

La Gestión Judicial

Una evolución hacia la eficiencia y la inclusión.

Luis Paulino Mora Mora
Presidente de la Corte Suprema de Justicia de Costa Rica
Quito, Ecuador.
24, 25 y 26 de julio del 2003.

1.- Introducción.-

Se me ha pedido comentar la intervención del Dr. Santos Pastor, lo que hago con placer, no solo por tratarse de un amigo, sino por tener múltiples coincidencias de pensamiento en relación con lo que se debe hacer en los Poderes Judiciales a efecto de rescatar el aprecio que hace algún tiempo tuvieron de los ciudadanos

Comentaré su exposición con experiencias prácticas logradas en el proceso de reforma que se realiza en Costa Rica, aplicando fondos del Banco Interamericano de Desarrollo en múltiples oportunidades, así como otras experiencias que he conocido en ámbito latinoamericano. No traigo recetas para la solución de los problemas que se dan en los Poderes Judiciales latinoamericanos, nuestras buenas experiencias puede que no den iguales resultados en otras latitudes, pero son dignas de tomar en consideración al buscar soluciones a problemas comunes.

Agrego que no voy a referirme a todos los puntos de la intervención del Doctor Pastor y ni siquiera extenderme mucho en los comentarios que haga, pero confío en acertar en los aspectos de mayor interés e importancia para los fines de esta reunión.

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 del sistema le hacen. Entre otras críticas, se les señala que son lentos, poco transparentes, en no pocas veces corruptos, ineficientes e ineficaces.

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 solo su origen común, sino la poca atención que se ha brindado a la organización. Si se observan con detenimiento esos Poderes Judiciales podemos 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; la jerarquía es la base de todo el sistema. Los jueces como autoridades superiores tomaron como función la administración del sistema, sin conocimientos para ello. Se apropiaron de esa función y ahora resulta en extremo difícil el lograr que lo compartan con otros profesionales con formación académica para cumplir de mejor forma las labores relacionadas en esa administración.

Desde hace varias décadas se entendió que el sistema estaba agotado y ya no daba respuesta a las nuevas exigencias que una población más concedora de sus derechos le demanda. La opción democrática que han tomado los países del área, la mayor educación de la población, el crecimiento de esa población 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 los años sesenta 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 los años setenta respecto de la jurisdicción penal -hoy en casi todos los países se cuenta con código procesales de corte acusatorio-, pero no hubo preocupación por la organización y el desempeño del despacho judicial, sólo conozco 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, no me cabe duda, 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, la falta de acceso a la justicia por amplias masas de la población.

2.- La administración de justicia como servicio público.- La administración de justicia no siempre la vemos como un servicio público. Es indispensable que la veamos 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.

No resulta cierto que la justicia formal del Estado goce de un mercado cautivo. Salvo 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 debemos preocupar de manera sostenida por mejorar el servicio y por lograr mayor grado de credibilidad.

Pero no viene de allí, mi mayor preocupación por este tema, sino de un aspecto muy bien conocido en nuestro entorno latinoamericano, y que es la justicia por propia mano o justicia popular. Tal vez no se trata de un concepto de competencia académicamente correcto, pero lo cierto es que se trata de una opción para el pueblo a la cual nosotros debemos convencerlos y persuadirlos de que no acuda. Confrontados con esta obligación, muchos estamentos judiciales simplemente cierran los ojos y señalan que ese no es problema de ellos, se niegan a reconocer que una justicia tardada 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.

3.- Por qué se debe gestionar el despacho judicial.- Los Jueces nos hemos escudado en el respeto a la independencia del juzgador, que como garantía ciudadana se tiene para lograr que la justicia sea confiable, para que los agentes externos al sistema no intervengan en la forma en que se administra la justicia. Cuando de una u otra forma se ha tratado de modificar el sistema, hemos alegado que puede afectarse la independencia del juez con los cambios y de ahí nuestra oposición. Ese celo desmedido ha dado al traste con no pocas buenas intenciones.

Casi me atrevo a decir que se trata de una perversión del concepto de independencia del juez, por la cual se ha cambiado su naturaleza de garantía para tornarla en un privilegio para los jueces. Si a esto le sumamos un instinto gremial o corporativo muy marcado para la defensa de sus particulares intereses nos encontramos con un difícil valladar para la medición del rendimiento, al igual que la uniformidad del proceso, la rendición de cuentas, etc.

