

ESTUDIO COMPARADO SOBRE GESTIÓN PRESUPUESTARIA
Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE CORTES Y TRIBUNALES Y
TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN SOBRE
EL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA JUDICIAL

Biblioteca - Ministério da Justiça



MJU00051987



Secretaria de
Reforma do Judiciário
Ministério da Justiça



11256
12CO
EP.LEGAL

85H492

341.256
E 82 co
DER. LEGAL

LIBRO	1517
FECHA DE REGISTRO	10.02.09 199

ÍNDICE

1. Introducción	4
2. Niveles y funciones en la gestión judicial	6
2.1. Niveles en la gestión judicial	7
2.2. Funciones de la gestión judicial	7
2.3. Niveles de gestión, funciones de la gestión y Arreglos institucionales	9
2.4. Los arreglos institucionales de los países de interés	10
3. Problemas y desafíos de la gestión judicial en América Latina	13
3.1. Problemas y desafíos del gobierno judicial	14
3.1.1 Problemas estructurales del Gobierno Judicial	14
3.1.2 Desafíos del Gobierno Judicial	15
3.2. Problemas y desafíos de la gerencia judicial	19
3.2.1 Desafíos de la gestión presupuestaria del Poder Judicial	19
3.2.2. Desafíos de los Sistemas de información para la toma de decisiones en el Poder Judicial	29
3.3. Problemas y desafíos de la Operación de los despachos	34
3.3.1. Desafíos de los Modelos de gestión del despacho judicial	34
3.4. El control administrativo	42
3.4.1. Desafíos relacionados con la función de control	43
Bibliografía	45
Listado de documentos anexos	48
Anexos	52
Anexo 1: Respuestas al cuestionario de Chile	53
Anexo 2: Respuestas al cuestionario de España	76
Anexo 3: Respuestas al cuestionario de Colombia	87
Anexo 4: Respuestas al cuestionario de México	107
Anexo 5: Respuestas al cuestionario de Argentina	121

I. INTRODUCCIÓN

El presente documento corresponde al informe final del “Estudio comparado sobre gestión presupuestaria y gestión administrativa de cortes y tribunales y tratamiento estadístico de la información sobre el funcionamiento del sistema judicial”, que el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) le ha encargado al centro de Estudios de Justicia de las Américas (CEJA), respondiendo a su vez a un requerimiento del Ministerio de Justicia del Brasil relacionado con la puesta en marcha, a mediados de 2005, del Consejo Nacional de Justicia de dicho país.

El objetivo del mismo, conforme a la solicitud recibida, es: “Apoyar al Consejo Nacional de Justicia de Brasil (CNJ), en su consolidación institucional y en la definición de su agenda de trabajo, mediante un análisis global de las consecuencias que las distintas decisiones que tiene la atribución de tomar pueden tener sobre el desempeño de los tribunales y mediante una descripción de cómo se toman ese tipo de decisiones en España, Portugal, México, Argentina, Colombia y Chile”.

Con tal finalidad, en este documento se presentan las reflexiones y conclusiones acerca de diversos temas que pueden ser englobados bajo el concepto general de gestión judicial. Para definir con precisión esos temas nos hemos guiado tanto por las especificaciones contenidas en la solicitud recibida, como por la experiencia que ha acumulado CEJA en su trabajo en torno a estos mismos asuntos con los diversos Poderes Judiciales de la región. La primera constatación que puede hacerse es la enorme similitud de la mayoría de los problemas, desafíos y oportunidades que esos Poderes Judiciales de América Latina están enfrentando hoy en día, lo que desde ya nos permite asumir que estas reflexiones podrán ser de utilidad para el Consejo Nacional de Justicia del Brasil.

Respecto a la estructura de este informe y para efectos de tener una visión comprensiva de la gestión judicial, se presenta un capítulo donde se hace una clasificación de la gestión judicial en distintos niveles, cuales son los niveles de gobierno, de gerencia y de despacho judicial. En cada uno de estos niveles se caracteriza el tipo de decisiones que se deben tomar. Adicionalmente, junto con la distinción de los niveles de la gestión judicial, en el mismo capítulo se hace también la distinción de las funciones que se deben cumplir en la gestión judicial, que son las de normar o elaborar políticas, las de ejecutar la normativa o las políticas y la de controlar la ejecución.

Hechas las distinciones de niveles y funciones de la gestión judicial, y usando dicha clasificación, se discute en el mismo capítulo lo que a juicio de CEJA son los principales problemas y desafíos que hoy enfrentan los Poderes Judiciales en esta materia. La descripción de los mismos no pretende ser exhaustiva, agotando así los muchos problemas de gestión que deben enfrentar los sistemas judiciales, como tampoco pretende priorizar la importancia de aquellos que se tratan.

Sin perjuicio de lo anterior, en la discusión de estos problemas y desafíos se dará una mayor profundidad a los temas requeridos contractualmente en los términos de referencia del estudio, pero situándolos en un contexto más amplio, con el objeto de mostrar y resaltar las numerosas interrelaciones que hay entre todos ellos, así como con otras decisiones de carácter estratégico que se deben tomar a nivel del gobierno judicial.

La discusión de los problemas y desafíos de la gestión judicial se pondrá también en el contexto de lo que está ocurriendo en cinco países que han sido definidos como de interés, que son España, México, Argentina, Colombia y Chile (1). Ejemplos de lo que está ocurriendo en estos países serán empleados a lo largo del documento.

La información proveniente de esos países ha sido elaborada a partir de las respuestas a un cuestionario más amplio, las que fueron obtenidas a partir de la consulta de fuentes documentales y de las respuestas de distintas personas relacionadas con el funcionamiento de la justicia en los países de interés. Dicho cuestionario y sus respuestas por país se presentan en el anexo de este informe.

Finalmente, se adjuntan 43 documentos de interés, que pueden ser consultados para profundizar algunos de los aspectos discutidos en el informe, y que corresponden en general a normativas, reglamentos o estudios relacionados con los temas tratados en este informe, de los cinco países analizados.

(1) Lamentablemente no fue posible obtener durante la elaboración de la investigación antecedentes suficientes respecto a la situación en Portugal, ni tampoco recibimos respuesta a los cuestionarios enviados.

2. NIVELES Y FUNCIONES EN LA GESTIÓN JUDICIAL

2.1. NIVELES EN LA GESTIÓN JUDICIAL.

Para poder definir el marco de acción que el CNJ podría tener en el funcionamiento del sistema de justicia del Brasil, resulta conveniente distinguir tres niveles en la gestión de Tribunales. Estos tres niveles son los de gobierno, de gerencia y de operación de los despachos judiciales. El contenido de las decisiones que se toman en cada nivel, los mecanismos a través de los cuales estas se toman y sus alcances son distintos para cada uno de ellos.

■ El gobierno judicial

En este nivel de gestión se deben tomar las decisiones más relevantes, de carácter estratégico y que impactan el desempeño global tanto actual como futuro de los tribunales.

Entre estas decisiones se encuentran las de planificación y desarrollo institucional; las de introducir reformas a la estructura, funcionamiento y procesos y procedimientos más relevantes de operación de los tribunales (número y localización de tribunales, competencias asignadas, roles de los funcionarios, etc.); la de definir los criterios que se emplearán para la asignación y gasto de recursos; y las decisiones respecto a la carrera judicial, tales como designaciones, evaluación y control disciplinario de los miembros del Poder Judicial.

En este nivel se ejerce también la representación política de las instituciones del Poder Judicial.

■ La gerencia judicial

En este nivel de gestión se toman las decisiones de carácter táctico, que tiene que ver en la forma en como se implementarán las decisiones estratégicas o de gobierno, que afectan a la generalidad del sistema. Generalmente requieren de un fuerte sustento técnico.

