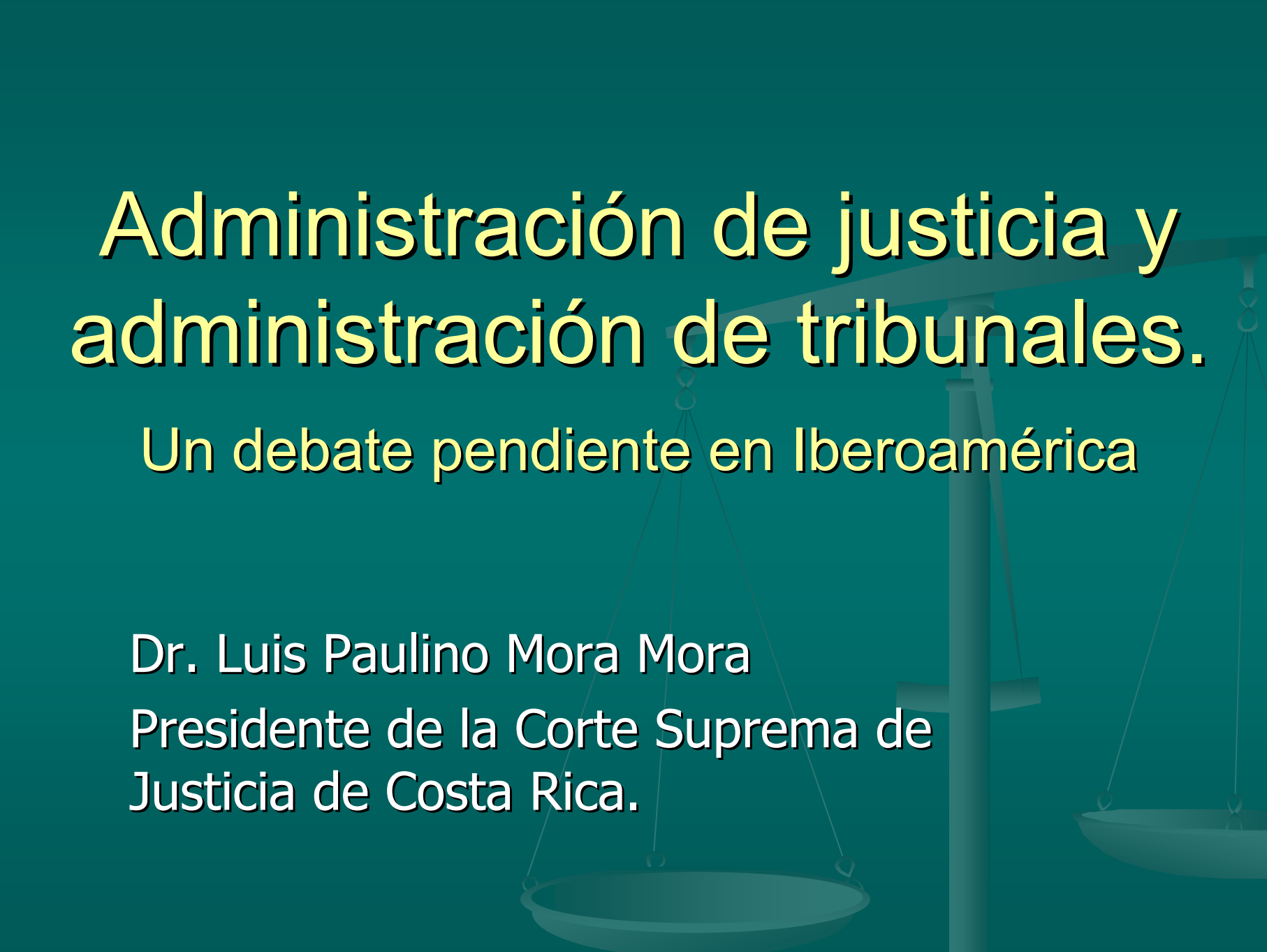


Administración de justicia y administración de tribunales.



Un debate pendiente en Iberoamérica

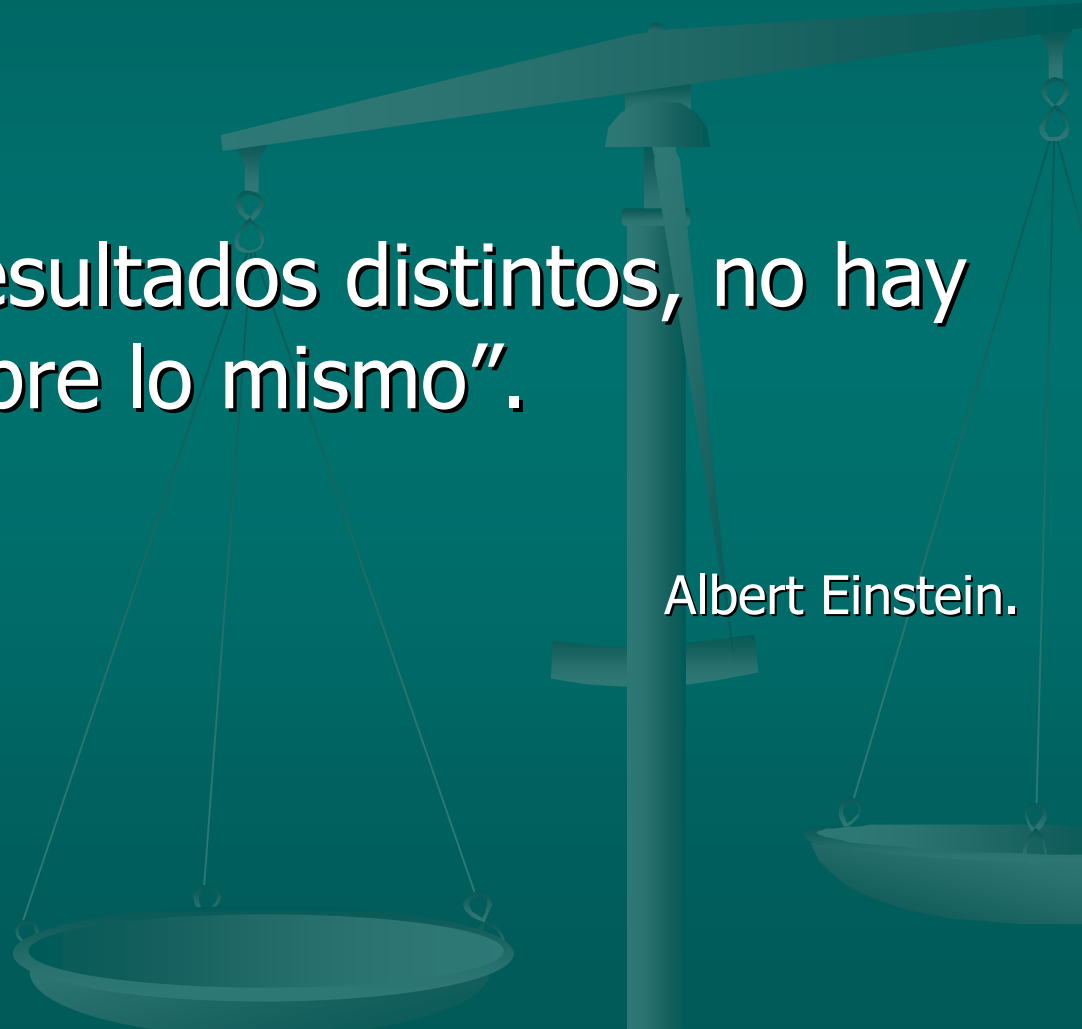
Dr. Luis Paulino Mora Mora

Presidente de la Corte Suprema de
Justicia de Costa Rica.

Principio

“Si se buscan resultados distintos, no hay que hacer siempre lo mismo”.

Albert Einstein.



Mediciones en relación con la justicia.

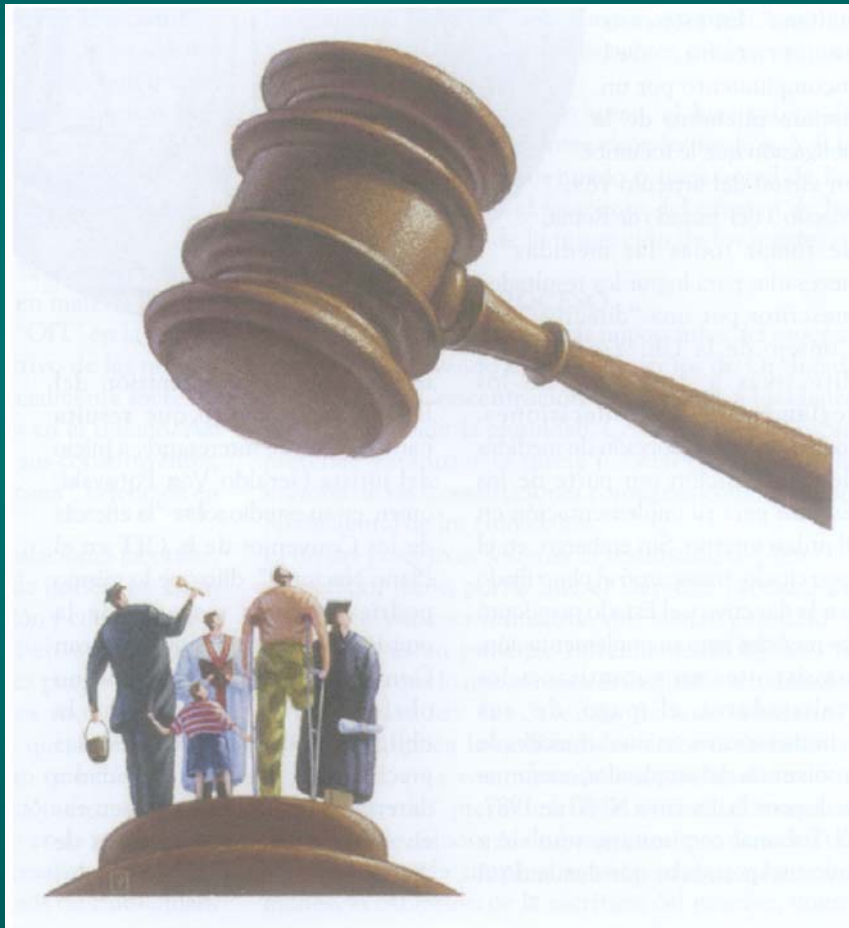
Tema	Medición
Eficiente	Regular/Mala
Eficaz	Regular/Mala
Amable	Mala
<i>Confiabilidad</i>	<i>Regular/Mala</i>
<i>Independencia</i>	<i>Buena/Regular</i>
<i>Justa</i>	<i>Regular</i>
<i>Corrupta</i>	<i>Regular</i>



Problemas principales de la justicia Iberoamericana

- Dentro de las señaladas deficiencias de la justicia Iberoamericana, en lo que corresponde al tema a analizar, destacan dos:
 - a.- ***La mala atención a usuario (amable).***
 - Esta deficiencia amerita mejorar la forma en que el usuario logra la información que le interesa de los asuntos en trámite.
 - b.- ***El retraso en la solución del conflicto (eficiente y eficaz).***
 - Esta deficiencia requiere que se eliminen todos los obstáculos que conllevan que los jueces no dicten sentencia en un plazo razonable.

