



América Latina Hoy

ISSN: 1130-2887

latinohoy@usal.es

Universidad de Salamanca

España

Mora Mora, Luis Paulino

Algunas observaciones sobre gestión judicial en América Latina

América Latina Hoy, vol. 39, abril, 2005, pp. 125-140

Universidad de Salamanca

Salamanca, España

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30803905>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

ALGUNAS OBSERVACIONES
JUDICIAL EN AMÉRICA LATINA
Some observations on justice in Latin America

Luis Paulino MORA MORA
Corte Suprema de Justicia de Costa Rica
✉ presidencia@poder-judicial.go.cr

BIBLID [1130-2887 (2005) 39, 125-140]
Fecha de recepción: octubre del 2004
Fecha de aceptación y versión final: diciembre del 2004

RESUMEN: El Poder Judicial en América Latina es un sistema que no cumple con los criterios. Se trata de un sistema que no responde a las expectativas. La reforma del sistema de justicia es necesaria para mejorar la eficiencia en la gestión judicial de las administraciones y las instituciones junto con el análisis de las mejoras que se han llevado a cabo en América Latina, con particular atención a Costa Rica.

Palabras clave: Poder Judicial, justicia, administración de justicia.

ABSTRACT: The Judiciary in Latin America is a system that does not meet the criteria. It is a system that does not respond to expectations. Reform of the justice system is necessary to improve efficiency in the administration of justice and institutions, along with analysis of improvements that have been carried out in Latin America, with particular attention to Costa Rica.

Key words: Judiciary, judicial administration.

I. INTRODUCCIÓN

Los poderes judiciales de América han estado desde hace bastante tiempo preocupados por su accionar, a efecto de dar respuesta a los cuestionamientos que los usuarios les hacen. Entre otras críticas, se les señala que son lentos, poco transparentes, en no pocas veces corruptos, inefficientes e ineficaces. Desde hace tiempo, en muchos círculos se acepta que el sistema tiene signos claros de agotamiento y no da respuesta a las nuevas exigencias que una población más conocedora de sus derechos le demanda.

La opción democrática que han tomado los países del área, la mayor educación de la población, el crecimiento de la misma y en consecuencia de las transacciones comerciales, la existencia de mayores conflictos sociales, hacen que el nivel de demanda haya aumentado, sin haberse logrado una organización que pueda resolver oportunamente el conflicto social, sometido a su conocimiento. En este breve artículo se pretende resumir, de forma general, algunas de las consideraciones que alrededor del tema han venido a constituirse en cuerpo de la doctrina común en relación con las reformas al sistema de justicia.

II. UNIFORMIDAD DE LA ORGANIZACIÓN DE LOS PODERES JUDICIALES EN AMÉRICA LATINA

La organización similar tanto de los poderes judiciales, las Cortes Supremas y de los despachos judiciales en nuestro continente –con estructuras y competencias similares– dejan ver, no sólo su origen común, sino la poca atención que se ha brindado a la organización, pues con más de 150 años de vida independiente aún se conservan los moldes que nos legara el Reino de España. Si se observan con detenimiento esos poderes judiciales se puede constatar que no han cambiado sustancialmente en relación a la forma en que la Corona dispuso sobre su organización y competencia.

La vocación inquisitiva de los procedimientos jurisdiccionales, en boga a la época en que se produjo la colonización, nos fue trasladada y ella sirvió de base también para la organización de los poderes judiciales y los tribunales en donde la jerarquía es la base de todo el sistema. Como ha sido constantemente señalado, el Poder Judicial ha poseído históricamente una estructura de naturaleza vertical¹ lo cual significa que el juez es el jefe o director de su despacho y sobre él se estructura un modelo piramidal que culmina en la Corte Suprema de Justicia (o el a veces llamado Tribunal Supremo) cuyo nombre resulta ser claramente indicativo de su labor y posición.

1. Señala N. MATTEUCI (1998: 31), que «... En Inglaterra desde el siglo XII, los jueces itinerantes del rey, decidían en su nombre la justicia en los distintos tribunales, procediendo así a la unificación de las distintas costumbres y a la elaboración del *common law*; en Francia, en el siglo XIII, el tribunal soberano del Parlamento de París, comenzó a extender su jurisdicción a las provincias y en el siglo XV aparecen los parlamentos locales que actúan en nombre del rey».

Este concepto estructural, acuña una unidad y como tal deba ser conocimientos para ello. Así los juzta extremadamente difícil logración académica para cumplir administración.