Usualmente el tipo de decisiones que se toma en este nivel tiene que ver con: realización de inversiones y adquisiciones; asignación específica de recursos, tanto humanos como materiales y financieros, a las distintas unidades de la organización (Tribunales, oficinas administrativas, etc.); la creación y mantenimiento de los sistemas de información y estadísticas judiciales; la provisión de servicios administrativos a los tribunales (tales como mantenimiento edilicio, pago de remuneraciones, administración de personal, etc.); la confección y ejecución del presupuesto, entre otras. Se trata de decisiones que por economías de escala es conveniente sean centralizadas y no desperdigadas en cada una de las unidades que integran el sistema judicial.

■ La operación del despacho judicial

Es en los despachos judiciales, cualquiera sea su estructura: con uno o muchos jueces, con o sin servicios comunes, en donde se provee el servicio de justicia a quienes acuden a los tribunales, por lo tanto constituye el nivel más decisivo para la eficacia y eficiencia del funcionamiento del sistema.

Las decisiones de gestión que se toman en este nivel son, entre otras, las de distribución de causas; manejo de la agenda del tribunal y de los jueces; definición de procedimientos o rutinas de trabajo que se seguirán; definición de las labores que cumplirá cada funcionario del tribunal; definición de cómo se organizará la atención del público; atención misma del público, entre otras.

Estas decisiones son tomadas en la mayor parte de los casos por uno o más jueces, en algunos casos con el apoyo de uno o más profesionales de la administración.

2.2. FUNCIONES DE LA GESTIÓN JUDICIAL

Junto con la distinción de niveles en la gestión judicial, a lo largo del documento se empleará otra distinción, que es la de “funciones” de la gestión judicial. Al respecto, diremos que es posible diferenciar tres funciones, que son las de normar o elaborar políticas, las de ejecución de la gestión y las de control de gestión. Estas funciones son transversales a los niveles de gestión que se mencionaron en el apartado previo, es decir, en cada uno de ellos se toman tanto decisiones normativas, como de gestión y de control, variando naturalmente los contenidos de cada una de ellas.

■ Función de elaboración de normativas y políticas.

Esta función de la gestión judicial consiste en la definición de conjuntos de criterios de actuación, los cuales deberían ser seguidos, o tomados en cuenta para la toma de decisiones en cada uno de los distintos niveles, órganos o áreas del Poder Judicial.

Así por ejemplo, dentro de esta función se puede considerar los criterios para la asignación presupuestaria entre tribunales, la definición de los perfiles de los distintos cargos para cada área, la recopilación, análisis y difusión de las mejores prácticas de gestión, entre otros. Corresponde también a este nivel la definición de los estándares e indicadores que se usarán para medir el grado de cumplimiento o de logro en esas políticas o normas de gestión.

Estos criterios de actuación pueden variar en su alcance de aplicación, en su especificidad o en el grado de conocimiento por parte de quienes deberían seguirlos. Sin embargo, ya sean limitados o amplios, vagos o muy específicos, conocidos o desconocidos, son esenciales para la toma de decisiones a cada nivel, y su carencia o debilidad, como se verá en el próximo capítulo, puede tener serios impactos en el desempeño global del Poder Judicial.

■ Función de ejecución de la gestión

Por "ejecución" de la gestión entenderemos los mecanismos y procesos propios de la toma de decisiones de gobierno, de gerencia y de operación del Poder Judicial, que ocurre en los distintos órganos o áreas que componen a la o las instituciones que componen el Poder Judicial.

Aspectos inherentes a la ejecución de la gestión son los roles y responsabilidades asociadas a los distintos cargos existentes, el grado de transparencia con que se toman las decisiones, la calidad de la información de apoyo para la adopción de las decisiones, la alineación con respecto a las normas o políticas existentes, entre otros. Estos elementos serán discutidos posteriormente, cuando se analicen los problemas y desafíos de cada nivel de la gestión judicial.

■ Función de control

En términos amplios, ejercer la función de control consiste en medir, conocer o monitorear en qué medida la ejecución de la gestión (con los resultados que de esta ejecución se deriven), se acerca o aparta de un estado deseado (congruente con las políticas y normas generales adoptadas), con objeto de tomar las medidas correctivas necesarias para alcanzar el estado deseado.

La función de control, definida en esos términos, es competencia no solo del nivel de gobierno judicial (donde se tiene la visión más general y amplia de la institución), sino también al nivel de gerencia y de operación de los despachos judiciales, e incluso a la operación de todas las demás áreas que apoyen el funcionamiento de los despachos.

En efecto, así como hay políticas que se definen a nivel de gobierno cuya ejecución debe ser controlada a ese mismo nivel; también hay políticas que se deciden a nivel de gerencia a quienes les corresponderá velar por su cumplimiento (por ejemplo, respecto a los procedimientos para adquirir los insumos para la institución); y también hay políticas que en algunos países se deciden a nivel de los despachos judiciales, siendo allí mismo donde se controla su correcta ejecución (por ejemplo, existen países en que son los tribunales los que fijan su horario de atención a público o son ellos mismos los que determinan los mecanismos de distribución de causas entre los jueces que los integran).

El buen ejercicio de esta función pasa por una correcta definición de lo que se quiere controlar, la relevancia de lo que se quiere controlar, los mecanismos empleados para saber el logro de los resultados esperados, y la rapidez y pertinencia de las potenciales medidas correctivas. En el siguiente capítulo se discutirá acerca de las carencias y debilidades que los Poderes Judiciales de la región tienen respecto a estas características, y los impactos que esto acarrea. En todo caso y como idea más general es conveniente mencionar que la gestión moderna recomienda separar tajantemente las funciones de fijar políticas y de controlar con las de ejecución. Es decir, el órgano que ejecuta no debiera ser nunca el mismo que determina las políticas o normas que debe seguir, ni el que controla la forma como desempeña su propia misión. Respecto a las funciones de fijar políticas y de control, su posibilidad de separarlas en responsables distintos depende del tamaño y características de cada institución.

Aparte de los problemas propios del ejercicio de cada función en sí misma, un problema común, que será profundizado en el siguiente capítulo, es el traslape y confusión entre estas funciones, lo que también impacta negativamente el desempeño del sistema judicial.

2.3. NIVELES DE GESTIÓN, FUNCIONES DE LA GESTIÓN Y ARREGLOS INSTITUCIONALES

Postulamos que los niveles de gestión y las funciones de la gestión judicial son independientes de cuál sea el arreglo institucional existente en cada país respecto al Poder Judicial.

Por independientes, queremos decir que no importa el arreglo institucional, siempre es posible distinguir y clasificar los niveles expuestos, y siempre se deben ejercer las funciones mencionadas.

A modo de ejemplo, podemos considerar las decisiones asociadas a la gestión presupuestaria. Un primer aspecto es que se deben definir los criterios para asignar recursos entre Tribunales, como pueden ser de acuerdo a balanceo de carga de trabajo entre Tribunales o a estándares de atención a los justiciables. Esta definición es usualmente una decisión de gobierno, que tiene que ver con la función normativa. Un segundo aspecto, es asignar puntualmente un cierto presupuesto para un tipo de gasto en un tribunal, en un determinado mes. Esto tiene que ver usualmente con una decisión de gerencia, que consiste en ejecutar la política definida en el nivel de gobierno. Finalmente, un tercer aspecto es ejecutar un determinado gasto (reparar el lugar para atender público, por ejemplo, realizando las cotizaciones y haciendo los pagos correspondientes), en un tribunal en un mes dado. Esta es una decisión que se toma en el nivel de operación del despacho y tiene un carácter de ejecución.

Por arreglo institucional, entenderemos el conjunto de instituciones, sus competencias, roles, atribuciones, organización interna y la relación entre ellas y con su entorno, que conforman al Poder Judicial en cada país.