Justicia amable con el ciudadano

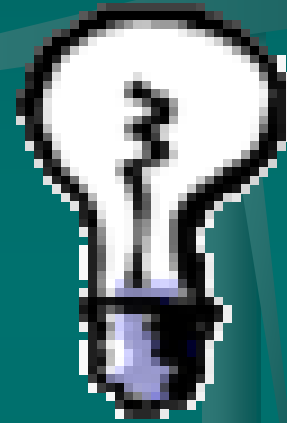
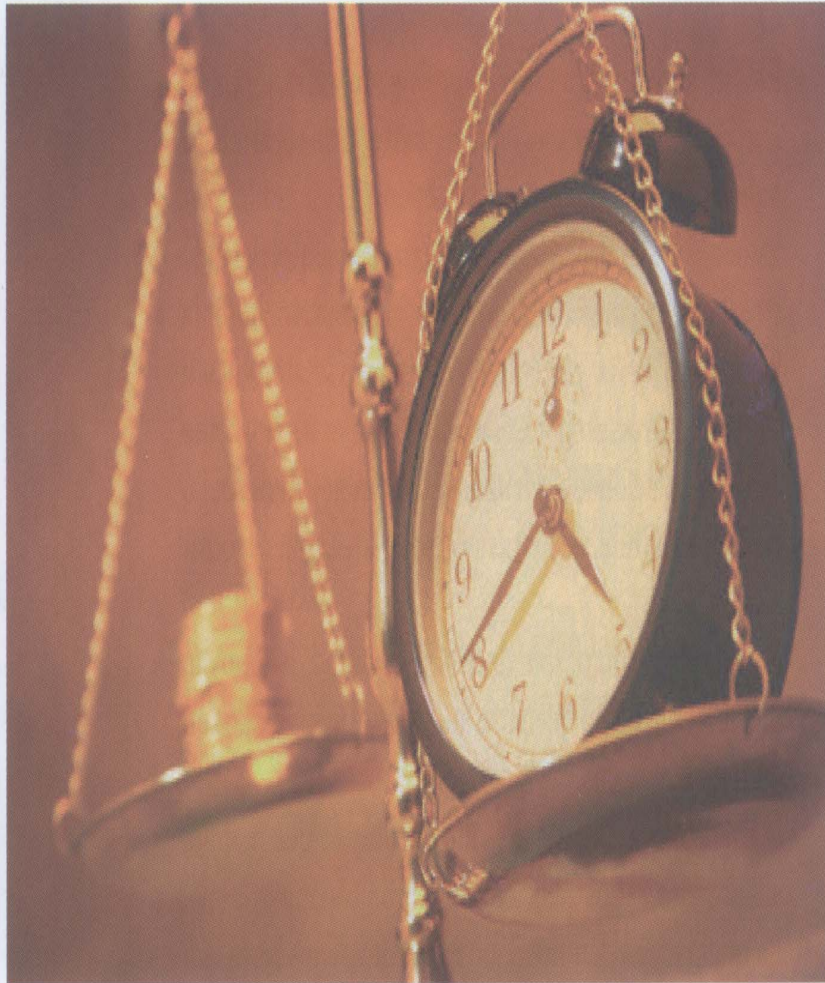


La justicia es un servicio público que el ciudadano debe percibir amable.

El ciudadano no debe sentirlo como un instrumento que lo aplasta.

Debe constituirse en un buen método para producir paz social.

Justicia eficiente



Es necesario poner en practica ideas para hacer más eficiente la justicia

4 ejes para superar esos problemas.

- Los jueces deben tener más tiempo disponible para dedicarse a su función principal (*dictar sentencias*).
- Es necesario rediseñar los procedimientos a emplear que en su generalidad obedecen a necesidades de hace varios siglos atrás.
- Es indispensable que personal capacitado se dedique a la atención del usuario (*se deben buscar medios para poner información a disposición de los usuarios sin trasladarse al despacho judicial*).
- Se deben utilizar nuevas técnicas de tramitación de los asuntos, que busquen la eficiencia del servicio (*informática y justicia*).

Justicia eficiente, eficaz y amable

- Para lograr esos fines se requiere de varias soluciones:
 - Se debe simplificar el procedimiento a emplear.
 - Se debe rediseñar la oficina de atención al usuario y poner mayor información a disposición de él, sin necesidad de que se traslade a ella.
 - Se debe buscar eficiencia en el sistema.
 - Se debe disminuir la carga laboral de los jueces.
 - Servicios comunes y administradores.
 - Se debe utilizar las nuevas herramientas informáticas como medio para solucionar problemas, no para afianzar las malas prácticas.

El problema requiere de múltiples soluciones

- “A pellizcos puede matarse un elefante”.

- Adagio indú.



Necesidad de un cambio

- **Trataré de demostrar que es indispensable un cambio en la organización de la justicia iberoamericana, a efecto de satisfacer el nivel de demanda y superar la insatisfacción de la ciudadanía con el sistema formal de solución de los conflictos.**
- **En ese cambio es necesario analizar el papel del juez.**
 - **Sobre todo si resulta posible sustituirle en algunas funciones a efecto de que tenga el tiempo requerido para dedicarse a su verdadera función, resolver los conflictos sociales que le son planteados..**
- **Relación juez y administración del despacho.**
"Jueces y administradores".

Necesidad de un cambio

- La alta demanda de justicia conlleva una gran congestión para los tribunales y en consecuencia una carga desmedida de labor para los jueces.
 - En democracia no se pueden tomar medidas para contener el acceso ciudadano a la justicia, se debe pensar en medidas diferentes.
 - Redistribución de funciones que cumplen los jueces.
 - Administradores y servicios comunes.
 - Opción por la oralidad.
 - Solución alternativa del conflicto.
- La justicia de calidad exige bajos costos pero alta calidad.
- Para ser eficaz es necesario cumplir debidamente la misión (resolver el conflicto); para ser eficiente, hacerlo al menor costo.

Jueces y administradores.

“Un debate pendiente en Iberoamérica”

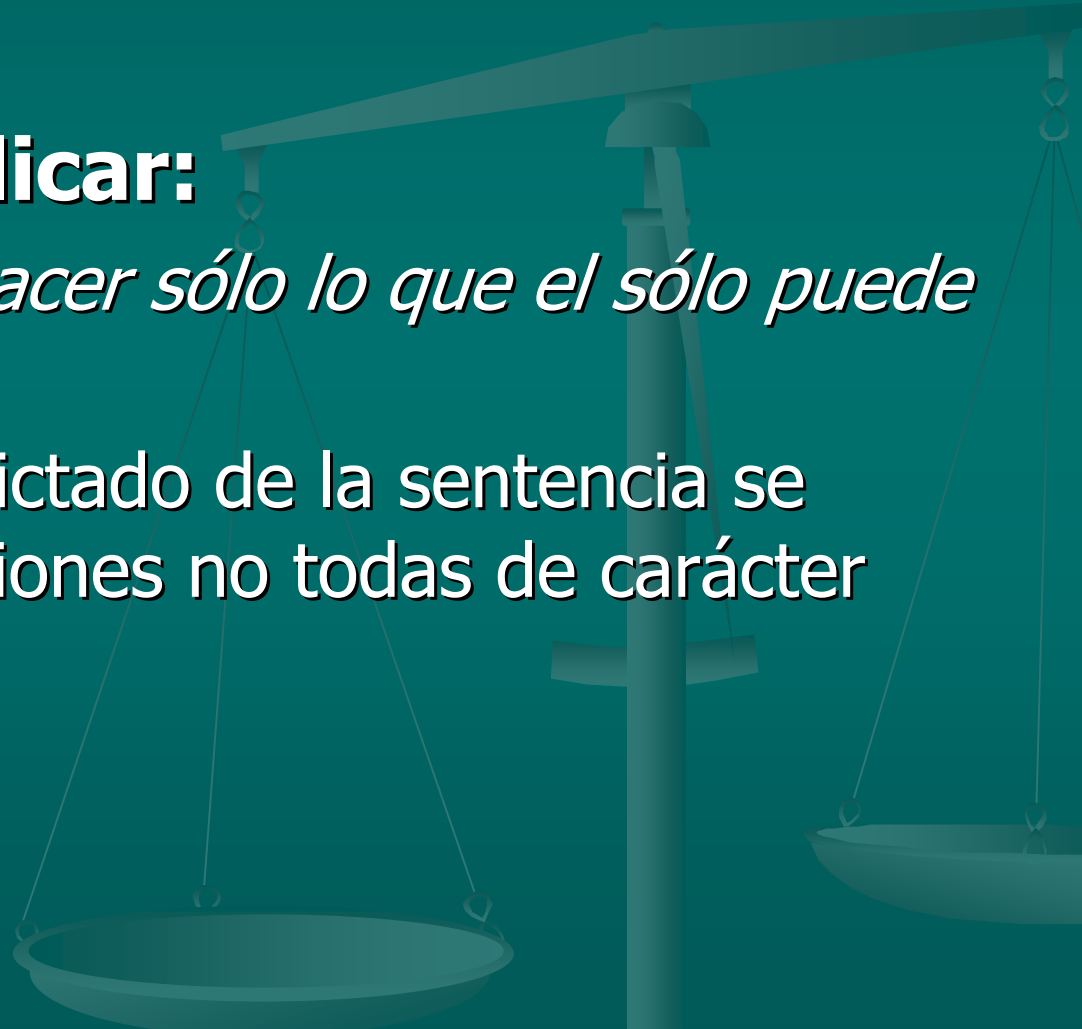
- En iberoamerica no se tiene experiencia respecto a la intervención de los administradores en la función jurisdiccional.
- Las universidades aún no se han ocupado de esta profesión.
 - Universidad Austral en Buenos Aires y Escuela Libre de Derecho en Costa Rica.
- Los jueces no confían en la acción de los administradores en la función judicial.