La justicia no tiene compromiso con la eficiencia, pues, es criterio de nosotros los jueces que al expediente se le debe dedicar todo el tiempo necesario que una buena solución del conflicto, requiera. Pero, sin negar ese fin, es lo cierto que aplicando nuevos métodos de desempeño es posible aligerar la tramitación y acercar más la solución del caso en el tiempo y en el espacio, al momento en que ocurrió el hecho que interesa la atención del juzgador.

La dilación y la mala atención del usuario son los dos males que se le enrostran, principalmente, a la justicia, las soluciones inmediatas a los problemas deben necesariamente ocuparse de ellos. Es cada vez más frecuente oír a los jueces quejarse del exceso de trabajo que tienen, por la cantidad y complejidad de los asuntos, por qué no pensar en reducirles su carga de trabajo?. A ello tiende la creación de la figura del administrador de tribunales, quien debe encargarse de las no pocas funciones administrativas del despacho.

Los recursos que se disponen para la justicia en los presupuestos nacionales son cada vez más escasos, aún en los países que como Costa Rica tienen una garantía constitucional sobre cuál debe ser el reconocimiento que se le debe hacer en el Presupuesto Nacional. Ello hace que se deba buscar cómo hacer más efectivo el sistema, para que con iguales recursos humanos y

materiales, se pueda ejecutar una tarea mayor. La realidad nos señala cómo el aumento del número de casos que ingresa a 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; Don Santos cita el caso de Costa Rica respecto a la jurisdicción de tránsito, que 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 gana en economía de recursos y se racionaliza el número de asuntos que ingresan a los tribunales.

Cuando un tribunal obedece a criterios claros de gestión, se debe contar con elementos de juicio que 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.

a.- El Administrador en el despacho judicial.- Esta figura que recientemente ha aparecido en la organización judicial latinoamericana 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 modificación a 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 falencias, aunque nos sea duro reconocerlas. Efectivamente no tenemos formación para realizar debidamente esa administración y aunque conocemos el procedimiento a seguir para la tramitación de los asuntos, dado que se encuentra legislativamente establecido, es lo 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, pude constatarlo en Temuco, se realiza de mejor manera cuando los administradores de los juzgados, fiscalías y defensa se ponen de acuerdo y lo hacen con una agenda única. La atención al público mejora, si como en el Tribunal de Trabajo de Menor Cuantía en Goicoechea, el administrador dispone del personal necesario para realizar esa tarea y además le entrena para ejecutarla en el menor tiempo posible, con un eficiente sistema de ubicación del expediente. Si se diseña un efectivo sistema para recolectar oportunamente la información necesaria para establecer cuáles son los cuellos de botella en la tramitación y se fijan políticas para superarlos, el descenso en la duración del proveído se produce rápidamente. Al desatenderse el juez de la función administrativa del funcionariado de la oficina, del pedido de materiales a la proveeduría, de la fiscalización del desempeño de los proveedores y de otras muchas funciones no propiamente jurisdiccionales, el rendimiento como administrador de justicia no tiene por qué no aumentar.

La introducción de esta figura al despacho no ha sido pacífica. Poco a poco se constata que hay más aceptación. Recientemente constatamos como en el Juzgado Civil de Heredia se logró aumentar el rendimiento con sólo aplicar algunos criterios administrativos que recomendó un administrador de otro despacho.

b.- Trabajar con metas y objetivos.- Los jueces no hemos tenido la costumbre de planificar el trabajo. Dictar las sentencias conforme los

expedientes han terminado su tramitación, ha sido la forma tradicional de ocuparnos de nuestra función. Sin embargo esa actividad también puede ser planificada.