En lo que dice relación a la competencia en los temas de gestión, los arreglos institucionales más comunes son los siguientes. En todos los países estudiados tanto el Poder Ejecutivo como el Poder Legislativo tienen algunas competencias al nivel del gobierno judicial, ya sea por su intervención en reformas judiciales y en temas presupuestarios, o bien por su participación en los nombramientos. Sin embargo, la clara tendencia es ir concentrando en estos Poderes del Estado un mínimo de decisiones sobre el funcionamiento de los tribunales, sólo las más trascendentales donde es indispensable la expresión más directa de la soberanía popular. Las restantes decisiones de gobierno judicial son de competencia de los Consejos de la Magistratura o de la Justicia (es el caso de Colombia y España, entre los países estudiados) o de las Cortes Supremas (como en el caso chileno). En muchos países estas mismas decisiones son compartidas entre los Consejos y las Cortes Supremas (siendo el caso de Argentina y México, en cuanto a los países objeto del estudio).

En cuanto a las decisiones de gerencia, en los países estudiados es posible apreciar tres arreglos institucionales distintos:

- Países en que la gerencia la asume el Consejo (Colombia y México)
- Países en que la gerencia la asume la Corte Suprema (Argentina y Chile)
- Países en que la gerencia la asume el Poder Ejecutivo (España)

Finalmente, en lo que dice relación con los arreglos institucionales al nivel de gestión de los despachos judiciales, lo más relevante es apreciar el grado de poder real que tienen las estructuras de administración de cada uno de ellos frente a la administración central. En tal sentido en los países estudiados encontramos:

- Países en que existen amplias competencias a nivel de los despachos para la decisión de temas de gestión relevantes, como contrataciones, adquisiciones, definición de procedimientos internos, etc.; situación en que se encuentra Chile.
- Países que están recién en proceso de descentralización agregando nuevas competencias de gestión a los tribunales; como son los casos de España y Colombia.
- Países en que las decisiones de gestión más importantes siguen tomándose a nivel centralizado; como son los casos de Argentina y México.

Siguiendo esta nomenclatura, en el caso de Brasil, el CNJ asume fundamentalmente competencias a nivel del Gobierno judicial y, dentro de éste, tiene asignado esencialmente el rol de "normar", es decir, elaborar políticas, normas o reglamentos para guiar y estandarizar la "ejecución" de los distintos aspectos de la gestión de los Tribunales. Adicionalmente, tiene la misión de elaborar información estadística que, por una parte apoye la elaboración de políticas, normas y reglamentos, y al mismo tiempo sirva como un elemento para apoyar la labor de "control" de la gestión.

2.4. LOS ARREGLOS INSTITUCIONALES DE LOS PAÍSES DE INTERÉS

Para efectos de poder comprender en mejor medida cómo se expresan en cada uno de los países de interés los distintos problemas y desafíos de la gestión judicial que serán expuestos en el siguiente capítulo, en este apartado se describen con algo de mayor detención los arreglos institucionales existentes en cada uno de ellos.

■ Argentina

Se rige una forma de gobierno federal. La Constitución reconoce la existencia de los gobiernos de Provincia, con amplias facultades, entre ellas se encuentra su administración de justicia. "Por tal motivo, coexisten en Argentina dos administraciones de justicia: Una de orden nacional, ejercida por el Poder Judicial de la Nación, y otra de carácter provincial, en manos del Poder Judicial de cada una de las Provincias que la componen". (2)

Respecto a la administración de los poderes judiciales provinciales, la Constitución no señala para ellos normas específicas, solo establece que "las provincias conservan todo el poder no delegado por esta Constitución al Gobierno federal, y el que expresamente se hayan reservado por actos especiales al tiempo de su incorporación" y "se dan sus propias instituciones locales y se rigen por ellas. Eligen sus gobernadores, sus legisladores y demás funcionarios de provincia, sin intervención del Gobierno federal." (3)

Respeto al Poder Judicial de la Nación, su máxima autoridad es la Corte Suprema de Justicia (con 9 miembros), y está integrado además por el Consejo de la Magistratura de la Nación, el Jurado de Enjuiciamiento, la Cámara de Casación (para causas penales), las Cámaras de Apelaciones y los Juzgados de Primera Instancia. Más allá de lo que señala la Constitución Argentina (4), una ley recientemente aprobada le traspasa todas las competencias administrativas a la Corte Suprema de Justicia, permaneciendo en el Consejo de la Magistratura sólo las competencias relacionadas con la provisión de cargos.

En este informe nos referiremos en todo momento del capítulo siguiente al Poder Judicial de la Nación, salvo mención expresa en contrario.

(2) Centro de Estudios de Justicia de las Américas. Reporte sobre la Justicia en la América 2004-2005. Pág. 45. Disponible on line en: http://www.cejamerica.org/reporte/muestra_pais.php?idioma=espanol&pais=ARGENTIN&tiporeporte=REPORTE2&seccion=1

(3) Constitución Argentina. Arts. 121 y 122.

Disponible on line en: <http://www.georgetown.edu/pdba/Constitutions/Argentina/argen94.html#seccion3>

(4) La Constitución (artículo 114) señala, entre otras funciones, del Consejo: "administrar los recursos y ejecutar el presupuesto que la ley asigne a la administración de justicia" y la de "dictar los reglamentos relacionados con la organización judicial y todos aquellos que sean necesarios para asegurar la independencia de los jueces y la eficaz prestación de los servicios de justicia". La Ley del Consejo de la Magistratura, le da atribuciones la Plenaria de este Consejo para: "dictar los reglamentos referidos a la organización judicial (...) y toda normativa que asegure la independencia de los jueces y la eficaz prestación de la administración de justicia; tomar conocimiento del anteproyecto de presupuesto anual del Poder Judicial que le remita el presidente y realizar las observaciones que estime pertinentes para su consideración por la Corte Suprema de Justicia de la Nación (...); designar al administrador general del Poder Judicial de la Nación y al secretario general del Consejo (...), etc. (art 7)

■ Chile

Este es un país unitario, en que el Poder Judicial está conformado por la Corte Suprema, las Cortes de Apelaciones, los Presidentes y Ministros de Corte, los Juzgados de Letras, Juzgados de Garantía y Tribunales de Juicio Oral en lo Penal. (5):

El Poder Judicial es regido por una ley orgánica constitucional que determina la organización y atribuciones de los tribunales (art. 74) y, como cabeza de esto, es la Corte Suprema quien tiene la superintendencia directiva, correccional y económica de todos los tribunales de la nación. A la vez, esta labor de la Corte es apoyada en el ámbito administrativo por la Corporación Administrativa del Poder Judicial (6), (CAPJ) que administra los recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales destinados al funcionamiento de los distintos tribunales y se rige normativamente por el Código Orgánico de Tribunales (COT) y la Ley de Administración Financiera del Estado, además de otras normas específicas para ella. La CAPJ cuenta con 17 administraciones zonales que ayudan a dar servicio a los tribunales en las 13 regiones del país.