La sobrecarga laboral del juez

Jueces y administradores

■ Principio a aplicar:

- *"El juez debe hacer sólo lo que el sólo puede hacer"*.
- Para lograr el dictado de la sentencia se necesita de acciones no todas de carácter jurisdiccional.



Jueces y Administradores.

Incomprensión de la relación.

- La delegación de funciones no jurisdiccionales en otros profesionales diferentes a los abogados, como una posible solución. (*La aparición de los administradores.*)
- La incomprensión de la función del administrador y la mala relación entre Jueces y Administradores (*Desconocimientos mutuo*).

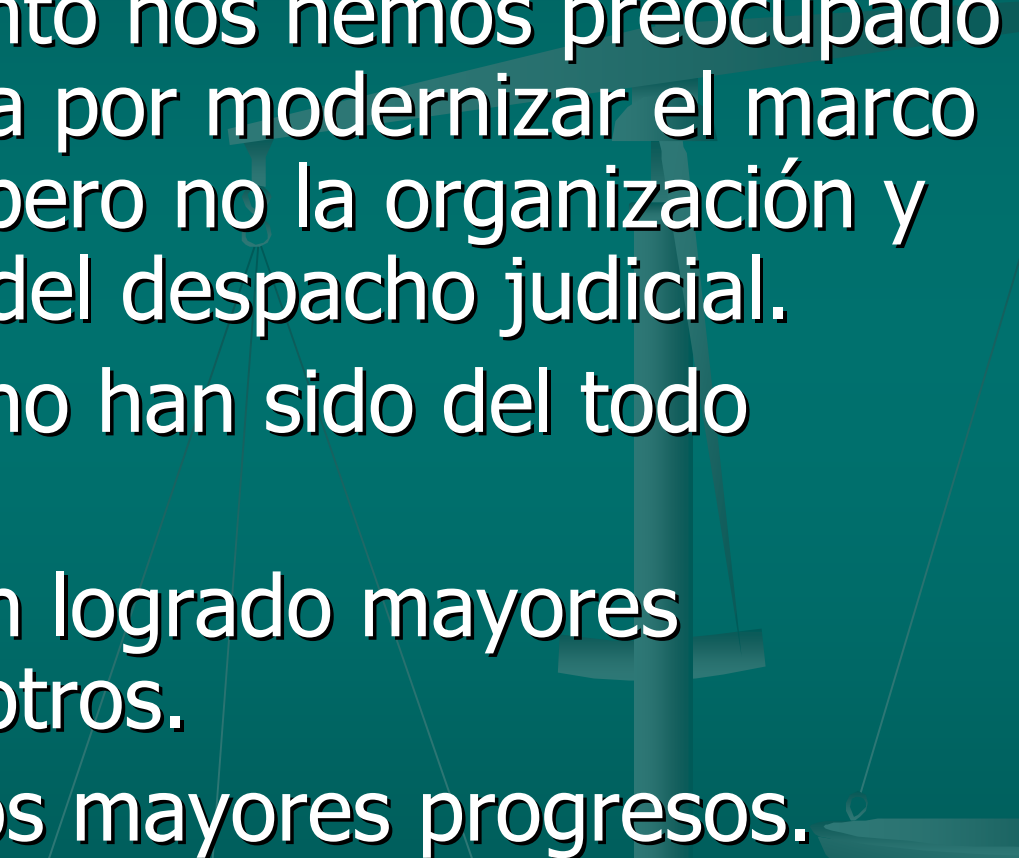
Cómo mejorar esa relación

Si se debe disminuir la carga laboral de los jueces (*labor de convencimiento*).

Si en la tramitación de los asuntos jurisdiccionales existe labor no jurisdiccional en ella están legitimados para actuar otros profesionales (*esos otros profesionales tienen mayores conocimientos de cómo lograr eficiencia*).

Es necesario convencer a los jueces que los administradores pueden ayudarles a cumplir de manera más eficiente su función principal y capacitar a los administradores sobre la forma en cómo deben cumplir con las labores que se les asigne.

Necesidad de gestionar el despacho judicial

- Hasta el momento nos hemos preocupado en Iberoamérica por modernizar el marco legal procesal, pero no la organización y administración del despacho judicial.
 - Los resultados no han sido del todo satisfactorios.
 - Unos países han logrado mayores progresos que otros.
 - El por qué de los mayores progresos.
- 

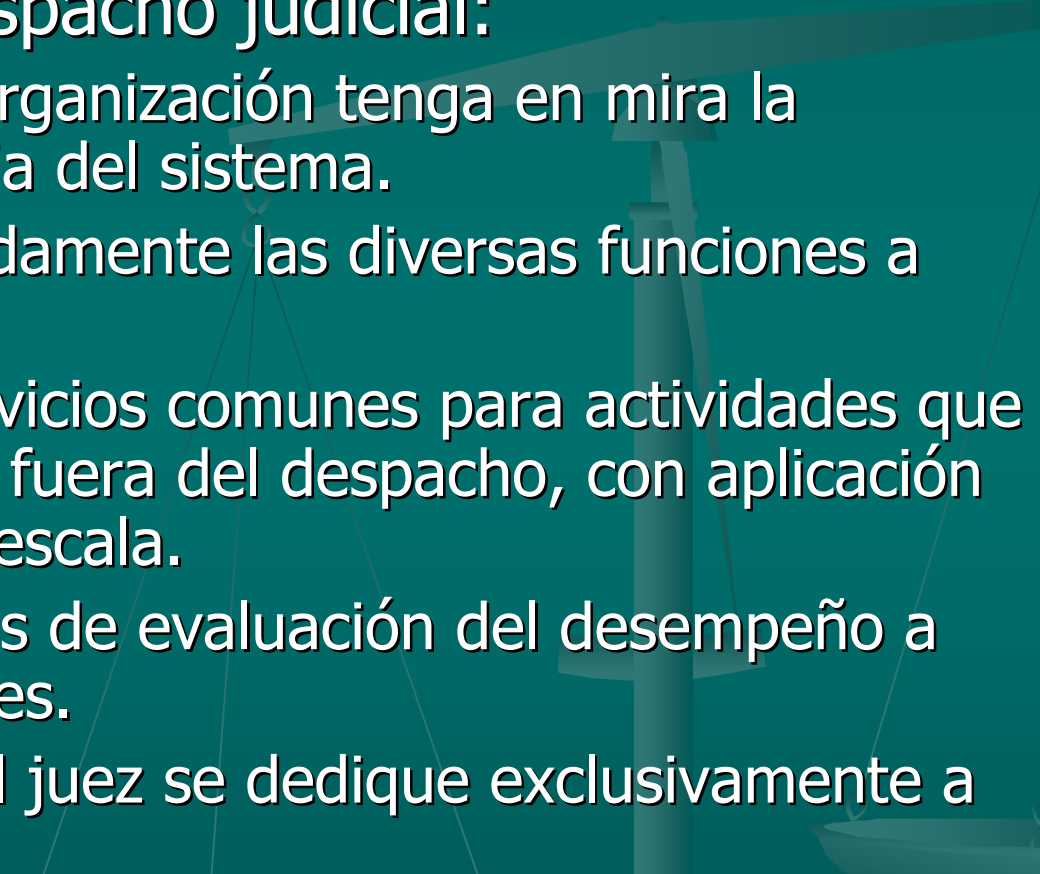
Gestión y oralidad.

- Los países que han logrado mejores logros no se han concentrado sólo en mejorar el marco legal.
 - La oralidad y la gestión judicial como factores importantes para mejores logros.
 - El caso costarricense.
 - El sistema mixto de 1975.
 - El mantenimiento de la estructura escrituraria y la organización del despacho y la neutralización de la reforma.
 - El caso chileno.
 - La profundización de la reforma con la modificación de la gestión y organización del despacho.

Jueces y Administradores

- Resulta indispensable establecer cuáles son las actividades procesales que sólo los jueces pueden realizar.
 - Los servicios comunes como una forma de descargar a los jueces de actividad en el proceso.
- Se deben vencer los celos de los jueces.
- Se debe empoderar a los administradores en la tramitación judicial, no jurisdiccional.

En busca de una solución.

- Reorganizar el despacho judicial:
 - Tratando que la organización tenga en mira la eficiencia y eficacia del sistema.
 - Gestionando debidamente las diversas funciones a realizar.
 - Estructurando servicios comunes para actividades que puedan realizarse fuera del despacho, con aplicación de economías de escala.
 - Aplicando sistemas de evaluación del desempeño a todos los servidores.
 - Procurando que el juez se dedique exclusivamente a dictar sentencia.
- 

Más jueces o mejor organización.

