestas de opinión a los usuarios del juzgado penal del segundo circuito judicial de San José, a efecto de poder evaluar con ese indicador, las oportunidades de mejora que presenten los usuarios y con efectuar el ciclo de mejora continua, mejorando sustancialmente este eje central de la moderna gestión judicial de calidad.

4.- Como la herramienta informática escritorio virtual, no cumple con los postulados de un sistema procesal penal por audiencias, la misma debe ser desechada, para que los desarrolladores informáticos del Poder Judicial, con total y absoluto conocimiento de causa, de como funciona el proceso penal, puedan diseñar un nuevo programa de cómputo, que se ajuste a las necesidades de la materia penal. El Poder Judicial puede desarrollar convenios de cooperación con la Universidad de Costa Rica o el Instituto Tecnológico, quienes son líderes en la informática mundial, para que colaboren en el diseño y desarrollo de la nueva herramienta tecnológica. La nueva herramienta tecnológica debe tener como eje central el aspecto humano, ser amigable, que les permita a las personas sentirse unidas, y útiles a su organización. Esta nueva herramienta debe permitir, subir cualquier tipo de archivo, que su peso en megabytes o gigabytes no sea una limitante, que los jueces no sean quienes

alimenten el sistema, sino que el sistema capte las actividades de los jueces y partes, que sus archivos sean de fácil y rápida búsqueda, para que sean realmente útiles a quienes lo quieren utilizar en las audiencias, que el sistema sea amigable, con interfaces que permitan cómodamente pasar de una actividad a otra, o de un programa a otro, o de un documento a otro, muy fácil y dinámicamente. Esto obviamente presupone una serie de requerimientos que el Poder Judicial debe procurar, como lo son: tener una banda ancha, que los equipos informáticos tengan la capacidad de poder transmitir esa información, que sus memorias, que es la encargada de cargar todas las instrucciones que ejecuta el procesador y cualquier otra unidad de la computadora; si esa memoria para el caso que nos ocupa en donde tenemos que mover por la red imágenes, audio y documentos pesados, no será posible echar a andar un sistema de gestión judicial de calidad.

5.- Mejorar los programas informáticos, en cuanto se puedan obtener los indicadores de gestión de los sistemas informáticos, ya que actualmente se encuentran atomizados y su recolección resulta ser tediosa.

6.- Conformación permanente de los equipos de gestión de las nuevas oficinas judiciales, con el objetivo de que se hagan cargo, del examen de los indicadores de gestión; actividad que implica tanto de la recolección, lectura, evaluación, toma de decisiones y seguimiento de la decisión.

7.- Establecer políticas de mejoras continuas, urgentes, de mediano y largo plazo, con el afán de que tanto los procedimientos, como los procesos, puedan lograr uniformidad.

8.- El Poder Judicial debe, mediante sus instrumentos de decisión, orientar a los funcionarios judiciales, sobre las políticas que se deben seguir en las nuevas oficinas judiciales, esto con el fin de que las personas de nuevo ingreso a esas oficinas, conozcan las reglas sus reglas de operación.

9.- Promover auditorias externas de los despachos o nuevas oficinas judiciales, a efectos de obtener de un tercero imparcial, opiniones o conclusiones que sirvan como base para futuras oportunidades de mejora, tanto de la organización, como de las nuevas formas de trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ CASALLAS (Leonardo). Justicia electrónica. Revista digital de Derecho Administrativo, N.º 4, segundo semestre-2010.
- ARBELÁEZ DE TOBÓN (Lucía). Modelo de gestión de los juzgados de Itagüi: una alternativa de solución para la justicia colombiana. Departamento de Derecho Internacional, Organización de Estados Americanos.
- BARRETO NIETO (Luis Hernando) y RIVERA (Sneider). Una mirada a la impunidad en el marco del Sistema Penal Oral Acusatorio en Colombia. Ministerio del Interior y de Justicia, primera edición: agosto de 2009. Editorial Milla Ltda.
- BUSQUETS (José Miguel). Análisis comparado del poder judicial electrónico en América Latina. Este artículo es una versión corregida de la ponencia que presentara en el Primero Encuentro Ibero latino americano de Gobierno Electrónico e Inclusao Digital realizado en la Universidad Federal de Santa Catarina, Brasil el 27 y 28 de junio de 2007.
- C. GARAVANO (Germán) y otros. La problemática de la oficina judicial en la Argentina. Publicado en El Derecho, 3 de septiembre de 1999, Año XXXVII, N° 9828.
- CANALES ALIENDE (José Manuel). La administración de la justicia: hacia una visión gerencial del servicio público de la justicia. Revista de Estudios Políticos (Nueva Época) Núm. 73. Julio-Septiembre 1991.
- CERRILLO (Agustí). E-justicia: las tecnologías de la información y el conocimiento al servicio de la justicia iberoamericana en el siglo XXI. Revista de los Estudios de Derecho y Ciencia Política de la UOC.
- CLÈRIES I NERÍN (Núria). Administración electrónica en el Área de Justicia. Núria. Revista de los Estudios de Derecho y Ciencia Política de la UOC.

- DAMASKA (Mirjan). Las caras de la Justicia y el Poder del Estado. Análisis comparado del proceso legal, Introducido en Antología del Curso Técnicas de Oralidad, Maestría en Administración de Justicia, Universidad Nacional, 2012.
- DELGADO GARCÍA (Ana María) y OLIVER CUELLO (Rafael). Iniciativas recientes de la e-justicia en España. Revista de los Estudios de Derecho y Ciencia Política de la UOC.
- DICCIONARIO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CHILENA. Ministerio del Interior. Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. 2ª Edición, corregida y aumentada. 500 ejemplares. Inscrito en el Registro de Propiedad Intelectual por Andreina Olmo Marchetti N° 97.150. Impreso en LOM Ediciones. Santiago de Chile, octubre 2002.
- GARAVANO (Germán) y otros. Indicadores de desempeño judicial. Publicado en La Ley-Actualidad, 18 de julio de 2000.
- GARRIDO CARRILLO (Francisco Javier). La oficina judicial. Análisis de su nuevo diseño. Tirant lo Blanch, Valencia, España. 2008.
- GÓMEZ ÁLVAREZ (Rosa). Líneas estratégicas para la integración de sistemas de gestión de la calidad en los protocolos de actuación. Material jornadas sobre bona administració de justícia i tutela judicial efectiva 3 i 4 d'octubre de 2007.
- GÓMEZ MARTÍNEZ (Carlos). Las razones de la formación inicial de un juez.
- MARTÍN MORATO (Manuel). El nuevo modelo de oficina judicial. Revista jurídica de Castilla y León. nº 5. Enero 2005.
- MARTÍNEZ PARDO (Vicente José). La nueva oficina judicial. Revista Internauta de Práctica Jurídica. Núm. 25, año 2010.
- MORA MORA (Luis Paulino). Algunas observaciones sobre la gestión judicial en América Latina. América Latina Hoy, abril año/vol.39. Universidad de Salamanca. España.