■ Colombia

Se trata de un Estado unitario, cuya Rama Judicial está integrada por las jurisdicciones Ordinaria, de lo Contencioso-Administrativo, Constitucional, de Paz y de las Comunidades Indígenas y por la Fiscalía General de la Nación. La Rama Judicial es administrada por el Consejo Superior de la Judicatura (7) -creado en 1991 por la Constitución Política-, integrado por 13 magistrados, que desarrolla su labor en una sede nacional, y delegaciones territoriales en los distritos judiciales. El Consejo, dividido en dos salas, la administrativa y la disciplinaria, tiene a su cargo no solo la administración de la rama judicial, sino también, la función disciplinaria de los funcionarios de la administración de justicia y de los abogados litigantes. (8)

■ España

Se trata de una monarquía parlamentaria con una división política y administrativa mixta, que tiene un gobierno central y comunidades autónomas con autonomía legislativa y competencias ejecutivas (9). El poder judicial, aunque es único y rige para todo el Estado español, es administrado por el poder ejecutivo, razón por la cual, el Ministerio de Justicia y las Comunidades Autónomas, a las que les fue entregada esta competencia (10), tienen la función de proveer todos los medios materiales para los juzgados y tribunales. Adicionalmente, existe el Consejo General del Poder Judicial, que es el órgano de gobierno de los jueces y magistrados, y que tiene competencias sobre la carrera judicial, la evaluación del rendimiento, la potestad disciplinaria, y la realización de estudios para mejorar la justicia, entre otras. (11)

(5) Centro de Estudios de Justicia de las Américas. Reporte sobre la Justicia en la América 2004-2005 > Chile > Instituciones. Disponible on line en:

http://www.cejamerica.org/reporte/muestra_pais.php?idioma=espanol&pais=CHILE&tiporeporte=REPORTE2&seccion=INST_160

(6) El artículo 506 del Código Orgánico de Tribunales prescribe que la administración de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales destinados al funcionamiento de los tribunales la ejercerá la Corte Suprema a través de un organismo denominado Corporación Administrativa del Poder Judicial, dándole como funciones generales, entre otras: la elaboración de los presupuestos y la administración, inversión y control de los fondos que la Ley de Presupuestos asigne al Poder Judicial, facultades relativas a los muebles e inmuebles destinados al funcionamiento de los tribunales y de los servicios judiciales o a viviendas fiscales para los jueces (en este último caso cuando corresponda según ley); asesorar técnicamente a la Corte Suprema en el diseño y análisis de la información estadística, en el desarrollo y aplicación de sistemas computacionales, indicadores de gestión y, en general, respecto de la asignación, incremento y administración de todos los recursos del Poder Judicial, para obtener su aprovechamiento o rendimiento óptimo.

(7) Ver: Toda la información del Consejo Superior de la Judicatura colombiano: www.ramajudicial.gov.co

(8) Ver: Centro de Estudios de Justicia de las Américas. Reporte sobre el estado de la Justicia en las Américas Capítulo sobre Colombia-Santiago de Chile, 2005.

(9) Ver: http://es.wikipedia.org/wiki/Poder_Judicial_de_Espa%C3%B1a#Organizaci.C3.B3n_del_Poder_Judicial

(10) Las Comunidades Autónomas de España que tienen esta competencia son Canarias, Andalucía, Madrid, Comunidad Valenciana, Cataluña, Navarra, Galicia y el País Vasco. Por su parte, el Ministerio de Justicia conserva la competencia sobre las comunidades de Baleares, Extremadura, Castilla la Mancha, Murcia, Aragón, Castilla León, La Rioja, Cantabria y Asturias, y las ciudades autónomas de Ceuta y Melilla.

(11) Ver: Toda la información del Consejo General del Poder Judicial español: www.poderjudicial.es

■ Estados Unidos Mexicanos

Se trata de un país federal, donde el Poder Judicial de la Federación es encabezado por la Suprema Corte de Justicia y se compone además por los siguientes órganos jurisdiccionales: Tribunales Colegiados de Circuito, Tribunales Unitarios de Circuito, Juzgados de Distrito, Jurado Federal de Ciudadanos y el Tribunal Electoral. En 1994, se creó el Consejo de la Judicatura Federal, que tiene a su cargo la administración, vigilancia, disciplina y carrera judicial del Poder Judicial de la Federación, con excepción del de la Suprema Corte de Justicia y el Tribunal Electoral. El Consejo está compuesto por el Presidente de la Suprema Corte, quien lo preside, dos magistrados, un juez de distrito y tres juristas, dos de ellos nombrados por el Senado y uno por el Presidente. Adicionalmente, en algunos estados como por ejemplo, el Distrito Federal de la Ciudad de México-, se han creado Consejos de la Judicatura que se encargan de la administración, vigilancia y disciplina de los órganos judiciales de dichos estados.

3. PROBLEMAS Y DESAFÍOS DE LA GESTIÓN JUDICIAL EN AMÉRICA LATINA

(12) Ver: Centro de Estudios de Justicia de las Américas, Reporte sobre el estado de la Justicia en las Américas Capítulo sobre México-, Santiago de Chile, 2005.

(13) Ver, por ejemplo, <http://www.cjdf.gob.mx/index.htm>

En este capítulo se discuten los principales problemas y desafíos que deben resolver los Poderes Judiciales de América Latina para poseer una gestión moderna y eficiente. Como en un comienzo se indicó, estos problemas han sido relevados a partir de la experiencia desarrollada por CEJA en el trabajo conjunto con esas instituciones, fundamentalmente en los procesos de implementación de las reformas judiciales emprendidas en los últimos años.

Para ordenar estos temas, se emplearán las distinciones realizadas sobre los niveles de gobierno, gerencia y operación de despacho. Adicionalmente, para el análisis de los problemas se los caracterizará con las distinciones hechas de las funciones de elaboración de normas y políticas, de ejecución de la gestión y de control de la misma.

Se le dará un mayor énfasis a los temas solicitados expresamente en los términos de referencia de este estudio, con referencias a lo que ocurre al respecto en los países de interés, cuyo arreglo institucional se esbozara en el capítulo anterior.

3.1. PROBLEMAS Y DESAFÍOS DEL GOBIERNO JUDICIAL

3.1.1 Problemas estructurales del Gobierno Judicial

En lo relacionado al gobierno del Poder Judicial, es común encontrar una primera dificultad es la existencia de superposición o traslapes de competencias en esas mismas funciones por parte de organismos distintos, disputándose a veces espacios de poder entre las Cortes Supremas y los Consejos de la Judicatura.

Adicionalmente, muchas veces los mecanismos internos para la toma de decisiones administrativas no son los más adecuados, pues se tiende a replicar al interior de las instituciones competentes (ya sean las Cortes o los Consejos) los mismos sistemas ideados para arribar a decisiones en el plano jurisdiccional. Es común encontrar que para temas administrativos se forman verdaderos "expedientes", sobre los cuales se van emitiendo distintos dictámenes e interviniendo diversos organismos y personas. Si a eso se suma que incluso decisiones de carácter meramente ejecutivo se toman por organismos colegiados, donde se tiende por naturaleza a la negociación, resulta en sistemas de toma de decisiones lentos e inadecuados y que el contenido mismo de esas decisiones muchas veces no esté inspirado por los criterios técnicos que corresponderían.

En segundo lugar, se advierte aún una falta de información oportuna y de calidad, que sustente adecuadamente decisiones fundamentales, como son las de fijación de objetivos y metas para los distintos órganos y áreas.

A lo anterior cabe añadir las carencias de apoyo o asesoría técnica apropiada para el análisis de información y toma de decisiones de gestión, ya que muchas veces las máximas autoridades de los órganos que tienen la responsabilidad del gobierno judicial no tienen, y tampoco tendrían necesariamente que tener, formación académica en materias de gestión de instituciones públicas.

Un cuarto aspecto deficitario, aunque en esto se ha avanzado en los últimos años, es la carencia de políticas conocidas o a lo menos públicas para la toma de decisiones, lo que tiene como resultado usualmente una sensación de falta de transparencia o "secretismo", tanto hacia el interior de los Poderes Judiciales, como hacia su entorno.

