

## 5.4 PROYECTO "GESTIÓN DE DESPACHO Y ORALIDAD"

### DOCUMENTO DE SUSTENTACIÓN

**Proyecto:** Gestión de Despacho Judicial Oral

**Autor:** Grupo de trabajo Gestión de Despacho y Oralidad.

*Eje temático: El rol del juez en la sociedad contemporánea, la imagen de la justicia y las relaciones con la sociedad*

#### 1. Introducción

Si se aplica el proceso judicial con oralidad, el modelo de organización de los Juzgados, caracterizado hasta ahora por los expedientes, debe ceder paso a uno caracterizado por la producción de audiencias. Tal idea es generalmente compartida por todos los países. Sin embargo, hasta ahora ha existido poca sistematización sobre los requisitos mínimos que caracterizan esa forma de organización en un sistema con producción de audiencias. Ello ha provocado una serie de experiencias en las que se implementaron n Juzgados Orales sin una base organizativa clara. En algunas ocasiones los resultados han sido los deseables y en otras no tanto.

Esta Cumbre se ha propuesto como uno de sus objetivos, sistematizar tales requisitos mínimos de modo que pueda ser útil para la futura organización de los Juzgados Orales que nuestros países se propongan implementar. Ello contribuirá a evitar resultados imprevistos, malas prácticas e improvisación, al tiempo que dará a nuestros Poderes Judiciales la posibilidad de contar con un sistema compartido básico, y que puede ser adaptado a todas las materias y legislaciones. Asimismo, se dará acompañamiento a varios Juzgados orales con moderna gestión, bien sea para iniciar su implementación y dejarla instalada, o bien para recoger buenas prácticas que se



consideren modelos a seguir. Para ello, la postulación de los Despachos será voluntaria de los países que así lo deseen y en Cumbre se escogerán varios de ellos

## 2. Contexto

En el foro de Cumbre se ha logrado consenso en cuanto a que la gestión no debe ser concebida como un fin en sí mismo. Los Poderes Judiciales Iberoamericanos han alcanzado conciencia de que todo cambio que se lleve a cabo a nivel procesal y a nivel organizativo en los despachos judiciales, debe ir orientado a la consecución de una Justicia más humana, más cercana al ciudadano, menos complicada y desde luego de mayor calidad.

En los temas de Oralidad y de Gestión de Despachos partimos de la idea que en la medida en que se consigan esas metas, la imagen de la Justicia y la legitimación social de los Poderes Judiciales de Iberoamérica se fortalecen. Todo ello se traduce también en el fortalecimiento de la institucionalidad de nuestros países y desde luego, en mayor paz social.

En ese contexto, es necesario meditar concienzudamente cuál es el papel del juez ante la sociedad, así como el cambio paradigmático que implica en nuestros países la transición de un juez del procedimiento escrito, hacia un juez de audiencias orales, asistido por modernos sistemas de Gestión. Sobre ello detallaremos en las siguientes líneas.

Partimos de la idea que cada cambio que se fomente hacia la oralidad y hacia la nueva gestión de despachos judiciales no debería ser acordado sin responder previamente a la pregunta sobre cómo potencia cada práctica novedosa el rol de juez que la sociedad contemporánea reclama. Ello implica que el análisis no puede ser solamente endógeno o de los mostradores de los despachos hacia adentro, sino que debe proyectarse hacia el servicio que se presta a los habitantes de nuestros países. Esa es la tarea que esperamos haber cumplido, a través de una metodología que ha sido aprobada por los representantes de todos los Poderes Judiciales y Consejos Judiciales participantes y cuyos resultados presentamos.



### 3. Objetivos

#### 3.1. Objetivo general

Esta Cumbre se ha propuesto como uno de sus objetivos, sistematizar los requisitos mínimos para la moderna gestión de un despacho judicial oral, de modo que pueda ser útil para la futura organización de los Juzgados Orales que nuestros países se propongan implementar. Ello contribuirá a evitar resultados imprevistos, malas prácticas e improvisación, al tiempo que dará a nuestros Poderes Judiciales la posibilidad de contar con un sistema compartido básico, y que puede ser adaptado a todas las materias y legislaciones. Asimismo, se dará acompañamiento a varios Juzgados orales con moderna gestión, bien sea para iniciar su implementación y dejarla instalada, o bien para recoger buenas prácticas de algún juzgado que se considere modelo a seguir. Para ello, la postulación de los Despachos será voluntaria de los países que así lo deseen y en Cumbre se escogerá uno o dos de ellos

#### 3.2. Objetivo específico

Escoger varios despachos judiciales orales de entre los ofrecidos voluntariamente por los países a efecto de que:

-se brinde acompañamiento en la nueva organización si el despacho empieza su nueva organización o pretende mejorarla

-se recoja sus buenas prácticas que puedan servir como modelo a seguir si se trata de un despacho con una organización consolidada.

### 4. Presentación del proyecto

#### 4.1. Aspectos generales

Para evitar equívocos al implementar los juzgados orales con moderna gestión, es necesario aclarar ciertos conceptos.



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.

Estas clasificaciones guardan cierta particularidad que responden a los sistemas prevaecientes en los países, perfectamente válidos a la luz de los requerimientos específicos de cada región.

No obstante, revisadas cada una de ellas, si bien todas son relevantes, se estimó importante desarrollar experiencia respecto a la forma cómo se organizan los servicios, es decir, la *Gestión de Despacho*, por considerarse que se constituye en un pilar fundamental para lograr una administración de justicia eficiente; es una labor de cambio realizable y puede constituirse, además, en una excelente contribución de la Cumbre a nuestros Poderes Judiciales.



Para ello, los representantes de todos los Poderes Judiciales y Consejos, nos hemos propuestos los siguientes objetivos específicos en el tema de *Gestión del Despacho Oral*:

- Contar con un diagnóstico de la situación actual de todos los países de Iberoamérica, separados por países, materias, y por tipos de proceso.
- Sistematizar un banco de buenas prácticas en *Gestión y Oralidad* con el que todos los países puedan contar
- Llevar a cabo recomendaciones atinentes a la moderna gestión de los procesos orales.
- Dar acompañamiento por parte de Cumbre a uno o dos Despachos con *Moderna Gestión*

Para ello, hemos utilizado una metodología descrita en los documentos correspondientes a cada taller, dirigida a la consecución de los objetivos.

#### 4.2. Entregables del proyecto

1. **Un estudio** descriptivo sobre la situación de la gestión de los Despachos Judiciales en Iberoamérica
2. **Un mapeo sobre el ciclo de un caso en un despacho judicial oral**
3. **Un documento con los requisitos cualitativos y materiales para un despacho oral con moderna gestión**
4. **Informes periódicos sobre el acompañamiento a la moderna gestión de uno o dos Juzgados orales.**

#### 4.3. Contenido del proyecto

Durante los días 11, 12 y 13 de marzo de 2009 en el Primer Taller llevado a cabo en San José de Costa Rica, los expertos de los grupos de *Oralidad y Gestión de Despachos* nos reunimos y dimos cumplimiento a los siguientes objetivos:

1. conocer la dinámica de trabajo que se seguiría durante los próximos talleres y reuniones preparatorias



2. establecer metas comunes para ambos temas (oralidad y gestión) en la comprensión de que la oralidad requiere modernos sistemas de gestión y que la gestión de los despachos judiciales no puede estar desvinculada de las reformas procesales iberoamericanas que tienden a oralizar los procesos
3. conocer las expectativas de los representantes de cada país en cuanto a los temas a tratar.
4. revisar la metodología de trabajo propuesta por la coordinación de Costa Rica y en su caso mejorarla.
5. Confeccionar un instrumento de trabajo de gestión y oralidad destinado a la recolección de información de los países participantes. El documento va orientado a determinar los juzgados y tribunales orales existentes en Iberoamérica y que cuentan con modernos sistemas de gestión. El objetivo final es establecer comparaciones, recabar información sobre prácticas replicables y tener un banco de datos sobre riesgos y prácticas que se deben evitar. Se acordó que ese debía tener al menos:
  - a) preguntas sobre las materias en las que existe cambios recientes en la gestión/oralidad
  - b) la forma en que estos cambios se impusieron (mediante reforma legal, mediante la práctica, mediante la contratación de servicios ajenos al Poder Judicial, mediante un plan piloto, mediante una decisión administrativa, otros)
  - c) la identificación concreta del despacho y los detalles del cambio (Por ejemplo: San José, Costa Rica, Juzgado Civil de Cobros, implementó la nueva gestión mediante la política de cero papel y reforma legislativa. Empezó a funcionar en la fecha...Los recursos tecnológicos con que cuenta son... El recurso humano está formado por ...La infraestructura y los recursos materiales básicos son...)
  - d) la información sobre costos y financiamiento
  - e) la información sobre buenas prácticas y logros conseguidos que se estiman replicables
  - f) la información sobre aspectos negativos o que se deben mejorar



Luego de cumplir con los objetivos anteriores, los grupos de Oralidad y de Gestión acordaron trabajar juntos. Asimismo, se definieron los plazos para que los países entregaran contestado el instrumento, a efecto de que sus resultados fueran utilizados en el Segundo Taller Preparatorio.

Durante el Segundo Taller en Asunción, Paraguay, los integrantes de los temas de Oralidad y Gestión se reunieron e intercambiaron puntos de vista y experiencias concretas en los países que ya tienen modernos sistemas de gestión de despachos.

La coordinación de Costa Rica expuso a los expertos los principales datos obtenidos de la sistematización del instrumento o encuesta que fueron contestadas por los diferentes países y se procedió a su análisis.

Los resultados fueron discutidos de manera intensa por el grupo y se procedió a emitir las conclusiones sobre lo que existe, incluyendo aspectos como organización por áreas, servicios comunes, tamaño del despacho, carga de trabajo, tratamiento y requerimiento del recurso humano, cambio de la cultura organizacional, necesidades del usuario, sostenibilidad, incorporación de tecnología, juzgados electrónicos "cero papeles", entre otros.

Durante este análisis, se tuvo como eje transversal la preocupación sobre cómo se concibe el papel del juez ante la sociedad con cada uno de los cambios que se llegaren a proponer, así como el cambio paradigmático que implica en nuestros países la transición de un juez del procedimiento escrito, hacia un juez de audiencias orales en todas las materias, en despachos organizados mediante sistemas modernos de gestión.

Se acordó dar un plazo máximo para que los países que no habían devuelto el instrumento contestado lo hicieran.

Se acordó atender las solicitudes para que los Presidentes y Representantes de los Consejos Judiciales decidan cuál/es país (es) que lo desee podrán tener el seguimiento por parte de los expertos de Cumbre, del Juzgado Oral con Moderna Gestión.

Se acordó hacer algunas recomendaciones, que se detallan en líneas posteriores.

Durante el Tercer Taller en Ciudad de Panamá se acordó lo siguiente:

- a. Los aspectos básicos concretos que tienen los Despachos Judiciales Orales con moderna gestión.



- b. Otorgar como plazo dentro del grupo, hasta la tercera semana de noviembre para que sean propuestos los despachos que se estiman importantes para ser observados por haber demostrado logros deseables o bien despachos que requieran acompañamiento para implementar el sistema oral o mejorarlo.
- c. De tales acompañamientos y del diagnóstico realizado, se enlistarán las buenas prácticas y soluciones con indicación concreta de las materias (en caso de que así procediere) y las condiciones en las que pueden o deben ser implementadas, además de los aspectos negativos y malas prácticas que deben prevenirse y evitarse.
- d. Se designa al grupo de seguimiento para detallar la forma en que se brindará ese acompañamiento al Juzgado o los Juzgados designados y la manera de comunicar a todos los países de la Cumbre en forma periódica los logros alcanzados durante el período de seguimiento de los planes pilotos. Tal acompañamiento deberá respetar los requisitos mínimos aquí propuestos para un despacho oral dando énfasis a las áreas de mayor necesidad.
- e. Se decidió que el equipo mínimo de acompañamiento o seguimiento estaría formado al menos por: un representante de la Secretaría Permanente de Cumbre, el experto en gestión del país que proponga el Juzgado, un representante del país sede de Cumbre; un representante de ese país elegido a lo interno, los coordinadores del taller de Gestión y Oralidad, el ingeniero industrial del taller que es el representante nicaragüense, cualquier otro representante de un país que desee brindar colaboración específica al proyecto.
- f. Se detallaron las razones por las cuales se estima que los proyectos propuestos fomentan el rol de juez que las sociedades iberoamericanas contemporáneas requieren.

#### 4.4. Resultados esperados

##### 4.4.1. Resultados ya conseguidos

La información recogida por medio del instrumento contestado por los países arrojó el estado real de la cuestión en punto a la gestión de despachos orales.

La información fue agrupada en los siguientes sub temas:

- gestión y organización
- oralidad





- tecnología
- ciudadano como usuario
- tribunal digital

Se adjuntan los resultados tabulados como anexo en formato de presentación.

Aparte de lo anterior, en Paraguay fue aprobado el siguiente documento de recomendaciones:

Considerando:

Que la justicia oral es más cercana al ciudadano, más humana y más celer

Que en nuestros países la justicia oral ha sido parte de algunos de nuestros pueblos originarios y se ha aplicado hasta hoy

Que el diseño procesal por audiencias es el sistema conocido más ágil y eficaz para potenciar la oralidad en los procesos judiciales

Que cerca de un 50% de nuestros países conserva los sistemas tradicionales de gestión de despachos, los cuales no fueron concebidos para la oralidad,

Se recomienda:

La implementación de nuevos sistemas de gestión que potencien la oralidad y no la obstaculicen, para todas las materias, con las siguientes consideraciones

1. que se tenga al ser humano como centro
2. que la gestión sea lo suficientemente flexible para ir incorporando los nuevos recursos tecnológicos que a los países les sea posible
3. que se respete la diferencia entre las materias
4. que se realice conforme a las distintas realidades de cada país
5. que se implemente conforme a las posibilidades de cada país
6. que los jueces participen en la toma de las decisiones



7. los sistemas de gestión deben ser adaptados según el lugar geográfico y la lejanía de los lugares en nuestros países, aunque debe hacerse un esfuerzo por la uniformidad

El objetivo debe ser una justicia celer y de mayor calidad, con inmediación, publicidad y sin delegación de funciones y en los casos que lo permitan, debe fomentarse la resolución alterna de conflictos.

Dentro de los nuevos sistemas de gestión existente en nuestros países, se observa que en algunos de ellos los jueces conservan funciones administrativas. Con todo, se estima necesario que exista un apoyo administrativo profesionalizado en coordinación con la función judicial, a efecto de que los jueces puedan dedicarse a la función jurisdiccional en la medida de las necesidades y de la legislación de cada país.

Tomando en cuenta:

Que existe una tendencia generalizada en nuestros países hacia la existencia de servicios comunes, pero que aún se observan diferencias cualitativas y cuantitativas en cuando a la concentración de servicios dentro de los juzgados y tribunales,

Se insta a los países a valorar la conveniencia de tener servicios comunes en todo aquello que no incida en la independencia judicial y sea acorde con las posibilidades materiales y legales de los países

Tomando en cuenta

Que al menos en asuntos de mediana y alta complejidad no es posible prescindir de registros fidedignos de lo acaecido en las audiencias judiciales,

Que debe velarse por el resguardo de la información, para lo cual se recomienda el uso de la mejor tecnología que registre lo acontecido sin necesidad de escribir

Se recomienda



Promover la emisión de resoluciones orales cuando ello se estime conveniente y legalmente posible, en el entendido de que una minuta escrita ha de contener una indicación de los datos generales de la audiencia y la parte dispositiva de la resolución

Observando:

Que la moderna gestión ni la oralidad pueden constituirse en una realidad si no existe voluntad política, compromiso y liderazgo, porque la escritura y el formalismo en el proceso judicial son en realidad un problema cultural que requiere gestión de cambio,

Se recomienda:

La constitución de grupos o comisiones responsables de dar acompañamiento, apoyo, seguimiento, control y monitoreo del cambio en los juzgados y tribunales orales con moderna gestión

Observando:

Que se da una tendencia hacia el uso de software libre debido a los altos costos, se recomienda:

Tomar medidas posibles para compartir los softwares propios.

Observando:

Que algunos de los países participantes de Cumbre reportan resultados positivos en la implementación de tribunales digitales, es decir sin uso de papel y mediante el recurso de Internet,

Se visualiza este sistema como una posibilidad a futuro, para lo cual se deberá:

1. Brindar a los usuarios acompañamiento y guía
2. Deben ser inclusivos y flexibles para incorporar a las poblaciones vulnerables

Observando,



Que algunos países de Iberoamérica apenas inician o van a iniciar en la implementación de la oralidad, se recomienda valorar las siguientes buenas prácticas en la transición hacia la gestión de los tribunales orales:

- 1) Debe tomarse la decisión a lo interno de cada país para que los jueces y magistrados de todas las categorías se actualicen en los modernos sistemas de oralidad y gestión
- 2) La actualización debe ser práctica y debe abarcar todas las fases procesales con simulaciones de todos los tipos de audiencia
- 3) Se recomienda que los jueces de audiencias, los defensores públicos o de oficio y los fiscales o procuradores, sean capacitados en conjunto a efecto de evitar capacitaciones contradictorias que compliquen las audiencias reales.
- 4) Ello debe hacerse en el período de vacancia y debe existir un grupo de apoyo constante para consultas y dudas
- 5) Los asuntos iniciados con el sistema anterior, deben seguirse tramitando por separado con el sistema anterior a efecto de no mezclar ambos sistemas

Por otra parte, se logró como resultado la determinación de los Elementos y Pasos básicos para el diseño e implementación de la Moderna Gestión de Despachos Judiciales Orales, que describimos de seguido:

Existe una serie de aspectos que deben ser definidos al organizar un Juzgado Oral. Entre ellos están:

1. Servicios Comunes
2. Infraestructura
3. Tecnología
4. Impacto en el personal de apoyo
5. Capacitación y divulgación
6. Distribución de funciones y carga de trabajo del personal de apoyo



## 7. Sistema de Seguimiento y control

## 8. Aspectos de la transición de un sistema escrito a uno oral

### 1. Servicios Comunes

Existe una tendencia a aprovechar las economías de escala en el ámbito judicial mediante la creación de una serie de servicios que ya no son de un solo juzgado, sino que se trata de servicios compartidos. Entre ellos se encuentran:

- Recepción de documentos (Y entradas)
- Atención al Público
- Localización de personas, notificaciones y actos de comunicación
- Almacenamiento de información y de evidencias
- Seguridad
- Etcétera

### 2. Infraestructura

En cuanto a la infraestructura, no es posible obviar algunos aspectos básicos como:

- Oficina del juez
- Area de atención al público
- Recepción de causas y escritos
- Oficina de actos de comunicación y notificaciones
- Area de personal de apoyo a audiencia
- Salas de audiencia
- Area de tramitación
- Area de archivo de registros de causas y de evidencias
- Otras (áreas administrativas: organización, recursos humanos, limpieza etc.)
- La extensión de cada área en metros cuadrados será de acuerdo a las necesidades y recursos de cada país.
- Debe preverse la seguridad de víctimas, testigos y jueces



- Es recomendable que los tribunales penales de primera instancia se encuentren cerca de los centros de detención

### 3. Tecnología

Entendemos que la tecnología es preferible para el funcionamiento de un Juzgado Oral de hoy y por ello deben ser destinados los recursos económicos suficientes. Sin embargo, no debe sujetarse las posibilidades de la implementación de un juzgado oral a la tenencia de recursos tecnológicos porque ello sería un contra sentido histórico.