Con los antecedentes citados llan a partir del concepto básico de unidad organizativa muy autónoma «sanal» en el sentido de que cada entidad gran libertad de organización independiente del producto final (expediente o incompetencia de los miembros) condiciones y recursos entre los individuos y libertad de acción para organizando con su mayor o menor iniciativa, sino que a las necesidades externas fines eran mucho más fácilmente respectivo despacho y en la mayoría despacho» y el trabajo ordenado. Luación del desempeño (de los juzgados) trabajo se resolvían sobre la base de

Desde hace un tiempo, la misma y en consecuencia de las conflictos sociales, hacen que el modo de organización resulte suficiente sometido a su conocimiento.

2. Los papeles profesionales y la misma en los sistemas. El juez civil puede ser un enfoque independiente y artesanal, tales tan básicas como la estandarización de la atención a las tareas o los objetivos tradicionalmente reyes (o reinas) en su mente las decisiones logísticas a gerenciamiento profesional y una tradición de igualdad se respete), entran también en conflicto la responsabilidad inter o extrajudicial. Ninguna profesión le agrada ventilar su colectividad, se muestran especialmente

III. ESFUERZOS DE REFORMA Y LA GESTIÓN DE LA OFICINA JUDICIAL

En la década de 1960 se empieza a tomar conciencia del problema y se inicia un movimiento, más o menos articulado, que le presta especial atención a la modificación de las leyes, se forman algunos foros en donde se analizan códigos tipo. El movimiento se fortalece en la década de 1970 respecto de la jurisdicción penal –hoy en casi todos los países se cuenta con códigos procesales de corte acusatorio–, pero no hubo preocupación por la organización y el desempeño del despacho judicial, sólo la experiencia chilena, en la que se ha pretendido no sólo modificar el proceso penal, sino también la organización y el desempeño de los tribunales. La preocupación por la gestión del juzgado se dio en la última década, motivada, por la insatisfacción de los usuarios, de la sociedad civil y de los organismos internacionales por el retraso judicial, la lentitud en la solución del conflicto social, la falta de transparencia de los Poderes Judiciales, el desconocimiento de la judicatura de la realidad social en que se desenvuelve y la falta de acceso a la justicia por amplias masas de la población.

No obstante, para lograr rediseñar el sistema organizativo anterior, resulta necesario desmontar ciertos principios dinámicos que lo sostienen y le dan vida. A ese fin tiene en primer lugar la concepción de la Administración de justicia como servicio público. Es indispensable que se vea como tal y no como un Poder de la República. Es cierto que en la tradicional distribución de los Poderes del Estado, el Judicial ocupa un lugar no discutido. Pero al no encontrarse su legitimación directamente relacionada con el criterio de la comunidad expresada en las urnas, resulta indispensable que goce de gran respaldo popular, para que sus pronunciamientos sean respetados y en consecuencia ejecutados.

Se suma a esto, en segundo lugar, la afirmación de que no resulta cierto que la justicia formal del Estado goce de un mercado cautivo. Salvo en las jurisdicciones de derecho público, en las otras, cada día más, se produce gran competencia con otros entes, igual o más eficaces, en la solución de los conflictos. La solución alternativa de conflictos cada día tiene más aceptación. Ello hace que los judiciales nos debamos preocupar de manera sostenida por mejorar el servicio y por lograr mayor grado de credibilidad y agreguemos a lo anterior la amenaza cada vez más viva, de otra vía de solución no legítima pero igual de real y efectiva para resolver el conflicto. Se trata de un aspecto muy bien conocido en nuestro entorno latinoamericano, y que es la justicia por propia mano o justicia popular. Tal vez no es un concepto de competencia académicamente correcto, pero lo cierto es que se trata de una opción para el pueblo al cual debemos convencer y persuadir de que no acuda. Confrontados con esta obligación, muchos estamentos judiciales simplemente cierran los ojos y señalan que ése no es problema de ellos, se niegan a reconocer que una justicia lenta y burocratizada –y en muchos casos además, rebosante de privilegios– es el camino más rápido hacia la erosión social, con su anarquía social a la que el Estado solamente atina a responder con represión hacia los grupos más vulnerables.

Por ello, todo esfuerzo que se realice para lograr que el servicio público de la justicia sea de calidad redundará en un mayor respaldo popular para el sistema de justicia y sus jueces y en consecuencia para la normalización de la convivencia social.

En tercer lugar, otro aspecto fundamental del sistema actual es un desmedido respeto a la independencia del juez, por la cual se ha convertido en un privilegio para los jueces. Si bien es muy marcado para la defensa de su independencia, es igualmente desmedido ha dado al traste con la independencia del sistema.