A estos cuatro aspectos problemáticos relacionados cabe agregar que en la generalidad de los casos tampoco existe una separación clara entre las funciones normativas y de definición de políticas, con las ejecutivas y las de control. A las instituciones de Gobierno por naturaleza les competen fundamentalmente asumir las funciones normativas y de control, mas no las ejecutivas, pero existe una tendencia muy marcada por extender sus actividades a esas áreas e incluso privilegiarlas, pues se tiene la errada idea de que en la ejecución de la gestión reside realmente el "poder" dentro de la institución. Esa extensión es la que ha llevado a minar la diferenciación entre funciones que debieran recaer en órganos distintos. Dado que este problema se presenta al nivel del Gobierno, que es donde precisamente debe velarse porque no se produjera, es común encontrar su réplica también a los niveles de gerencia y de gestión de los despachos.

Las funciones de elaboración de normas requieren usualmente centralización para la comparación y unificación de criterios y para tener una visión del conjunto del sistema a gestionar. A su vez, los órganos que ejecutan estas políticas y normas, y que en el fondo hacen que opere diariamente el servicio de justicia, requieren de flexibilidad, capacidades y herramientas para tomar las decisiones correspondientes a su nivel, con una delimitación clara de lo que se espera de ellos. La función de control, si bien requiere y debe ser ejercida a todo nivel (un administrador necesita controlar la ejecución presupuestaria de las inversiones, un juez necesita

controlar el tiempo de respuesta a las demandas que recibe, una autoridad requiere controlar el cumplimiento de las metas de los distintos órganos), es más fuertemente una responsabilidad de los órganos de gobierno.

La ausencia de estas distinciones puede generar disfuncionalidades. Algunas de estas es que algunos órganos definan y ejecuten su propio presupuesto, mezclando las funciones normativas con las de ejecución. Otro posible caso es la ausencia del control efectivo de la gestión de los despachos judiciales, que nada tiene que ver con el control de las decisiones jurisdiccionales de los jueces, ante la ausencia de políticas y normas claras, o la ausencia de objetivos y metas concretos, ya que no bastan las declaraciones genéricas de buenas intenciones sin un contenido verificable, desde el punto de vista del control.

3.1.2 Desafíos del Gobierno Judicial

Son precisamente los problemas estructurales antes señalados los que muchas veces dificultan que el nivel de Gobierno Judicial asuma plenamente la función que le corresponde. Se trata de una situación particularmente grave en un contexto en que los Poderes Judiciales, fruto del intenso proceso de reformas llevado a cabo los últimos años, han expandido fuertemente su tamaño, recursos y competencias, transformándose hoy en día en instituciones complejas que requieren de un Gobierno claro para su correcta marcha. En términos más específicos, los principales desafíos a que un buen Gobierno judicial debiera responder dentro del contexto de su misión en el área de la gestión- son los siguientes:

a) Coordinación de las reformas sustantivas y de gestión

El primer desafío para el Gobierno Judicial es ser capaz de empalmar y coordinar los procesos de reformas sustantivas con las reformas a la gestión judicial. Por reformas sustantivas se entienden todas aquellas que buscan expandir la competencia judicial o modernizar los procedimientos judiciales. Entre estas reformas resaltan por su importancia en los últimos años en la región la creación de jurisdicciones constitucionales, el establecimiento de diversos mecanismos o vías de acceso a la justicia y la reforma a los sistemas de enjuiciamiento criminal, tendientes al establecimiento de sistemas acusatorios orales. (14)

Las reformas sustantivas requieren de cambios legales relevantes (como cambios a los códigos procesales), que usualmente toman años en discutirse, acordarse y promulgarse, y en los cuales hay casos en que los gobiernos de los Poderes Judiciales generalmente tienen una escasa o incluso nula participación.

No obstante, e incluso considerando que una reforma sustantiva podría tener que ser asumida como un hecho consumado por parte del Poder Judicial, para que efectivamente se puedan alcanzar todos los impactos deseados por este tipo de reformas sustantivas, es imprescindible acompañarlas de reformas tanto o más significativas a la gestión judicial, tema en el que sin dudas deben intervenir los niveles de gobierno de los Poderes Judiciales.

Efectivamente, si se desea que los nuevos procedimientos de trabajo sean coherentes con los objetivos y metas declarados (mayor respeto de las garantías de las partes, procedimientos orales públicos y transparentes, entre otros), es necesario modificar la estructura del despacho judicial, el contenido de trabajo, el perfil, roles y funciones de los funcionarios de los tribunales, entre otros, lo que trae aparejado grandes desafíos a la gestión judicial, no sólo a nivel del despacho judicial, sino que también en la relación de estos despachos con órganos superiores jerárquicamente.

Lamentablemente, la experiencia en la región es que por lo común se cree que para hacer una reforma judicial basta con la aprobación de una nueva ley y que los cambios en la gestión sí se requieren deben darse en forma natural. De allí que la mayoría de esas reformas no se hayan traducido en cambios concretos en el funcionamiento judicial y ambiciosos procesos de cambios no tengan a juicio de los usuarios ninguna consecuencia en el servicio que reciben.

(14) Para mayor información ver los estudios realizados sobre la materia por CEJA en www.cejamericas.org

Así, por ejemplo, implementar reformas procesales sin tocar la organización misma del despacho judicial, que es donde se provee el servicio de justicia, hace que finalmente la fuerte inercia de los operadores de construir un expediente para la toma de decisiones, ahogue los intentos de instaurar un sistema oral.

A su vez, el solo pretender hacer cambios de gestión sin tocar las definiciones sustantivas básicas de las instituciones, tales como la incorporación de la informatización de los despachos judiciales, e incluso el crear servicios administrativos comunes, van a tener un impacto muy limitado, ya que no se está tocando el "núcleo duro" que debe ser modernizado, cual es el reemplazo de la tecnología de producción (como es, por ejemplo, el cambio de la tecnología de producir decisiones a través de "expediente" por la de producción a través de debates orales).

Respecto a este desafío, creemos que de los cinco países de interés, aquel en donde se ha logrado una mayor coordinación entre ambas reformas, es en la reforma procesal penal de Chile. Actualmente todas las decisiones judiciales relevantes se toman en audiencias públicas, tanto en la etapa de garantías o instrucción como en la de juicio oral. Esto ha ido acompañado de un modelo de gestión de los despachos judiciales radicalmente alejado de la estructura tradicional, en donde se ha logrado, por ejemplo, que en el Centro de Justicia de Santiago hoy en día toda la tramitación de causas se haga sin papeles.⁽¹⁵⁾

En el caso de los Tribunales de Garantía de Chile, estos se encuentran estructurados de un modo predefinido por la ley, existiendo personal especializado, con un rol y responsabilidades fijas en las distintas labores, dadas por las fichas de descripción de los cargos ⁽¹⁶⁾, a diferencia de los tribunales de las otras jurisdicciones (como los tribunales civiles, laborales, de familia o de competencia mixta) en que cada despacho toma una forma propia de organización interna sin un criterio de eficiencia que lo secunde.

En esta misma dirección, aunque sin haber roto totalmente aún el antiguo esquema de tramitación, se está llevando a cabo la reforma procesal penal en Colombia, con la creación de un Centro de Servicios Judiciales ⁽¹⁷⁾ que tiene la función de gestionar los diferentes servicios administrativos, tales como, el reparto de asuntos y diligencias, las salas de audiencia, la custodia provisional de las evidencias, entre otras.

b) Desarrollo de una Planificación Estratégica

El segundo desafío que enfrenta la gestión a nivel de gobierno judicial, tiene relación con que es necesario **desarrollar procesos permanentes de planificación estratégica que permitan definir objetivos y metas concretas**, que guíen la gestión de la institución y sirvan como base para rendir cuentas del desempeño institucional a la ciudadanía. En la actualidad, tanto en la gestión de instituciones públicas como privadas, la planificación estratégica es un elemento "básico y previo a cualquier definición o instrumento de carácter más operativo"⁽¹⁸⁾. Se puede decir, además, que "la gestión no es una disciplina neutra: para poder definir cómo se va a gestionar una institución es indispensable haber previamente precisado qué y para qué se va a gestionar".⁽¹⁹⁾

(15) Mayor detalle se proveerá en el apartado en que se discuten los desafíos a la operación de los despachos judiciales.