- **La existencia de más jueces no siempre significa mayor productividad.**
 - Es mejor gestionar debidamente el recurso humano y material con que se cuenta.
 - Es necesario modificar las formas de realizar la actividad en procura de un mayor rendimiento.
 - La simplificación del procedimiento puede dar mejores resultados.
- **La exigencia de más jueces no siempre debe conllevar la existencia de más juzgados (solución tradicional).**
 - Si se necesita dictar sentencias se deben nombrar más jueces, no hacer más tribunales.
 - Los tribunales con una pluralidad de jueces.

Procedimiento en el juzgado tradicional.



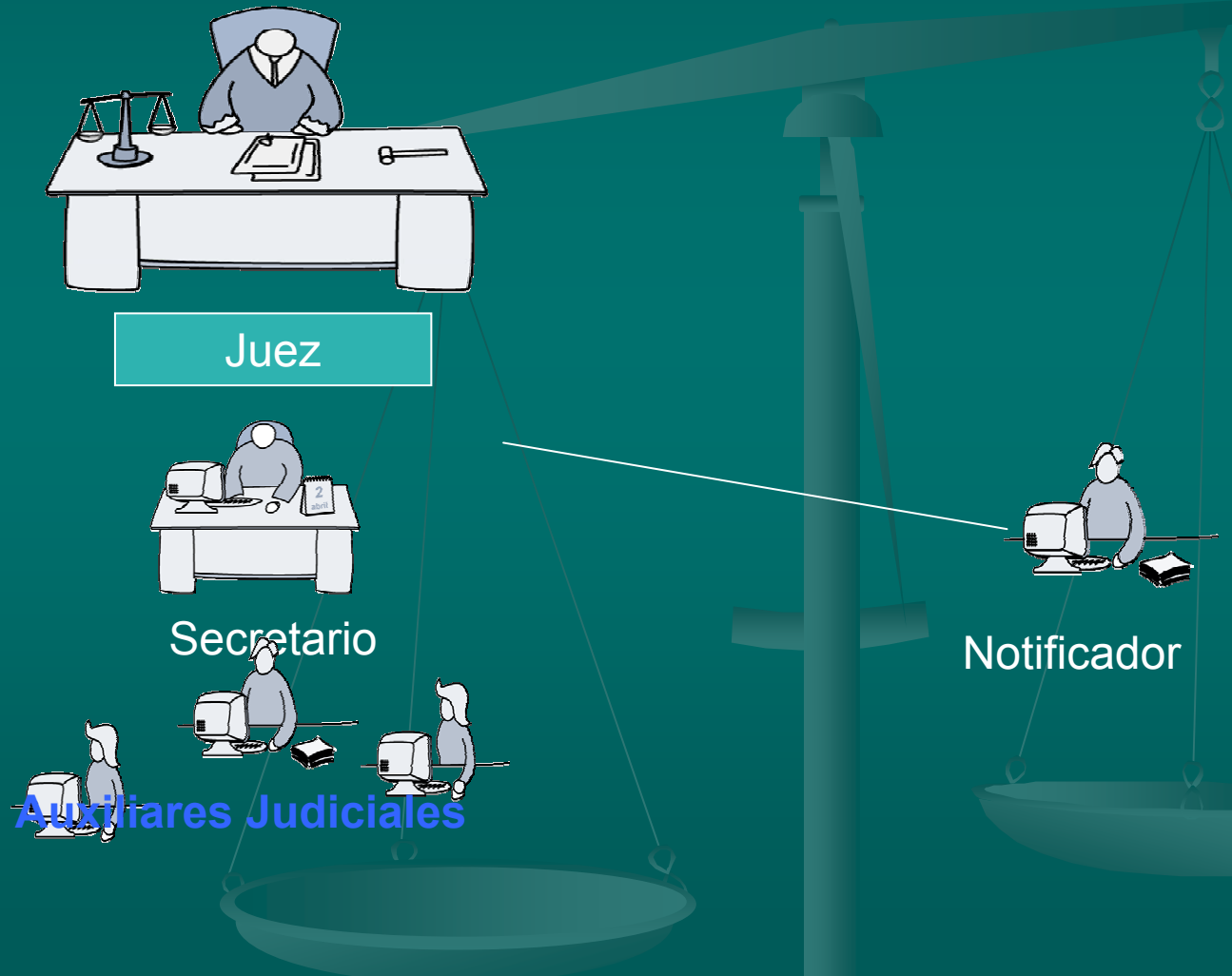
Juez de procedimiento y de sentencia

Demanda, contestación, contra demanda, saneamiento del proceso, ofrecimiento de prueba, aceptación, recepción, dictado de la sentencia y su ejecución.

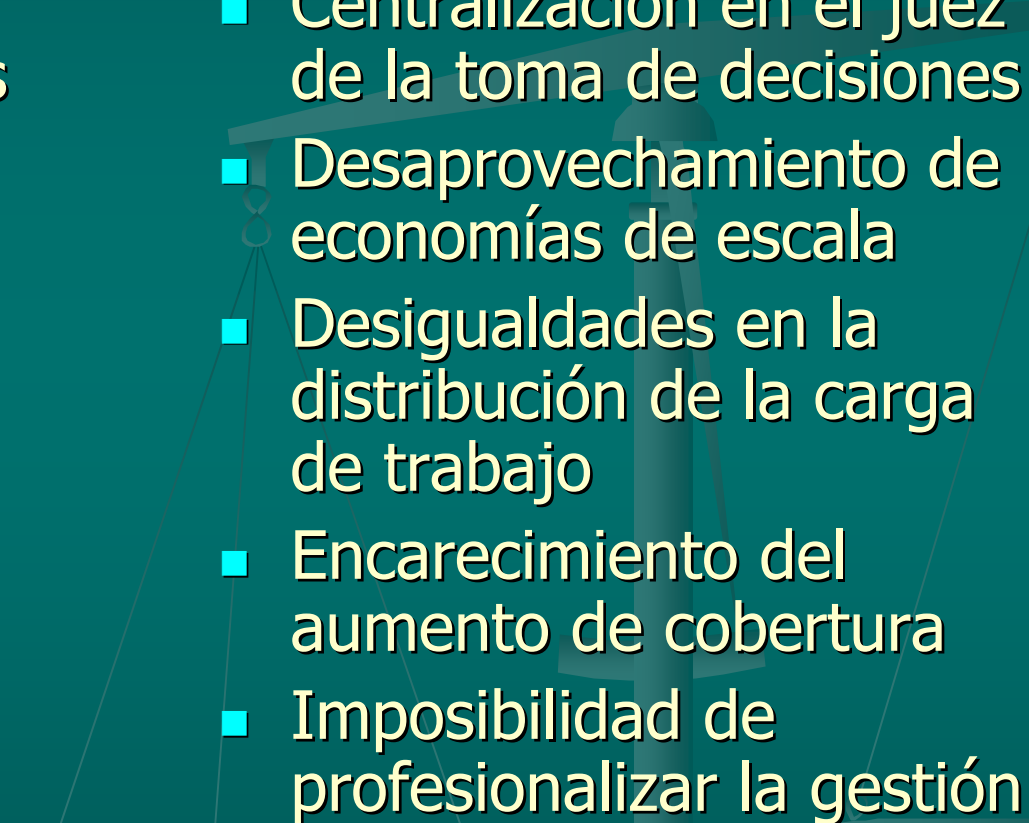
Administración del despacho.