MOVILLA ALVAREZ (Claudio). La gestión de la Administración de Justicia. (La sentencia número 56/90 de Tribunal Constitucional).

ORTUÑO NAVALÓN (M^a. Carmen). ¿Existe una política judicial? Reflexiones sobre la nueva función jurisdiccional compartida: la reforma de la oficina judicial. Revista Internauta de Práctica Jurídica. Núm. 26, año 2011.

QUIROGA LAVIÉ (Humberto). Bases para un sistema de gestión de la calidad del funcionamiento de los tribunales de justicia. Universidad Nacional de La Plata, Argentina. Cuadernos Constitucionales de la Cátedra Fadrique Furió Ceriol N° 58/59.

RAYÓN BALLESTEROS (María Concepción). La nueva oficina judicial para el siglo XXI. Anuario Jurídico y Económico Escurialense, XL 2007.

ROSALES LÓPEZ (Virginia). Evaluación del desempeño judicial: Un Enfoque Económico. Universidad Complutense de Madrid. España.

SEGUNDO ANDRUET (Armando). Gestión del sistema de administración de justicia y su impacto social. 1a ed. - Córdoba: Centro de Capacitación Ricardo C. Núñez, 2007.

TOME PAULE (j). La organización judicial española durante la Edad Moderna. Revista de Derecho Procesal Iberoamericana. Numero 1. Año 1982.

VARGAS VIANCOS (Juan Enrique). Reformas Institucionales Para Fortalecer Los Sistemas de Justicia y el Estado de Derecho en América Latina CEJA Abril, 2003.

REFERENCIA ELECTRÓNICA:

GARCÍA DE LA CRUZ HERRERO (Juan José). Para medir la calidad de la Justicia: Abogados. Departamento editorial de la fundación BBVA. <http://www.fbbva.es>

OTROS DOCUMENTOS:

Entregable P1 y P2 Identificación de Actividades y Procesos Críticos. Licitación pública internacional No. 2008-li-000149-01 Línea 1: reorganización de las modalidades de trabajo (rediseño de procesos) en los despachos judiciales de la materia penal. Tecnomática Internacional. 2008-2010.

Entregable P.3 Requerimientos. Licitación pública internacional No. 2008-li-000149-01 Línea 1: reorganización de las modalidades de trabajo (rediseño de procesos) en los despachos judiciales de la materia penal. Tecnomática Internacional. 2008-2010.

Entregable P4-P7 Identificación de Mejoras. Licitación pública internacional No. 2008-li-000149-01 Línea 1: reorganización de las modalidades de trabajo (rediseño de procesos) en los despachos judiciales de la materia penal. Tecnomática Internacional. 2008-2010.

Documento P.5 Indicadores de Gestión. Licitación pública internacional No. 2008-li-000149-01 Línea 1: reorganización de las modalidades de trabajo (rediseño de procesos) en los despachos judiciales de la materia penal. Tecnomática Internacional. 2008-2010.

Documento P.6 Manuales y Guías. Licitación pública internacional No. 2008-li-000149-01 Línea 1: reorganización de las modalidades de trabajo (rediseño de procesos) en los despachos judiciales de la materia penal. Tecnomática Internacional. 2008-2010.

Documento P.8 Estrategias de Implantación. Licitación pública internacional No. 2008-li-000149-01 Línea 1: reorganización de las modalidades de trabajo (rediseño de procesos) en los despachos judiciales de la materia penal. Tecnomática Internacional. 2008-2010.

Documento P.9-P.10 Diseño Curricular de Capacitación y Plan de Capacitación. Licitación pública internacional No. 2008-li-000149-01 Línea 1: reorganización de las

modalidades de trabajo (rediseño de procesos) en los despachos judiciales de la materia penal. Tecnomática Internacional. 2008-2010.

Documento P.11-P12-P13 Informe de itineraciones 1 y 2. Licitación pública internacional No. 2008-li-000149-01 Línea 1: reorganización de las modalidades de trabajo (rediseño de procesos) en los despachos judiciales de la materia penal. Tecnomática Internacional. 2008-2010.

Documento P. 11- P12-P13 Informe de Itineraciones 3. Licitación pública internacional No. 2008-li-000149-01 Línea 1: reorganización de las modalidades de trabajo (rediseño de procesos) en los despachos judiciales de la materia penal. Tecnomática Internacional. 2008-2010.

Documento Informe Final. Licitación pública internacional No. 2008-li-000149-01 Línea 1: reorganización de las modalidades de trabajo (rediseño de procesos) en los despachos judiciales de la materia penal. Tecnomática Internacional. 2008-2010.

DOCUMENTOS:

JUÁREZ (Erick). De la reforma normativa a la reforma de la prácticas-segunda generación Quetzaltenango, Guatemala 2007.

JUÁREZ (Erick) Inversión e inmersión en el juego normativo el reglamento interior de juzgados y tribunales penales: un análisis desde su producción.

JUÁREZ (Erick) Las Judicaturas Gerenciales. Una perspectiva desde los Derechos Humanos

VALDIVIA (Claudio) y VARGAS (Gonzalo). Gestión judicial y administración de tribunales, CEJA.

VALENCIA PEÑA (Jesús) La gestión judicial y su implementación dentro del Poder Judicial de la Federación.

ENCUESTA-ENTREVISTA.

Entrevista a la jueza Licda. Annette Campos. Jueza del Juzgado Modelo. 9 de enero 2011.

Entrevista al juez Lic. Cristian Calvo de la O. Juez del Juzgado Modelo. 9 de enero 2011.

Entrevista a la jueza Licda. Yendri Durán. Jueza del Juzgado Modelo. 10 de enero 2011.

Entrevista a la jueza Licda. Mercedes Muñoz Campos. Jueza Coordinadora del Juzgado Modelo. 10 de enero 2011.

Entrevista anónima a un juez del juzgado penal del segundo circuito judicial de San José.
N.1.

Entrevista anónima a un juez del juzgado penal del segundo circuito judicial de San José.
N.2

Entrevista anónima a un juez del juzgado penal del segundo circuito judicial de San José.
N.3

Entrevista anónima a un juez del juzgado penal del segundo circuito judicial de San José.
N.4

SITIOS DE INTERNET:

1.- <http://definicion.de/gestion/>.