(16) Es importante resaltar, que aunque las normas generales vienen dadas por el Código Orgánico de Tribunales, la Excm. Corte Suprema y la Corporación Administrativa del Poder Judicial (CAPJ), se reserva a los encargados de la administración de los Tribunales facultades para implementar de modo adecuado dichas normas y supervisar su cumplimiento, así como para tomar ciertas decisiones relativas a la organización interna, por ejemplo, en el tema de presupuesto cada tribunal lo elabora y existe una parte en que el administrador tiene mayores libertades para su ejecución (gastos operativos). En relación a esto, al juez Presidente del Comité se le fija como labor el aprobar los criterios de gestión administrativa que le proponga el administrador del tribunal y supervisar su ejecución (art. 24 letra e COT).

(17) Ver: Consejo Superior de la Judicatura de Colombia. Sala Administrativa.-Acuerdo 2764 de 2004, Acuerdo 2779 de 2004.

(18) "Eficiencia en la Justicia", Juan Enrique Vargas. Documento de trabajo de CEJA.

(19) Ibidem.

Al respecto, vale la pena destacar que una meta es una cuantificación precisa de un objetivo deseado. No es lo mismo decir "nuestro objetivo es entregar una justicia ágil y de buena calidad", que decir lo mismo, pero agregar, "y para ello tenemos como meta este año que los casos del tipo X tendrán una solución del tipo A en a lo más Y días, y que la medición de satisfacción por la atención recibida por los usuarios, sea un N% mejor que la del año anterior".

Es esta cuantificación explícita y concreta una de las grandes falencias de los poderes judiciales de la región, y que debe ser subsanada, ya que de lo contrario ¿cómo se podría saber si los esfuerzos de mejoramiento que se emprendan, tienen los resultados esperados?. Eso no quiere decir que el establecimiento de objetivos y metas concretas sea un proceso fácil, al contrario, hay aún mucho por discutir, pero es necesario partir cuanto antes.

Algunos avances en esta materia se pueden observar en el Poder Judicial chileno, donde se establecen cada año metas de Gestión para los Tribunales, que son el resultado de un proceso de fijación de metas realizado por una Comisión ad hoc de composición mixta (representantes de la Corte Suprema, de la Corporación Administrativa del Poder Judicial (CAPJ), del Consejo de la Corporación, de los magistrados y funcionarios). La Corte Suprema, por Auto Acordado, aprueba un documento de metas de Gestión para medir su cumplimiento por cada tribunal, este documento se divide por tipo de tribunal o secretaria, fijación de objetivos, y una pauta con indicadores a utilizar, referencias que deben seguir respecto a las fuentes de información y observaciones generales. Se establecen etapas de evaluación que permiten ir viendo el desarrollo de las metas a lo largo del año. La CAPJ está a cargo de recopilar y procesar la información. Por ejemplo: a los tribunales penales se les pidió en las metas del 2004 minimizar las solicitudes pendientes al interior del tribunal (se dividen las solicitudes emitidas por las recibidas) y las audiencias suspendidas por falta de notificación (se dividen las audiencias suspendidas por las programadas); se le asignó un puntaje máximo de 60 al tribunal que obtuviera el mejor resultado y 0 al menor, puntuando al resto de manera proporcional a su ubicación por resultados. A la Corte Suprema se le pide identificar el 85% de las causas pendientes para mejorar la gestión interna del Tribunal.⁽²⁰⁾

A su vez en Colombia, el Consejo Superior de la Judicatura debe expedir cada cuatro años el Plan Sectorial de Desarrollo de la Rama Judicial, que establece metas y objetivos de la justicia, -previa consulta a jueces y magistrados-, y que incluye el plan indicativo y de inversión. Estos dos últimos son desagregados en proyectos y actividades, asociados a objetivos, metas, y compromisos presupuestales anuales. Ejemplo de esto, es que el plan de 2003-2006, establece como programa la "reorganización y ampliación de la cobertura de los aparatos de justicia y de administración de la rama judicial para acercar los despachos y unidades administrativas a las necesidades de la demanda por justicia y racionalizar la gestión del ordenamiento territorial", para lo cual asigna un monto de inversión de (US 532.860 aproximadamente) para el 2003, (US 310.835 aprox.) para el 2004, (US 310.835 aprox.) para el 2005, y (US 444.050 aprox.) para el 2006. ⁽²¹⁾

En Colombia, los objetivos y metas de desempeño de los despachos judiciales son definidos, a través de acuerdos, por el Consejo Superior de la Judicatura. Éste, ha fijado como criterios anuales para la jurisdicción ordinaria, contencioso administrativa y disciplinaria los siguientes: egresos mes por despacho, egresos mes por juez, egresos mes por Magistrado, índice de evacuación e índice de congestión. Igualmente, la función de ejercer el control de gestión del despacho está en cabeza del Consejo, que la ejerce a través de sus seccionales, calificando la organización del trabajo y la eficiencia o rendimiento del mismo.

(20) Ver documento de Metas de Gestión Año 2004.

(21) Ver. Consejo Superior de la Judicatura de Colombia, Plan Sectorial de Desarrollo para la Rama Judicial 2003-2006, Bogotá, 2002, pg. 47. (Anexo a este informe)

A su vez, en México, el Consejo de la Judicatura Federal debe definir anualmente un programa de trabajo, con subprogramas (impartición de justicia, carrera judicial, vigilancia, disciplina, y administración de recursos), que constituye la línea de la institución. Las diferentes áreas del Consejo de la Judicatura Federal establecen objetivos y metas de desempeño para los despachos judiciales. Así, por ejemplo, la Unidad de Estadística y Planeación Judicial definió algunos indicadores, entre los cuales, se encuentran: la capacidad para hacer frente a la carga de trabajo, la capacidad para hacer frente a los ingresos, el índice de abatimiento de asuntos pendientes de resolver, el número de egresos por secretario, el índice de congestión, y el índice de litigiosidad, entre otras. Además, se obtienen promedios ponderados del movimiento estadístico de los órganos jurisdiccionales, de acuerdo con el tipo de especialización, que permiten observar el desempeño de los mismos. (22)

c) Presupuestación

Un tercer desafío, es que como consecuencia del establecimiento de planes, con objetivos y metas, se debe avanzar en la etapa siguiente, que es la de **asociar la elaboración y ejecución del presupuesto al cumplimiento de objetivos y metas contenidos en el plan estratégico**, abandonando la lógica de presupuestos contruidos sobre la base de la ejecución histórica. Este desafío será ampliado y profundizado en el apartado correspondiente a los desafíos de la gerencia judicial, ya que es en este nivel donde se le debe dar un contenido práctico a los lineamientos que deben emanar del nivel de gobierno.

d) Sustento técnico de las decisiones

Un cuarto desafío es **mejorar drásticamente el apoyo técnico a la toma de decisiones**, mediante el fortalecimiento de los mecanismos de generación y análisis de información. Este desafío es aplicable también a los demás niveles de gestión, de manera que se abordará detalladamente más adelante.

e) Sistemas de control administrativos

Un quinto desafío, que también es aplicable a los demás niveles de gestión, es establecer **sistemas de control administrativos** que, preservando la independencia de los jueces para realizar su labor jurisdiccional, permitan tomar a tiempo las acciones correctivas para cumplir con los objetivos y metas trazados. Este aspecto será tratado al final de este capítulo, una vez expuestos los desafíos y problemas en todos los niveles de gestión.

3.2. PROBLEMAS Y DESAFÍOS DE LA GERENCIA JUDICIAL

Los problemas que pudiese haber en el nivel de gobierno judicial repercuten directamente en el nivel de gerencia, ya que a este nivel le corresponde habitualmente llevar a la práctica o darle un contenido más concreto a algunas de las definiciones políticas tomadas en el gobierno.