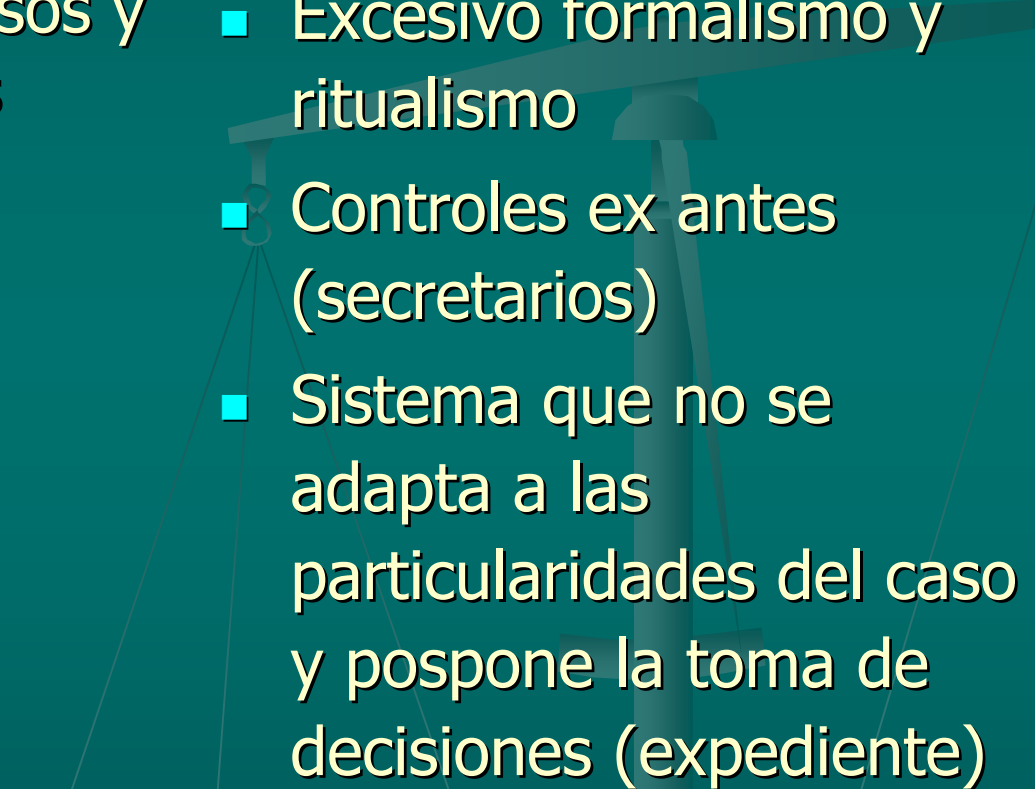
Modelo tradicional de juzgado



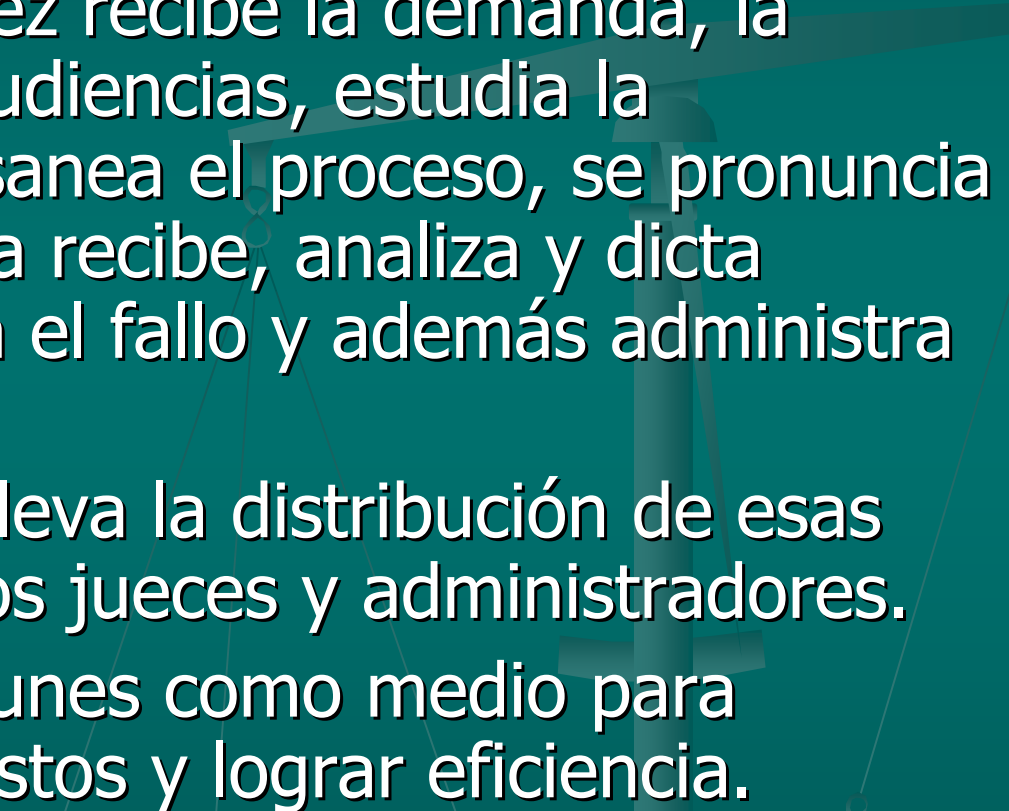
Organización tradicional de los despachos judiciales.

- Atomización de los despachos judiciales
 - Centralización en el juez de la toma de decisiones
 - Desaprovechamiento de economías de escala
 - Desigualdades en la distribución de la carga de trabajo
 - Encarecimiento del aumento de cobertura
 - Imposibilidad de profesionalizar la gestión
- 

Organización tradicional de los despachos judiciales.

- Énfasis en los procesos y no en los resultados
 - Excesivo formalismo y ritualismo
 - Controles ex antes (secretarios)
 - Sistema que no se adapta a las particularidades del caso y pospone la toma de decisiones (expediente)
- 

Procedimiento propuesto.

- Actualmente el juez recibe la demanda, la revisa, concede audiencias, estudia la contrademanda; sanea el proceso, se pronuncia sobre la prueba, la recibe, analiza y dicta sentencia, ejecuta el fallo y además administra el tribunal.
 - La propuesta conlleva la distribución de esas funciones en varios jueces y administradores.
 - Los servicios comunes como medio para racionalizar los costos y lograr eficiencia.
- 

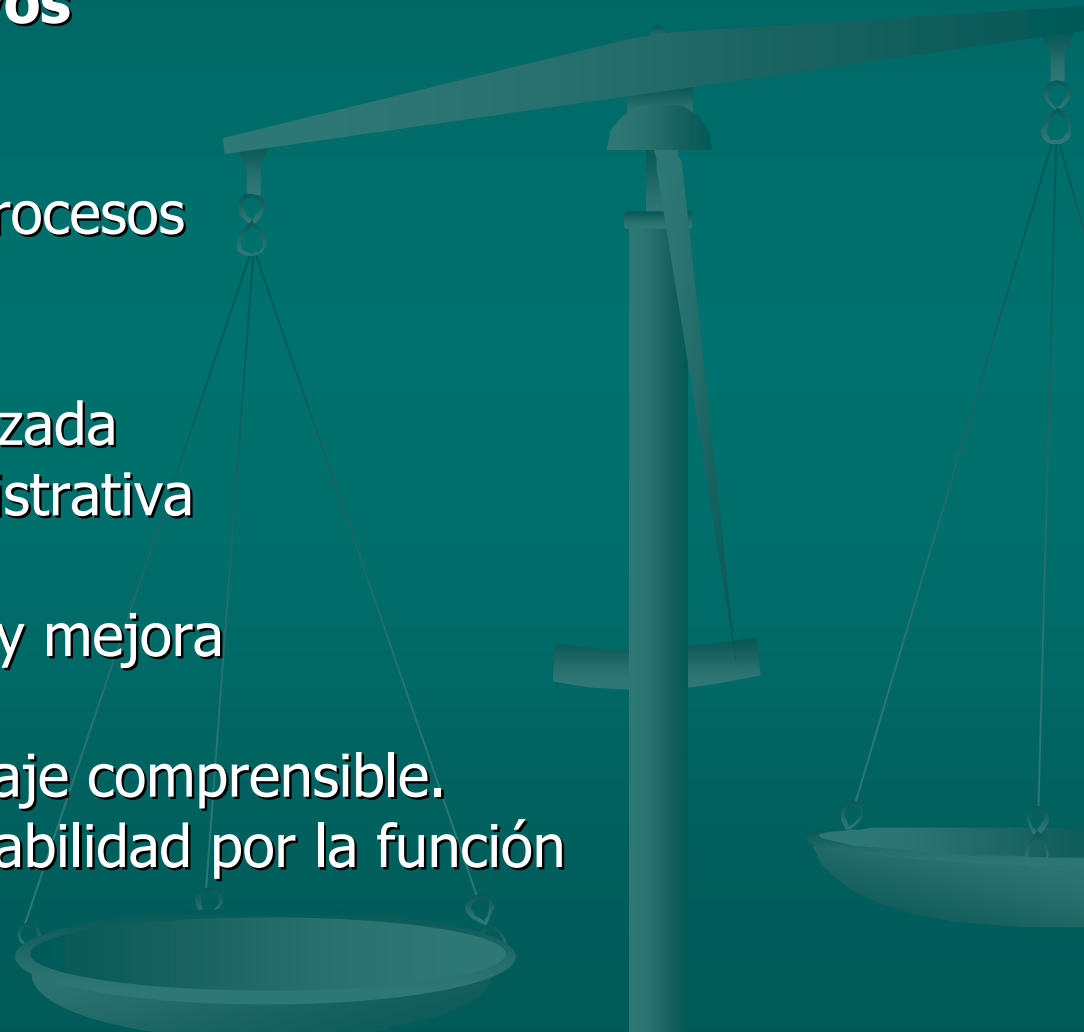
Premisas de la nueva organización

■ Criterios organizativos

- No atomización
- Servicios comunes
- Tecnología de los Procesos

■ Notas básicas

- Gestión profesionalizada
- Racionalidad administrativa
- Flexibilidad
- Evaluación, control y mejora
- Servicio previsible
- Utilización de lenguaje comprensible.
- Jerarquía y responsabilidad por la función



¿Es necesario gestionar el despacho judicial?.

- **En Iberoamérica los tribunales no han sido gestionados.**
 - En general no se cuenta con información actualizada que facilite la gestión.
 - No se cuenta con Institutos de investigación relacionados con la justicia.
 - La literatura especializada es muy escasa.
- **La actividad del tribunal se realiza como siempre se ha hecho.**
 - La organización no está organizada con base a modernos sistemas de gestión.
 - La organización no está diseñada para lograr eficiencia y eficacia.
 - El buen servicio al usuario no es una vocación de la justicia iberoamericana.

Una nueva organización de tribunales

■ Jueces:

- De instrucción (depuración del proceso)
- De juicio (recepción de prueba y sentencia)
- De ejecución de sentencia.
 - El Secretario (Auxiliar judicial)

■ Administración de Tribunales:

- Los servicios comunes.
- Administración del personal.
- Avituallamiento.

Procedimiento propuesto.

Juez conciliador.



Solución alternativa del conflicto

Juez Tramitador.



Saneamiento del proceso

Juez de sentencia.



Calificación de la prueba,
recepción y sentencia.

Juez de Ejecución.



Ejecución del fallo.