En la Sala en que me desempeñé, cuando se me designó su Presidente, gracias a los consejos de un amigo con especialización en procesos de producción, los Magistrados analizamos la situación del despacho y planificamos nuestra acción por años, estableciendo metas y objetivos. Pudimos ubicar los expedientes sobre temas repetitivos y darles un trato uniforme, resolviendo por grupos los que se referían a un mismo punto. El jueves de la semana anterior, la Sala voto 300 asuntos sobre un mismo tema. El mejoramiento de la atención al usuario también fue planificado, variamos la forma del mostrador, se dispuso poner información que fuera posible consultar en un computador a la entrada de la Secretaría de la Sala, con ello se facilitó la auto atención. Se especializó a los empleados que debían atender en el mostrador. Se autorizó la atención por medio del teléfono. Se diseñó un procedimiento para la ubicación de los expedientes. Semanas después pudimos comprobar que la atención al usuario había mejorado. El nivel de demanda disminuyó y la eficiencia del despacho mejoró.

c.- La distribución del trabajo.- La costumbre en los tribunales costarricenses era que los expedientes se distribuían entre los encargados de la tramitación según el número del expediente. Ahora la tramitación se varió y se hizo por actividad, uno o varios proveedores se encargan de una parte del proceso, otros de otra. Al especializar la actividad se ha logrado una mayor producción y también un mejor conocimiento de lo que se debe hacer. Cuando la actividad permite su tramitación por lotes, los resultados son aún mayores; por ejemplo el cálculo de interés en proceso cobratorios, la fórmula a aplicar se introduce al computador, luego con sólo pasar el lector óptico al código de barras, cuando previamente se le ha introducido al computador la información requerida, a un número X de expedientes se les hace el trámite correspondiente 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.

i.- La especialización de los despachos por materia.- Luego me ocuparé de este tema más detenidamente, pero debo señalar que ese principio para mejorar el rendimiento, de la distribución del trabajo, también debe ser aplicado, cuando la cantidad de trabajo así lo demande, en la especialización de los tribunales por materia. El abogado generalista que conocía de todo, ahora no se da, la complicación de la legislación y de los casos, amerita que nos especialicemos por materia, con lo que se gana respecto a la capacitación y también en relación con el rendimiento.

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.

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 dura para tramitar y resolver un asunto. Si se adquiere el adiestramiento necesario y se toma como costumbre, el conocimiento y análisis de esos datos, permiten conocer bien los problemas del tribunal y resolverlos, planificando la acción en procura el 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 podemos evaluarlos, cuáles son los items a tomar en consideración, para ello resulta indispensable pactar las circunstancias a tomar en consideración.

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 de 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 Goicoechea, uno de los trece circuitos judiciales en que se divide la jurisdicción en el país, el criterio fue la concentración de oficinas judiciales, las ubicadas en varios cantones ubicados en la periferia de San José, al Este y al Norte. En un solo edificio se ubicaron todas las oficinas judiciales, de primera y segunda instancia; ello ha permitido que el usuario no tenga que hacer grandes desplazamientos para visitar los tribunales, todos se encuentran en un mismo lugar; se pudo dotar a los despachos del mejor equipo disponible a la época para informatizar el procedimiento. Se utilizaron criterios de distribución de las actividades a realizar, con servicios comunes de recepción de documentos, administración de dineros, notificaciones. La ubicación de las oficinas en un solo edificio permitió dar más y mejor seguridad a las instalaciones y los trabajadores. Se incorporó al administrador al despacho judicial. La experiencia ha sido interesante, no siempre bien aceptada por empleados y usuarios, pues algunos aún añoran el despacho de su cantón.

4.- Ventajas de la especialización de juzgados y funciones.- Ya señalamos como la especialización de los juzgados y de las funciones pueden repercutir en el rendimiento de los tribunales. También en cuanto a la calidad del fallo y al compromiso del juez con los temas sometidos a su conocimiento, se dan resultados favorables.

En Costa Rica hemos hecho un importante esfuerzo para especializar los tribunales, reduciendo en la medida de lo posible los juzgados de mayor cuantía mixtos. Las materias con alto contenido social como familia, violencia doméstica, pensiones alimentarias, trabajo, agrario, son las que más se han visto beneficiadas con ese esfuerzo. Esa especialización también es

digna de tomar en consideración respecto del rendimiento del desempeño, pero ha dejado al descubierto necesidades propias de cada una de las materias en que se distribuye la competencia de los jueces. Al juez agrario, por su constante visitas a los terrenos motivo del conflicto, es conveniente dotarle de implementos no requeridos en otras jurisdicciones, botas, capas, computadores portátiles, vehículo; mientras que las instalaciones en materia de violencia doméstica, familia y pensiones alimentarias, requieren de lugares propios para que los niños, que generalmente acompañan a sus madres, puedan estar bien atendidos, mientras ellas realizan las diligencias que motivan su presencia en los tribunales. La consulta directa sobre el depósito de dineros y la entrega rápida de ellos, es preocupación a la que debe dársele especial atención cuando se trata de la jurisdicción de pensiones alimentarias, por la respuesta a necesidades de alimento y vestido que generalmente están presentes en esa clase de asuntos.