Por ejemplo, no es posible **diseñar y operar un buen sistema de incentivos**, si es que no se tiene claro qué objetivos y metas se persiguen, y tampoco tiene sentido establecer estos incentivos si es que los objetivos y metas no tienen una traducción al presupuesto asignado a las distintas áreas.

Otra discusión recurrente en este nivel es el **grado de centralización con que algunas decisiones deben tomarse**. Es bien sabido que una excesiva centralización puede llevar a la generación de deseconomías de escala, que es lo que puede suceder cuando, por ejemplo, una sola entidad centralizada realiza todas las compras para todos los tribunales sin poder conocer las reales necesidades de cada uno de los tribunales (a uno le sobrarán algunos insumos que les faltarán a otros).

Nuevamente, esta discusión carece de sentido si es que no se discute al mismo tiempo la realización de reformas a la gestión asociadas a las reformas sustantivas. En efecto, la adopción de sistemas orales trae asociados grandes desafíos de gestión, lo que requiere fortalecer las capacidades en esos temas por parte de los despachos judiciales. Esto implicaría que mayores ámbitos de decisión deberían ser transferidos a los despachos judiciales, aumentando la descentralización.

Otra labor de responsabilidad de este nivel de gestión es la **búsqueda, estudio y promoción de adopción de buenas prácticas de gestión a todo nivel en el Poder Judicial**. Sin embargo, para definir lo que constituye una buena práctica, en comparación con otras, se debe tener claro el objetivo y la meta que le dan un marco de referencia a la evaluación entre distintas prácticas. Si esto no ocurre, da prácticamente lo mismo la manera cómo se realice algo. Un ejemplo concreto de esto ocurre en los despachos judiciales tradicionales, donde el juez tiene amplia libertad para organizar el trabajo de sus funcionarios, y la pregunta de qué forma de organización es mejor no tiene mucho sentido ante la escasez, o derechamente ausencia, de metas pedidas a cada despacho.

Finalmente, hay otras dos áreas de responsabilidad de este nivel, que son las de gestión presupuestaria y el diseño y operación de sistemas eficientes para recopilar, procesar y analizar información, y usarla efectivamente como apoyo para la toma de decisiones, entendiendo a los sistemas de estadísticas judiciales como parte de este aspecto, que por estar explícitamente señalados en los términos de referencia, son tratados a continuación con mayor extensión. Si estos temas son asumidos en forma correcta, con políticas técnicamente bien desarrolladas, transparencia y buenos sistemas de control, se minimizan muchos de los riesgos de corrupción que pueden generarse en la ejecución de decisiones de gestión.

3.2.1 Desafíos de la gestión presupuestaria del Poder Judicial.

3.2.1.1. Hacer más transparente la elaboración, ejecución y control del presupuesto.

El primer desafío de la gestión judicial en este ámbito es hacer más transparente la elaboración, ejecución y control del presupuesto y dejarla abierta a la discusión pública. Esta es sin duda una demanda creciente de distintos sectores ciudadanos, que exigen que los siempre escasos recursos públicos sean bien asignados y bien empleados.

Respecto a este tema, es necesario distinguir dos aspectos. El primero de ellos tiene que ver con las fuentes del presupuesto judicial. Usualmente, el mayor porcentaje del presupuesto judicial proviene del erario público. Incluso en algunos países existe un porcentaje mínimo de ese presupuesto constitucionalmente garantizado (como es el caso de Argentina dentro de los países analizados).

(22) Consejo de la Judicatura Federal mexicano, Respuesta al Cuestionario enviado por el CEJA, Febrero de 2006.

Respecto a esta fuente de financiamiento, usualmente existe información pública, aunque esta sea bastante agregada. Sin embargo, hay otras fuentes presupuestarias, tales como los créditos de la banca multilateral, los ingresos propios (23) y los montos percibidos por las tasas judiciales, que en algunos casos pueden alcanzar porcentajes significativos del total de recursos presupuestarios disponibles por el Poder Judicial, donde generalmente la información es escasa y difícil de obtener.

El segundo aspecto a distinguir es el destino dado a los recursos percibidos, cualquiera sea su origen. Al respecto, es conveniente distinguir entre los gastos corrientes (dentro de los cuales están las remuneraciones del personal, los materiales y pago de servicios, entre otros) y las inversiones.

Si se combinan las fuentes de financiamiento con los usos que se le dan a estas fuentes, lo usual es que los gastos corrientes se financien desde el presupuesto público, y las inversiones con cargo a las otras fuentes. Es precisamente esta combinación entre fuentes y usos presupuestarios uno de los aspectos menos transparentes, al menos en cuanto a la publicidad, en la ejecución presupuestaria de los Poderes Judiciales. Una práctica que ayudaría a aumentar la transparencia en esta materia es la realización de auditorías externas, en donde los resultados sean conocidos por la ciudadanía. (24)

Para el logro del objetivo o desafío de aumentar la transparencia de la elaboración, ejecución y control del presupuesto, se requiere distinguir distintos niveles y etapas. En relación a las etapas, estas son en general las de elaborar el presupuesto, ejecutarlo y controlarlo. En relación a los niveles de transparencia, podemos señalar el interno y el externo.

Combinando los niveles con las etapas de la gestión presupuestaria, podemos hablar de seis diferentes áreas en las cuales se debe lograr una mayor transparencia. Por ejemplo, se podría ser muy transparente en la discusión de la asignación presupuestaria con entidades externas al Poder Judicial (el Poder Ejecutivo o el Legislativo, dependiendo el país), y al mismo tiempo haberse elaborado internamente el presupuesto de una manera poco transparente, sin mayor conocimiento ni participación de los distintos estamentos del poder Judicial.

Para ilustrar lo anterior, en el siguiente esquema se presentan algunas buenas prácticas en cada uno de los seis ámbitos identificados como deseables de hacerlos más transparentes.

(23) Por ejemplo, en Chile, el Poder Judicial percibe los intereses devengados de las cuentas corrientes judiciales. Un uso que se le da a estas cuentas corrientes es el pago en juicios de cobranzas. El monto percibido varían en función del saldo total en las cuentas corrientes judiciales y en función de la tasa de interés pagada por esos depósitos, variables que no son controladas por el Poder Judicial, lo que hace a estos ingresos variables.

En Argentina, el financiamiento del Poder Judicial está compuesto por recursos tributarios y no tributarios afectados y de la tasa de justicia, entre otros. Durante 2003 por concepto de tasa judiciales se recibieron \$7.500.000 (US\$ 2.238.805), lo que significó un 1,08% de su presupuesto total. (Fuente: Ministerio de Economía y Producción de la República Argentina. "Administración Nacional. Composición del gasto por finalidad-función y por carácter institucional." Disponible on line en: <http://www.meccon.gov.ar/onp/html/ley-2005/ley/pdf/Planilla%20Anexas/capitulo1/anexa102.pdf>)

(24) Una experiencia en este ámbito es la del Poder Judicial de República Dominicana, en donde trimestralmente se publica el resultado de la auditoría realizada por una empresa externa a la ejecución presupuestaria correspondiente.