2.- <http://b3.bibliotecologia.cl/ar-gestion.htm>.

3.- <http://www.fbbva.es>

4.- <http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf>

5.- <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/indicadores-de-gestion.html>

6.- <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/direccion-estrategica-en-la-gestion-de-procesos.htm>

7.- <http://www.euskalit.net/nueva/images/stories/documentos/folleto5.pdf>

8.- <http://www.google.co.cr/imgres?q=Mapa+de+Guadalupe+san+jose>

9.- <http://www.google.co.cr/search?q=El+ciclo+de+mejora+continua+imagenes>

ANEXOS.

1.- ENCUESTA A LOS JUECES DEL JUZGADO PENAL DEL SEGUNDO CIRCUITO JUDICIAL DE SAN JOSE.

Estimados jueces esta es una encuesta corta, a algunos de Uds., que pretende recopilar alguna información empírica, sobre la instalación, desarrollo y desempeño del Juzgado Penal modelo del Segundo Circuito judicial de San José, con el objetivo de que sirva de insumo, a un trabajo de investigación en la Maestría de Administración de Justicia de la Universidad Nacional de Costa Rica.

La encuesta es totalmente ANONIMA, no se revelaran nombres ni argumentos, sino que estos serán tabulados a efectos de tener una radiografía del despacho; sin embargo si Ud. desea puede indicar su nombre.

Se compone de seis preguntas de desarrollo libre, en donde la última resulta ser de opinión, muy relevante para la investigación.

Agradezco su atención y respuestas.

PREGUNTAS:

1.- ¿Podría describir el sistema de tramitación judicial actual? ¿Es eficiente? ¿Que críticas le merece?

RESPUESTA:

2.- ¿Cómo se visualiza la figura del juez en este nuevo sistema?

RESPUESTA:

3.- ¿Cómo son las audiencias orales , se escucha a la victima al acusado a sus abogados ?
¿Hay alguna actividad de las partes o del juez invisibilizada?

RESPUESTA:

4.- ¿Con relación a la herramienta informática denominada Escritorio virtual, facilita la tramitación, la hace mas compleja o no funciona? ¿Por qué?

RESPUESTA:

5.- ¿ Todas las actividades que realiza el juez de este juzgado, quedan reflejadas en el escritorio virtual?

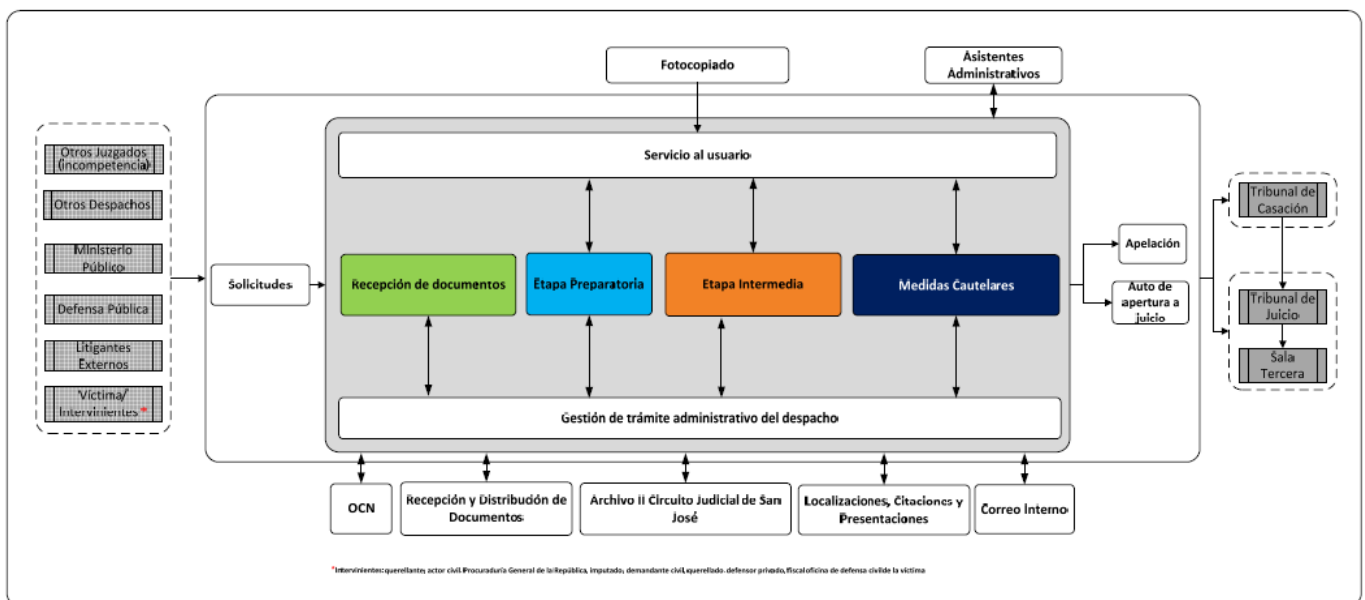
RESPUESTA:

6.- ¿Existen elementos que mejorar en la tramitación, en la celebración de audiencias o en el Escritorio virtual, que Ud. pueda recomendar? ¿Las puede describir y explicar?

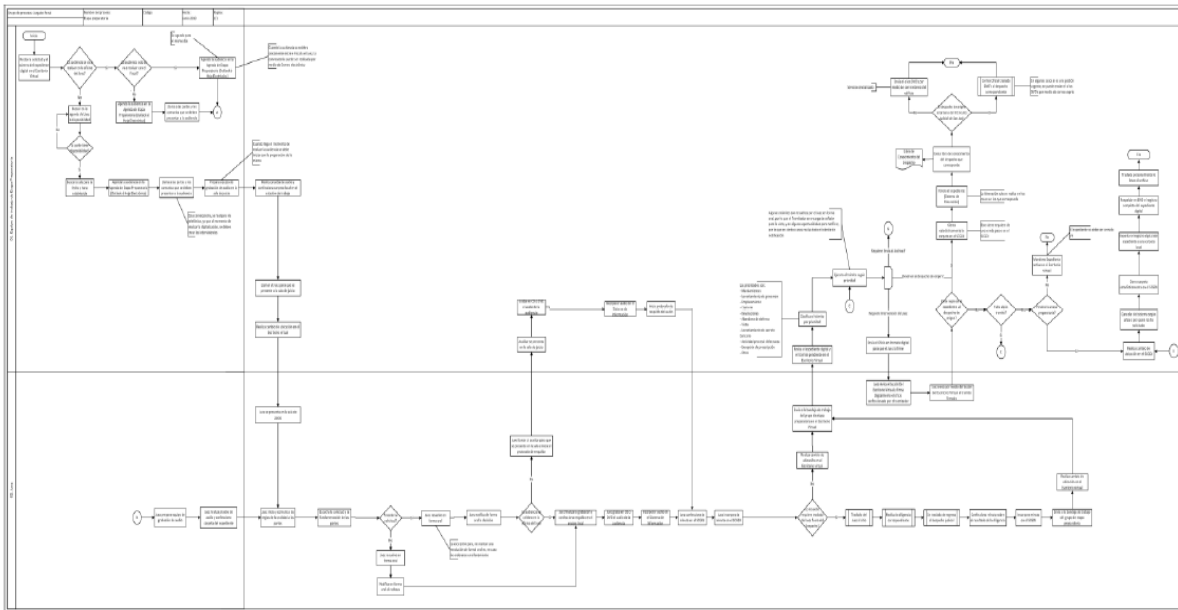
RESPUESTA:

Muchas gracias.

2.- Macroproceso del Juzgado Penal del Segundo Circuito Judicial de San José.

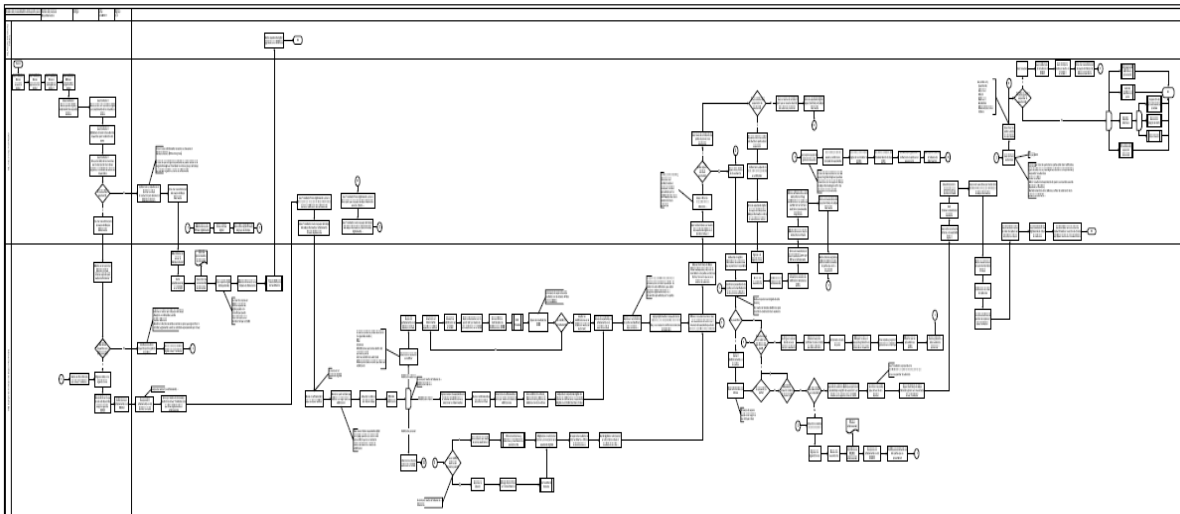


4.- Mapa de la Etapa preparatoria.



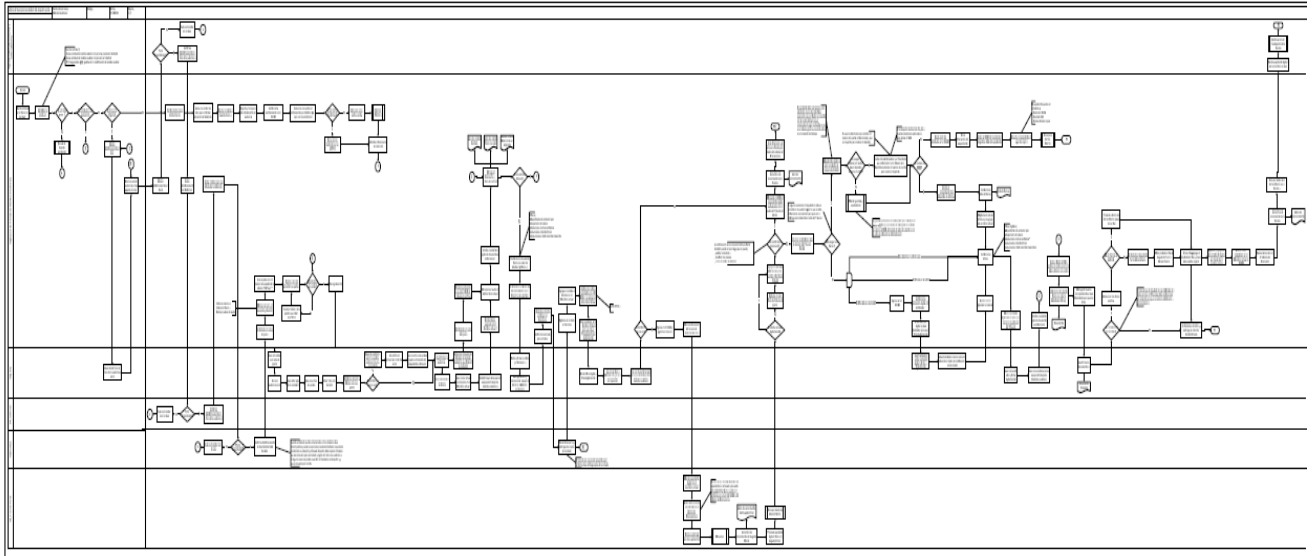
5. Mapa de la Etapa intermedia.

Mapa de Etapa Intermedia (Ver Anexo 1).