Al especializar un despacho judicial en una sola materia, puede que se necesite aumentar la planilla ya sea respecto de empleados o de jueces, ello dio nacimiento a los juzgados plurales, sea los conformados por un número más o menos grande de jueces, en algunos de ellos (el Civil de Hacienda de asuntos sumarios y el de Trabajo de Mayor Cuantía) con más de 20. En efecto, como lo señaló el Doctor Santos Pastor, con ello se 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 pareciera una suma razonable; en Chile me parece recordar que han fijado en 17 el número máximo de jueces por tribunal.

También hemos hecho algunas experiencias en tribunales vespertinos, pero nos hemos encontrado con el dilema de que para tenga verdadero sentido, debe compartirse la utilización del equipo informático y las instalaciones u oficinas, pero nuestra cultura individualista nos lleva en general a ver con recelo el compartir lo que consideramos de nuestra propiedad. No obstante, existe un beneficio cuando las horas de servicio se duplican con una doble jornada y además el rendimiento del despacho también se aumenta.

a.- La distribución del trabajo por función.- La especialización de los tribunales por materia no es suficiente para aumentar el rendimiento, debe complementarse con otras medidas, como la distribución del trabajo interno del despacho por función, a efecto de especializar a los empleados en la tramitación, con ello se logra un mejor conocimiento de lo que debe hacerse y en consecuencia un mayor rendimiento. También se debe buscar la mejor forma de realizar la actividad de que se trate.-

d.- Los servicios comunes.- Buen resultado nos ha dado el conjuntar bajo un solo responsable, una serie de servicios, no propiamente jurisdiccionales. 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 se han redistribuido, ya no las cumplen los juzgados en algunos de los circuitos judiciales en que está distribuido el país. Con el funcionamiento de estas oficinas comunes se introduce el criterio de las economías de escala en el funcionamiento de los tribunales. En Goicoechea a 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.

5.- 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 constante 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 si lo es, 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.

Si se pone mayor información a disposición del juez, por ejemplo de la jurisprudencia a aplicar en el caso, y ello es posible por medios informáticos,

es de presumir que pueda resolverse más rápidamente, con mayores elementos de juicio y tomando en consideración el criterio de los superiores en grado, lo que hace más efectivo el dictado de la sentencia.

En materia jurisdiccional aún no se le tiene mucha confianza al almacenamiento de datos en los ordenadores, pero a medida que ello 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.

a.- La uniformidad de la actuación de los jueces.- Cuando se utiliza un sistema de gestión del expediente, al contarse con una importante cantidad de formularios a disposición del juzgador, la tramitación se uniforma, 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.

b.- Acceso a la información necesaria para el dictado de la sentencia.- Con medios informáticos el juez tiene mayor información a su disposición para el dictado de la sentencia. En Costa Rica tenemos un programa, a disposición de los jueces y de la comunidad en general, por la vía de la internet, en donde se pueden consultar la jurisprudencia de los tribunales superiores y la legislación vigente. Con ello se ha pretendido poner a disposición del juzgador la mayor cantidad de información para que acierte al resolver los asuntos sometidos a su conocimiento.

c.- La comunicación en el trámite del expediente.- Tanto la comunicación interna del Poder Judicial, como la que los jueces deben tener con los usuarios, puede mejorarse con sistemas informáticos. Les invito a visitar nuestra página web, www.poder-judicial.go.cr y consultar en ella información sobre expedientes que se tramitan en Goicoechea, Heredia, San Ramón, Cartago y Santa Cruz, así como en las Salas de la Corte Suprema de Justicia. Es mucha la información relacionada con esos expedientes que puede lograrse por medio de la internet y aún pretendemos mejorarla, en las

próximas semanas estarán a texto completo las resoluciones de los tribunales, así como el recibido de los documentos presentados por las partes. Cuando se apruebe la Ley de Firma Digital, estaremos preparados para autorizar se presenten los escritos de las partes utilizando la red, así podremos poner a disposición de los litigantes los escritos que nos sean enviados.