Servicios administrativos

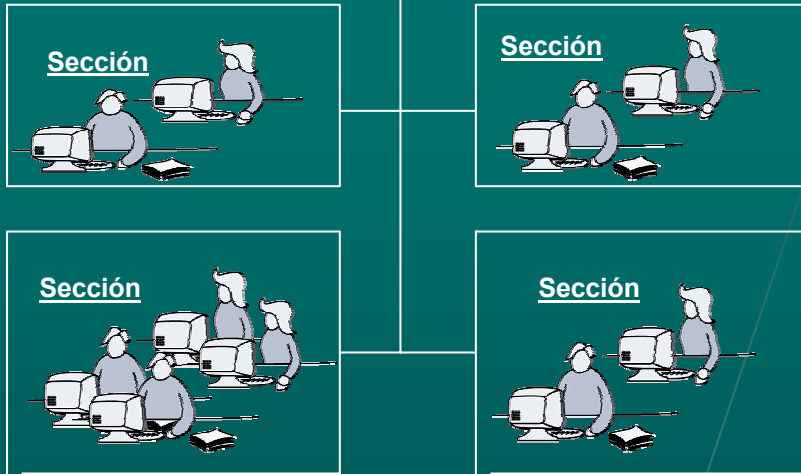
Servicios comunes



Servicios comunes

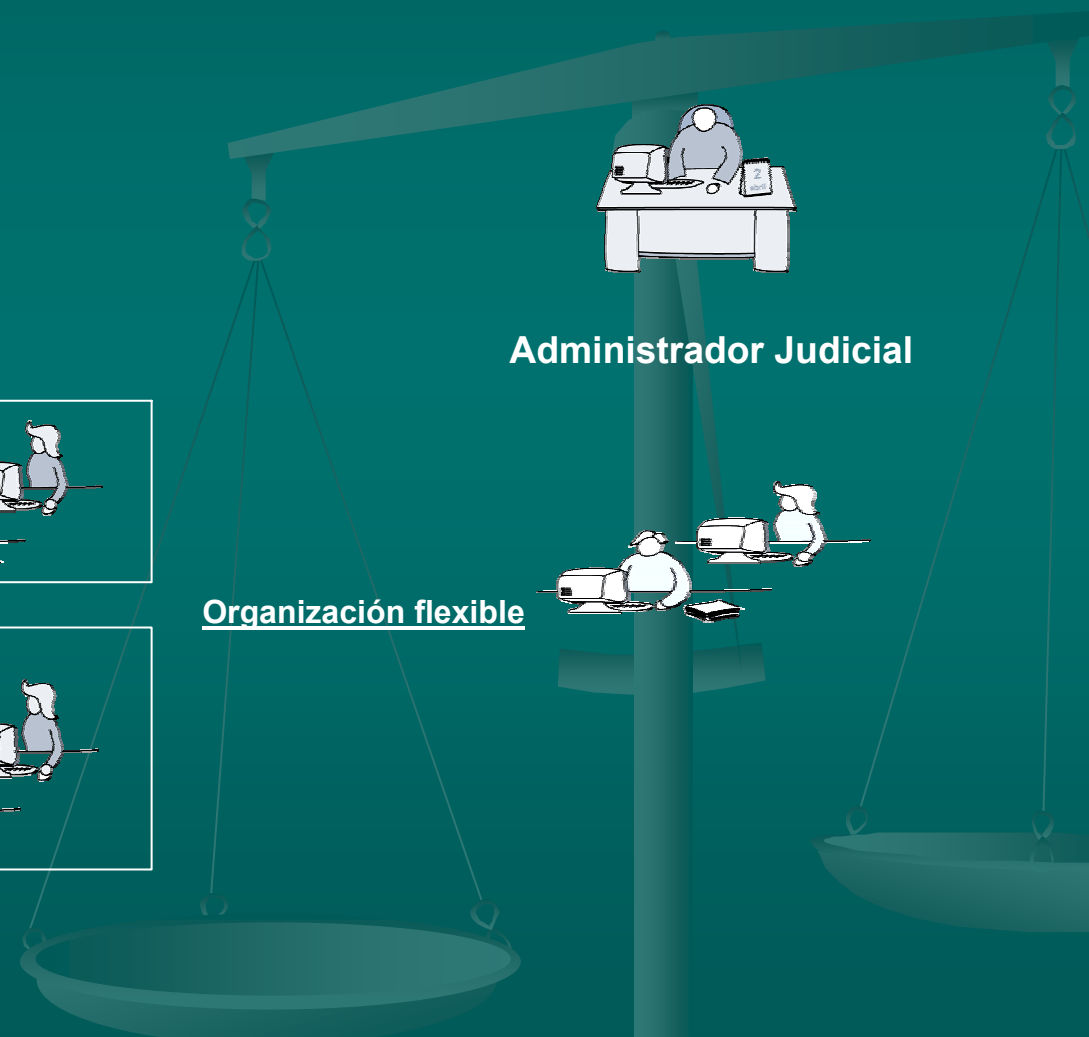


Administrador Judicial

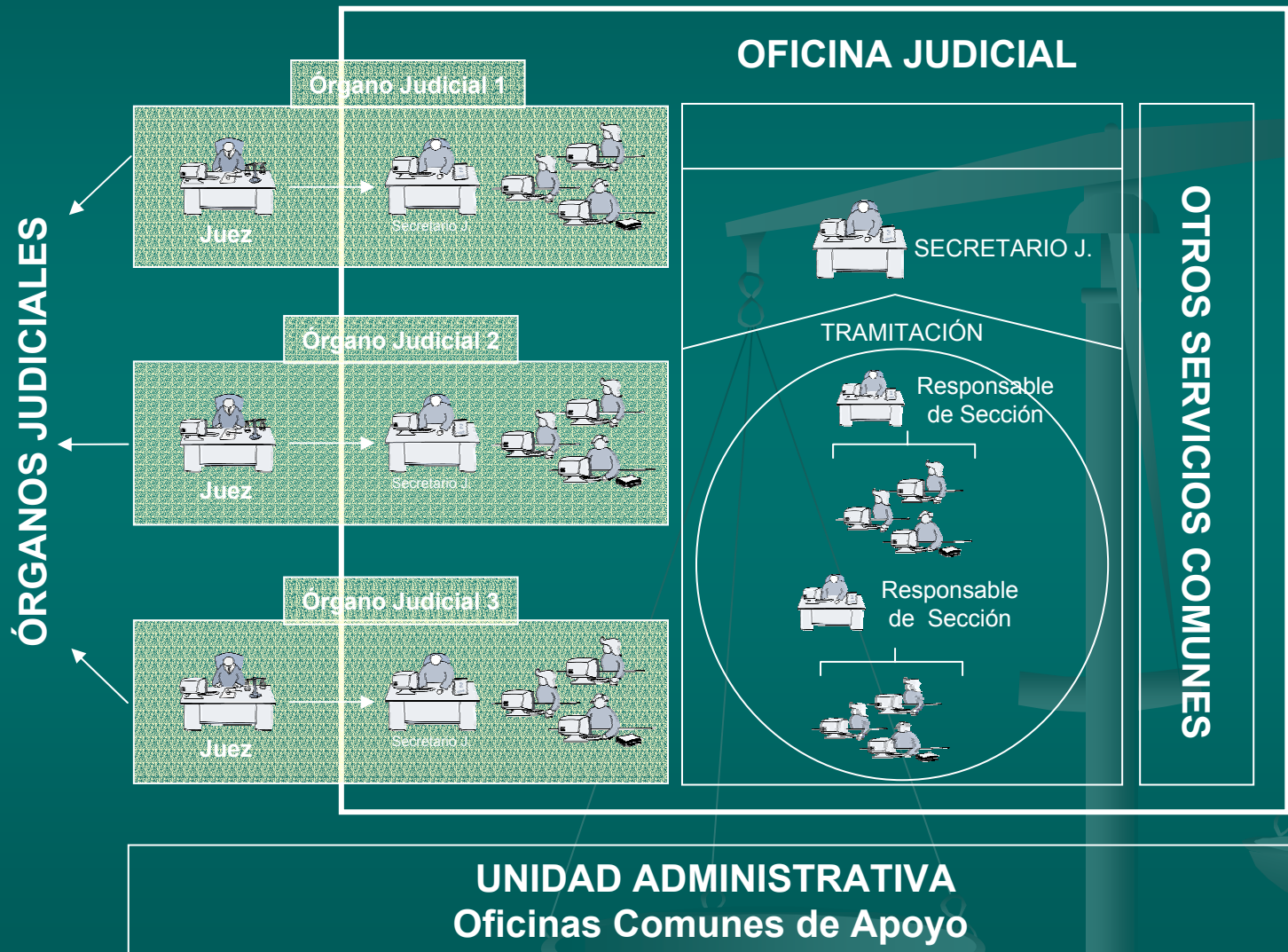


Administrador Judicial

Organización flexible

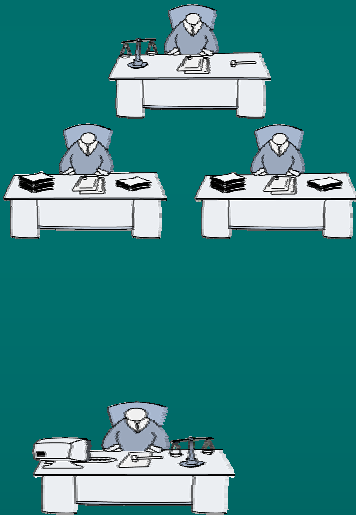


INTEGRACION DE LAS UNIDADES



COMPONENTES DEL MODELO ORGANIZATIVO

JUECES Y TRIBUNALES



OFICINA JUDICIAL

COMPONENTES

Unidades Procesales de Apoyo Directo

Funciones

Asistir a Jueces y Magistrados en el ejercicio de las funciones que les son propias

Dotación básica
Servidores judiciales que pueden atender uno o varios jueces en su función .

Servicios Comunes Procesales

Funciones

Realizar labores centralizadas de gestión y apoyo en actuaciones derivadas de la aplicación de las leyes procesales.