En caso de contarse con medios suficientes, la tecnología puede contribuir en los siguientes aspectos:

- Un sistema informático que de respaldo y esté acorde con el modelo de gestión aceptado por cada país
- Un sistema de registro de audiencias: Video, audio y otros
- Un sistema de agenda
- Un sistema estadístico, un sistema de alertas de vencimiento de plazos que advierta sobre los distintos pasos a seguir automáticamente y que debe derivar del mismo sistema informático de gestión.
- Un sistema de imagen y de audio desde la Sala de Audiencias hacia fuera, de modo que el desempeño de la labor informativa no alteren el orden y la concentración de la audiencia.

### 4. Impacto en el personal de apoyo.

Debe determinarse en cada caso el impacto que el cambio traerá en el personal de apoyo existente y prever legalmente las reasignación o indemnizaciones correspondientes.

### 5. Capacitación y divulgación

No es posible un cambio al sistema oral sin capacitación a los funcionarios y abogados, así como su divulgación a la ciudadanía sobre los principales aspectos del cambio.



La capacitación debe incluir a todos los operadores jurídicos, jueces, abogados, personal administrativo, de apoyo, policías encargadas de la investigación, fiscales, y usuarios externos al sistema.

La adecuada capacitación y divulgación procura que la información con que cuenta la opinión pública sea objetiva y oportuna para que no se fomenten los juicios paralelos y permita la actuación controlable de todos sus operadores e invariablemente se conserven las garantías del proceso legal.

La capacitación debe incluir al menos los siguientes temas:

- roles procesales
- uso de recursos tecnológicos (como computadoras, software, sistemas de grabación, etc.)
- el nuevo modelo administrativo general de gestión judicial que se haya adoptado
- funciones específicas por cada puesto de trabajo

## 6. Distribución de funciones y carga de trabajo del personal de apoyo

Debe haber personal de apoyo al juez cuya cantidad dependerá de la carga de trabajo del Juzgado. (Por ejemplo Local, de Distrito, etcétera)

El personal -cuando es para un juzgado de mayor volumen de trabajo- podrá ser agrupado en diferentes tipos de funciones por procedimientos, fases y etapas (de recepción, de atención a público, de comunicación, de apoyo logístico en Salas, etc.)

Para obtener mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales este personal podría brindar esos servicios a varios juzgados.

## 7. Seguimiento y control

Estimamos que el cambio hacia un Juzgado Oral eficiente no ocurrirá sin un sistema de acompañamiento y verificación del correcto funcionamiento, por parte de personal especializado.



Debe proveerse de la generación de estadísticas automáticas directamente del sistema informático (razones de fracaso de la audiencia que detecte el error concreto, cargas de trabajo, asuntos pendientes, etc.)

Por otra parte, la *Gestión de un Juzgado Oral* debe tener presente que para la celebración de audiencias orales, existe un ciclo o procedimiento mínimo de trabajo que debe ser tomado en cuenta al organizarse y optimizar sus resultados. Este procedimiento aplica a todas las materias y tiene tres aspectos básicos:

Entrada

Procedimiento

Salida

Estos tres aspectos, a su vez contienen pasos que normalmente se tiene que dar para hacer posible la producción de cada audiencia:

Entrada:

1. Petición
2. Asignación a un juez determinado y agendamiento
3. Proceso:
4. Comunicación o citación
5. Preparación de los requerimientos de la audiencia
6. Realización de la audiencia
7. Registro
8. Salida:
9. Actividades posteriores

1. La Petición:

Debe hacerse de la manera más sencilla posible y con los requisitos normativos de cada país.





En ciertas legislaciones las audiencias deben ser señaladas de oficio, de modo que la petición en esos casos no sería necesaria.

Cuando la legislación lo permite, se recomienda el *Encadenamiento de Audiencias*: esto es, informar en la audiencia a las partes, la fecha y hora de la próxima audiencia, cuando la siguiente audiencia es consecuencia de la realización de la anterior audiencia. Es decir, no es necesaria una nueva notificación, cuando la ley así lo permite. De esta manera, es posible omitir los tres primeros pasos de esta lista (Petición, asignación a un juez determinado y agendamiento, así como la comunicación o notificación)

## 2. Asignación a un juez y agendamiento

La petición tiene que ser destinada a un juez específico quien deberá hacerse cargo de la realización de la audiencia.

Previo a ello, el personal administrativo debe:

Si es un caso nuevo, asignar un número identificador al asunto

Abrir o actualizar un registro informático o una carpeta física.

La asignación a un juez cuando hay Juzgados con varios jueces en una misma unidad física y estructura administrativa compartida puede llevarse a cabo por medio de dos sistemas

- Sistema por cartera: las causas se "radican" en un juez específico quien es el llamado a conocer de todas las cuestiones y audiencias que se susciten en el futuro en el asunto. Ejemplo: turnos.
- Sistema de flujos: Se asigna cada vez la realización de audiencia a un juez distinto del tribunal.

Es recomendable que cada país determine cuál sistema utilizará según el tipo de audiencias, las fases procesales y las normas vigentes.

Agendar: Es definir fecha y hora para la audiencia.



Es necesario acordar tiempos con los jueces para que sean señaladas las suficientes para no perder el tiempo pero que efectivamente se realicen y no haya que postergarlas por falta de tiempo.

Para ello hay que tomar en cuenta:

- Tiempo de juez y partes
- Disponibilidad de Salas y equipos

Si se quiere optimizar el uso del tiempo, un mismo tipo de audiencias de trámite puede ser realizada por un mismo juez, para hacerlas de forma continua.

El sistema puede ser manual o digital y en línea. Pero debe ser sencillo y en lo posible, regir para un mismo circuito por materia.

Debe permitir coordinación de las distintas instituciones

Debe permitir la agrupación de audiencias cuando ello es normativamente posible

El éxito de un sistema de agenda, es que las audiencias se hagan cuando fueron fijadas y que cada una dure lo que se previó para ellas. (Evitar que ellas se prolonguen innecesariamente.)

Debe tenerse presente la importancia de la puntualidad para que el sistema funcione y no se haga esperar a los usuarios

Cuando ello es posible, la decisión debe ser tomada en la audiencia

Es recomendable dar por notificada la decisión en la misma audiencia

### 3. Comunicaciones y notificaciones

Las comunicaciones deben ser vistas no como rito sino como comunicación

Se recomiendan los medios no tradicionales cuando ello es posible (por ejemplo notificación por Internet)

Es importante involucrar a las partes en hacerse cargo de llevar a su parte ya su prueba a las audiencias



En la primera audiencia, debe procederse a la fijación o aclaración de domicilio y fijación de medios sencillos de notificación

Es recomendable la confirmación y recordatorio de la audiencia por medio telefónico o cualquier otro medio.

Cuando la ley lo permite, debe darse por notificada de la resolución a la parte que debió concurrir a la audiencia y no lo hizo.

#### 4. Preparación de la Audiencia

Es necesario que un trabajador se encargue de asegurar que se encuentran los elementos materiales que se requieren para la realización de la audiencia (Sala, equipos, antecedentes)

Se debe asegurar la asistencia de las personas (Ejemplo: Conversar telefónicamente con las partes para recordarle el señalamiento)

#### 5. Realización de la Audiencia

Son los actos procesales del juez y las partes (en el caso de penal fiscal y defensor y en el caso civil actor y demandado y abogados)

Es recomendable en lo posible, resolver en la audiencia.

La dirección de audiencias, el rol del juez y las partes, ya fueron tratados en la Cumbre anterior. En esta ocasión recalcamos la importancia de que los jueces tengan una formación humanista, integral, vinculada con la comunidad, respetuosa de los derechos humanos y que se le garantice la estabilidad que le permita ser independiente de presiones mediáticas, políticas o de cualquier índole.

#### 6. Registro de la Audiencia

Se trata de dejar sentado lo que ocurrió en la audiencia, por razones de seguridad jurídica, necesidades de seguimiento del asunto, garantía de los recursos y aspectos de preparación del caso y para actuaciones futuras.



La tecnología puede evitar en alto grado las actas literales, en tanto se asegure el registro de los actos fundamentales, para la certeza jurídica y para los mecanismos de impugnación.

Si se sigue una carpeta física o electrónica, aparte del registro o grabación, basta una constancia breve de lo actuado y resuelto

Puede usarse sistemas de audio y video y de comunicación a distancia, siempre tratando de guardar las debidas garantías dentro de un marco normativo suficiente.

## 7. Actividades Posteriores a la Audiencia

Generalmente de lo decidido por el juez derivan ciertas actividades. El juez es responsable de la realización de audiencia y el personal administrativo debe garantizar el resto.

Finalmente, debe considerarse que la realización de las funciones en un juzgado pequeño puede recaer en un reducido número de funcionarios y puede ser que el nivel de especialización profesional sea reducido.

Recomendamos la función de encargado de Audiencia, quien se hará responsable de que la audiencia se realice ya sea porque dirige al grupo que despliega todas las actividades antes indicadas o bien porque le corresponde realizarlas directamente. Lo que no es admisible es que al frustrarse un señalamiento por errores del juzgado, no exista un responsable por ese producto final.

No debe olvidarse que un sistema oral que fracase en la celebración de audiencias o que las realice de manera tardía o con jueces de inadecuadas capacidades, proyecta a la sociedad una imagen negativa de la Justicia. Ello afecta la institucionalidad de nuestros países y fomenta la violencia privada. Por ello, la organización y gestión de los Despachos debe estar orientada hacia la satisfacción del usuario, con puntualidad, humanización en la comunicación y el respeto de los derechos fundamentales.



Por su parte, el perfil de juzgador que se requiere es el que infunde respeto no sólo por los aspectos simbólicos del entorno, sino también por los atributos de sus resoluciones y por el trato humano que brinda a los intervinientes en los procesos.

#### 7.1. Resultados a mediano plazo

Se acordó asimismo que los coordinadores del grupo llevarán los acuerdos a la próxima reunión preparatoria y a la Cumbre Judicial.

Se acordó realizar una carta de agradecimiento al señor Presidente del Poder Judicial de Nicaragua por la colaboración brindada, al permitir que el Ingeniero Héctor Ibarra colaborara con la coordinación para la preparación del borrador del presente documento y el mapa de proceso.

#### Resultados a largo plazo (a implementar después de la Cumbre de Montevideo)

Debe darse acompañamiento a varios Juzgados orales con moderna gestión, bien sea para iniciar su implementación y dejarla instalada, o bien para recoger buenas prácticas de algún juzgado que se considere modelo a seguir. Para ello, la postulación de los Despachos será voluntaria de los países que así lo deseen y tendrán tiempo de hacerlo aún en la Cumbre de Montevideo.

El equipo de seguimiento estará compuesto al menos por: un representante de la Secretaría Permanente de Cumbre, un representante del país sede de Cumbre; un representante experto en gestión del país que proponga el Juzgado, un representante de ese país elegido a lo interno, los coordinadores del taller de Gestión y Despacho Judicial, el ingeniero industrial del taller que es el representante nicaragüense. Lo anterior, además de la suma de cualquier integrante de países que deseen colaborar de alguna manera con el proyecto.

#### 8. Conclusiones y valoración del grupo de trabajo.



El grupo ha estimado que el trabajo realizado y el proyecto que se implementará, son sumamente valiosos por su base científica, su tratamiento interdisciplinario y el consenso alcanzado con todos los países.

La participación de la ciencia jurídica, la experiencia judicial y la ciencia de la ingeniería sumado al trabajo fuerte llevado a cabo, harán que este sea un verdadero logro de Cumbre si todos sus objetivos se cumplen.

#### 9. Propuestas de cara al futuro.

Tal como se explicó, luego de Cumbre un equipo dará seguimiento a varios despachos bien sea para implementar la moderna gestión o bien para recoger sus buenas prácticas y sirva de modelo a los países iberoamericanos. De ello se dará informes periódicos a la Secretaría de Cumbre y a los países que lo deseen. Se hará un registro de logros conseguidos, dificultades y fortalezas del acompañamiento. Se estima que será un logro muy concreto de este foro Iberoamericano, de gran actualidad y que responde a las necesidades de nuestros Poderes Judiciales y de la sociedad, pues se estima que el rendimiento, atención y servicio que brinda el Despacho mejorará en gran medida respecto de los despachos sin moderna gestión.

#### 10. Compromisos y seguimiento

El seguimiento lo hará el equipo ya indicado, mediante visitas, videoconferencias, y comunicaciones variadas, que generarán un análisis periódico sobre el estado de la cuestión, y que será la base de los informes que el equipo haga a la Secretaría y a los países de Cumbre.

Para ello, es preciso que los presidentes en Cumbre avalen el proyecto, al equipo profesional designado y de ser posible designe nombres específicos, a efecto de que los profesionales encargados cuenten con la investidura adecuada al hacer contacto con los Juzgados designados y quede establecido el compromiso de trabajo de una manera seria e ineludible.



## PROYECTO

# GESTIÓN JUDICIAL: HACIA LA DEFINICIÓN DE MODELOS DE GESTIÓN DE DESPACHOS COMO RESPUESTA A LA DEMANDA CIUDADANA

## XV Cumbre Judicial Iberoamericana

**Proyecto:** Gestión de Despacho Judicial Oral

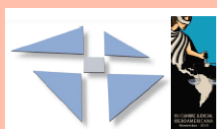
**Autor:** Grupo de trabajo Gestión de Despacho y Oralidad.

*Eje temático: El rol del juez en la sociedad contemporánea, la imagen de la justicia y las relaciones con la sociedad*

### 1. Introducción

Si se aplica el proceso judicial con oralidad, el modelo de organización de los Juzgados, caracterizado hasta ahora por los expedientes, debe ceder paso a uno caracterizado por la producción de audiencias. Tal idea es generalmente compartida por todos los países. Sin embargo, hasta ahora ha existido poca sistematización sobre los requisitos mínimos que caracterizan esa forma de organización en un sistema con producción de audiencias. Ello ha provocado una serie de experiencias en las que se implementaron n Juzgados Orales sin una base organizativa clara. En algunas ocasiones los resultados han sido los deseables y en otras no tanto.

Esta Cumbre se ha propuesto como uno de sus objetivos, sistematizar tales requisitos mínimos de modo que pueda ser útil para la futura organización de los Juzgados Orales que nuestros países se propongan implementar. Ello



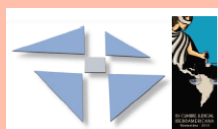
contribuirá a evitar resultados imprevistos, malas prácticas e improvisación, al tiempo que dará a nuestros Poderes Judiciales la posibilidad de contar con un sistema compartido básico, y que puede ser adaptado a todas las materias y legislaciones. Asimismo, se dará acompañamiento a uno o dos Juzgados orales con moderna gestión, bien sea para iniciar su implementación y dejarla instalada, o bien para recoger buenas prácticas de algún juzgado que se considere modelo a seguir. Para ello, la postulación de los Despachos será voluntaria de los países que así lo deseen y en Cumbre se escogerá uno o dos de ellos

## 2. Contexto

En el foro de Cumbre se ha logrado consenso en cuanto a que la gestión no debe ser concebida como un fin en sí mismo. Los Poderes Judiciales Iberoamericanos han alcanzado conciencia de que todo cambio que se lleve a cabo a nivel procesal y a nivel organizativo en los despachos judiciales, debe ir orientado a la consecución de una Justicia más humana, más cercana al ciudadano, menos complicada y desde luego de mayor calidad.

En los temas de Oralidad y de Gestión de Despachos partimos de la idea que en la medida en que se consigan esas metas, la imagen de la Justicia y la legitimación social de los Poderes Judiciales de Iberoamérica se fortalecen. Todo ello se traduce también en el fortalecimiento de la institucionalidad de nuestros países y desde luego, en mayor paz social.

En ese contexto, es necesario meditar concienzudamente cuál es el papel del juez ante la sociedad, así como el cambio paradigmático que implica en nuestros países la transición de un juez del procedimiento escrito, hacia un juez de audiencias orales, asistido por modernos sistemas de Gestión. Sobre ello detallaremos en las siguientes líneas.





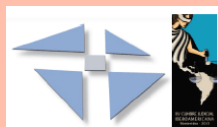
Partimos de la idea que cada cambio que se fomente hacia la oralidad y hacia la nueva gestión de despachos judiciales no debería ser acordado sin responder previamente a la pregunta sobre cómo potencia cada práctica novedosa el rol de juez que la sociedad contemporánea reclama. Ello implica que el análisis no puede ser solamente endógeno o de los mostradores de los despachos hacia adentro, sino que debe proyectarse hacia el servicio que se presta a los habitantes de nuestros países. Esa es la tarea que esperamos haber cumplido, a través de una metodología que ha sido aprobada por los representantes de todos los Poderes Judiciales y Consejos Judiciales participantes y cuyos resultados presentamos.