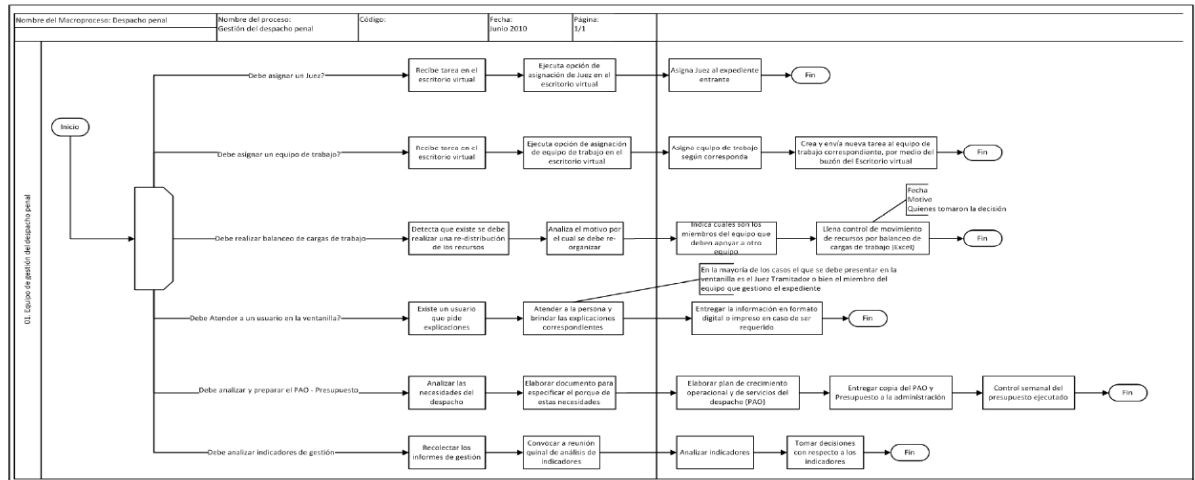
6.- Mapa de Medidas Cautelares.

Mapa de Medidas Cautelares (Ver Anexo 1).

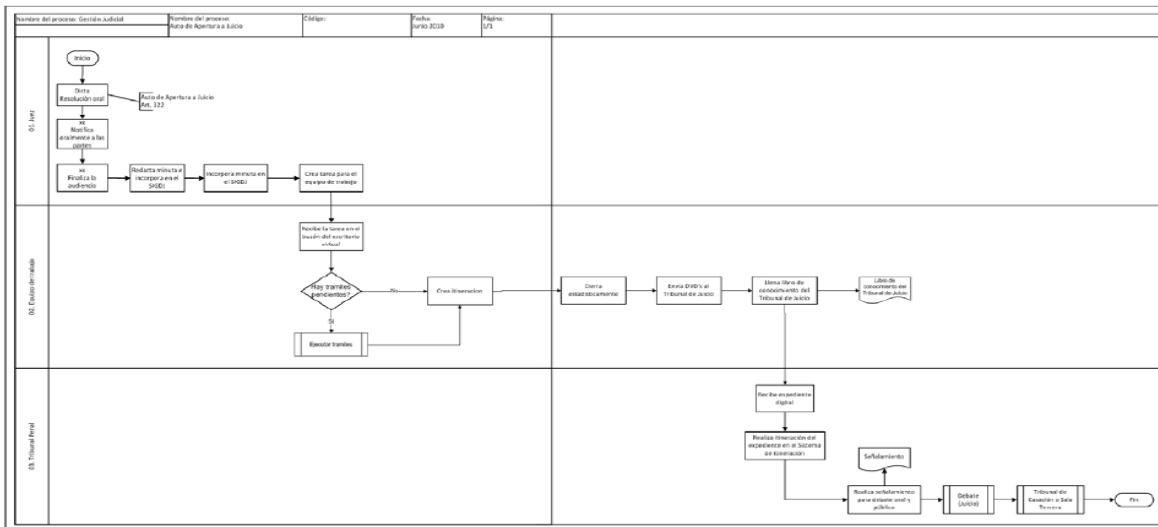


7.- Mapa de gestión Administrativa del despacho.

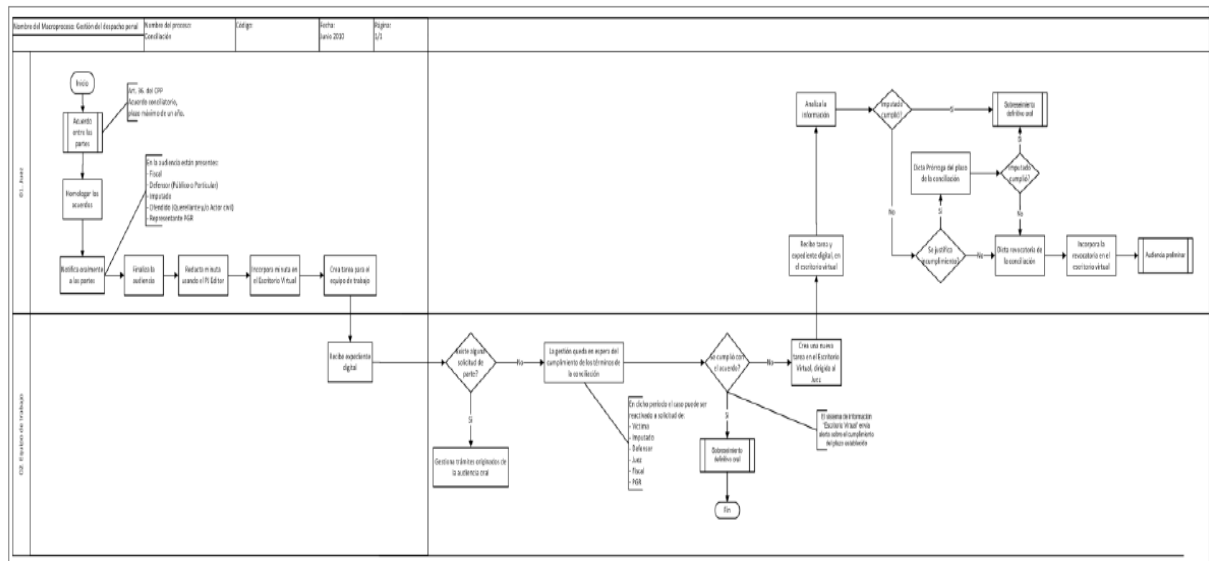
Mapa de Gestión Administrativa del despacho (Ver Anexo 1).