Casi me atrevo a decir que se ha convertido en una especie de divinidad del juez, por la cual se ha convertido en un privilegio para los jueces. Si bien es muy marcado para la defensa de su independencia, es igualmente desmedido ha dado al traste con la independencia del sistema.

Sobre este fenómeno, son bastantes los autores (2004: 200 y ss.) quienes han coincidido en la identificación con lo que se identifica como intentos de discutir y replantear la independencia del juez, que han sido descalificados acudiendo al argumento de que

El cuarto aspecto que resulta fundamental para la mejora del despacho es el relacionado con la eficiencia. No es un mero sinónimo de tiempo y cantidad, ya que la eficiencia no tiene compromiso con la eficacia. Al expediente se le debe dedicar tanto tiempo como sea necesario para que el conflicto requiera. Pero, no obstante, lo que es cierto es que nuevos métodos de trabajo, una tramitación más ágil y acercar más la administración de justicia al momento en que ocurrió el hecho.

IV. OPCIONES PARA MEJORAR LA GESTIÓN JUDICIAL

Ninguna de estas cuestiones es menor, ya que el sistema actual no puede considerarse bueno ni malo, son dos de los males que principales causas de malestar social común dicta que las soluciones a la crisis de la justicia judicial y los planteamientos de mejora de la administración de justicia no parten de ellos. Aun así los recursos humanos y materiales nacionales son cada vez más escasos y la garantía constitucional sobre la justicia es cada vez menor en el presupuesto.

Ello hace que se deba buscar una mejor administración de justicia con los recursos humanos y materiales que existen.

señala cómo el aumento del número de casos que ingresa en los tribunales es sustancialmente mayor a los dineros que se disponen para la justicia. Con mejores datos sobre las cargas laborales puede establecerse con mayor seguridad si los recursos económicos, materiales y humanos con que se dota a la justicia son o no suficientes y si el nivel de desempeño es el óptimo y si la cantidad de jueces, funcionarios y empleados con que está dotado el Poder Judicial es la requerida.

El conocimiento exacto sobre qué es lo que conocen los tribunales permite establecer si la competencia que les ha sido reconocida es la necesaria. En el caso de Costa Rica, la jurisdicción de tránsito representa casi el 40% de la carga laboral de los tribunales, sin embargo, se trata de asuntos no contenciosos que bien pueden ser trasladados a la Administración, propiamente al Ministerio de Transportes y dejar la intervención de los tribunales únicamente para los casos en que exista contención, con ello se ganaría en economía de recursos y se racionalizaría el número de asuntos que ingresan a los tribunales.

Cuando un tribunal obedece a criterios claros de gestión cabe esperar que los elementos de juicio objetivos permitan distribuir la carga de trabajo con mayor equidad, para que los asuntos de menor complejidad se distribuyan bajo criterios de racionalidad, al igual que los de mayor complejidad.

Estas y parecidas razones han servido para delinear algunos criterios en varios países latinoamericanos, de los cuales se puede, a modo de ejemplo, citar los siguientes:

a) La figura del administrador del despacho judicial. El administrador en el despacho judicial es un recién llegado en la organización judicial latinoamericana. Su introducción no ha estado exenta de objeciones, pero ya ha comenzado a dar sus frutos. Recientemente, tuve la oportunidad de visitar Temuco en Chile para observar la forma en que los administradores han modificado las actuaciones de jueces, fiscales y defensores, logrando gran efectividad en la acción de ellos, aportando celeridad a la tramitación y empleando nuevas formas de evaluación del desempeño. Con el aporte de esos administradores, la reforma penal que se encuentra en marcha en Chile, estoy seguro, producirá mejores resultados que las realizadas en otros países, incluido el mío. El optar por un procedimiento oral conlleva modificar la organización del tribunal, se requieren más jueces y menos escribientes, en Chile han comprendido ese cambio y lo han afrontado. No conozco otro país en donde se haya procedido de igual manera; en el mío, al mantenerse la organización y las tareas asignadas a los diversos responsables del proceso, se ha producido que, en la realidad, la escritura no haya sido sustituida sustancialmente por la oralidad. Los procesos penales mantienen no pocas prácticas propias de la escritura, superadas sólo en la letra del Código Procesal Penal.