Diseño, organización, creación y dotación básica
Su diseño obedece a las necesidades del despacho

UNIDAD ADMINISTRATIVA

COMPONENTES

Oficinas Comunes de Apoyo

Funciones

Prestación de servicios a las oficinas judiciales, cuya naturaleza no exija la realización de funciones encomendadas como propias por la LOPJ a los funcionarios de la Administración de Justicia

Diseño, organización, creación y dotación básica
Su diseño obedece a las necesidades de la o las oficinas a que debe servir

Organización por fases de gestión

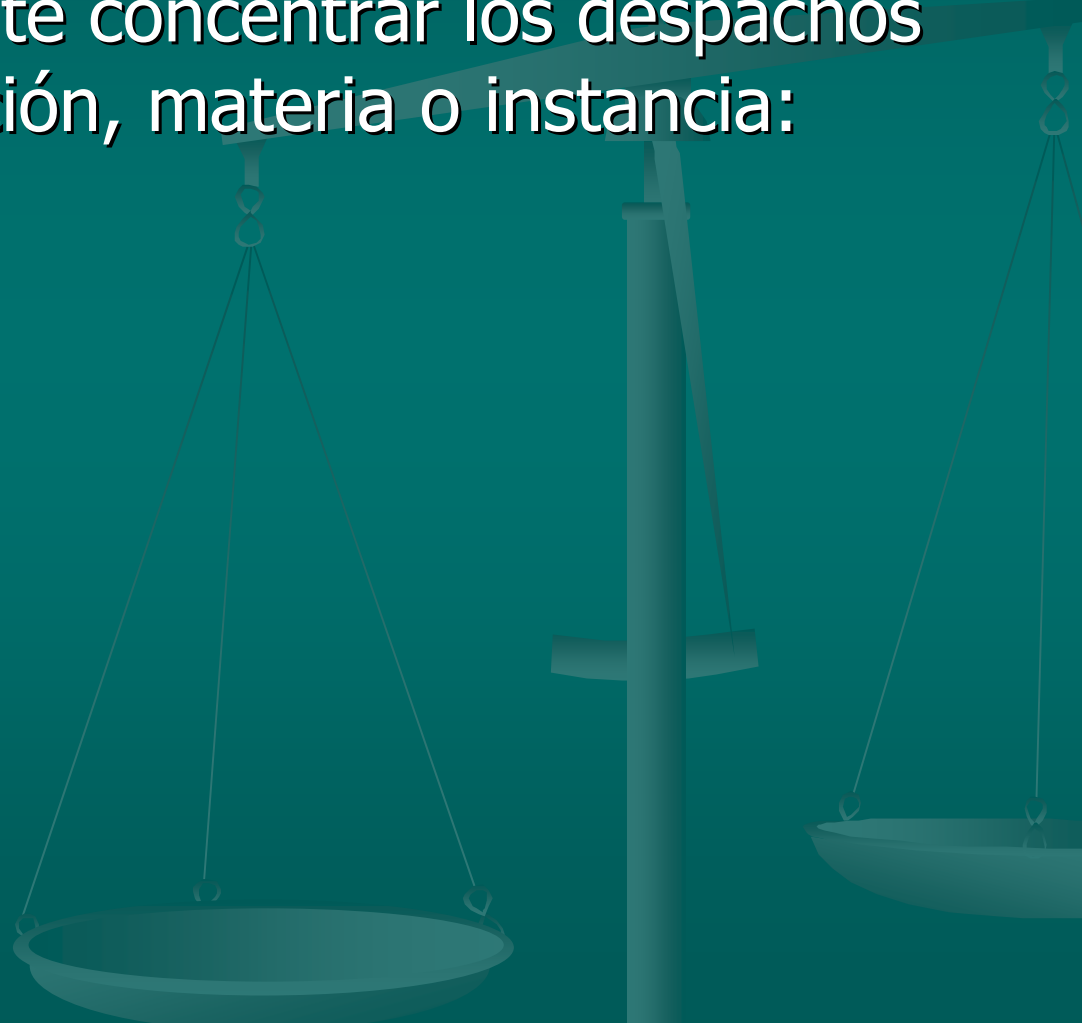
- Cada fase de gestión debe tener el número de jueces y auxiliares judiciales requerido (un mismo juez puede tener a su cargo varias fases).
- Jueces y auxiliares deben ser plurifuncionales, para que se desempeñen donde amerite el momento y el buen servicio.
- La administración del despacho debe ser profesionalizada.
- La organización debe ser flexible, para que se adapte a las necesidades del despacho.
 - Penal
 - Violencia doméstica
 - Pensiones alimentarias
 - Contencioso Administrativo.

Organización del despacho por fases de gestión



Concentración de órganos judiciales

- Resulta conveniente concentrar los despachos judiciales por función, materia o instancia:
 - **Por función.**
 - Conciliación
 - Ejecución
 - Citaciones
 - **Por materia.**
 - Penal
 - Civil
 - Contenciosa
 - **Por instancia.**



Nueva organización

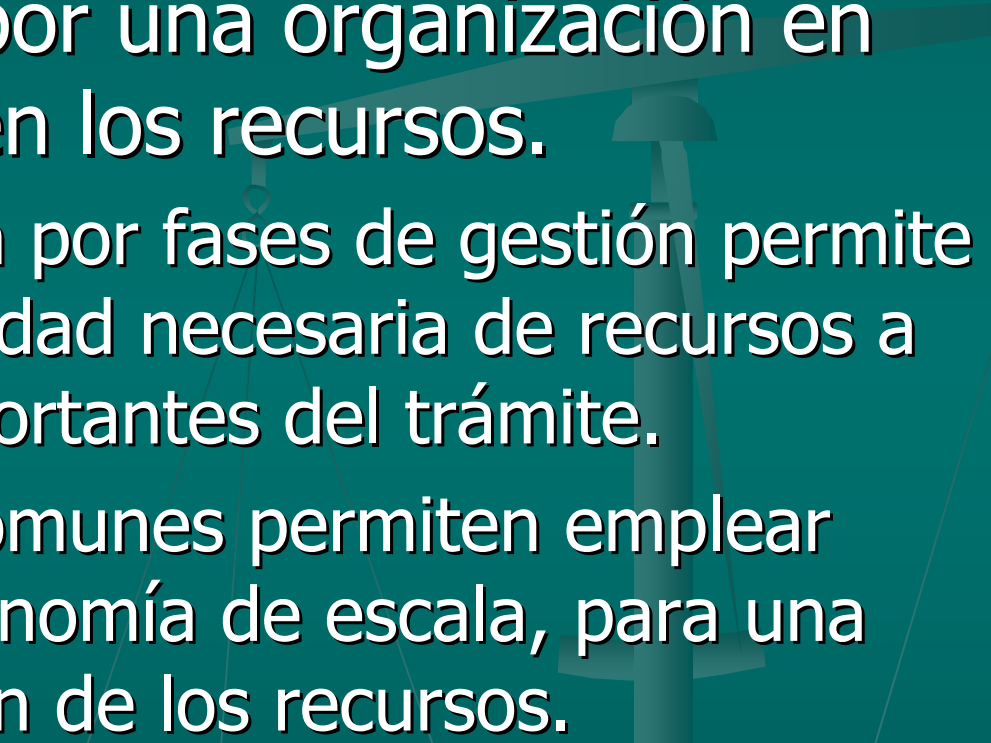
Concentración
de los órganos
judiciales por
función, materia
o instancia

**Establecer criterios
comunes de organización**

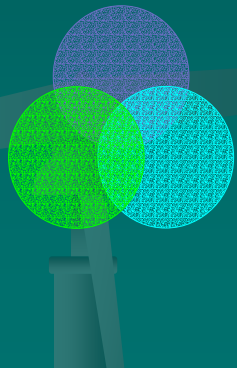
**Organización para
facilitar la gestión**

**Servicios comunes
Organizados para
utilizar economías de escala**

Fases de gestión y servicios comunes

- Se debe optar por una organización en que se optimicen los recursos.
 - La organización por fases de gestión permite dedicar la cantidad necesaria de recursos a las labores importantes del trámite.
 - Los servicios comunes permiten emplear criterios de economía de escala, para una mejor utilización de los recursos.
- 

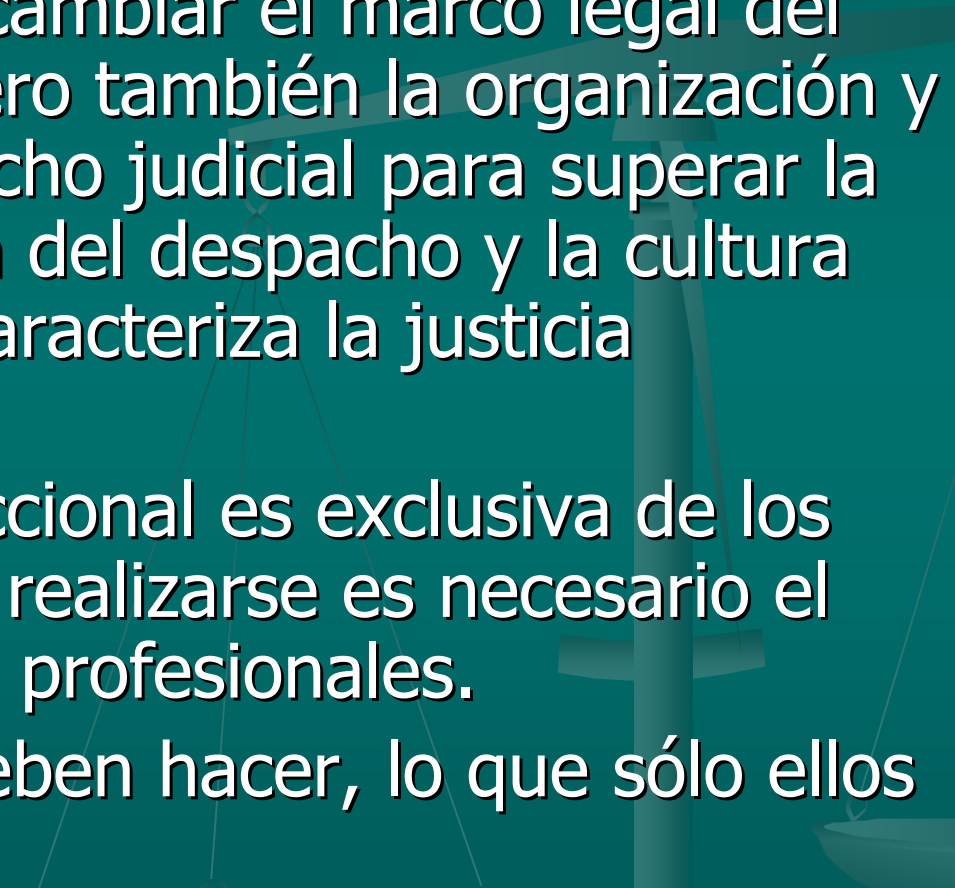
Un problema más.