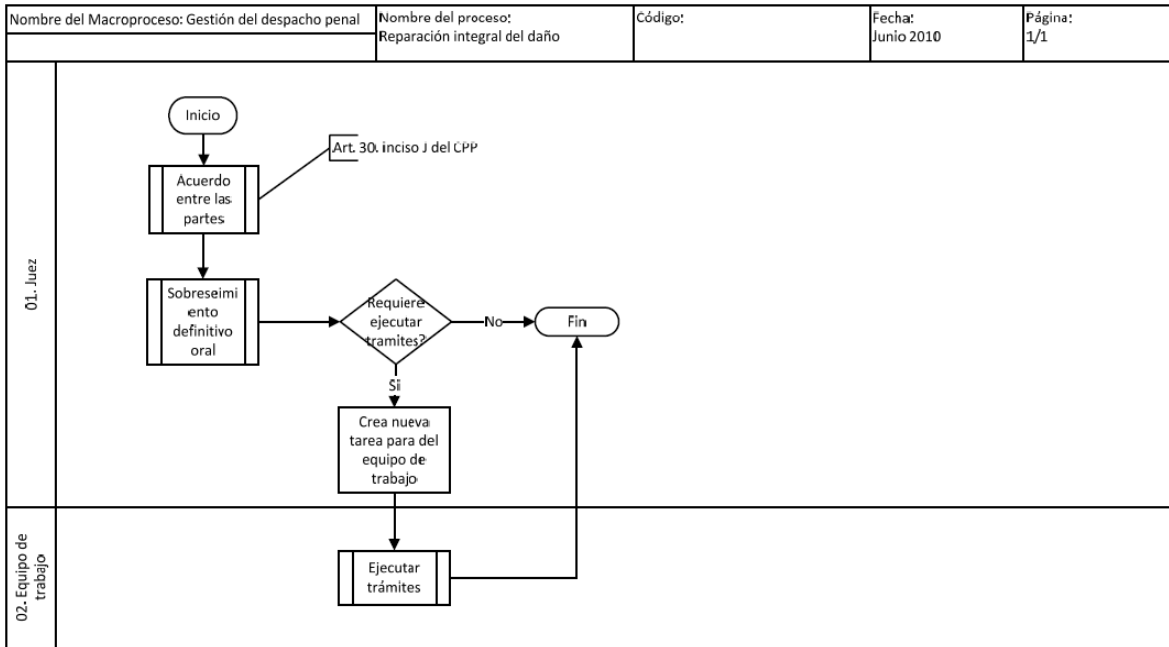
8.- Mapa de Auto de Apertura a Juicio.



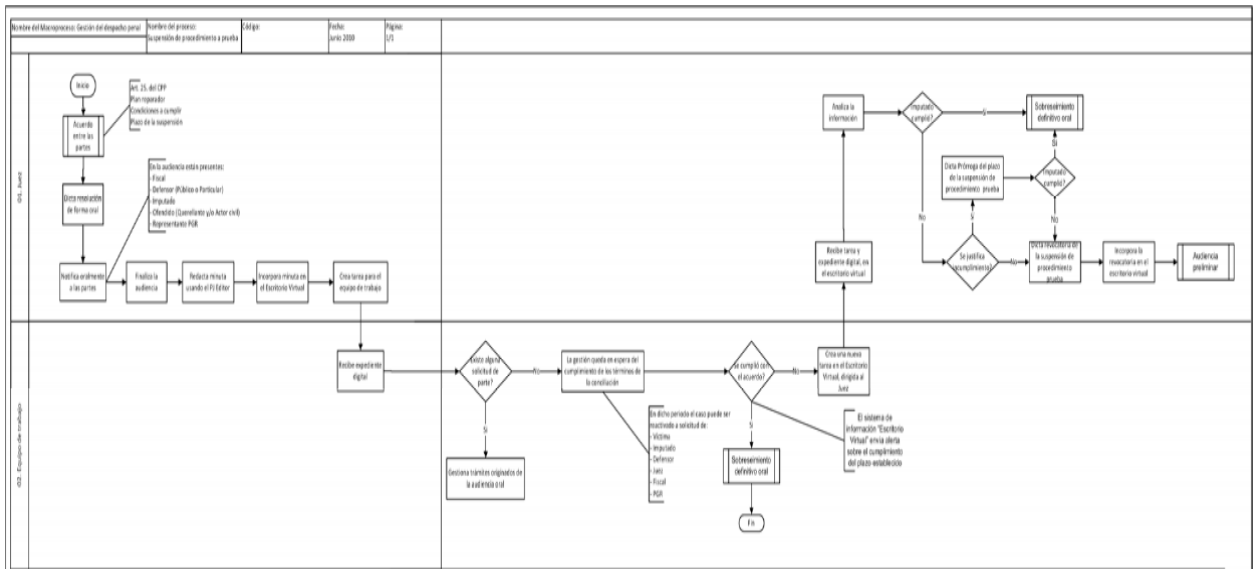
9.- Mapa de Conciliación.



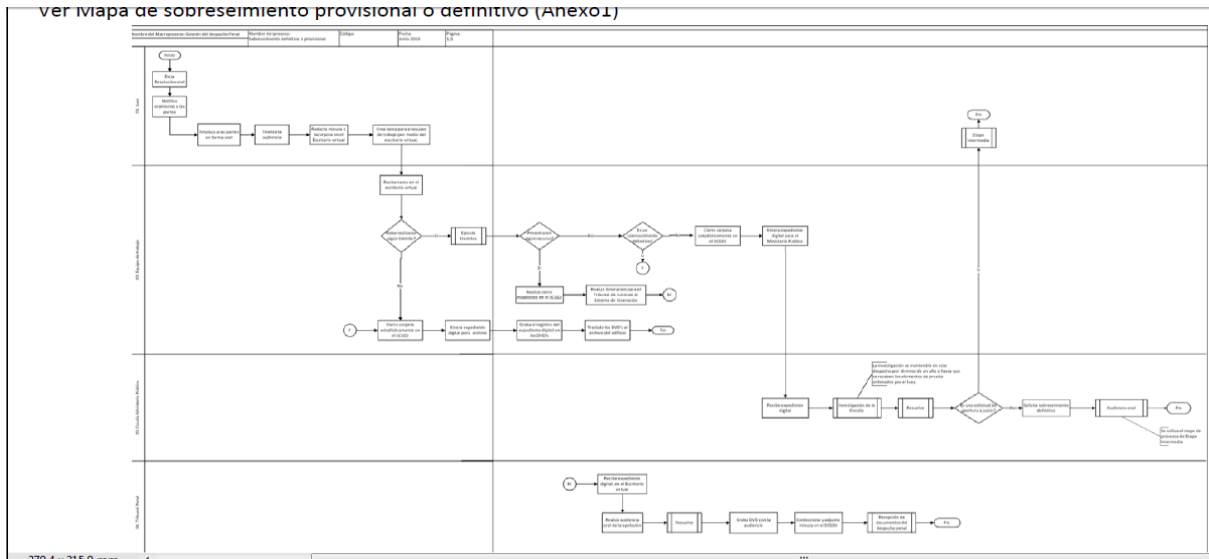
10.- Mapa de Reparación Integral del daño.



11.- Mapa de Suspensión del proceso a prueba.



14.- Mapa de Sobreseimiento provisional o definitivo.



15.- Cuadro de Tecnomática Internacional de Requerimientos y Observaciones para el funcionamiento de un sistema oral.