### 3. Objetivos

#### 3.1 Objetivo general

Esta Cumbre se ha propuesto como uno de sus objetivos, sistematizar los requisitos mínimos para la moderna gestión de un despacho judicial oral, de modo que pueda ser útil para la futura organización de los Juzgados Orales que nuestros países se propongan implementar. Ello contribuirá a evitar resultados imprevistos, malas prácticas e improvisación, al tiempo que dará a nuestros Poderes Judiciales la posibilidad de contar con un sistema compartido básico, y que puede ser adaptado a todas las materias y legislaciones. Asimismo, se dará acompañamiento a uno o dos Juzgados orales con moderna gestión, bien sea para iniciar su implementación y dejarla instalada, o bien para recoger buenas prácticas de algún juzgado que se considere modelo a seguir. Para ello, la postulación de los Despachos será voluntaria de los países que así lo deseen y en Cumbre se escogerá uno o dos de ellos

#### 3.2 Objetivo específico



Escoger uno o dos despachos judiciales orales de entre los ofrecidos voluntariamente por los países a efecto de que:

- se brinde acompañamiento en la nueva organización si el despacho empieza su nueva organización o pretende mejorarla
- se recoja sus buenas prácticas que puedan servir de modelo a seguir si es un despacho con una organización consolidada.

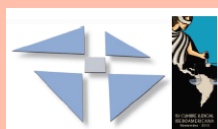
#### 4. Presentación del proyecto

##### 4.1 Aspectos generales

Para evitar equívocos al implementar los juzgados orales con moderna gestión, es necesario aclarar ciertos conceptos.

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.

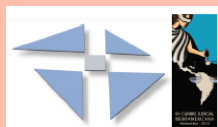
Estas clasificaciones guardan cierta particularidad que responden a los sistemas prevalecientes en los países, perfectamente válidos a la luz de los requerimientos específicos de cada región.

No obstante, revisadas cada una de ellas, si bien todas son relevantes, se estimó importante desarrollar experiencia respecto a la forma cómo se organizan los servicios, es decir, la *Gestión de Despacho*, por considerarse que se constituye en un pilar fundamental para lograr una administración de justicia eficiente; es una labor de cambio realizable y puede constituirse, además, en una excelente contribución de la Cumbre a nuestros Poderes Judiciales.

Para ello, los representantes de todos los Poderes Judiciales y Consejos, nos hemos propuestos los siguientes objetivos específicos en el tema de *Gestión del Despacho Oral*:

- Contar con un diagnóstico de la situación actual de todos los países de Iberoamérica, separados por países, materias, y por tipos de proceso.
- Sistematizar un banco de buenas prácticas en *Gestión y Oralidad* con el que todos los países puedan contar
- Llevar a cabo recomendaciones atinentes a la moderna gestión de los procesos orales.
- Dar acompañamiento por parte de Cumbre a uno o dos Despachos con *Moderna Gestión*

Para ello, hemos utilizado una metodología descrita en los documentos correspondientes a cada taller, dirigida a la consecución de los objetivos.



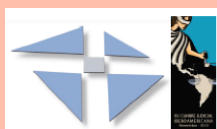
## 4.2 Entregables del proyecto

1. Un estudio descriptivo sobre la situación de la gestión de los Despachos Judiciales en Iberoamérica
2. Un mapeo sobre el ciclo de un caso en un despacho judicial oral
3. Un documento con los requisitos cualitativos y materiales para un despacho oral con moderna gestión
4. Informes periódicos sobre el acompañamiento a la moderna gestión de uno o dos Juzgados orales.

## 4.3 Contenido del proyecto

Durante los días 11, 12 y 13 de marzo de 2009 en el Primer Taller llevado a cabo en San José de Costa Rica, los expertos de los grupos de Oralidad y Gestión de Despachos nos reunimos y dimos cumplimiento a los siguientes objetivos:

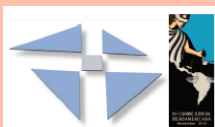
1. conocer la dinámica de trabajo que se seguiría durante los próximos talleres y reuniones preparatorias
2. establecer metas comunes para ambos temas (oralidad y gestión) en la comprensión de que la oralidad requiere modernos sistemas de gestión y que la gestión de los despachos judiciales no puede estar desvinculada de las reformas procesales iberoamericanas que tienden a oralizar los procesos
3. conocer las expectativas de los representantes de cada país en cuanto a los temas a tratar.
4. revisar la metodología de trabajo propuesta por la coordinación de Costa Rica y en su caso mejorarla.
5. Confeccionar un instrumento de trabajo de gestión y oralidad destinado a la recolección de información de los países participantes. El documento va



orientado a determinar los juzgados y tribunales orales existentes en Iberoamérica y que cuentan con modernos sistemas de gestión. El objetivo final es establecer comparaciones, recabar información sobre prácticas replicables y tener un banco de datos sobre riesgos y prácticas que se deben evitar. Se acordó que ese debía tener al menos:

- a) preguntas sobre las materias en las que existe cambios recientes en la gestión/oralidad
- b) la forma en que estos cambios se impusieron (mediante reforma legal, mediante la práctica, mediante la contratación de servicios ajenos al Poder Judicial, mediante un plan piloto, mediante una decisión administrativa, otros)
- c) la identificación concreta del despacho y los detalles del cambio (Por ejemplo: San José, Costa Rica, Juzgado Civil de Cobros, implementó la nueva gestión mediante la política de cero papel y reforma legislativa. Empezó a funcionar en la fecha...Los recursos tecnológicos con que cuenta son... El recurso humano está formado por ...La infraestructura y los recursos materiales básicos son...)
- d) la información sobre costos y financiamiento
- e) la información sobre buenas prácticas y logros conseguidos que se estiman replicables
- f) la información sobre aspectos negativos o que se deben mejorar

Luego de cumplir con los objetivos anteriores, los grupos de Oralidad y de Gestión acordaron trabajar juntos. Asimismo, se definieron los plazos para que los países entregaran contestado el instrumento, a efecto de que sus resultados fueran utilizados en el Segundo Taller Preparatorio.



Durante el Segundo Taller en Asunción, Paraguay, los integrantes de los temas de Oralidad y Gestión se reunieron e intercambiaron puntos de vista y experiencias concretas en los países que ya tienen modernos sistemas de gestión de despachos.

La coordinación de Costa Rica expuso a los expertos los principales datos obtenidos de la sistematización del instrumento o encuesta que fueron contestadas por los diferentes países y se procedió a su análisis.

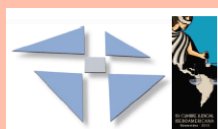
Los resultados fueron discutidos de manera intensa por el grupo y se procedió a emitir las conclusiones sobre lo que existe, incluyendo aspectos como organización por áreas, servicios comunes, tamaño del despacho, carga de trabajo, tratamiento y requerimiento del recurso humano, cambio de la cultura organizacional, necesidades del usuario, sostenibilidad, incorporación de tecnología, juzgados electrónicos "cero papeles", entre otros.

Durante este análisis, se tuvo como eje transversal la preocupación sobre cómo se concibe el papel del juez ante la sociedad con cada uno de los cambios que se llegaren a proponer, así como el cambio paradigmático que implica en nuestros países la transición de un juez del procedimiento escrito, hacia un juez de audiencias orales en todas las materias, en despachos organizados mediante sistemas modernos de gestión.

Se acordó dar un plazo máximo para que los países que no habían devuelto el instrumento contestado lo hicieran.

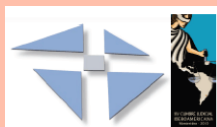
Se acordó atender las solicitudes para que los Presidentes y Representantes de los Consejos Judiciales decidan cuál/es país que lo desee podrán tener el seguimiento por parte de los expertos de Cumbre, del Juzgado Oral con Moderna Gestión.

Se acordó hacer algunas recomendaciones, que se detallan en líneas posteriores.



Durante el Tercer Taller en Ciudad de Panamá se acordó lo siguiente:

- a) Los aspectos básicos concretos que tienen los Despachos Judiciales Orales con moderna gestión.
- b) Otorgar como plazo hasta la tercera semana de noviembre para que sean propuestos los despachos que se estiman importantes para ser observados por haber demostrado logros deseables o bien despachos que requieran acompañamiento para implementar el sistema oral o mejorarlo. De ellos deberán escogerse uno o dos según sea el caso.
- c) De tales acompañamientos y del diagnóstico realizado, se enlistarán las buenas prácticas y soluciones con indicación concreta de las materias (en caso de que así procediere) y las condiciones en las que pueden o deben ser implementadas, además de los aspectos negativos y malas prácticas que deben prevenirse y evitarse.
- d) Se designa al grupo de seguimiento para detallar la forma en que se brindará ese acompañamiento al Juzgado o Juzgados designados y la manera de comunicar a todos los países de la Cumbre en forma periódica los logros alcanzados durante el período de seguimiento de los planes pilotos. Tal acompañamiento deberá respetar los requisitos mínimos aquí propuestos para un despacho oral dando énfasis a las áreas de mayor necesidad.
- e) Se decidió que el equipo mínimo de acompañamiento o seguimiento estaría formado por: un representante de la Secretaría Permanente de Cumbre, el experto del taller de gestión del despacho oral que proponga el Juzgado, un representante de ese país elegido a lo interno, los coordinadores del taller, el ingeniero industrial del taller que es el representante nicaragüense.



f) Se detallaron las razones por las cuales se estima que los proyectos propuestos fomentan el rol de juez que las sociedades iberoamericanas contemporáneas requieren.

#### 4.4 Resultados esperados

##### 4.4.1 Resultados ya conseguidos

La información recogida por medio del instrumento contestado por los países arrojó el estado real de la cuestión en punto a la gestión de despachos orales.

La información fue agrupada en los siguientes sub temas:

- gestión y organización
- oralidad
- tecnología
- ciudadano como usuario
- tribunal digital

Se adjuntan los resultados tabulados como anexo en formato de presentación.

Aparte de lo anterior, en Paraguay fue aprobado el siguiente documento de recomendaciones:

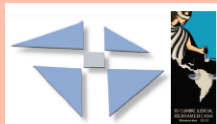
Considerando:

Que la justicia oral es más cercana al ciudadano, más humana y más célere

Que en nuestros países la justicia oral ha sido parte de algunos de nuestros pueblos originarios y se ha aplicado hasta hoy

Que el diseño procesal por audiencias es el sistema conocido más ágil y eficaz para potenciar la oralidad en los procesos judiciales

Que cerca de un 50% de nuestros países conserva los sistemas tradicionales de gestión de despachos, los cuales no fueron concebidos para la oralidad,





Se recomienda:

La implementación de nuevos sistemas de gestión que potencien la oralidad y no la obstaculicen, para todas las materias, con las siguientes consideraciones

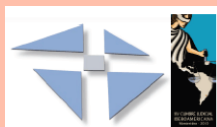
1. que se tenga al ser humano como centro
2. que la gestión sea lo suficientemente flexible para ir incorporando los nuevos recursos tecnológicos que a los países les sea posible
3. que se respete la diferencia entre las materias
4. que se realice conforme a las distintas realidades de cada país
5. que se implemente conforme a las posibilidades de cada país
6. que los jueces participen en la toma de las decisiones
7. los sistemas de gestión deben ser adaptados según el lugar geográfico y la lejanía de los lugares en nuestros países, aunque debe hacerse un esfuerzo por la uniformidad

El objetivo debe ser una justicia célere y de mayor calidad, con intermediación, publicidad y sin delegación de funciones y en los casos que lo permitan, debe fomentarse la resolución alterna de conflictos.

Dentro de los nuevos sistemas de gestión existente en nuestros países, se observa que en algunos de ellos los jueces conservan funciones administrativas. Con todo, se estima necesario que exista un apoyo administrativo profesionalizado en coordinación con la función judicial, a efecto de que los jueces puedan dedicarse a la función jurisdiccional en la medida de las necesidades y de la legislación de cada país.

Tomando en cuenta:

Que existe una tendencia generalizada en nuestros países hacia la existencia de servicios comunes, pero que aún se observan diferencias cualitativas y



cuantitativas en cuando a la concentración de servicios dentro de los juzgados y tribunales,

Se insta a los países a valorar la conveniencia de tener servicios comunes en todo aquello que no incida en la independencia judicial y sea acorde con las posibilidades materiales y legales de los países

Tomando en cuenta

Que al menos en asuntos de mediana y alta complejidad no es posible prescindir de registros fidedignos de lo acaecido en las audiencias judiciales,

Que la escritura como medio de registro hace lentas las audiencias, las formaliza e incluso las vuelve prescindibles,

Que debe velarse por el resguardo de la información, para lo cual se recomienda el uso de la mejor tecnología que registre lo acontecido sin necesidad de escribir

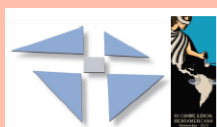
Se recomienda

Promover la emisión de resoluciones orales cuando ello se estime conveniente y legalmente posible, en el entendido de que una minuta escrita ha de contener una indicación de los datos generales de la audiencia y la parte dispositiva de la resolución

Observando:

Que la moderna gestión ni la oralidad pueden constituirse en una realidad si no existe voluntad política, compromiso y liderazgo, porque la escritura y el formalismo en el proceso judicial son en realidad un problema cultural que requiere gestión de cambio,

Se recomienda:



La constitución de grupos o comisiones responsables de dar acompañamiento, apoyo, seguimiento, control y monitoreo del cambio en los juzgados y tribunales orales con moderna gestión

Observando:

Que se da una tendencia hacia el uso de software libre debido a los altos costos, se recomienda:

Tomar medidas posibles para compartir los software propios.

Observando:

Que algunos de los países participantes de Cumbre reportan resultados positivos en la implementación de tribunales digitales, es decir sin uso de papel y mediante el recurso de Internet,

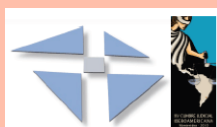
Se visualiza este sistema como una posibilidad a futuro, para lo cual se deberá:

1. Brindar a los usuarios acompañamiento y guía
2. Deben ser inclusivos y flexibles para incorporar a las poblaciones vulnerables

Observando,

Que algunos países de Iberoamérica apenas inician o van a iniciar en la implementación de la oralidad, se recomienda valorar las siguientes buenas prácticas en la transición hacia la gestión de los tribunales orales:

- 1) Debe tomarse la decisión a lo interno de cada país para que los jueces y magistrados de todas las categorías se actualicen en los modernos sistemas de oralidad y gestión
- 2) La actualización debe ser práctica y debe abarcar todas las fases procesales con simulaciones de todos los tipos de audiencia



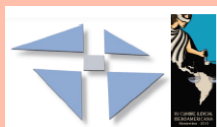
- 3) Se recomienda que los jueces de audiencias, los defensores públicos o de oficio y los fiscales o procuradores, sean capacitados en conjunto a efecto de evitar capacitaciones contradictorias que compliquen las audiencias reales.
- 4) Ello debe hacerse en el período de vacancia y debe existir un grupo de apoyo constante para consultas y dudas
- 5) Los asuntos iniciados con el sistema anterior, deben seguirse tramitando por separado con el sistema anterior a efecto de no mezclar ambos sistemas

Por otra parte, se logró como resultado la determinación de los Elementos y Pasos básicos para el diseño e implementación de la Moderna Gestión de Despachos Judiciales Orales, que describimos de seguido:

Existe una serie de aspectos que deben ser definidos al organizar un Juzgado Oral. Entre ellos están:

1. Servicios Comunes
2. Infraestructura
3. Tecnología
4. Impacto en el personal de apoyo
5. Capacitación y divulgación
6. Distribución de funciones y carga de trabajo del personal de apoyo
7. Sistema de Seguimiento y control
8. Aspectos de la transición de un sistema escrito a uno oral

1. Servicios Comunes



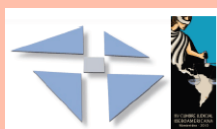
Existe una tendencia a aprovechar las economías de escala en el ámbito judicial mediante la creación de una serie de servicios que ya no son de un solo juzgado, sino que se trata de servicios compartidos. Entre ellos se encuentran:

- Recepción de documentos (Y entradas)
- Atención al Público
- Localización de personas, notificaciones y actos de comunicación
- Almacenamiento de información y de evidencias
- Seguridad
- Etcétera

## 2. Infraestructura

En cuanto a la infraestructura, no es posible obviar algunos aspectos básicos como:

- Oficina del juez
- Área de atención al público
- Recepción de causas y escritos
- Oficina de actos de comunicación y notificaciones
- Área de personal de apoyo a audiencia
- Salas de audiencia
- Área de tramitación
- Área de archivo de registros de causas y de evidencias
- Otras (áreas administrativas: organización, recursos humanos, limpieza etc.)
- La extensión de cada área en metros cuadrados será de acuerdo a las necesidades y recursos de cada país.



- Debe preverse la seguridad de víctimas, testigos y jueces
- Es recomendable que los tribunales penales de primera instancia se encuentren cerca de los centros de detención

### 3. Tecnología

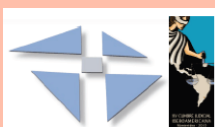
Entendemos que la tecnología es preferible para el funcionamiento de un Juzgado Oral de hoy y por ello deben ser destinados los recursos económicos suficientes. Sin embargo, no debe sujetarse las posibilidades de la implementación de un juzgado oral a la tenencia de recursos tecnológicos porque ello sería un contra sentido histórico.

En caso de contarse con medios suficientes, la tecnología puede contribuir en los siguientes aspectos:

- Un sistema informático que de respaldo y esté acorde con el modelo de gestión aceptado por cada país
- Un sistema de registro de audiencias: Video, audio y otros
- Un sistema de agenda
- Un sistema estadístico, un sistema de alertas de vencimiento de plazos que advierta sobre los distintos pasos a seguir automáticamente y que debe derivar del mismo sistema informático de gestión.
- Un sistema de imagen y de audio desde la Sala de Audiencias hacia fuera, de modo que el desempeño de la labor informativa no alteren el orden y la concentración de la audiencia.