La administración del despacho por los jueces, abogados de carrera, muestra serias carencias, aunque nos sea duro reconocerlas. Efectivamente no se tiene formación para realizar debidamente esa administración y aunque se conoce el procedimiento a seguir para la tramitación de los asuntos, dado que se encuentra legislativamente establecido, es cierto que otras prácticas también pueden incidir en la celeridad de ese procedimiento, sin alterarlo en lo que representa una garantía del ciudadano respecto de su derecho de defensa.

La administración de las audiencias se realiza de la misma manera cuando los administradores se ponen de acuerdo y lo hacen con una agencia de trabajo, como es el Tribunal de Trabajo de Menor Complejidad, que es el personal necesario para realizar esas audiencias en el menor tiempo posible, con un eficiente y efectivo sistema para recolectar datos y saber cuáles son los cuellos de botella, es decir, el descenso en la duración de la audiencia, el juez de la función administrativa, la secretaría, las autoridades y la proveeduría, de la fiscalía, entre otros. Sin embargo, muchas funciones no propias del administrador de justicia no tiene por qué desaparecer.

b) Trabajar con metas y objetivos. Es necesario definir el trabajo, quizás porque no se sabe qué hacer y también muy probablemente la utilidad de una actividad de este tipo, cuando ha terminado su tramitación y su otra función. Sin embargo, es claro que una serie de funciones, todas tienen que estar planificadas.

En la sala en que me desempeño, he recibido consejos de un amigo con especialización en estadística y hemos analizado la situación del trabajo, estableciendo metas y objetivos. Los trabajos y darles un trato uniforme, respetando la norma y el punto. Hace algunas semanas, la sala se ha mejorado en el tema. El mejoramiento de la sala se ha hecho en la forma del mostrador, se dispuso un computador a la entrada de la sala, se instaló una impresora y se especializó a los empleados en la atención por medio del teléfono, en la elaboración de expedientes. Semanas después se ha mejorado, el nivel de demanda de servicios.

c) La distribución del trabajo entre los funcionarios. Los expedientes se asignan a los funcionarios que se encargan de cada una de las etapas. Ahora se ha intentado la distribución de los expedientes entre los funcionarios que se encargan de una etapa. De esta actividad se ha logrado una mayor eficiencia en el trabajo, lo que se debe hacer.

Cuando la actividad permite la asignación de los expedientes entre los funcionarios, por ejemplo el cálculo de impuestos, se introduce al computador, luego se asigna a los funcionarios que se encargan de una etapa.

cuento previamente se le ha introducido al computador la información requerida, implica realizar el trámite a un número de expedientes x en un tiempo mínimo. Con ello se mejora el rendimiento y, estimo yo, no se atenta contra las garantías propias del proceso.

Especializar a unos jueces en la tramitación, para que otros se dediquen sólo a la recepción de prueba y el dictado de las sentencias es también otra práctica de distribución del trabajo que nos ha dado buenos resultados.

d) La evaluación del desempeño. Los jueces generalmente nos quejamos del exceso y complejidad de asuntos en nuestro conocimiento, pero se cuenta con pocos datos que corroboren esa afirmación. Las estadísticas judiciales tienen un marcado retraso, de años, lo que les resta efectividad para evaluar el desempeño de los jueces y no se cuenta con otros elementos de juicio que nos sirvan para establecer cuál es la carga laboral que se enfrenta y si ella resulta o no la aconsejable para un normal desempeño de los jueces y tribunales.

100 jueces y tribunales.

Donde hemos puesto en funcionamiento sistemas informáticos de tramitación del expediente y contamos con administradores del despacho, hemos logrado muchos otros datos, que nos ayudan a fijar las cargas laborales que se tienen. Cuántas personas visitan el despacho en busca de datos, cómo se les atiende, cuáles son los datos que buscan, número de resoluciones interlocutorias que se redactan en el día, quiénes lo hacen, nivel de complicación de esas resoluciones, cuál es la actividad a que están dedicados los jueces, cuántas sentencias dictan a la semana, nivel de congestión del despacho, tiempo promedio que se utiliza para tramitar y resolver un asunto. Si se adquiere el adiestramiento necesario y se toma como costumbre el conocimiento y análisis de esos datos permitirá conocer bien los problemas del tribunal y resolverlos, planificando la acción en procura del logro de determinadas metas.