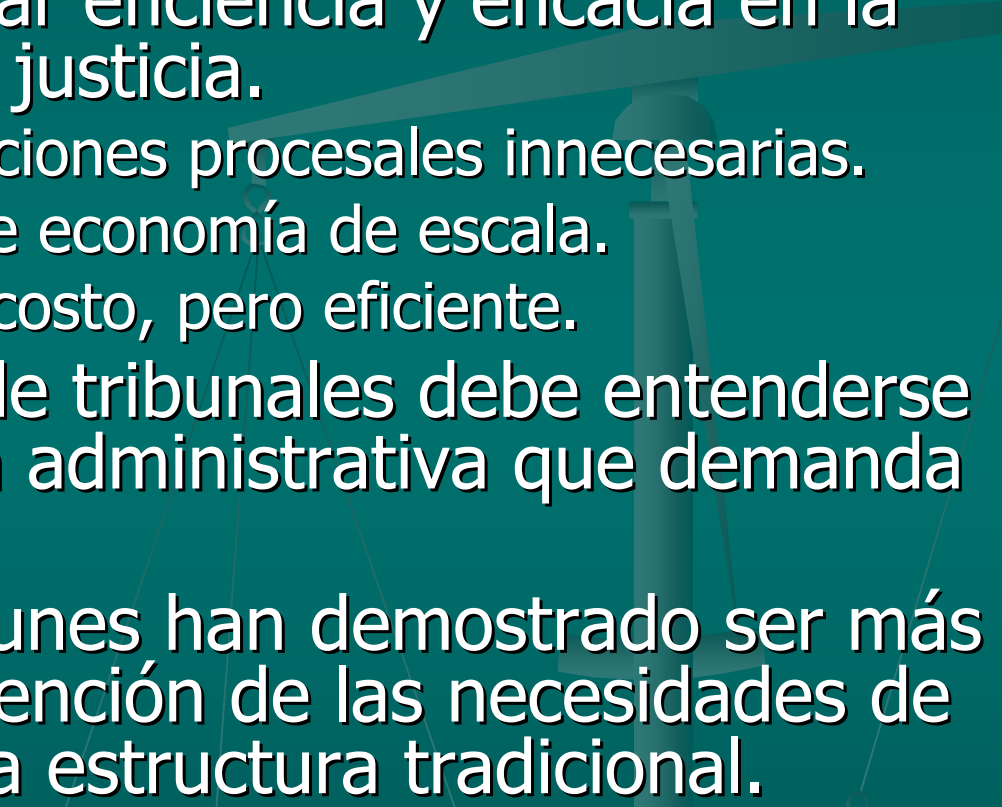
El uso del papel como un problema más a vencer.

Los nuevos procedimientos pueden ayudar a ello y los administradores también.

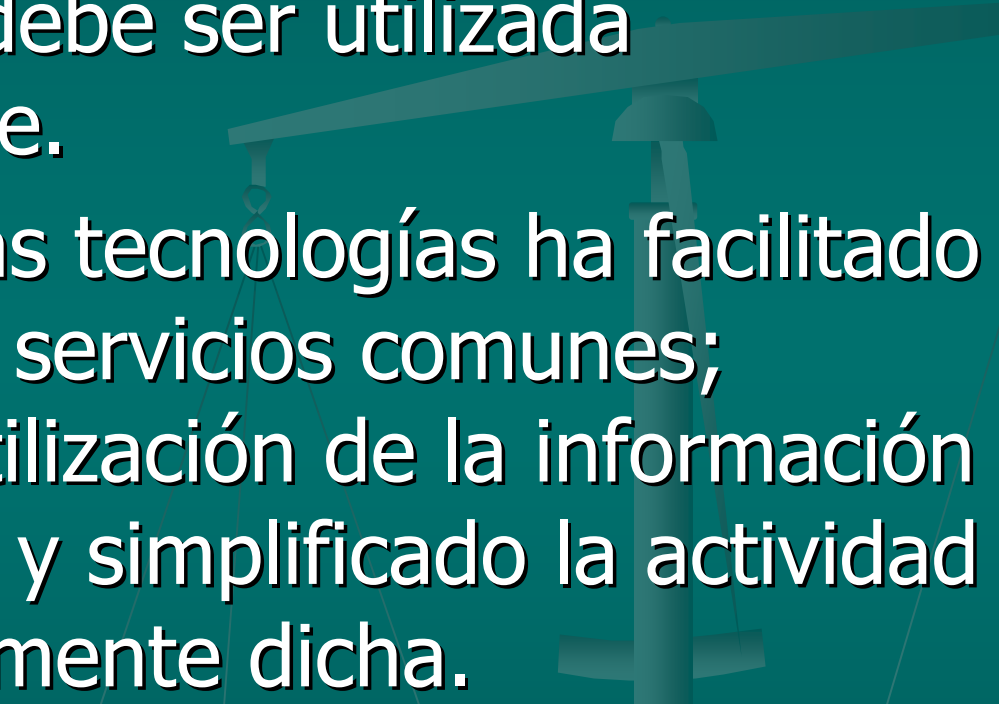
Propuestas

- Es indispensable cambiar el marco legal del procedimiento, pero también la organización y gestión del despacho judicial para superar la mala organización del despacho y la cultura escrituraria que caracteriza la justicia iberoamericana.
 - La función jurisdiccional es exclusiva de los jueces, pero para realizarse es necesario el concurso de otros profesionales.
 - Los jueces sólo deben hacer, lo que sólo ellos pueden hacer.
- 

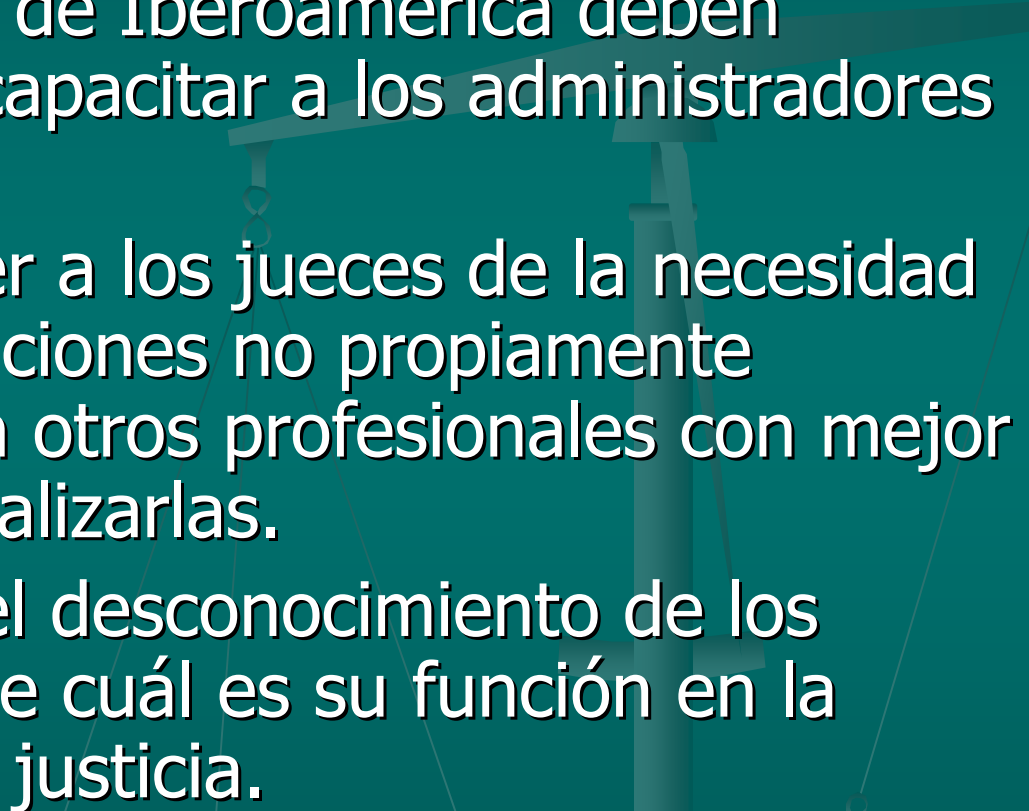
Propuestas

- Es necesario buscar eficiencia y eficacia en la administración de justicia.
 - Eliminar las actuaciones procesales innecesarias.
 - Utilizar criterios de economía de escala.
 - Justicia al menor costo, pero eficiente.
 - El administrador de tribunales debe entenderse de toda la función administrativa que demanda la jurisdiccional.
 - Los servicios comunes han demostrado ser más eficientes en la atención de las necesidades de los usuarios que la estructura tradicional.
- 

Propuestas

- La informática debe ser utilizada inteligentemente.
 - El uso de nuevas tecnologías ha facilitado la acción de los servicios comunes; masificado la utilización de la información de los procesos y simplificado la actividad procesal propiamente dicha.
- 

Propuestas

- Las universidades de Iberoamérica deben preocuparse por capacitar a los administradores de los tribunales.
 - Se debe convencer a los jueces de la necesidad de delegar las funciones no propiamente jurisdiccionales en otros profesionales con mejor formación para realizarlas.
 - Se debe superar el desconocimiento de los administradores de cuál es su función en la administración de justicia.
- 

Epílogo.

- “Para alcanzar lo nuevo y lo mejor hay que tirar lo viejo, lo usado, lo obsoleto, lo que ya no es productivo, así como lo equivocado, los fracasos y los intentos errados del pasado. Es decir lo mismo que hacen el hígado, los intestinos y la vejiga en el organismo humano. Si dichos órganos no funcionan la muerte no tarda. No le hagamos un desafío a la muerte por el hecho de que las sociedades parecieran que no mueren nunca.”

Humberto Quiroga Lavie.

Muchas gracias.