### 4. Impacto en el personal de apoyo.

Debe determinarse en cada caso el impacto que el cambio traerá en el personal de apoyo existente y prever legalmente las reasignación o indemnizaciones correspondientes.



## 5. Capacitación y divulgación

No es posible un cambio al sistema oral sin capacitación a los funcionarios y abogados, así como su divulgación a la ciudadanía sobre los principales aspectos del cambio.

La capacitación debe incluir a todos los operadores jurídicos: jueces, abogados, personal administrativo, de apoyo, policías encargadas de la investigación, fiscales, y usuarios externos al sistema.

La adecuada capacitación y divulgación procura que la información con que cuenta la opinión pública sea objetiva y oportuna para que no se fomenten los juicios paralelos y permita la actuación controlable de todos sus operadores e invariablemente se conserven las garantías del proceso legal.

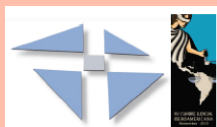
Debe incluir temas:

- roles procesales
- uso de recursos tecnológicos (como computadoras, software, sistemas de grabación, etc.)
- el nuevo modelo administrativo general de gestión judicial que se haya adoptado
- funciones específicas por cada puesto de trabajo

## 6. Distribución de funciones y carga de trabajo del personal de apoyo

Debe haber personal de apoyo al juez cuya cantidad dependerá de la carga de trabajo del Juzgado. (Por ejemplo Local, de Distrito, etcétera)

El personal -cuando es para un juzgado de mayor volumen de trabajo- podrá ser agrupado en diferentes tipos de funciones por procedimientos, fases y etapas (de recepción, de atención a público, de comunicación, de apoyo logístico en Salas, etc)



Para obtener mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales este personal podría brindar esos servicios a varios juzgados.

## 7. Seguimiento y control

Estimamos que el cambio hacia un Juzgado Oral eficiente no ocurrirá sin un sistema de acompañamiento y verificación del correcto funcionamiento, por parte de personal especializado.

Debe proveerse de la generación de estadísticas automáticas directamente del sistema informático (razones de fracaso de la audiencia que detecte el error concreto, cargas de trabajo, asuntos pendientes, etc.)

Por otra parte, la Gestión de un Juzgado Oral debe tener presente que para la celebración de audiencias orales, existe un ciclo o procedimiento mínimo de trabajo que debe ser tomado en cuenta al organizarse y optimizar sus resultados. Este procedimiento aplica a todas las materias y tiene tres aspectos básicos:

Entrada

Procedimiento

Salida

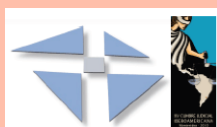
Estos tres aspectos, a su vez contienen pasos que normalmente se tiene que dar para hacer posible la producción de cada audiencia:

Entrada:

1. Petición
2. Asignación a un juez determinado y agendamiento

Proceso:

3. Comunicación o citación





4. Preparación de los requerimientos de la audiencia

5. Realización de la audiencia

6. Registro

Salida:

7. Actividades posteriores

1.2 La Petición:

Debe hacerse de la manera más sencilla posible y con los requisitos normativos de cada país.

En ciertas legislaciones las audiencias deben ser señaladas de oficio, de modo que la petición en esos casos no sería necesaria.

Cuando la legislación lo permite, se recomienda el *Encadenamiento de Audiencias*: esto es, informar en la audiencia a las partes, la fecha y hora de la próxima audiencia, cuando la siguiente audiencia es consecuencia de la realización de la anterior audiencia. Es decir, no es necesaria una nueva notificación, cuando la ley así lo permite. De esta manera, es posible omitir los tres primeros pasos de esta lista (Petición, asignación a un juez determinado y agendamiento, así como la comunicación o notificación)

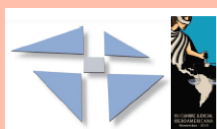
2. Asignación a un juez y agendamiento

La petición tiene que ser destinada a un juez específico quien deberá hacerse cargo de la realización de la audiencia.

Previo a ello, el personal administrativo debe:

Si es un caso nuevo, asignar un número identificadorio al asunto

Abrir o actualizar un registro informático o una carpeta física.



La asignación a un juez cuando hay Juzgados con varios jueces en una misma unidad física y estructura administrativa compartida puede llevarse a cabo por medio de dos sistemas

- Sistema por cartera: las causas se "radican" en un juez específico quien es el llamado a conocer de todas las cuestiones y audiencias que se susciten en el futuro en el asunto. Ejemplo: turnos.
- Sistema de flujos: Se asigna cada vez la realización de audiencia a un juez distinto del tribunal.

Es recomendable que cada país determine cuál sistema utilizará según el tipo de audiencias, las fases procesales y las normas vigentes.

Agendar: Es definir fecha y hora para la audiencia.

Es necesario acordar tiempos con los jueces para que sean señaladas las suficientes para no perder el tiempo pero que efectivamente se realicen y no haya que postergarlas por falta de tiempo.

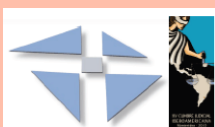
Para ello hay que tomar en cuenta:

- Tiempo de juez y partes
- Disponibilidad de Salas y equipos

Si se quiere optimizar el uso del tiempo, un mismo tipo de audiencias de trámite puede ser realizada por un mismo juez, para hacerlas de forma continua.

El sistema puede ser manual o digital y en línea. Pero debe ser sencillo y en lo posible, regir para un mismo circuito por materia.

Debe permitir coordinación de las distintas instituciones



Debe permitir la agrupación de audiencias cuando ello es normativamente posible

El éxito de un sistema de agenda, es que las audiencias se hagan cuando fueron fijadas y que cada una dure lo que se previó para ellas. (Evitar que ellas se prolonguen innecesariamente.)

Debe tenerse presente la importancia de la puntualidad para que el sistema funcione y no se haga esperar a los usuarios

Cuando ello es posible, la decisión debe ser tomada en la audiencia

Es recomendable dar por notificada la decisión en la misma audiencia

### 3. Comunicaciones y notificaciones

Las comunicaciones deben ser vista no como rito sino como comunicación

Se recomiendan los medios no tradicionales cuando ello es posible (por ejemplo notificación por Internet)

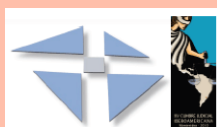
Es importante involucrar a las partes en hacerse cargo de llevar a su parte ya su prueba a las audiencias

En la primera audiencia, debe procederse a la fijación o aclaración de domicilio y fijación de medios sencillos de notificación

Es recomendable la confirmación y recordatorio de la audiencia por medio telefónico o cualquier otro medio.

Cuando la ley lo permite, debe darse por notificada de la resolución a la parte que debió concurrir a la audiencia y no lo hizo.

### 4. Preparación de la Audiencia



Es necesario que un trabajador se encargue de asegurar que se encuentran los elementos materiales que se requieren para la realización de la audiencia (Sala, equipos, antecedentes)

Se debe asegurar la asistencia de las personas (Ejemplo: Conversar telefónicamente con las partes para recordarle el señalamiento)

#### 5. Realización de la Audiencia

Son los actos procesales del juez y las partes (en el caso de penal fiscal y defensor y en el caso civil actor y demandado y abogados)

Es recomendable en lo posible, resolver en la audiencia.

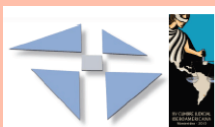
La dirección de audiencias, el rol del juez y las partes, ya fueron tratados en la Cumbre anterior. En esta ocasión recalcamos la importancia de que los jueces tengan una formación humanista, integral, vinculada con la comunidad, respetuosa de los derechos humanos y que se le garantice la estabilidad que le permita ser independiente de presiones mediáticas, políticas o de cualquier índole.

#### 6. Registro de la Audiencia

Se trata de dejar sentado lo que ocurrió en la audiencia, por razones de seguridad jurídica, necesidades de seguimiento del asunto, garantía de los recursos y aspectos de preparación del caso y para actuaciones futuras.

La tecnología puede evitar en alto grado las actas literales, en tanto se asegure el registro de los actos fundamentales, para la certeza jurídica y para los mecanismos de impugnación.

Si se sigue una carpeta física o electrónica, aparte del registro o grabación, basta una constancia breve de lo actuado y resuelto



Puede usarse sistemas de audio y video y de comunicación a distancia, siempre tratando de guardar las debidas garantías dentro de un marco normativo suficiente.

## 7. Actividades Posteriores a la Audiencia

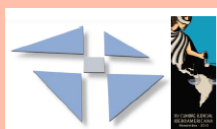
Generalmente de lo decidido por el juez derivan ciertas actividades. El juez es responsable de la realización de audiencia y el personal administrativo debe garantizar el resto.

Finalmente, debe considerarse que la realización de las funciones en un juzgado pequeño puede recaer en un reducido número de funcionarios y puede ser que el nivel de especialización profesional sea reducido.

Recomendamos la función de encargado de Audiencia, quien se hará responsable de que la audiencia se realice ya sea porque dirige al grupo que despliega todas las actividades antes indicadas o bien porque le corresponde realizarlas directamente. Lo que no es admisible es que al frustrarse un señalamiento por errores del juzgado, no exista un responsable por ese producto final.

No debe olvidarse que un sistema oral que fracase en la celebración de audiencias o que las realice de manera tardía o con jueces de inadecuadas capacidades, proyecta a la sociedad una imagen negativa de la Justicia. Ello afecta la institucionalidad de nuestros países y fomenta la violencia privada. Por ello, la organización y gestión de los Despachos debe estar orientada hacia la satisfacción del usuario, con puntualidad, humanización en la comunicación y el respeto de los derechos fundamentales.

Por su parte, el perfil de juzgador que se requiere es el que infunde respeto no sólo por los aspectos simbólicos del entorno, sino también por los atributos de sus resoluciones y por el trato humano que brinda a los intervinientes en los procesos.



## 4.2 Resultados a mediano plazo

Este grupo acordó otorgar tiempo hasta la tercera semana de noviembre inclusive, para que los países que lo deseen, puedan ofrecer un Despacho con Oralidad que desee organizarse conforme a la moderna gestión y constituirse en ejemplo para los países iberoamericana.

Se acordó asimismo que los coordinadores del grupo llevarán los acuerdos a la próxima reunión preparatoria y a la Cumbre Judicial.

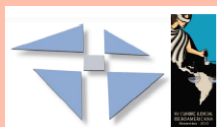
Se acordó realizar una carta de agradecimiento al señor Presidente del Poder Judicial de Nicaragua por la colaboración brindada, al permitir que el Ingeniero Héctor Ibarra colaborara con la coordinación para la preparación del borrador del presente documento y el mapa de proceso.

## 4.3 Resultados a largo plazo (a implementar después de la Cumbre)

Dar acompañamiento a uno o dos Juzgados orales con moderna gestión, bien sea para iniciar su implementación y dejarla instalada, o bien para recoger buenas prácticas de algún juzgado que se considere modelo a seguir. Para ello, la postulación de los Despachos será voluntaria de los países que así lo deseen y en Cumbre se escogerá uno o dos de ellos.

El equipo de seguimiento estará compuesto al menos por: un representante de la Secretaría Permanente de Cumbre, el experto del taller de gestión del despacho oral que proponga el Juzgado, un representante de ese país elegido a lo interno, los coordinadores del taller, el ingeniero industrial del taller que es el representante nicaragüense. Lo anterior, además de la suma de cualquier integrante de países que deseen colaborar de alguna manera con el proyecto.

## 5. Conclusiones y valoración del grupo de trabajo.



El grupo ha estimado que el trabajo realizado y el proyecto que se implementará son sumamente valiosos por su base científica, su tratamiento interdisciplinario y el consenso alcanzado con todos los países.

La participación de la ciencia jurídica, la experiencia judicial y la ciencia de la ingeniería sumados al trabajo fuerte llevado a cabo, harán que este sea un verdadero logro de Cumbre si todos sus objetivos se cumplen.

#### 6. Propuestas de cara al futuro.

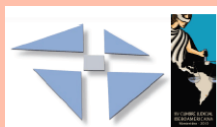
Tal como se explicó, luego de Cumbre un equipo dará seguimiento a uno o dos despachos bien sea para implementar la moderna gestión o bien para recoger sus buenas prácticas y sirva de modelo a los países iberoamericanos. De ello se dará informes periódicos a la Secretaría de Cumbre y a los países que lo deseen. Se hará un registro de logros conseguidos, dificultades y fortalezas del acompañamiento. Se estima que será un logro muy concreto de este foro Iberoamericano, de gran actualidad y que responde a las necesidades de nuestros Poderes Judiciales y de la sociedad, pues se estima que el rendimiento, atención y servicio que brinda el Despacho mejorará en gran medida respecto de los despachos sin moderna gestión.

#### 7. Compromisos y seguimiento

El seguimiento lo hará el equipo ya indicado, mediante visitas, videoconferencias y correos, que generarán un análisis periódico sobre el estado de la cuestión, y que será la base de los informes que el equipo haga a la Secretaría y a los países de Cumbre.

[Documentos anexos](#)

## **XV Cumbre Judicial Iberoamericana** **Gestión de Despacho Judicial Oral**



## Documento final

*Eje temático: El rol del juez en la sociedad contemporánea, la imagen de la justicia y las relaciones con la sociedad*

Contenido:

Introducción

Capítulo I:

Conceptos base y metodología empleada

Capítulo II:

Diagnóstico de la situación iberoamericana en Gestión Judicial (ya trabajado y aprobado)

Capítulo III:

Necesidades específicas a solventar para la Moderna Gestión de Despachos Judiciales Orales (ya trabajado y aprobado)

Capítulo IV:

Pasos básicos para el diseño e implementación de la Moderna Gestión de Despachos Judiciales Orales

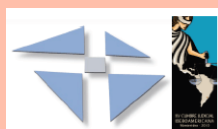
(elaborado con base en la información de todos los países)

Capítulo V:

Juzgados Orales Iberoamericanos ahijados del Foro de Cumbre Judicial (a definir en este taller de Panamá)

### Introducción

Si se aplica el proceso judicial con oralidad, el modelo de organización de los Juzgados, caracterizado hasta ahora por los expedientes, debe ceder paso a uno caracterizado por la producción de audiencias. Tal idea es generalmente compartida por todos los países. Sin embargo, hasta ahora ha existido poca sistematización sobre los requisitos mínimos que caracterizan esa forma de organización en un sistema con producción de audiencias. Ello ha provocado una serie de experiencias en las que se implementaron n Juzgados Orales sin una





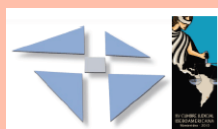
base organizativa clara. En algunas ocasiones los resultados han sido los deseables y en otras no tanto.

Esta Cumbre se ha propuesto como uno de sus objetivos, sistematizar tales requisitos mínimos de modo que pueda ser útil para la futura organización de los Juzgados Orales que nuestros países se propongan implementar. Ello contribuirá a evitar resultados imprevistos, malas prácticas e improvisación, al tiempo que dará a nuestros Poderes Judiciales la posibilidad de contar con un sistema compartido básico, y que puede ser adaptado a todas las materias y legislaciones.

Ahora bien, la gestión no debe ser concebida como un fin en sí mismo. Los Poderes Judiciales Iberoamericanos han alcanzado conciencia de que todo cambio que se lleve a cabo a nivel procesal y a nivel organizativo en los despachos judiciales, debe ir orientado a la consecución de una Justicia más humana, más cercana al ciudadano, menos complicada y desde luego de mayor calidad.

En los temas de Oralidad y de Gestión de Despachos partimos de la idea que en la medida en que se consigan esas metas, la imagen de la Justicia y la legitimación social de los Poderes Judiciales de Iberoamérica se fortalecen. Todo ello se traduce también en el fortalecimiento de la institucionalidad de nuestros países y desde luego, en mayor paz social.

En ese contexto, es necesario meditar concienzudamente cuál es el papel del juez ante la sociedad, así como el cambio paradigmático que implica en nuestros países la transición de un juez del procedimiento escrito, hacia un juez de audiencias orales, asistido por modernos sistemas de Gestión. Sobre ello detallaremos en las siguientes líneas.



Partimos de la idea que cada cambio que se fomente hacia la oralidad y hacia la nueva gestión de despachos judiciales no debería ser acordado sin responder previamente a la pregunta sobre cómo potencia cada práctica novedosa el rol de juez que la sociedad contemporánea reclama. Ello implica que el análisis no puede ser solamente endógeno o de los mostradores de los despachos hacia adentro, sino que debe proyectarse hacia el servicio que se presta a los habitantes de nuestros países. Esa es la tarea que esperamos haber cumplido, a través de una metodología que ha sido aprobada por los representantes de todos los Poderes Judiciales y Consejos Judiciales participantes y cuyos resultados presentamos.

## Capítulo I

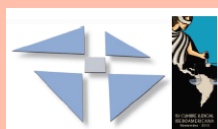
### Conceptos base y metodología empleada

#### (aprobado)

Para evitar equívocos al implementar los juzgados orales con moderna gestión, es necesario aclarar ciertos conceptos.

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.



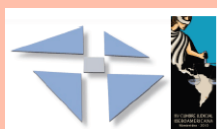
- *Gestión del Caso*, entendido como impulso que un Administrador de Justicia le da a un asunto ingresado a la corriente judicial conforme lo permite la legislación vigente y bajo en concepto de independencia. El juez, controla y da seguimiento a la tramitación, aplicando las normas legales que rigen 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.

Estas clasificaciones guardan cierta particularidad que responden a los sistemas prevalecientes en los países, perfectamente válidos a la luz de los requerimientos específicos de cada región.