Existe rechazo de los jueces por ser evaluados; dichosamente las nuevas generaciones muestran más aceptación a ello. Ahora debemos dedicarnos a establecer cuál debe ser la forma en que se los puede evaluar, cuáles son los ítems a tomar en consideración, para ello resulta indispensable pactar las circunstancias a tener en cuenta.

e) El acceso a la justicia. Muchas son las aristas que se deben analizar a efecto de establecer si la población tiene o no facilidades para acceder a los tribunales de justicia. Me ocuparé ahora sólo de la ubicación de los tribunales. Al menos en mi país lo tradicional ha sido que en todo cantón –el país se distribuye en provincias, éstas en cantones y éstos a su vez en distritos– existiera una oficina judicial, la que generalmente se ha ocupado de todas las materias en que se distribuye el ordenamiento jurídico del país. Ello ha posibilitado que se dé una gran cercanía de las oficinas para con los usuarios. Pero ese criterio no permite la especialización de los despachos y en no pocas veces obliga a los usuarios a grandes desplazamientos en razón de que los despachos de una y otra instancia estén ubicados en diferentes sedes.

En Costa Rica se creó un circuito judicial con aplicación del criterio de concentración de oficinas judiciales, las situadas en varios cantones ubicados en la periferia de San José, al este y al norte. En un único edificio se ubicaron todas las oficinas judiciales, de primera y segunda instancia; ello ha permitido que el usuario no tenga que

hacer grandes desplazamientos p
mismo lugar; se pudo dotar a los c
informatizar el procedimiento. Se
a realizar, con servicios comunes
ros, notificaciones. La ubicación
mejor seguridad a las instalaciones
despacho judicial. La experiencia
empleados y usuarios, pues algun

f) La especialización de juzgados para mejorar el rendimiento y la distribución de la cantidad de trabajo así lo demanda; ahora no se da, la complicación de licenciamos por materia, con lo que se reduce con el rendimiento. También el juez con los temas sometidos a su

En Costa Rica se ha hecho uso de las, reduciendo en la medida de lo posible las materias con alto contenido social, tareas, trabajo, agrario, son las que en especialización también es digna del desempeño, pero ha dejado las materias en que se distribuyeron sus constantes visitas a los terrenos, los movimientos no requeridos en otras juntas, el vehículo; mientras que las instalaciones y pensiones alimentarias, requieren de acompañamiento a sus madres, las diligencias que motivan su permanencia, depósito de dineros y la entrega de especial atención cuando se trata de respuesta a necesidades de alimentación esa clase de asuntos.

Al especializar un despacho aumentar la plantilla ya sea respaldarse con otras medidas, como función, a efecto de especializar al mejor conocimiento de lo que demanda. Ello ha dado nacimiento a los juzgados menores y a los juzgados de menor grado de asuntos.

3. Un análisis agudo sobre los a
T. RIVERA-CIRA (2001).

permite atender una gran cantidad de asuntos, sin aumentar sustancialmente el costo. Desde luego que la fórmula requiere de mucha atención, pues la administración de un número elevado de jueces plantea según nuestra experiencia retos delicados en cuanto a la coordinación de su trabajo y ejercicio de autoridad además de organización y fiscalización. La experiencia parece recomendar no hacer organizaciones con muchos jueces, 15 o a lo más 20 parece una suma razonable; en Chile, han fijado en 17 el número máximo de jueces por tribunal.

g) Los servicios comunes. Este concepto parte por un lado de la idea de extraer funciones no propiamente jurisdiccionales a los despachos de modo que se concentren al máximo en hacer lo que ningún otro funcionario puede realizar. Sobre esa base, tiene sentido concentrar esas labores no estrictamente jurisdiccionales de manera que se aprovechen los recursos. La recepción de documentos, la distribución del correo interno, las notificaciones, la confección de las carátulas de los expedientes, la administración de los dineros, la administración del personal, la preparación de los reportes estadísticos, son algunas de las funciones que pueden distribuirse. Con el funcionamiento de estas oficinas comunes se introduce el criterio de las economías de escala en el rendimiento de los tribunales, el cual permite multiplicar la productividad y eficiencia de cada recurso.

h) Utilización de la informática como herramienta de trabajo. La informática ha demostrado en no pocos procesos de producción ser una eficiente herramienta de trabajo, su capacidad para manejar altas cantidades de información ha simplificado mucho el trabajo en los señalados procesos. Los administradores de justicia se niegan a aceptar que su cometido es también un proceso de producción. Cuando se plantea la posibilidad de emplear sistemas informatizados de gestión del expediente, es una constante el oír la crítica de que se trata de organizar los tribunales como si fueran una fábrica, en la que únicamente interesa la cantidad. Ello no es cierto, pero sí que en la Administración de justicia también debe interesar la cantidad, si de por medio está el principio de justicia pronta y la solución del conflicto en un plazo razonable. Ya comenté algunos ejemplos en los que se ve que resulta posible realizar actividad procesal al por mayor, sin demérito de la calidad.