La comunicación interna del Poder Judicial se puede mejorar sustancialmente con una intranet, un correo interno, el envío de peritajes desde el Centro en que se producen, de las comisiones, de cualquier documento que deba trasladarse de uno a otro despacho, puede realizarse con mayor celeridad y absoluta seguridad. La migración de un expediente del inferior al superior, para que conozca de un recurso, puede ahora hacerse, con utilización de medios informáticos, con toda prontitud. Todo ello contribuye también a la celeridad de la tramitación.

d.- El trabajo por lotes.- En los despachos concentrados los movimientos de expedientes pueden llegar a ser una importante carga laboral, pero si aplicamos tecnología moderna, que el volumen justifica, podemos simplificar mucho el trabajo. La entrega de asuntos al notificador y la devolución de éste era una pesada carga de trabajo que manejamos con el lector óptico y el código de barras, lo que permite hacer en muy pocos minutos una entrega que antes requería de un empleado dedicado a tiempo completo, en las oficinas grandes. Igual puede ocurrir con la tramitación y dictado de una resolución uniforme en una pluralidad de expedientes. Ello ayuda también a la celeridad del proceso.

c.- *La transparencia en la acción de los Poderes Judiciales.-* Señalamos como una de las quejas de la ciudadanía en relación con los Poderes Judiciales, su falta de transparencia. Si se aprovechan los medios informáticos para poner a disposición de los usuarios la información de su interés, debe mejorarse la percepción que sobre el sistema formal de justicia tiene la comunidad. 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 auditoria 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, ello demuestra un alto interés por la información que contiene. Esperamos que ese número de visitas aumente conforme se vaya extendiendo el uso del sistema en la población y se conozca la calidad de la información que se pone a disposición de la ciudadanía.

6.- La administración del Poder Judicial.- Las Cortes Supremas de Justicia se han entendido en América de la administración de los Poderes Judiciales. 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 alteración 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 de los Poder Judiciales?, con un rotundo no. A ellas debemos dejarle 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, pero sustraerlo del nombramiento de los jueces que pasará al Consejo de la Judicatura, que administrará todo el proceso de nombramiento, actualmente le corresponde hacer las ternas de donde la Corte y el Consejo deben nombrar a los jueces.

7.- Conclusiones.- La gestión judicial es materia fundamental a tomar en consideración en los procesos de reforma que se realizan en las organizaciones judiciales. La sola preocupación por la reforma legislativa, ni la provisión de medios materiales, no resuelve los problemas que de manera prioritaria se le presentan a la justicia de América. Más aún, resulta conveniente que se utilicen profesionales en administración pública e ingeniería de procesos en la administración de los Poderes Judiciales y los tribunales, para llevar adelante una recomendable separación de la función puramente administrativa de la de administrar justicia.

La informática puede ser una buena herramienta de trabajo para la búsqueda de soluciones a los problemas que se le plantean a la justicia. Sus mayores limitaciones surgen paradójicamente de las propias instituciones a las que pueden ayudar más. En tal sentido, debe tenerse en cuenta que debe buscarse mucho más que una simple sustitución de máquinas de escribir, pero para que ello pueda convertirse en realidad, hay que instrumentalizar a la informática como parte de un nuevo modelo de gestión. En este sentido, sí puede afirmarse que no hay lugar a medias tintas: la apuesta por la informática, para que sea rentable y aprovechada debe acompañarse de una reforma de gestión eficiente de recursos que no rechace opciones. Y a la inversa, la reforma de la gestión, tiene mayores posibilidades de éxito si se acompaña de un soporte informático.

Finalmente, un tema que quiero destacar es la necesidad indispensable en todo proceso de reforma de pactar sus etapas con los involucrados y comprometerlos con el cambio. En mi país, los buenos deseos, la urgencia de soluciones y un apoyo oportuno pero no eterno, hicieron que pusiéramos en marcha muchos aspectos de la reforma a la vez y además sin la adecuada preparación al cambio y menos aún el compromiso de los funcionarios judiciales que iban a ser los encargados hacerla vivir y funcionar. El resultado aún nos pesa, pero aprendimos de ese error y las sucesivas etapas en otros circuitos judiciales han sido mucho más exitosas desde esa perspectiva,

porque hemos aprendido la necesidad de conversar e involucrar a los protagonistas directos de los cambios