No obstante, revisadas cada una de ellas, si bien todas son relevantes, se estimó importante desarrollar experiencia respecto a la forma cómo se organizan los servicios, es decir, la *Gestión de Despacho*, por considerarse que se constituye en un pilar fundamental para lograr una administración de justicia eficiente; es una labor de cambio realizable y puede constituirse, además, en una excelente contribución de la Cumbre a nuestros Poderes Judiciales.

Para ello, los representantes de todos los Poderes Judiciales y Consejos, nos hemos propuestos los siguientes objetivos específicos en el tema de *Gestión del Despacho Oral*:

- Contar con un diagnóstico de la situación actual de todos los países de Iberoamérica, separados por países, materias, y por tipos de proceso.
- Sistematizar un banco de buenas prácticas en *Gestión y Oralidad* con el que todos los países puedan contar

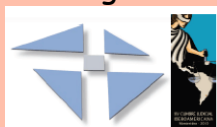


- Llevar a cabo recomendaciones atinentes a la moderna gestión de los procesos orales.
- Dar acompañamiento por parte de Cumbre a uno o dos Despachos con *Moderna Gestión*

Para ello, hemos utilizado la siguiente metodología seguida para la consecución de los objetivos.

Durante los días 11, 12 y 13 de marzo de 2009 en el Primer Taller llevado a cabo en San José de Costa Rica, los expertos de los grupos de Oralidad y Gestión de Despachos nos reunimos y dimos cumplimiento a los siguientes objetivos:

1. conocer la dinámica de trabajo que se seguiría durante los próximos talleres y reuniones preparatorias
2. establecer metas comunes para ambos temas (oralidad y gestión) en la comprensión de que la oralidad requiere modernos sistemas de gestión y que la gestión de los despachos judiciales no puede estar desvinculada de las reformas procesales iberoamericanas que tienden a oralizar los procesos
3. conocer las expectativas de los representantes de cada país en cuanto a los temas a tratar.
4. revisar la metodología de trabajo propuesta por la coordinación de Costa Rica y en su caso mejorarla.
5. Confeccionar un instrumento de trabajo de gestión y oralidad destinado a la recolección de información de los países participantes. El documento va orientado a determinar los juzgados y tribunales orales existentes en Iberoamérica y que cuentan con modernos sistemas de gestión. El objetivo final es establecer comparaciones, recabar

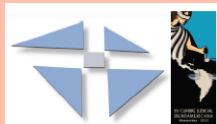


información sobre prácticas replicables y tener un banco de datos sobre riesgos y prácticas que se deben evitar. Se acordó que ese debía tener al menos:

- a) preguntas sobre las materias en las que existe cambios recientes en la gestión/oralidad
- b) la forma en que estos cambios se impusieron (mediante reforma legal, mediante la práctica, mediante la contratación de servicios ajenos al Poder Judicial, mediante un plan piloto, mediante una decisión administrativa, otros)
- c) la identificación concreta del despacho y los detalles del cambio (Por ejemplo: San José, Costa Rica, Juzgado Civil de Cobros, implementó la nueva gestión mediante la política de cero papel y reforma legislativa. Empezó a funcionar en la fecha...Los recursos tecnológicos con que cuenta son... El recurso humano está formado por La infraestructura y los recursos materiales básicos son...)
- d) la información sobre costos y financiamiento
- e) la información sobre buenas prácticas y logros conseguidos que se estiman replicables
- f) la información sobre aspectos negativos o que se deben mejorar

Luego de cumplir con los objetivos anteriores, los grupos de Oralidad y de Gestión acordaron trabajar juntos. Asimismo, se definieron los plazos para que los países entregaran contestado el instrumento, a efecto de que sus resultados fueran utilizados en el Segundo Taller Preparatorio.

Durante el Segundo Taller en Asunción, Paraguay, los integrantes de los temas de Oralidad y Gestión se reunieron e intercambiaron puntos de vista y



experiencias concretas en los países que ya tienen modernos sistemas de gestión de despachos.

La coordinación de Costa Rica expuso a los expertos los principales datos obtenidos de la sistematización del instrumento o encuesta que fueron contestadas por los diferentes países y se procedió a su análisis.

Los resultados fueron discutidos de manera intensa por el grupo y se procedió a emitir las conclusiones sobre lo que existe, incluyendo aspectos como organización por áreas, servicios comunes, tamaño del despacho, carga de trabajo, tratamiento y requerimiento del recurso humano, cambio de la cultura organizacional, necesidades del usuario, sostenibilidad, incorporación de tecnología, juzgados electrónicos "cero papeles", entre otros.

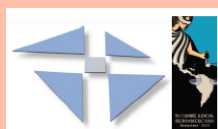
Durante este análisis, se tuvo como eje transversal la preocupación sobre cómo se concibe el papel del juez ante la sociedad con cada uno de los cambios que se llegaren a proponer, así como el cambio paradigmático que implica en nuestros países la transición de un juez del procedimiento escrito, hacia un juez de audiencias orales en todas las materias, en despachos organizados mediante sistemas modernos de gestión.

Se acordó dar un plazo máximo para que los países que no habían devuelto el instrumento contestado lo hicieran.

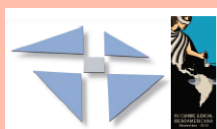
Se acordó atender las solicitudes para que los Presidentes y Representantes de los Consejos Judiciales decidan cuál/es país que lo desee podrán tener el seguimiento por parte de los expertos de Cumbre, del Juzgado Oral con Moderna Gestión.

Se acordó hacer algunas recomendaciones, que se detallan en líneas posteriores.

Durante el Tercer Taller en Ciudad de Panamá se acordó lo siguiente:



- a) Los aspectos básicos que tienen los Despachos Judiciales Orales con moderna gestión.
- b) Otorgar como plazo hasta la tercera semana de noviembre para que sean propuestos los despachos que se estiman importantes para ser observados por haber demostrado logros deseables o bien despachos que requieran acompañamiento para implementar el sistema oral o mejorarlo. De ellos deberán escogerse uno o dos según sea el caso.
- c) De tales acompañamientos y del diagnóstico realizado, se enlistarán las buenas prácticas y soluciones con indicación concreta de las materias (en caso de que así procediere) y las condiciones en las que pueden o deben ser implementadas, además de los aspectos negativos y malas prácticas que deben prevenirse y evitarse.
- d) Se designa al grupo de seguimiento para detallar la forma en que se brindará ese acompañamiento al Juzgado o Juzgados designados y la manera de comunicar a todos los países de la Cumbre en forma periódica los logros alcanzados durante el período de seguimiento de los planes pilotos. Tal acompañamiento deberá respetar los requisitos mínimos aquí propuestos para un despacho oral dando énfasis a las áreas de mayor necesidad.
- e) Se decidió que el equipo mínimo de acompañamiento o seguimiento estaría formado por: un representante de la Secretaría Permanente de Cumbre, el experto del taller de gestión del despacho oral que proponga el Juzgado, un representante de ese país elegido a lo interno, los coordinadores del taller, el ingeniero industrial del taller que es el representante nicaragüense.



f) Se detallaron las razones por las cuales se estima que los proyectos propuestos fomentan el rol de juez que las sociedades iberoamericanas contemporáneas requieren.

## **Capítulo II:**

### **Diagnóstico de la situación iberoamericana en Gestión Judicial (ya trabajado y aprobado en la Segunda Reunión Preparatoria)**

La información recogida por medio del instrumento contestado por los países arrojó el estado real de la cuestión en punto a la gestión de despachos orales.

La información fue agrupada en los siguientes sub temas:

- gestión y organización
- oralidad
- tecnología
- ciudadano como usuario
- tribunal digital

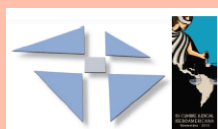
Se adjuntan los resultados tabulados como anexo en formato de presentación.

## **Capítulo III:**

### **Necesidades específicas a solventar para la Moderna Gestión de Despachos Judiciales Orales (ya trabajado y aprobado)**

Tal como ha sido explicado, se llevó a cabo una amplia investigación durante el proceso de preparación de este Cumbre y contamos con un claro diagnóstico sobre la situación iberoamericana en punto a la gestión de los despachos orales en nuestros países. De tal diagnóstico se desprende la existencia de una serie de necesidades específicas que nuestros Poderes Judiciales deben solventar.

Dichas necesidades se encuentran expuestas y sistematizadas en todo su detalle según su origen y su finalidad en el anexo número 1.





Para solventarlas, los altos representantes de los Poderes Judiciales y Consejos de nuestros países, estimaron de importancia aprobar en la Segunda Reunión Preparatoria de Cumbre celebrada en Paraguay, lo siguiente:

Considerando:

Que la justicia oral es más cercana al ciudadano, más humana y más celerante

Que en nuestros países la justicia oral ha sido parte de algunos de nuestros pueblos originarios y se ha aplicado hasta hoy

Que el diseño procesal por audiencias es el sistema conocido más ágil y eficaz para potenciar la oralidad en los procesos judiciales

Que cerca de un 50% de nuestros países conserva los sistemas tradicionales de gestión de despachos, los cuales no fueron concebidos para la oralidad,

Se recomienda:

La implementación de nuevos sistemas de gestión que potencien la oralidad y no la obstaculicen, para todas las materias, con las siguientes consideraciones

1.2. que se tenga al ser humano como centro

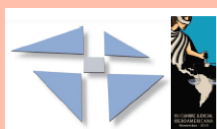
2.3. que la gestión sea lo suficientemente flexible para ir incorporando los nuevos recursos tecnológicos que a los países les sea posible

3.4. que se respete la diferencia entre las materias

4.5. que se realice conforme a las distintas realidades de cada país

5.6. que se implemente conforme a las posibilidades de cada país

6.7. que los jueces participen en la toma de las decisiones



7.8. los sistemas de gestión deben ser adaptados según el lugar geográfico y la lejanía de los lugares en nuestros países, aunque debe hacerse un esfuerzo por la uniformidad

El objetivo debe ser una justicia célere y de mayor calidad, con inmediación, publicidad y sin delegación de funciones y en los casos que lo permitan, debe fomentarse la resolución alterna de conflictos.

Dentro de los nuevos sistemas de gestión existente en nuestros países, se observa que en algunos de ellos los jueces conservan funciones administrativas. Con todo, se estima necesario que exista un apoyo administrativo profesionalizado en coordinación con la función judicial, a efecto de que los jueces puedan dedicarse a la función jurisdiccional en la medida de las necesidades y de la legislación de cada país.

Tomando en cuenta:

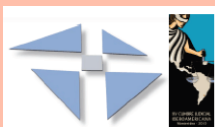
Que existe una tendencia generalizada en nuestros países hacia la existencia de servicios comunes, pero que aún se observan diferencias cualitativas y cuantitativas en cuando a la concentración de servicios dentro de los juzgados y tribunales,

Se insta a los países a valorar la conveniencia de tener servicios comunes en todo aquello que no incida en la independencia judicial y sea acorde con las posibilidades materiales y legales de los países

Tomando en cuenta:

Que al menos en los asuntos de mediana y alta complejidad no es posible prescindir de registros fidedignos de lo acaecido en las audiencias judiciales,

Que la escritura como medio de registro hace lentas las audiencias, las formaliza e incluso las vuelve prescindibles,



Que debe velarse por el resguardo de la información, para lo cual se recomienda el uso de la mejor tecnología que registre lo acontecido sin necesidad de escribir

Se recomienda

Promover la emisión de resoluciones orales cuando ello se estime conveniente y legalmente posible, en el entendido de que una minuta escrita ha de contener una indicación de los datos generales de la audiencia y la parte dispositiva de la resolución

Observando:

Que la moderna gestión ni la oralidad pueden constituirse en una realidad si no existe voluntad política, compromiso y liderazgo, porque la escritura y el formalismo en el proceso judicial son en realidad un problema cultural que requiere gestión de cambio,

Se recomienda:

La constitución de grupos o comisiones responsables de dar acompañamiento, apoyo, seguimiento, control y monitoreo del cambio en los juzgados y tribunales orales con moderna gestión

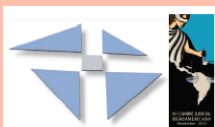
Observando:

Que se da una tendencia hacia el uso de software libre debido a los altos costos, se recomienda:

Tomar medidas posibles para compartir los software propios.

Observando:

Que algunos de los países participantes de Cumbre reportan resultados positivos en la implementación de tribunales digitales, es decir sin uso de papel y mediante el recurso de Internet,



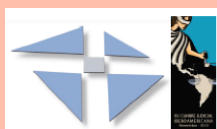
Se visualiza este sistema como una posibilidad a futuro, para lo cual se deberá:

1. Brindar a los usuarios acompañamiento y guía
2. Deben ser inclusivos y flexibles para incorporar a las poblaciones vulnerables

Observando,

Que algunos países de Iberoamérica apenas inician o van a iniciar en la implementación de la oralidad, se recomienda valorar las siguientes buenas prácticas en la transición hacia la gestión de los tribunales orales:

- 1) Debe tomarse la decisión a lo interno de cada país para que los jueces y magistrados de todas las categorías se actualicen en los modernos sistemas de oralidad y gestión
- 2) La actualización debe ser práctica y debe abarcar todas las fases procesales con simulaciones de todos los tipos de audiencia
- 3) Se recomienda que los jueces de audiencias, los defensores públicos o de oficio y los fiscales o procuradores, sean capacitados en conjunto a efecto de evitar capacitaciones contradictorias que compliquen las audiencias reales.
- 4) Ello debe hacerse en el período de vacancia y debe existir un grupo de apoyo constante para consultas y dudas
- 5) Los asuntos iniciados con el sistema anterior, deben seguirse tramitando por separado con el sistema anterior a efecto de no mezclar ambos sistemas



## Capítulo IV:

### Elementos y Pasos básicos para el diseño e implementación de la Moderna Gestión de Despachos Judiciales Orales

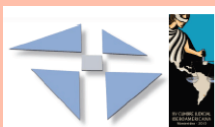
Existe una serie de aspectos que deben ser definidos al organizar un Juzgado Oral. Entre ellos están:

1. Servicios Comunes
2. Infraestructura
3. Tecnología
4. Impacto en el personal de apoyo
5. Capacitación y divulgación
6. Distribución de funciones y carga de trabajo del personal de apoyo
7. Sistema de Seguimiento y control
8. Aspectos de la transición de un sistema escrito a uno oral

#### 6. Servicios Comunes

Existe una tendencia a aprovechar las economías de escala en el ámbito judicial mediante la creación de una serie de servicios que ya no son de un solo juzgado, sino que se trata de servicios compartidos. Entre ellos se encuentran:

- Recepción de documentos (Y entradas)
- Atención al Público
- Localización de personas, notificaciones y actos de comunicación
- Almacenamiento de información y de evidencias
- Seguridad
- Etcétera



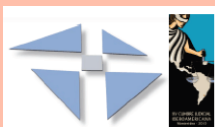
## 7. Infraestructura

En cuanto a la infraestructura, no es posible obviar algunos aspectos básicos como:

- Oficina del juez
- Area de atención al público
- Recepción de causas y escritos
- Oficina de actos de comunicación y notificaciones
- Área de personal de apoyo a audiencia
- Salas de audiencia
- Área de tramitación
- Área de archivo de registros de causas y de evidencias
- Otras (áreas administrativas: organización, recursos humanos, limpieza etc.)
- La extensión de cada área en metros cuadrados será de acuerdo a las necesidades y recursos de cada país.
- Debe preverse la seguridad de víctimas, testigos y jueces
- Es recomendable que los tribunales penales de primera instancia se encuentren cerca de los centros de detención

## 8. Tecnología

Entendemos que la tecnología es preferible para el funcionamiento de un Juzgado Oral de hoy y por ello deben ser destinados los recursos económicos suficientes. Sin embargo, no debe sujetarse las posibilidades de la implementación de un juzgado oral a la tenencia de recursos tecnológicos porque ello sería un contra sentido histórico.



En caso de contarse con medios suficientes, la tecnología puede contribuir en los siguientes aspectos:

- Un sistema informático que de respaldo y esté acorde con el modelo de gestión aceptado por cada país
- Un sistema de registro de audiencias: Video, audio y otros
- Un sistema de agenda
- Un sistema estadístico, un sistema de alertas de vencimiento de plazos que advierta sobre los distintos pasos a seguir automáticamente y que debe derivar del mismo sistema informático de gestión.
- Un sistema de imagen y de audio desde la Sala de Audiencias hacia fuera, de modo que el desempeño de la labor informativa no alteren el orden y la concentración de la audiencia.

#### 9. Impacto en el personal de apoyo.

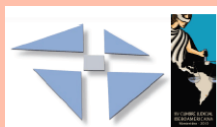
Debe determinarse en cada caso el impacto que el cambio traerá en el personal de apoyo existente y prever legalmente las reasignación o indemnizaciones correspondientes.

#### 10. Capacitación y divulgación

No es posible un cambio al sistema oral sin capacitación a los funcionarios y abogados, así como su divulgación a la ciudadanía sobre los principales aspectos del cambio.

La capacitación debe incluir a todos los operadores jurídicos: jueces, abogados, personal administrativo, de apoyo, policías encargadas de la investigación, fiscales, y usuarios externos al sistema.

La adecuada capacitación y divulgación procura que la información con que cuenta la opinión pública sea objetiva y oportuna para que no se fomenten los



juicios paralelos y permita la actuación controlable de todos sus operadores e invariablemente se conserven las garantías del proceso legal.

Debe incluir temas:

- roles procesales

- uso de recursos tecnológicos (como computadoras, software, sistemas de grabación, etc.)

- el nuevo modelo administrativo general de gestión judicial que se haya adoptado

- funciones específicas por cada puesto de trabajo

#### 6. Distribución de funciones y carga de trabajo del personal de apoyo

Debe haber personal de apoyo al juez cuya cantidad dependerá de la carga de trabajo del Juzgado. (Por ejemplo Local, de Distrito, etcétera)

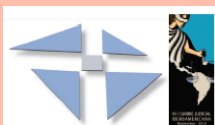
El personal -cuando es para un juzgado de mayor volumen de trabajo- podrá ser agrupado en diferentes tipos de funciones por procedimientos, fases y etapas (de recepción, de atención a público, de comunicación, de apoyo logístico en Salas, etc.)