En materia jurisdiccional aún no se tiene mucha confianza en el almacenamiento de datos en los ordenadores, pero a medida que se logre, el paso del expediente tradicional de hojas de papel al informático se dará pronto. La seguridad del mantenimiento de la información no resulta menor a la del expediente tradicional, mejorándose sustancialmente la disponibilidad de esa información y su almacenaje, con menores costos.

Un subproducto valioso que se ha encontrado al utilizar un sistema de gestión del expediente es que al contarse con una importante cantidad de formularios a disposición del juzgador, la tramitación se uniformiza con aporte a la seguridad jurídica, dado que asuntos iguales tienen una mayor posibilidad de ser resueltos de la misma manera. Desde luego que resulta conveniente la modificación oportuna de la fórmula que no se ajusta a las necesidades del despacho, pero para no abandonar la vocación a la uniformidad, es conveniente que exista una comisión que se encargue de ello y su incorporación al sistema. Por su parte, y dado el tamaño de ciertos despachos los movimientos

de expedientes pueden llegar a ser nología moderna, que el volumen entrega de asuntos al notificador bajo que manejamos con el lector muy pocos minutos una entrega po completo, en las oficinas gran de una resolución uniforme en u celeridad del proceso.

De igual forma, con medios i posición para el dictado de la sentencia del juzgador la mayor cantidad de sometidos a su conocimiento. Si se ejemplo, de la jurisprudencia a a máticos, es de presumir que pue tos de juicio y tomando en consideración hace más efectivo el dictado de la

También la comunicación entre el Poder Judicial, como la que los jueces d temas informáticos. Es mucha la intención de lograrse por medio de Internet la capacidad de almacenamiento y recuperación del expediente, las daciones del tribunal y los diferentes que tecnológicamente son ya un onerosa.

La comunicación interna del Poder Judicial, una intranet, un correo interno, ducen, de las comisiones, de cualquier otro despacho, puede realizarse la dirección de un expediente del inferior de ahora hacerse, con utilización de ello contribuye también a la celebración de los movimientos de expedientes, pero si aplicamos tecnología moderna mucho el trabajo.

Finalmente, sistemas informáticos para la administración. Señalamos como una de los poderes judiciales, su falta de trámites para poner a disposición de su interés, debe mejorarse la que tiene la comunidad.

V. EL ENTORNO INMEDIATO DE LA GESTIÓN DE LOS DESPACHOS

En este artículo se ha fijado la atención en el despacho judicial, una pieza en una estructura mayor que solemos conocer como «Poder Judicial» u «Órgano Judicial». Ello obliga a entender que mucho de lo expuesto respecto del despacho depende –o se origina incluso– en esa superestructura. Por ello no debe dejarse desatendida lo que se llama la Administración del Poder Judicial. Las Cortes Supremas de Justicia se han entendido en América Latina de la administración de los poderes judiciales, pero ello no siempre ha producido buenos frutos, además de que extiende el verticalismo en la toma de decisiones, lo que puede causar resultados nocivos en la relación de los jueces con sus superiores, relación aprovechada no pocas veces para influencias indebidas y alteraciones del principio de independencia del juez. Lo recomendable es que tanto la Administración del Poder Judicial, como de la carrera judicial y la disciplina de los jueces, esté fuera de la competencia de las Cortes Supremas.

Si quienes conformamos las Cortes Supremas no tenemos formación en administración, de seguro la que realizamos no es la de mejor calidad. Lo anterior nos lleva a contestar la cuestión que nos plantea Santos de si «¿es función de las Cortes, la Administración del Poder Judicial?», rotundamente, no. A ellas debemos dejarles como atribución la fijación de las políticas generales del Poder Judicial, para que la ejecución de esas políticas corresponda a órganos administrativos, conformados principalmente por entendidos en la materia.

En Costa Rica, la administración del Poder Judicial corresponde al Consejo Superior del Poder Judicial, conformado por el presidente de la Corte, un representante de los abogados litigantes, otro de los jueces, otro de los profesionales que laboran en el Poder Judicial y otro del resto de los empleados. La experiencia ha sido positiva, ahora se pretende fortalecer su competencia, para sustraerle de algunos tópicos muy especializados como el nombramiento de los jueces que pasará al Consejo de la Judicatura, a quien correspondería administrar todo el proceso de nombramiento y que actualmente alcanza hasta confeccionar las ternas de donde la Corte y el Consejo deben nombrar a los jueces.