Requerimientos en orden de prioridad	Objetivo	Usuarios	Otros Elementos impactados	Mejora o nueva funcionalidad
1. Registro de Audiencias	Los encargados de las audiencias según corresponda, deben registrar la información de las diferentes audiencias sobre: a) Datos generales de la audiencia. b) Estado de la celebración de la audiencia. c) En caso de suspensión deben quedar registrados los motivos	Jueces , y Auxiliares	Simplificación de procesos y Enfoque de Procesos	Nueva Funcionalidad

Requerimientos en orden de prioridad	Objetivo	Usuarios	Otros Elementos impactados	Mejora o nueva funcionalidad
	<p>de esta suspensión. Adicionalmente se deben realizar los recursos que se iban a utilizar, esto en la agenda cronos.</p> <p>Los auxiliares y jueces pueden consultar esta información.</p>			
2. Seguimiento de Audiencias	<p>Los auxiliares autorizados deben tener la posibilidad según corresponda, de registrar la información de las llamadas realizadas para recordar la celebración de las audiencias a las partes. Los auxiliares, coordinadores de auxiliares y el coordinador de jueces pueden consultar esta información en cualquier momento.</p>	Jueces y Auxiliares, Gestión	Simplificación de procesos y Enfoque de Procesos	Nueva Funcionalidad
3. Señalamiento de Audiencias	<p>Simplificar el proceso de señalamiento de audiencia sin la intervención de la administración.</p>	Jueces y Auxiliares	Simplificación de procesos y Enfoque de Procesos	Mejora Agenda Cronos

Requerimientos en orden de prioridad	Objetivo	Usuarios	Otros Elementos impactados	Mejora o nueva funcionalidad
4. Consulta de la programación de audiencias	Los jueces, las juezas y auxiliares autorizados del despacho puedan consultar la programación de las audiencias para un rango de fechas dadas desplegando los horarios y duración de la audiencias con el detalle general.	Jueces, auxiliares	Orientado al usuario y enfoque de procesos	Mejora Agenda de Cronos
5. Interfaz para grabación de audiencias e incorporación del audio de las audiencias al SCGDJ.	Crear una interfaz amigable al juez o la jueza para la grabación de las audiencias y que posteriormente a la audiencia desde el equipo de cómputo donde se realiza la grabación se pueda de manera simple hacer la incorporación del archivo del audio al SCGDJ y que se pueda hacer un respaldo de acuerdo a las políticas de TI en materia respaldo y recuperación de las grabaciones, así como facilidades para la generación requeridas por las partes y el proceso	Jueces y Auxiliares	Simplificación de procesos y Enfoque de Procesos	Mejora SCGDJ

Requerimientos en orden de prioridad	Objetivo	Usuarios	Otros Elementos impactados	Mejora o nueva funcionalidad
6. Incorporación de documentos y archivos de audio en forma masiva al expediente en el SCGDJ.	Incorporar un documento externo, ya sea una minuta o un archivo de audio, a un grupo de NUE seleccionados en forma masiva y simple.	Jueces y Auxiliares	Simplificación de procesos y Enfoque de Procesos	Mejora SCGDJ
7. Alertas de la duración del expediente según: <ul style="list-style-type: none"> a. Ubicación b. Role c. Caso d. Tarea 	Proveer alertas que permitan visualizar de una manera amigable (con colores tipo semáforo) la duración del expediente en una ubicación, por caso, por tarea, por rol. Esta consulta puede realizarse de acuerdo con los niveles de autorización que se concedan al usuario, los casos asignados o la totalidad de los casos del despacho.	Jueces, Auxiliares y Gestión	Gestión de Procesos	Mejora Escritorio Virtual

Requerimientos en orden de prioridad	Objetivo	Usuarios	Otros Elementos impactados	Mejora o nueva funcionalidad
<p>8. Alertas sobre vencimientos de fechas especiales de los expedientes:</p>	<p>Proveer alertas que indique las fecha de vencimiento para tomar las acciones con antelación y promover una cultura proactiva de servicio al usuario.</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Medidas cautelares b. Ordenes de Captura de Reos Rebeldes. c. Revisión de cumplimiento de Conciliación d. Suspensión de Auto de Prueba 	<p>Gestión y auxiliares</p>	<p>Gestión de Procesos</p>	<p>Mejora SCGDJ</p>
<p>9. Sobre la reutilización de los códigos de Jueces.</p>	<p>Eliminar la reutilización de código del juez para no perder la historia y ubicar la responsabilidad específica de la resolución en un momento determinado, considerar utilizar un código que en forma unívoca identifique al Juez dentro del Poder Judicial como lo es la cédula de identidad.</p>	<p>Jueces, Gestión, Auxiliares,</p>	<p>Gestión de Procesos</p>	<p>Mejora SCGDJ</p>
<p>10. Registro de los intervinientes en la agenda cronos</p>	<p>El registro de los intervinientes en la agenda sea extraído</p>	<p>Auxiliares</p>	<p>Gestión de Procesos</p>	<p>Mejora Agenda Cronos</p>

Requerimientos en orden de prioridad	Objetivo	Usuarios	Otros Elementos impactados	Mejora o nueva funcionalidad
	automáticamente del SCGDJ según el NUE que corresponda.			

Requerimientos en orden de prioridad	Objetivo	Usuarios	Otros Elementos impactados	Mejora o nueva funcionalidad
<p>11. Informes /Consultas sobre la Gestión de Audiencias</p>	<p>Generar informes/consultas que muestren los siguiente datos sobre las audiencias con filtros por:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Rango de Fechas b. Acumulado por mes, o trimestre o anual u otro periodo. c. Por tipo de audiencia (Preparatoria, Intermedia, o Medidas Cautelares) d. Por Juez o totalidad e. Por expediente <p>Los datos a mostrar son:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Cantidad de audiencias señaladas. b. Cantidad de audiencias suspendidas. c. Cantidad de audiencias celebradas. d. Duración promedio desde la recepción hasta la celebración efectiva de la audiencia. 	<p>Gestión, Jueces y Auxiliares</p>	<p>Simplificación de procesos y Servicio al usuario.</p>	<p>Mejora SCGDJ</p>