Para obtener mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales este personal podría brindar esos servicios a varios juzgados.

#### 7. Seguimiento y control

Estimamos que el cambio hacia un Juzgado Oral eficiente no ocurrirá sin un sistema de acompañamiento y verificación del correcto funcionamiento, por parte de personal especializado.

Debe proveerse de la generación de estadísticas automáticas directamente del sistema informático (razones de fracaso de la audiencia que detecte el error concreto, cargas de trabajo, asuntos pendientes, etc.)





Por otra parte, la *Gestión de un Juzgado Oral* debe tener presente que para la celebración de audiencias orales, existe un ciclo o procedimiento mínimo de trabajo que debe ser tomado en cuenta al organizarse y optimizar sus resultados. Este procedimiento aplica a todas las materias y tiene tres aspectos básicos:

Entrada

Procedimiento

Salida

Estos tres aspectos, a su vez contienen pasos que normalmente se tiene que dar para hacer posible la producción de cada audiencia:

Entrada:

1. Petición
2. Asignación a un juez determinado y agendamiento

Proceso:

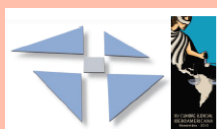
3. Comunicación o citación
4. Preparación de los requerimientos de la audiencia
5. Realización de la audiencia
6. Registro

Salida:

7. Actividades posteriores

2.3 La Petición:

Debe hacerse de la manera más sencilla posible y con los requisitos normativos de cada país.



En ciertas legislaciones las audiencias deben ser señaladas de oficio, de modo que la petición en esos casos no sería necesaria.

Cuando la legislación lo permite, se recomienda el *Encadenamiento de Audiencias*: esto es, informar en la audiencia a las partes, la fecha y hora de la próxima audiencia, cuando la siguiente audiencia es consecuencia de la realización de la anterior audiencia. Es decir, no es necesaria una nueva notificación, cuando la ley así lo permite. De esta manera, es posible omitir los tres primeros pasos de esta lista (Petición, asignación a un juez determinado y agendamiento, así como la comunicación o notificación)

## 2. Asignación a un juez y agendamiento

La petición tiene que ser destinada a un juez específico quien deberá hacerse cargo de la realización de la audiencia.

Previo a ello, el personal administrativo debe:

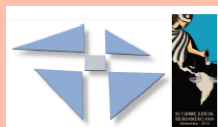
Si es un caso nuevo, asignar un número identificadorio al asunto

Abrir o actualizar un registro informático o una carpeta física.

La asignación a un juez cuando hay Juzgados con varios jueces en una misma unidad física y estructura administrativa compartida puede llevarse a cabo por medio de dos sistemas

- Sistema por cartera: las causas se "radican" en un juez específico quien es el llamado a conocer de todas las cuestiones y audiencias que se susciten en el futuro en el asunto. Ejemplo: turnos.
- Sistema de flujos: Se asigna cada vez la realización de audiencia a un juez distinto del tribunal.

Es recomendable que cada país determine cuál sistema utilizará según el tipo de audiencias, las fases procesales y las normas vigentes.



Agendar: Es definir fecha y hora para la audiencia.

Es necesario acordar tiempos con los jueces para que sean señaladas las suficientes para no perder el tiempo pero que efectivamente se realicen y no haya que postergarlas por falta de tiempo.

Para ello hay que tomar en cuenta:

- Tiempo de juez y partes

- Disponibilidad de Salas y equipos

Si se quiere optimizar el uso del tiempo, un mismo tipo de audiencias de trámite puede ser realizada por un mismo juez, para hacerlas de forma continua.

El sistema puede ser manual o digital y en línea. Pero debe ser sencillo y en lo posible, regir para un mismo circuito por materia.

Debe permitir coordinación de las distintas instituciones

Debe permitir la agrupación de audiencias cuando ello es normativamente posible

El éxito de un sistema de agenda, es que las audiencias se hagan cuando fueron fijadas y que cada una dure lo que se previó para ellas. (Evitar que ellas se prolonguen innecesariamente.)

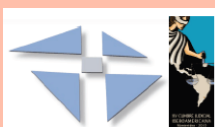
Debe tenerse presente la importancia de la puntualidad para que el sistema funcione y no se haga esperar a los usuarios

Cuando ello es posible, la decisión debe ser tomada en la audiencia

Es recomendable dar por notificada la decisión en la misma audiencia

### 3. Comunicaciones y notificaciones

Las comunicaciones deben ser vista no como rito sino como comunicación



Se recomiendan los medios no tradicionales cuando ello es posible (por ejemplo notificación por Internet)

Es importante involucrar a las partes en hacerse cargo de llevar a su parte ya su prueba a las audiencias

En la primera audiencia, debe procederse a la fijación o aclaración de domicilio y fijación de medios sencillos de notificación

Es recomendable la confirmación y recordatorio de la audiencia por medio telefónico o cualquier otro medio.

Cuando la ley lo permite, debe darse por notificada de la resolución a la parte que debió concurrir a la audiencia y no lo hizo.

#### 4. Preparación de la Audiencia

Es necesario que un trabajador se encargue de asegurar que se encuentran los elementos materiales que se requieren para la realización de la audiencia (Sala, equipos, antecedentes)

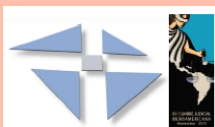
Se debe asegurar la asistencia de las personas (Ejemplo: Conversar telefónicamente con las partes para recordarle el señalamiento)

#### 7. Realización de la Audiencia

Son los actos procesales del juez y las partes (en el caso de penal fiscal y defensor y en el caso civil actor y demandado y abogados)

Es recomendable en lo posible, resolver en la audiencia.

La dirección de audiencias, el rol del juez y las partes, ya fueron tratados en la Cumbre anterior. En esta ocasión recalcamos la importancia de que los jueces tengan una formación humanista, integral, vinculada con la comunidad, respetuosa de los derechos humanos y que se le garantice la estabilidad que le



permita ser independiente de presiones mediáticas, políticas o de cualquier índole.

## 8. Registro de la Audiencia

Se trata de dejar sentado lo que ocurrió en la audiencia, por razones de seguridad jurídica, necesidades de seguimiento del asunto, garantía de los recursos y aspectos de preparación del caso y para actuaciones futuras.

La tecnología puede evitar en alto grado las actas literales, en tanto se asegure el registro de los actos fundamentales, para la certeza jurídica y para los mecanismos de impugnación.

Si se sigue una carpeta física o electrónica, aparte del registro o grabación, basta una constancia breve de lo actuado y resuelto

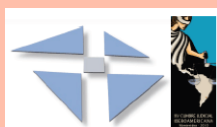
Puede usarse sistemas de audio y video y de comunicación a distancia, siempre tratando de guardar las debidas garantías dentro de un marco normativo suficiente.

## 7. Actividades Posteriores a la Audiencia

Generalmente de lo decidido por el juez derivan ciertas actividades. El juez es responsable de la realización de audiencia y el personal administrativo debe garantizar el resto.

Finalmente, debe considerarse que la realización de las funciones en un juzgado pequeño puede recaer en un reducido número de funcionarios y puede ser que el nivel de especialización profesional sea reducido.

Recomendamos la función de encargado de Audiencia, quien se hará responsable de que la audiencia se realice ya sea porque dirige al grupo que despliega todas las actividades antes indicadas o bien porque le corresponde realizarlas directamente. Lo que no es admisible es que al frustrarse un



señalamiento por errores del juzgado, no exista un responsable por ese producto final.

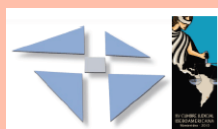
No debe olvidarse que un sistema oral que fracase en la celebración de audiencias o que las realice de manera tardía o con jueces de inadecuadas capacidades, proyecta a la sociedad una imagen negativa de la Justicia. Ello afecta la institucionalidad de nuestros países y fomenta la violencia privada. Por ello, la organización y gestión de los Despachos debe estar orientada hacia la satisfacción del usuario, con puntualidad, humanización en la comunicación y el respeto de los derechos fundamentales.

Por su parte, el perfil de juzgador que se requiere es el que infunde respeto no sólo por los aspectos simbólicos del entorno, sino también por los atributos de sus resoluciones y por el trato humano que brinda a los intervinientes en los procesos.

Este grupo acuerda otorgar tiempo hasta la tercera semana de noviembre inclusive, para que los países que lo deseen, puedan ofrecer un Despacho con Oralidad que desee organizarse conforme a la moderna gestión y constituirse en ejemplo para los países iberoamericana.

Se acuerda asimismo que los coordinadores del grupo llevarán los acuerdos a la próxima reunión preparatoria y a la Cumbre Judicial.

Se acuerda realizar una carta de agradecimiento al señor Presidente del Poder Judicial de Nicaragua por la colaboración brindada, al permitir que el Ingeniero Héctor Ibarra colaborara con la coordinación para la preparación del borrador del presente documento y el mapa de proceso.

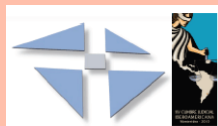




# ANÁLISIS DE ENCUESTAS

*Grupo Gestión Despachos  
Judiciales y Oralidad*

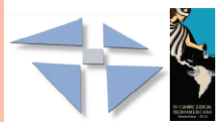
XV Cumbre Judicial Iberoamericana  
II Reunión Preparatoria Agosto 2009  
Santo Domingo, República Dominicana



# Objetivos del Taller de Oralidad y Gestión de Despachos.

- Contar con un diagnóstico de la situación actual de todos los países de Iberoamérica, separados por países, materias, y por tipos de proceso.
- Sistematizar un banco de buenas prácticas en Gestión y Oralidad con el que todos los países puedan contar
- Llevar a cabo recomendaciones atinentes a la moderna gestión de los procesos orales.

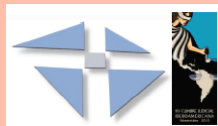
2



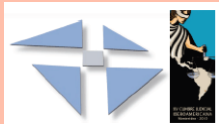


# ¿Qué es Gestión Judicial?

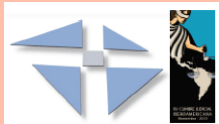
- **Gestión de Gobierno**, ejercida por la máxima autoridad y dirigida a la definición de políticas generales de actuación.



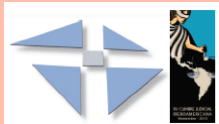
- **Gestión de Administración**, que en algunos países se concentra en la máxima autoridad y en otros está delegada en un nivel subordinado, referida propiamente a la disposición de los recursos y regulaciones internas, que permitan el funcionamiento óptimo de la administración de justicia.



- ◆ **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.

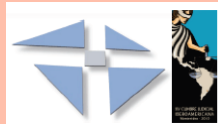


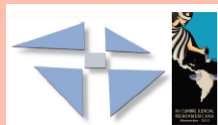
- ***Gestión del Despacho:*** referida propiamente a la forma cómo se organiza la actividad judicial para la prestación de servicios, propiamente a nivel del despacho.



- Estas clasificaciones guardan cierta particularidad que responden a los sistemas prevalecientes en los países, perfectamente válidos a la luz de los requerimientos específicos de cada región.
- No obstante, revisadas cada una de ellas, si bien todas son relevantes, **se estimó importante desarrollar experiencia respecto a la forma cómo se organizan los servicios, es decir, la Gestión de Despacho**

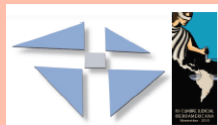
7





# Descripción de las labores realizadas

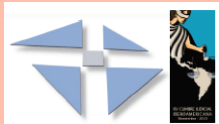
- *I Taller:* Elaboración de un instrumento para ser contestado por todos los países-
- *II Taller:*
  - Análisis de los datos obtenidos de la tabulación de toda la información generada de los instrumentos.
  - Consensuar las recomendaciones sobre los temas de oralidad y gestión para ser adoptadas por Cumbre.



# Eje Temático: XV Cumbre Judicial Iberoamericana

*El rol del juez en la sociedad contemporánea, la  
imagen de la justicia y las relaciones con la  
sociedad*

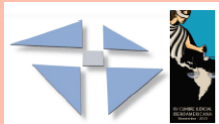
10







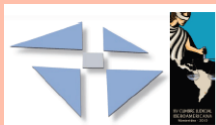
# Ejes Temáticos



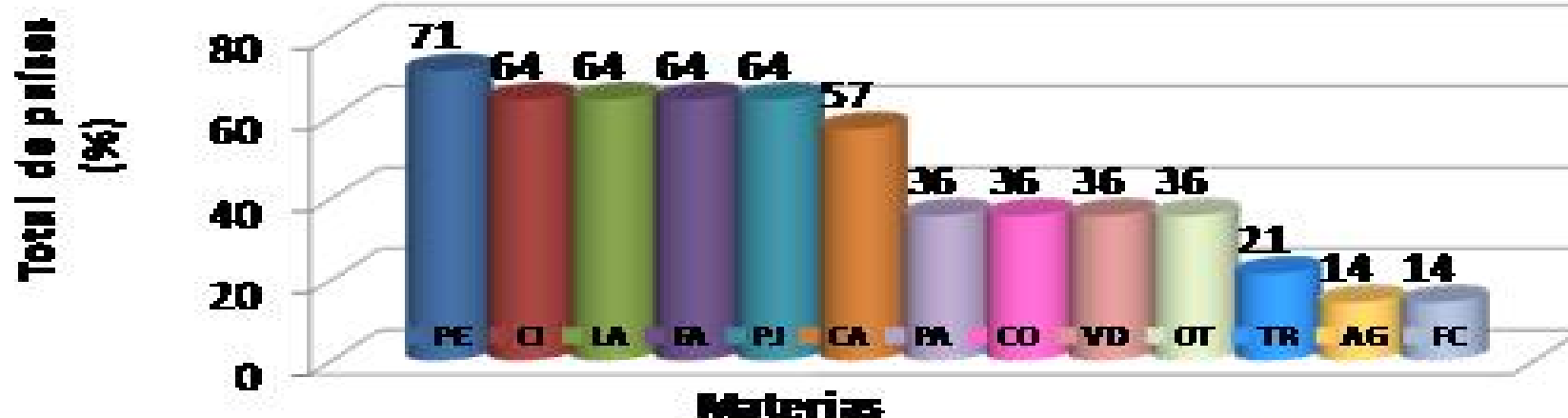
# *Gestión y Organización*



12



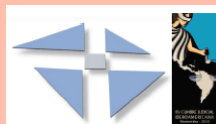
**(G005) Materias en las cuales se han realizado nuevas formas de organización del despacho judicial**



CI: Civil  
 LA: Laboral  
 FA: Familia  
 PA: Pensiones Alimentarias

PJ: Penal Juvenil  
 PE: Penal  
 CA: Contencioso Advo.  
 CO: Constitucional

AG: Agrario  
 FC: Faltas y Contravenciones  
 TR: Tránsito  
 VD: Violencia Doméstica  
 OT: Otras

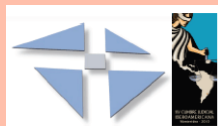





## (GOo6) En que consistieron los cambios?

- 1) Introducción de *nuevas leyes o cambios* en la legislación.
- 2) Introducción de *audiencias orales*
- 3) Introducción a la Gestión Administrativa especializada con estructura administrativa organizadas según los procesos
- 4) *Redefinición de puestos*
- 5) Establecimiento de tribunales unipersonales y colegiados en *primera instancia*.
- 6) Reducción de *fases y recursos*

2



- 
- 7) Introducción de Tecnología en diferentes áreas del sector Justicia.
  - 8) Implementación de Sistemas de Información como apoyo a la Justicia.
  - 9) Brindar servicios en línea a través de Internet, tales como Consulta de Expedientes, Jurisprudencia, entre otros.
  - 10) Tramitación de procesos electrónicos sustituyendo el uso del papel
  - 11) Notificaciones electrónicas



- 12) Creación de oficinas de apoyo a la jurisdicción tales como: Oficina de Apoyo directo a la función jurisdiccional, Servicios Cómunes de Tramitación y Gestión Procesal y Unidades administrativas. Con esto se centra las funciones del juez en lo directamente jurisdiccional.
- 13) Rediseño de la gestión administrativa mediante la instalación de secretarías corporativas y nuevos perfiles de puesto para el Secretario y Personal Auxiliar.
- 14) Diseño e implementación de modelos de Gestión Contencioso Administrativo , acorde a la ley, el cual comprendió la estructuración y puesto en funcionamiento de una Secretaría General para ofrecer servicios a las dos Salas que pasaron a conformar el Tribunal de lo Contencioso Tributario y Advo.

## (Goo6) En que consistieron los cambios.... Algunos ejemplos:

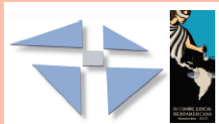
Introducción audiencias orales

Tramitación de procesos electrónicos

Reducción de Fases y Recursos

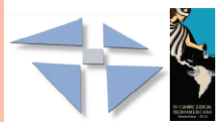
Servicios Comunes (Notificación Electrónica, Recepción y Distribución de Documentos)

5



## Introducción a la Gestión Administrativa especializada con estructura administrativas organizadas según los procesos

Creación de oficinas de apoyo a la jurisdicción tales como: Oficina de Apoyo directo a la función jurisdiccional, Servicios Comunes de Tramitación y Gestión Procesal y Unidades administrativas. Con esto se centra las funciones del juez en lo directamente jurisdiccional.







## (GO08) Servicios Comunes



NT: Notificaciones

CT: Citaciones

CI: Correo Interno

AE: Archivo Expedientes

MV: Manejo Valores

CC: Cuentas Corrientes

ME: Manejo Evidencias

SG: Seguridad

RD: Recepción Única Doc

SF: Servicio Fotocopiado

DA: Distribución de Asuntos

UN: Número Único de Exp.