VI. REFERENCIAS A LA EXPERIENCIA COSTARRICENSE EN MATERIA DE GESTIÓN DE DESPACHOS JUDICIALES

El sistema costarricense de Administración de justicia se ajusta a la descripción típica de un sistema latinoamericano de Administración de justicia. De esa forma, nos hemos movido de un modelo originalmente inquisitivo y claramente vertical, avanzando lentamente y haciendo mejoras para adaptarlo no sólo a las exigencias de servicio de la sociedad sino también hacia la obligada democratización en su actuación.

En la base del sistema costarricense nos encontramos con el concepto de despacho tal y como fue descrito líneas atrás, y durante muchos años la forma normal, y casi única, de ejercer una valoración del trabajo de cada oficina era mediante la elección de los jueces cuyo nombramiento vencía cada cuatro años y cuya permanencia en el

puesto dependía de la forma en el tiempo. De igual forma, también en la demanda de servicios se responde con duplicación de todos los pue-

Sin embargo, ya para la década una dinámica de replanteamiento algunas ideas que respondían a la las cosas. Esto se acentúa con la dero como el verdadero bandera

ción de justicia en nuestro país. Es en este ambiente que se in- sido positivos⁴ ya que muchas de l el primer ejemplo lo encontramo algunos despachos de Goicoechea por ejemplo, el constatar que la Trabajo de Menor Cantidad en Go sonal necesario para realizar esa tiempo posible, con un eficiente si de diagramas de flujo de expedie requerimientos de recursos son nuen soportados por estudios estad a su labor de revisión de los expe

En lo que afecta al estableci do introduciendo esa saludable pr están obligados a tener un progra Se ha comprobado que ello hace de su trabajo y en cómo ven los u te si se sabe hacia dónde debe m

No se puede decir lo mismo extraordinariamente delicada es han estado orientados básicamente cuantitativos que ofrecen los la falta de compromiso de algún se puede señalar que en estos ter no se trabaja a base de consensos y re tiempo para concretarse.

Respecto de la especialización co además de los casos ya mencion despachos encargados exclusiva

4. Así se señaló en las conclusiones costarricense por la empresa *Invertect* 1996-2002».

pensiones alimentarias, la especialización, además de permitir una mayor profundidad en los temas jurídicos, permite también desarrollar soluciones «a la medida» de los problemas concretos como lo son la consulta de giros y el depósito y retiro automatizado de las sumas debidas, para lo cual ni siquiera se ocupa la presencia física en el despacho judicial.

En lo que se refiere a servicios comunes, también en nuestro país, tenemos buenas experiencias. Obviando la reticencia inicial, especialmente de los abogados litigantes, lo cierto es que los datos son claros: en Goicoechea en este momento se realizan más del doble de notificaciones, con menos de la mitad de notificadores que se tenían antes de organizar la Oficina Centralizada de Notificaciones. También la recepción de documentos ha mejorado y ya no quita tiempo a los destinatarios de los despachos; los administradores, como personas especializadas, analizan con herramientas de su ciencia los diferentes problemas y proveen soluciones apropiadas y no improvisadas por nosotros los jueces, peritos en derecho. Muchas actividades pueden ser objeto de gestión común, pero son criterios de eficiencia y buen juicio los que dirán al final cuando es el momento apropiado de crearlos.

En cuanto a la informática, Costa Rica ha tomado un rumbo muy claro hacia la informatización como herramienta de producción en la actividad de Administración de justicia. En tal sentido tenemos en la actualidad prácticamente toda la gama de posibilidades de informatización, desde la simple sustitución de máquinas de escribir por computadoras, pasando por la existencia de pequeñas redes para compartir impresoras, hasta redes sofisticadas y sistemas de gestión integrales que permiten gestionar de forma informatizada los expedientes de todo un circuito judicial compuesto por los más diversos despachos y materias. Hasta donde llevamos caminado por esta ruta, mi conclusión clara es que la informatización debe entronizarse en el quehacer judicial. Tal y como lo explicaba, las posibilidades de registro de información y las facilidades crecientes para su manejo hacen que estemos frente a una vía promisoria para realizar mejor nuestro trabajo.