Requerimientos en orden de prioridad	Objetivo	Usuarios	Otros Elementos impactados	Mejora o nueva funcionalidad
<p>12. Informes/Consultas Mensual de los Jueces (Audiencias y Resoluciones)</p>	<p>Generar informes/consultas que muestre los siguiente datos sobre las resoluciones realizadas por:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Rango de Fechas, b. Acumulado por mes, o trimestre o anual u otro periodo. c. Por Juez o totalidad <p>Los datos a mostrar son:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Por tipo de resoluciones cantidad de resoluciones realizadas. 	<p>Jueces, y Gestión</p>	<p>Simplificación de procesos</p>	<p>Mejora SCGDJ y BO</p>
<p>13. Informes/Consulta Mensual de los auxiliares y el coordinador de auxiliares.</p>	<p>Generar informe/consulta que muestre los siguiente datos sobre los trámites realizados con filtros por:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Rango de Fechas, b. Acumulado por mes, o trimestre o anual. c. Por usuario o 	<p>Auxiliares y Gestión</p>	<p>Simplificación de procesos</p>	<p>Mejora SCGDJ y BO</p>

Requerimientos en orden de prioridad	Objetivo	Usuarios	Otros Elementos impactados	Mejora o nueva funcionalidad
	<p>totalidad</p> <p>Los datos a mostrar son:</p> <p>a. Cantidad de trámites realizados por tipo de resolución.</p>			
14. Digitalización de Documentos y Expedientes	<p>El objetivo es digitalizar los documentos y expedientes que se reciben en el Despacho e incorporarlos a los expedientes correspondientes en el SCGDJ, en cual el expediente digital de verse como un todo y ordenado y visible en orden cronológico inverso (de lo más viejo a lo más reciente).</p>	Usuarios internos y externos, jueces, auxiliares, Gestión	Gestión de Procesos y Servicio al usuario	Mejora Escritorio Virtual
15. Reducción y simplificación de pasos para la incorporación de resoluciones o documentos externos.	<p>Minimizar la cantidad de pasos para la incorporación de documentos externos en el SCDJ y que resulte sencillo para los usuarios realizarlo.</p> <p>Además debe permitir incorporar una cantidad importante de documentos.</p>	Jueces y Auxiliares	Gestión de Procesos	Mejora Escritorio Virtual
16. Asignación del Juez automáticamente.	Utilizar el modulo de la asignación del juez para	Gestió	Simplificació n de	Mejora SCGDJ

Requerimientos en orden de prioridad	Objetivo	Usuarios	Otros Elementos impactados	Mejora o nueva funcionalidad
	garantizar la una carga de trabajo balanceado.	n,	procesos	
17. Asignación de la carga de trabajo a los auxiliares.	Utilizar y optimizar funcionalidades de sistema para garantizar la una carga de trabajo balanceado.	Gestión y Auxiliares	Simplificación de procesos	Mejora del Escritorio Virtual
18. Consulta en línea del expediente completo vía internet para el usuario final.	Este tipo de consulta tendrá efecto directo sobre la imagen y atención del despacho, incluso puede disminuir la atención personalizada en la manifestación. Este requerimiento únicamente es de utilidad para el usuario si el expediente está digitalizado completo.	Usuario , auxiliares y jueces	Simplificación de procesos	Gestión en Línea
19. Consulta para el usuario final en el despacho	Es por medio de la utilización de estaciones de trabajo en el despacho. Únicamente es de utilidad para el usuario si el expediente esta digitalizado.	Usuario, auxiliares y jueces.	Simplificación de procesos	Gestión en Línea
20. Conciliación entre la recepción del expediente físico con el buzón de entrada- itineración.	Con el fin de agilizar la recepción de expedientes físicos de otras instancias en caso de ser requerido, se desea contar con una funcionalidad que permita a partir de la	Auxiliares	Gestión de Procesos	Mejora SCGDJ

Requerimientos en orden de prioridad	Objetivo	Usuarios	Otros Elementos impactados	Mejora o nueva funcionalidad
	lista de expedientes recibidos, verificar contra el buzón de entrada de la itineración en el SCGDJ.			
21. Itineración de los Expedientes con la información completa cuando se envía una solicitud al despacho.	Llegar a contar en Despacho con la información completa que se generó en el origen, llámese por ejemplo fiscalía	Jueces y Auxiliares	Gestión de Procesos	Mejora SCGDJ
22. Registro CD/DVD en el archivos de medios	Contar con un registro digital de los CD/DVD que se generan a partir de las audiencias, quedando el registro del caso y su ubicación física en el archivo de medios del despacho.	Gestión y Auxiliares	Simplificación de procesos y Enfoque de Procesos	Nueva Funcionalidad
23. Consulta para dar seguimiento a las instrucciones del Juez en un expediente particular.	Ofrecer una funcionalidad para que el Juez(a) registre y/o marque un expediente particular indicando alguna(s) instrucción(es) y posteriormente visualizar el estado de la ejecución de las instrucciones dadas al equipo de trabajo de auxiliares correspondiente.	Jueces, Auxiliares y Gestión,	Gestión de Procesos, Servicio al Usuario	Nueva Funcionalidad
24. Conocimiento de Entrega de lotes de expedientes al archivo.	Generar el conocimiento para la entrega de los lotes de expedientes al	Auxiliares	Gestión de Procesos	Mejora SCGDJ

Requerimientos en orden de prioridad	Objetivo	Usuarios	Otros Elementos impactados	Mejora o nueva funcionalidad
	archivo del Circuito que incluya los legajos y el número de tomos.			
25. Tiempo de desconexión del sistema	El sistema se desconecta muy frecuentemente, ocasionando que deba reiniciarse. Debe revisarse la configuración del tiempo de desconexión.	Auxiliares	Gestión de Procesos	Mejora Agenda Cronos
26. Integración del SCGDJ a los sistemas anexos.	<p>Con el fin de minimizar la duplicidad de tareas de registro en múltiples sistemas y disminuir la posibilidad de error es necesario crear las interfases requeridas para operar en un ambiente integrado de sistemas y ver al como un único sistema que incluya también los siguientes sistemas anexos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. SUC b. Sistema de Juzgamientos c. Sistema de Mandamientos d. Sistema de Depósitos Judiciales e. Agenda Cronos 	Auxiliares	Enfoque de Procesos	Nueva Funcionalidad

Requerimientos en orden de prioridad	Objetivo	Usuarios	Otros Elementos impactados	Mejora o nueva funcionalidad
27. Registro de Atenciones al usuario.	Contar con una aplicación que permita el registro de cada una de las consultas y atenciones brindadas al usuario. Además se debe registrar si se completo la consulta y por quien fue resuelta.	Auxiliares y gestión	Enfoque de Procesos, simplificación de procesos.	Nueva Funcionalidad

Los requerimientos prioritarios se encuentran marcados en amarillos en orden de prioridad.

Los requerimientos marcados en azul son aquellos que ya existen pero deben implantarse por lo cual no se cuentan como requerimientos para desarrollo.

Los requerimientos en blanco son necesarios pero no indispensables para iniciar la implementación.