PP: Publicación Providencias

TR: Transporte

AS: Admón Salas

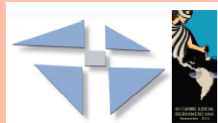
PA: Prog Audiencias

AU: Agenda Única

GB: Grabaciones

TP: Traslado Privad

SP: Serv. Penales

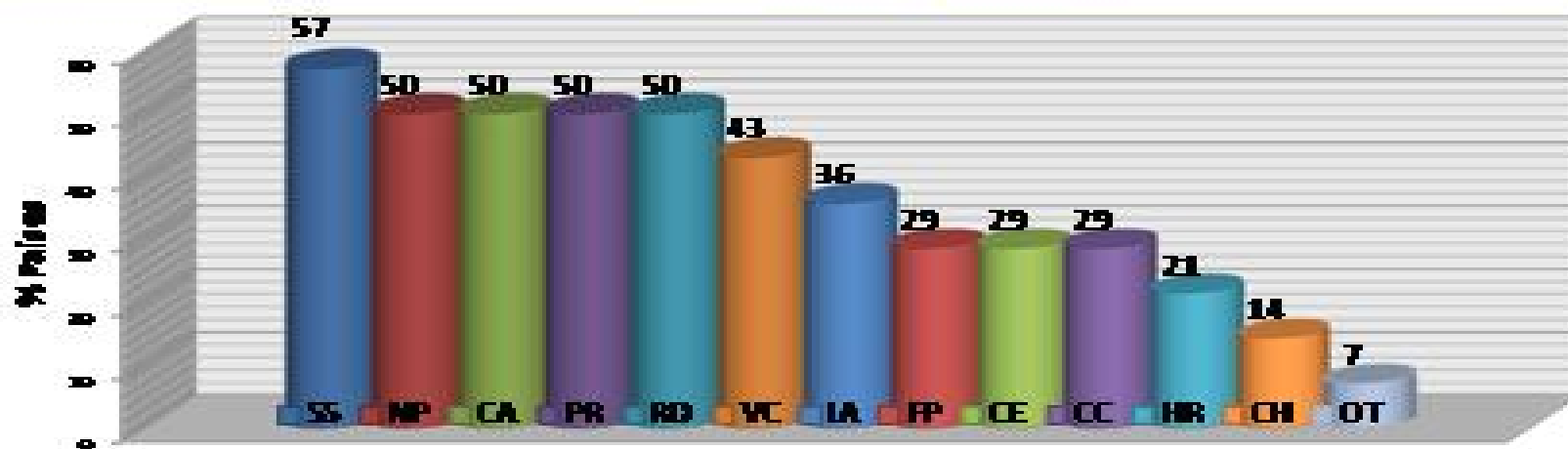


## (GO09) La estructura del despacho tiene alguna figura administrativa como apoyo a la Gestión Judicial

El 82% de los países cuentan en la estructura de los despachos con alguna figura administrativa de apoyo a la gestión judicial, de las cuales se dividen en:



## (GO73) Funciones Administrativas del juez dentro del modelo de gestión



### Funciones Administrativas

NP: Nombramiento Personal

VC: Vacaciones

HR: Horaria

CA: Control de Asistencia

PR: Permisos

SS: Solicitud Suministro y equipos

FP: Formulación Presupuestaria

IA: Informes Administrativos

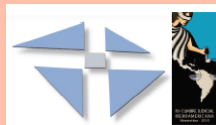
CE: Control Evidencias

CH: Control de Cheques

RD: Régimen disciplinario

CC: Caja Chica

9



## (GO10) Tipo de Labores que realiza administrador del despacho judicial



- Coordina actividades administrativas
- Realiza presupuestos
- Administración de personal



- Informes Estadísticos
- Manejo de Inventarios
- Ejecución de planes operativos



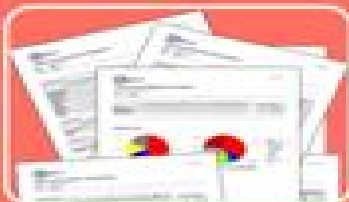
- Colaboración y apoyo al juez coordinador
- Gestión disciplinaria
- Aplicación de políticas y seguimiento



- Implementa modelos de gestión de audiencia
- Organiza audiencias y debates
- Sorteo de Juicios de Jurados



- Dispone custodio de objetos secuestrados
- Recepción de procesos, denuncias, querellas, memoriales, oficios, mensajes, notificaciones, embargos, lanzamientos, control y registro.

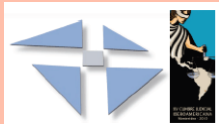


- Distribución de ordenes de libertad, exhortos o despachos de reconocimiento judicial como anticipo a prueba, análisis toxicológico e incineración de droga.
- Informes Varios

## (GO55) Evaluación de nuevas formas de organización

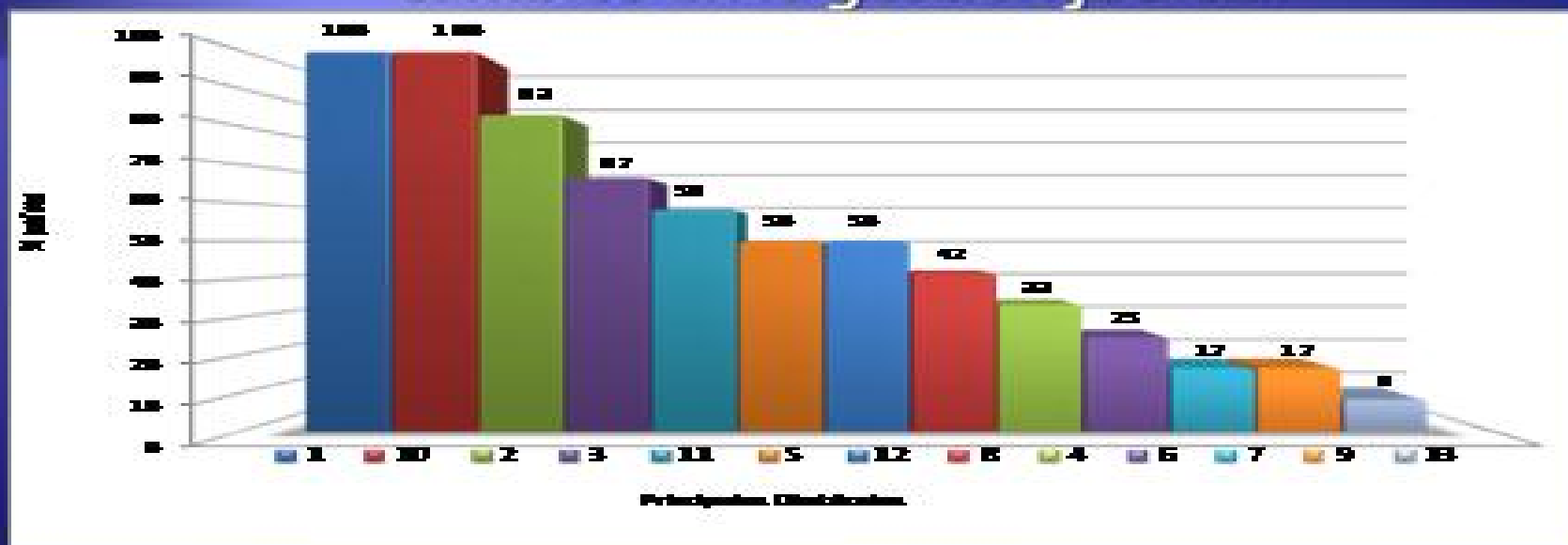
En cuanto a este punto el 43% de los países manifestaron que realizan evaluaciones, el mismo porcentaje no lo hacen, y otros no se manifestaron al respecto.

12





## (GO58) Principales Obstáculos para impulsar cambios en la gestión judicial

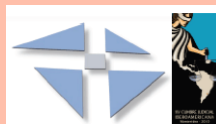


1: Cultura Organizacional  
 2: Infraestructura  
 3: Equipos  
 4: Legales  
 5: Falta de Recursos

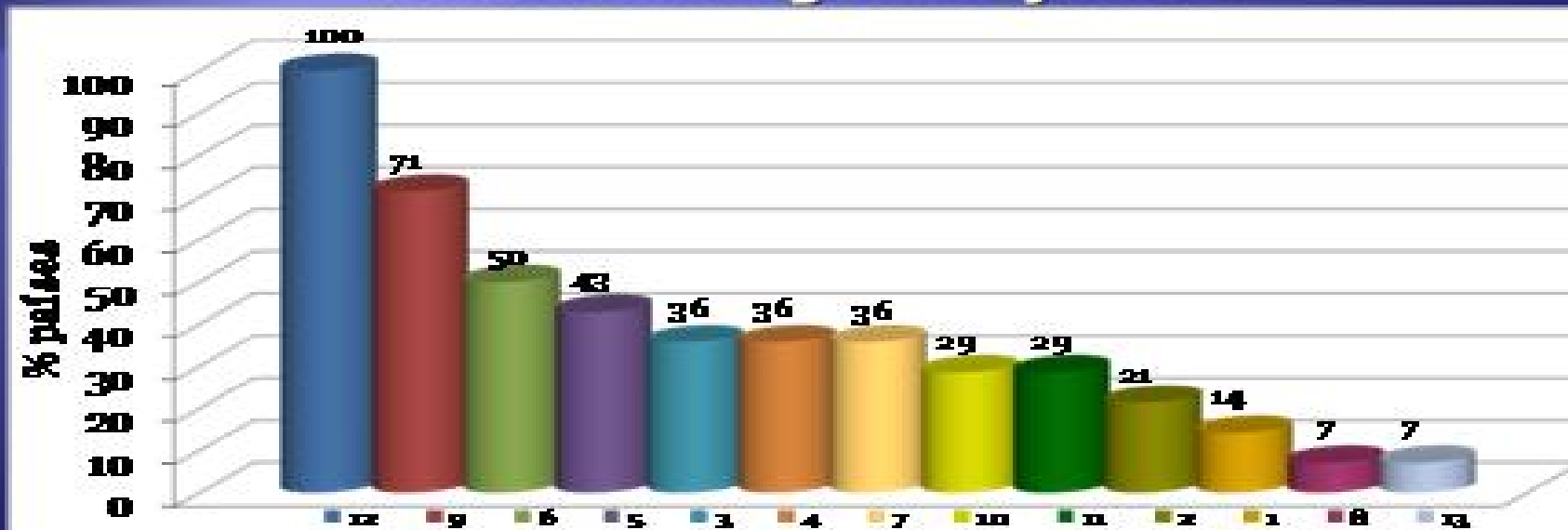
6: Liderazgo Inadecuado  
 7: Calidad de diagnóstico  
 8: Nivel cultural de la población  
 9: Falta de apoyo institucional  
 10: Resistencia al cambio

11: Cultura Digital  
 12: Brechas Generacionales  
 13: Otros

1



## (GO59) Factores que favorecen el impulso de cambios en la gestión judicial

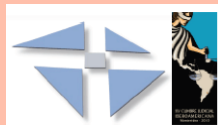


**Factores que favorecen el impulso**

- 1: Cultura Organizacional
- 2: Infraestructura
- 3: Equipos
- 4: Legales
- 5: Disposición de Recursos

- 6: Liderazgo Adecuada
- 7: Calidad de diagnóstico
- 8: Nivel cultural de la población
- 9: Apoyo Institucional

- 10: Disposición al cambio
- 11: Cultura Digital
- 12: Deseo de una justicia pronta
- 13: Otros

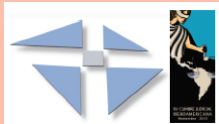




# Tecnología



3

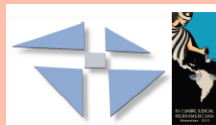




## (T112) Tipo de Tecnología utilizada en los Despachos Judiciales para potenciar la Oralidad



4



(TI13) De la tecnología anterior precise si es en todo el país, en todos los juzgados y en qué materias



En audiencias preliminares y en salones de audiencia de Tribunales Superiores



Las materias *Penal y Laboral*, prevalecen como un común denominador.



La mayoría de países lo tienen implementando en todo el país





Se utiliza para la  
grabación de debates



El alcance geográfico se  
da en un caso en todos  
las salas de juicio del  
país, y en otro en las  
cabeceras de distrito.



Es utilizado en materia  
Penal

**AUDIO / VIDEO**



Municipios con difícil acceso o  
con problemas de seguridad



Uno de los países cuenta con  
18 equipos de  
videoconferencia distribuidos  
en todas las provincias del país

**VIDEOCONFERENCIA**



## INTERNET

No todos los países cuentan con ese servicio

El alcance es solo en despachos cabeceras de provincia y en el caso que es en todo el país el servicio es restringido



## INTRANET

Al igual que el anterior no todos los países cuentan con el servicio

En un país 4700 equipos tienen acceso a este servicio. En otros se indica que el alcance es en todo el país

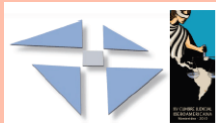


## Correo Electrónico

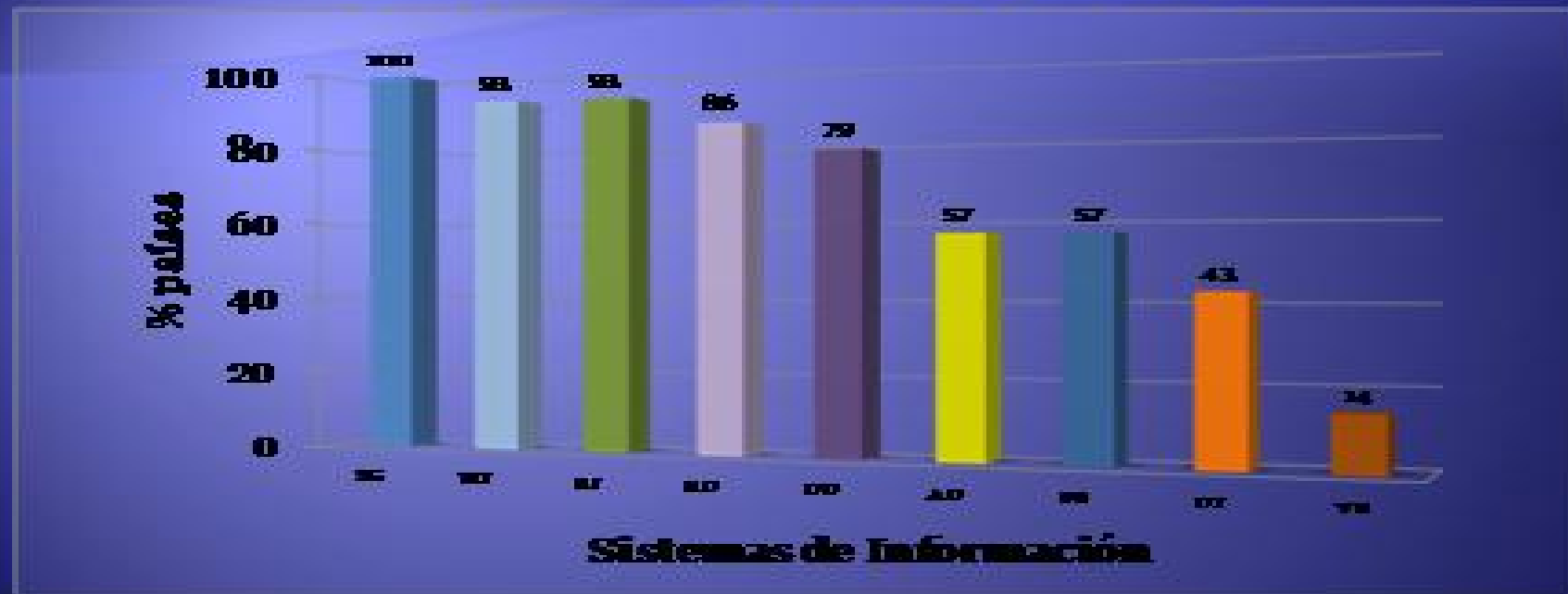
No todos los países mencionaron este medio

Sin embargo los que así lo hicieron indicaron que se cuentan con 4500 cuentas de correo.