Indudablemente que esta informatización incluye el empleo extensivo de Internet. En el Poder Judicial costarricense nos preciamos de tener una de las páginas *web* con mayor información. La ejecución presupuestaria, la contratación administrativa que realizamos, los concursos de personal en curso, la estadística judicial, los debates señalados, la tramitación de los expedientes, la auditoría de las funciones, la jurisprudencia de los tribunales, los planes de metas y objetivos y sus evaluaciones son algunos de los datos que hemos puesto a disposición de la ciudadanía, para que si es del caso se constituya en nuestro fiscal y para que tenga información de primera mano sobre la actuación de todo el Poder Judicial. Con ello entendemos que también actuamos contra la corrupción, pues al permitir la fiscalización constante resulta fácil alertar sobre hechos ilegítimos de los funcionarios, quienes pensarán más cuando de realizar esa clase de conductas se trate.

En los últimos meses hemos tenido un promedio de 20.000 visitas mensuales a nuestra página *web*, motivadas por la información disponible, pues actualmente puede obtenerse información sobre expedientes que se tramitan en lugares tan distantes como

Goicoechea, Heredia, San Ramón, la Corte Suprema de Justicia. Igualdad en general una base de datos y la legislación vigente. Esperamos extendiendo el uso del sistema electrónico que se pone a disposición de todo realidad nuestros planes de resoluciones de los tribunales, así las partes. Finalmente, pensamos estamos preparados para autorizando la red, así podremos poner a enviados.

VII. CONCLUSIONES

La gestión judicial es materiales de reforma que se realizan en parte por la reforma legislativa y la promulgación que de manera prioritaria se resulta conveniente que se utilice la tecnología de procesos en la administración de justicia. Llevar adelante una recomendable va de la de administrar justicia.

La informática puede ser una solución a los problemas que se le presentan paradójicamente de las propias instituciones, debe tenerse en cuenta que la utilización de máquinas de escribir, pero instrumentalizar a la informática como resultado, sí puede afirmarse que no habrá para que sea rentable y aprovechar eficiente de recursos que no rechaza las mayores posibilidades de éxito.

Finalmente, un tema que sigue siendo de reforma de pactar sus etapas. En mi país, los buenos deseos no eterno, hicieron que pusieran en marcha y además sin la adecuada preparación de los funcionarios judiciales que iban a servir, tanto aún nos pesa, pero aprendimos que las necesidades judiciales han sido mucho más exigen la necesidad de conversar e intercambiar.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

- BINDER, Alberto y OBANDO, Jorge. *De las Repúblicas Aéreas al Estado de Derecho*. 1.º edición. Buenos Aires: AD-HOC, 2004, pp. 200 y ss.
- FUENTES, Alberto. *Reforma Judicial en América Latina: Una tarea inconclusa*. London: Institute of Latin American Studies, 2001. Versión electrónica visible en <http://www.oas.org/juridico/spanish/publi2.html>.
- INVERTEC IGT S.A. *Memoria de la Reforma Judicial de Costa Rica 1996-2002*. Informe realizado para el Poder Judicial, 2003.
- HAMMERGREN, Linn. Quince años de reforma judicial en América Latina: ¿Dónde estamos y por qué no hemos progresado más? En FUENTES, Alfredo (ed.). *Reforma Judicial en América Latina: Una tarea inconclusa*. London: Institute of Latin American Studies, 2001. Versión electrónica visible en <http://www.oas.org/juridico/spanish/publi2.html>.
- MATTEUCCI, Nicola. *Organización del poder y libertad*. Madrid: Trotta, 1998.
- RIVERA-CIRA, Tirza. Nuevas tendencias y organización judicial en Costa Rica. En FUENTES, Alfredo (ed.). *Reforma Judicial en América Latina: Una tarea inconclusa*. London: Institute of Latin American Studies, 2001. Versión electrónica visible en <http://www.oas.org/juridico/spanish/publi2.html>.

ISSN: 1130-2887

DEMOCRATIZACIÓN Y AGENDAS DE REFORMA
Democratisation and the Ju

Fiona MACAULAY
Institute for the Study of the Americas, U
 ☐ fiona.macaulay@brazil.ox.ac.uk

BIBLID [1130-2887 (2005) 39, 141-163]
 Fecha de recepción: noviembre del 2004
 Fecha de aceptación y versión final: diciembre del 2004

RESUMEN: Brasil se introdujo en América Latina. Desde 1985 se ha tratado en conseguir la independencia judicial, el acceso a la justicia o los recursos que llevan a la justicia brasileña. Es por ello que los problemas del sistema judicial presentan el Poder Judicial, así como

Palabras clave: Brasil, tribunales

ABSTRACT: Brazil has embarked on the issue of judicial independence, leading to an uneven application of justice in the justice system in Brazil. This article analyses the problems of the justice system in Brazil, precluding an attention to the judiciary, as well as the politicalization and uneven application of justice in the reform processes.

Key words: Brazil, courts, justice