8



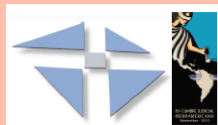
## (TI15) Sistemas de Información desarrollados para apoyar la gestión de los despachos judiciales

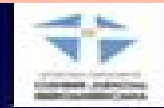


SG: Sistema de Gestión  
AL: Agenda Única  
VE: Variación Electrónica

FE: Firma Electrónica  
NT: Notificaciones  
RD: Recepción de Documentos

DD: Distribución Documentos  
EJ: Estadísticas Judiciales  
DT: Otros





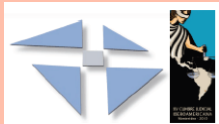
## (TI17, TI18) Sistemas de Información que pueden ser compartidos con otros países

El 79% de los países están dispuestos a compartir los sistemas

Aquellos que no tengan limitaciones contractuales

Previo se deben realizar las gestiones ante las autoridades competentes de cada país

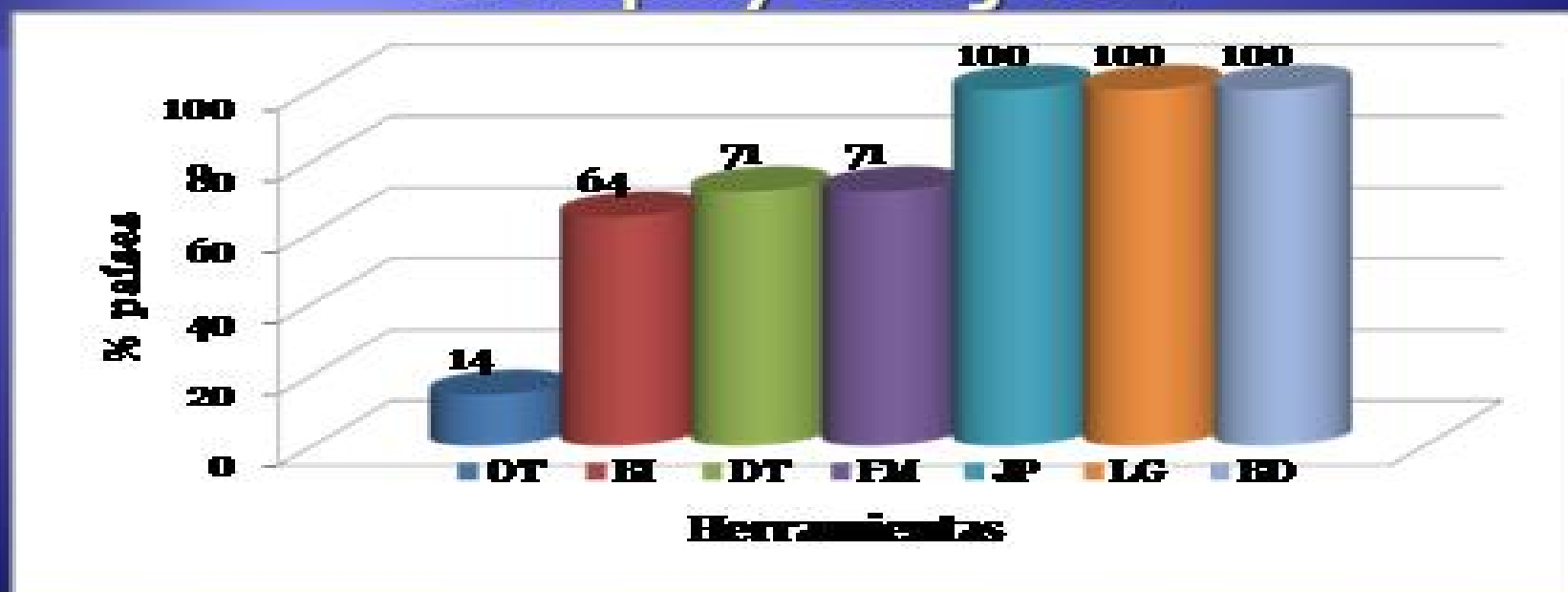
1







## (TI19) Herramientas informáticas de apoyo al juez



*JP: Jurisprudencia*

*LG: Legislación*

*DT: Doctrina*

*FM: Formularios*

*BD: Bases de Datos*

*BI: Base de Datos otras Instituciones<sup>2</sup>*





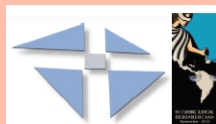
## (T121) Software Libre

El 57% de países utilizan Software Libre

- Herramientas Ofimáticas (Open Office)
- Cliente Correo Electrónico (Thunderbird)
- Software para grabación de audio digital
- Sistemas Operativos (Linux)
- Desarrollo de sistemas
- Educación a distancia
- Manejo de Contenidos

En general la experiencia en el uso de Software Libre se considera que es muy buena o buena. Sólo uno de los países manifestó que era Regular

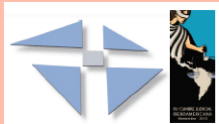
3



# *Tribunal Electrónico (Cero Papeles)*

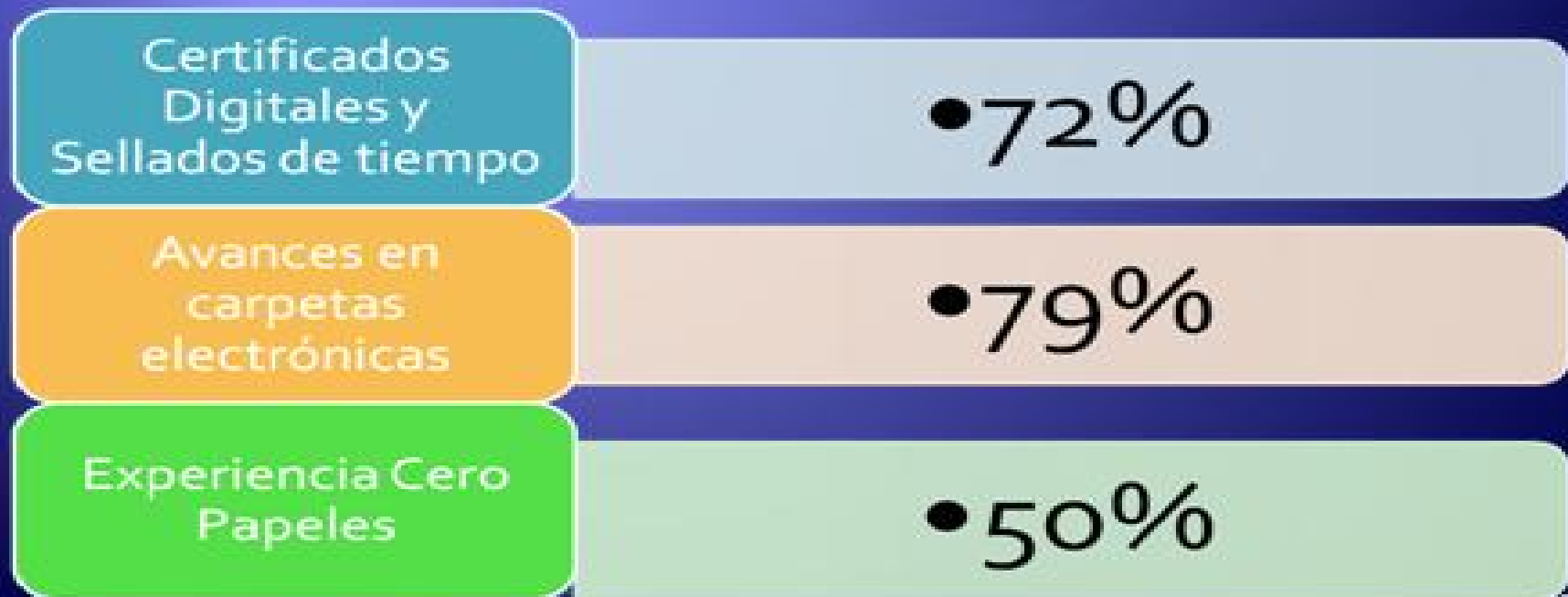


4

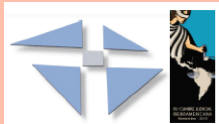




## (CP33 – CP35) Experiencia en Tribunales Electrónicos



5





## (CP34, CP36) Comentarios de experiencias

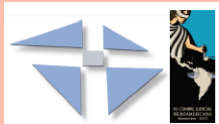
### MATERIAS

- Es utilizado en materia Penal, Laboral, Cobros, Familia, Apelaciones, Pensiones Alimentarias y Jurisdicciones Marítimas

### EXPERIENCIAS

- Exitosa por cuanto la carpeta es el eje del quehacer judicial
- Positiva por cuanto agiliza los trámites procesales

6



## (CP54) Reducción Brecha Digital y garantizar el acceso a la justicia de las clases vulnerables por medios electrónicos

### Acuerdos con diferentes países de la ONU

- Se han comprometido en una agenda digital, con una autoridad central, en que el país es calificado periódicamente

### Informatización

- Ampliación de la infraestructura informática en todo el país.
- A través del sitio web de la Institución o mediante pantallas instaladas en Centros de Servicios

### Jerarcas comprometidos con el Acceso Real

- Visión futurista del Presidente de la Corte Suprema de Justicia.
- Sentencias de los Tribunales Constitucionales

7

### Servicios en Línea

- Procesos digitales y la divulgación de nuevas tecnologías con herramientas públicas en línea

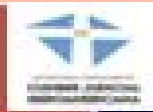
### Sistemas Accesibles

- Incorporación de las reglas de accesibilidad en el sitio web de la Institución.
- Políticas para el desarrollo de sistemas de información accesibles.

### Equipos de Cómputo

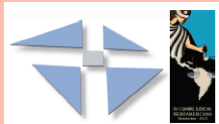
- Dotar a todos los despachos judiciales con equipo de cómputo.
- Distribución de computadoras en todas las escuelas del país.

## Otros



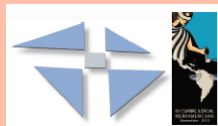
- Juzgados Móviles
- Descentralización de servicios
- Juzgados de 24 horas
- En algunas sedes judiciales se han habilitado centros con equipo informático de uso público y gratuito.
- Instalación de terminales de auto consulta para revisar los repartos públicos de expedientes, consultas de jurisprudencia, legislación, etc.
- Implementación Centros de Información y Atención al Ciudadano o Contralorías de Servicio para brindar apoyo a la comunidad en general, en todo lo relacionado a la administración de justicia.
- Ampliación de presupuestos para adaptar páginas web, mejorando la accesibilidad a personas discapacitadas.

9





# *ORALIDAD*





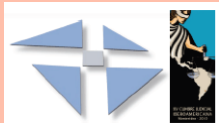
El 71.4% de los países indican que la reforma hacia el proceso acusatorio conllevó a un cambio en el Sistema de Gestión.



El 50% realizó un estudio técnico sobre los pasos que implica el desarrollo de un caso que se tramita en un sistema oral por audiencia desde el inicio hasta el final.



En cuanto a la utilización de expedientes físicos en los procesos orales el 22% de los países manifiestan no utilizarlo mientras el otro 72% aún lo conserva.



## (OR77) En que consistió el estudio?

Se estableció estadísticamente las áreas que van a ser impactadas con el sistema penal acusatorio.

Se elaboró una fórmula para medir el tiempo que se invertirá en las gestiones.



-Se hizo una proyección al futuro, en relación a las expectativas y, en base a esos estudios, se fijó un número para los funcionarios nuevos que se requerirán.

Se realizaron simulaciones por organismos no gubernamentales y Universidades.



Estudio para la implementación del sistema penal acusatorio, desarrollado por la Universidad de los Andes

Se hizo un análisis de cada una de las audiencias, desde la declaración del imputado. Luego audiencias tempranas, de medidas alternativas, conciliación, cautelares, de apelación, preliminares, etc. Hasta la sentencia emitida de manera oral.



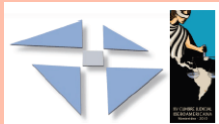
# Oralidad

El 64.3%  
manifiestan que  
*Si* se capacitó al  
personal en  
técnicas de  
Oralidad

El 57%  
capacitaron a las  
personas usuarias  
y la misma  
cantidad  
incorporaron las  
reformas de  
oralidad en forma  
gradual

El 79% llevó a  
cabo programas  
de divulgación y  
sensibilización  
sobre el sistema  
oral hacia la  
población

4



# Oralidad

El 50% indica que si han realizado evaluaciones acerca de las bondades del Sistema Oral

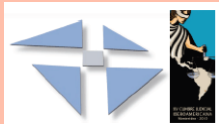
El 57% constituyó un grupo o comisión interinstitucional responsable de impulsar y monitorear la implementación de la Oralidad

El 85.7% cuenta con la infraestructura física y el 78.6% con la infraestructura técnica adecuada para el soporte de la Oralidad

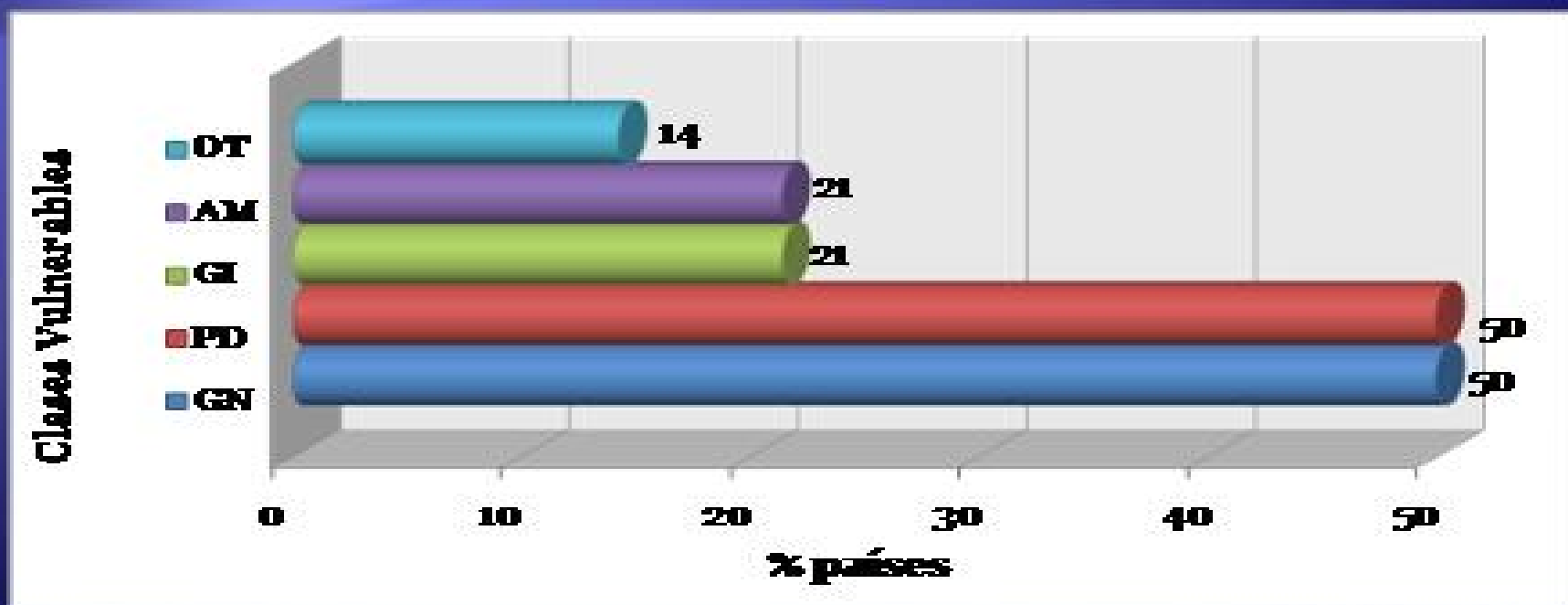
5



# *Ciudadano como usuario del Sistema de Justicia*



## (CI67) Temas de accesibilidad considerados dentro de los cambios de organización



GM: Género

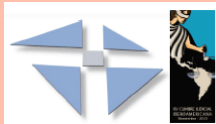
PD: Personas discapacitadas

GI: Grupos Indígenas

AM: Adulto Mayor

DT: Otros

7

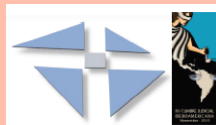


## (CI68) En que consisten los cambios?


Creación de Unidades o Comisiones Institucionales con el fin de impulsar las perspectivas de Género.

Reformas a los códigos de procedimiento penal que le dan la competencia a los jueces comarcales para conocer delitos dentro de la comarca, con algunas excepciones.

Igualmente, este mismo Código le otorga competencia a las autoridades tradicionales indígenas para conocer las conductas sancionadas de acuerdo con el Derecho Indígena y la Carta Orgánica



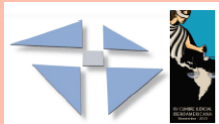




Acceso a las instalaciones físicas, uso de rampas y ascensores y servicios higiénicos.

Implementación de mecanismos para el diseño de sistemas de información y sitios web que cumplan con las políticas de accesibilidad, así como la dotación de impresoras especiales para lenguaje braille.

Celebración de audiencias en comunidades indígenas

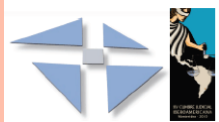


## Plataforma de Servicios

Adecuación de las estadísticas para obtener datos con perspectiva de género.

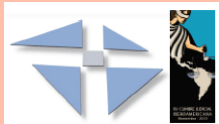
En Juzgados de Familia se tiene atención preferente a víctimas de violencia doméstica, se les atiende en zonas especiales del juzgado.

10



En el caso de indígenas, los Juzgados poseen señalética en su lenguaje y se designan intérpretes para las audiencias según sea el caso

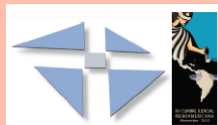
11



## (CI70, CI71, CI72) Oficinas de atención y costo de la justicia al ciudadano

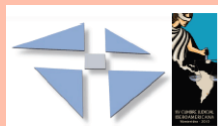
- La Gestión de quejas o sugerencias un gran porcentaje de los países indican que se realizan ante la Administración Superior, o bien ante Órganos Disciplinarios.
- El 71.4% de los países cuenta con una oficina de atención y orientación al Usuario.
- El 50% de los países manifiesta que la justicia no implica costo económico alguno para la persona usuaria.

12

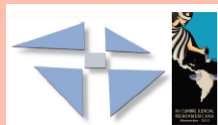


# Metas para el III Taller de Oralidad y Gestión de Despachos

- Sistematizar las buenas prácticas y soluciones a seguir, con indicación concreta de las materias y las condiciones en que deben y pueden ser implementadas.



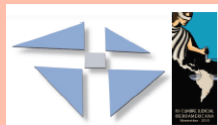
- ◆ Debe trabajarse en la conformación de un proyecto que tome en consideración los temas de Gestión del caso, de la oficina judicial y de Oralidad, a efecto de definir:
  - ✓ *Un Despacho Piloto que desee convertirse en modelo para la implementación de procesos judiciales orales con los cambios novedosos en gestión del despacho según los modelos propuestos (Está por definirse qué características debe tener ese Despacho. En todo caso, la postulación debe ser voluntaria de cada país.)*



◆ Para la ejecución del proyecto piloto es necesario que se sigan los siguientes pasos:

- ✓ *Establecer la forma de dar seguimiento al proyecto, con un sistema confiable de evaluación.*
- ✓ *Disponer el procedimiento a seguir para reportar a la Secretaría Permanente de la Cumbre el avance del proyecto, sus logros y desafíos.*
- ✓ *Definir la forma en que el proyecto cooperará con otros países que estimen conveniente replicarlo o tenerlo como ejemplo para sus reformas.*

15



- ✓ *Señalar la manera de comunicar a todos los países de la Cumbre en forma periódica los logros alcanzados durante el período de seguimiento del plan piloto, a través de la Secretaría Permanente de la Cumbre.*
- ✓ *Precisar las razones por las cuales se estima que los proyectos propuestos fomentan el rol de juez que las sociedades iberoamericanas contemporáneas requieren.*