ETAPAS / NIVELES EN LA GESTIÓN DEL PRESUPUESTO JUDICIAL	NIVEL INTERNO	NIVEL EXTERNO
Elaboración	Contar con equipos técnicos capacitados para planear y llevar adelante el proceso interno de elaboración del presupuesto. Elaborar previamente documentos metodológicos de apoyo o normas para la elaboración presupuestaria, dirigido a todos los responsables de los distintos centros de costo, ingresos o inversión de la institución, que participarán en el proceso. Entregarles a estos responsables información histórica al mayor nivel de detalle posible, ligando los recursos presupuestarios con el volumen de actividad desarrollado (por ejemplo, número y tipo de causas ingresadas, número y tipo de salidas de causas, tiempos medios de duración de los distintos tipos de salida). Generar reuniones de discusión con cada unidad que elaborará presupuesto, respecto a qué objetivos y metas se podrían asociar al presupuesto pedido. Generar instancias conocidas de priorización técnica y política de todas las peticiones presupuestarias realizadas. Comunicar a los responsables de las unidades que elaboraron presupuesto del resultado del proceso de priorización de necesidades.	Proveer información detallada (idealmente por áreas geográficas, instancias y materias judiciales) de las fuentes de financiamiento del presupuesto (presupuesto público, ingresos propios, tasas judiciales y préstamos de entidades externas) y de los usos que tendrá cada fuente (gastos de operación o de inversión), junto con los objetivos y metas que se perseguirán.
Ejecución	Contar con normas conocidas respecto a cómo se debe ejecutar el presupuesto. Generar periódica y oportunamente información detallada respecto a la comparación entre lo presupuestado y lo ejecutado, dirigida a los responsables de las unidades que elaboraron presupuesto. Generar capacidad de análisis de las cifras de la ejecución presupuestaria, que permitan explicar y ligar el presupuesto con las fluctuaciones de variables internas y externas relevantes, tales como: número y complejidad de causas ingresadas, productividad de los recursos humanos, entre otros.	Proveer periódicamente de información detallada del avance presupuestario, con la misma desagregación con que se elaboró el presupuesto.
Control	Entregar capacidades efectivas a los responsables de las unidades que elaboraron presupuesto, para tomar medidas de ajuste de su ejecución presupuestaria y de sus objetivos y metas. Generar instancias periódicas de coordinación entre distintos niveles de autoridad, para el análisis y la toma de decisiones respecto a la ejecución presupuestaria.	Realizar auditorías por empresas externas, publicando los informes finales.

Basados en el esquema anterior, y a modo de ilustrar los avances en la materia en los países de interés, podemos decir que en el caso de Chile la elaboración del proyecto de presupuesto del Poder Judicial está a cargo de la Corporación Administrativa del Poder Judicial (CAPJ), que tiene también entre sus funciones la administración, inversión y control del presupuesto asignado. Para ello cuenta con un departamento de Finanzas que posee la información estadística y contable que durante cada período han debido remitir todos los tribunales bajo un criterio común de recopilación. A través de este departamento la CAPJ negocia el presupuesto con la Dirección de Presupuesto del Ministerio de Hacienda, que tiene encargados específicos para esto.

El Código Orgánico de los Tribunales de Chile establece entre las funciones de la CAPJ "la aprobación de los presupuestos que le presenten los tribunales" (art. 506), es decir, coordina esto a nivel central, interviniendo las corporaciones zonales en los niveles inferiores. Pero en la práctica solo los tribunales de la reforma penal y familia presentan proyectos de presupuesto (25); los demás no presentan proyectos y se les asigna montos con criterios de presupuesto histórico.

Otra experiencia interesante es la de España, con un arreglo institucional distinto, ya que en este ámbito los responsables de proveer los medios materiales para la administración de los tribunales y de los juzgados son el Ministerio de Justicia y las Comunidades Autónomas a las que les fue entregada esta competencia (26). Dicho proceso se caracteriza por que el Poder Ejecutivo (Ministerio de Justicia y Comunidades autónomas), elabora y ejecuta el presupuesto de los tribunales y juzgados, después de que éste es aprobado por el Parlamento español o, los parlamentos propios, según el caso. Por su parte, el Consejo General del Poder Judicial, apoyado por la Comisión Presupuestaria, elabora su propio anteproyecto de presupuesto y lo presenta a las Cortes generales (Congreso de los diputados y Senado), para su aprobación. En el caso de Argentina, en cambio, este proceso se hace centralizadamente. La Ley del Consejo de la Magistratura (27) señala que es su Oficina de Administración y Financiera quien debe elaborar el anteproyecto de presupuesto, para lo que hace un cálculo estimativo de todas las necesidades de la judicatura; esta Oficina lo eleva a la consideración del presidente del Consejo, quien presenta el presupuesto ante el Plenario, el que a su vez, realizadas las observaciones, lo remite a la Corte Suprema para su aprobación y ésta lo eleva al Poder Ejecutivo para su incorporación al Presupuesto de la Administración Nacional (28) que se presenta anualmente al Congreso. (29)

(25) Los parámetros de determinación de presupuesto están determinados por el Administrador del Tribunal, que en conjunto al Juez Presidente analizan la afectación de costos para un periodo determinado.

(26) Las Comunidades Autónomas de España que tienen competencia para la elaboración y ejecución del presupuesto de los tribunales y juzgados son Canarias, Andalucía, Madrid, Comunidad Valenciana, Cataluña, Navarra, Galicia y el País Vasco. Por su parte, el Ministerio de Justicia español conserva esta competencia en las comunidades de Baleares, Extremadura, Castilla la Mancha, Murcia, Aragón, Castilla León, La Rioja, Cantabria y Asturias, y las ciudades autónomas de Ceuta y Melilla.

(27) Ver artículo 18.

(28) Para poner un ejemplo de lo que sucede a nivel de cada provincia tomaremos el caso de Buenos Aires, allí el presupuesto lo realiza el Poder Judicial, mediante la Secretaría de Administración de la Suprema Corte de Justicia de la Provincia de Buenos Aires que realiza un estudio con intervención de otras Secretarías dependientes del Alto tribunal (las de Arquitectura, de informática, de Planificación, entre otras) y la Presidencia de la Suprema Corte de Justicia de la Provincia de Buenos Aires, una vez concluido lo eleva al Poder Ejecutivo para su aprobación y asignación de partidas. También son oídas las Delegaciones de Administración de cada Departamento Judicial que reúne las necesidades de los organismos que la componen. (información entregada por un juez de la Provincia de Buenos Aires)

(29) Ver: la Ley de Autarquía Judicial (Ley 23.853 art. 1º) y Ley Complementaria Permanente de Presupuesto (Ley 11.672 art. 14), y Constitución Nacional, art. 114.

En la práctica, ha existido un conflicto entre el Consejo de la Magistratura y la Corte Suprema de la Nación que dice relación con las atribuciones que puede o no tener la Corte Suprema sobre la formulación del proyecto de Presupuesto, versus las que tiene el Consejo, específicamente se discute un incremento salarial aprobado por el Consejo y desaprobado por la Corte Suprema. (ambos organismos hacen distintas interpretaciones de la Constitución, la Ley de Autarquía Judicial, la Ley de Autarquía Financiera y la Ley Orgánica del Consejo). Esta disputa debiera zanjarse a favor de la Corte Suprema a partir de la reforma legal recientemente aprobada. (30)

En otro país latinoamericano, como Colombia, el Consejo Superior de la Judicatura tiene la función de elaborar anualmente el proyecto de presupuesto de la Rama Judicial, -que incluye el de la Fiscalía General de la Nación-, presentarlo ante el Gobierno Nacional, y luego ejecutarlo, de acuerdo con la aprobación que de éste realice el Congreso de la República (31). Para su elaboración (32), el Consejo debe consultar las necesidades y propuestas de las distintas jurisdicciones (ordinaria, constitucional y contencioso administrativa), incluyendo las necesidades de los tribunales y juzgados reportadas por los Consejos seccionales de la judicatura. Toda esta información es recopilada por la Dirección Nacional Ejecutiva de Administración Judicial del Consejo, quien remite la propuesta de presupuesto a la Sala administrativa, para su posterior discusión con la Comisión Interinstitucional de la Rama Judicial (33), y ser enviado en el mes de marzo al Ministerio de Hacienda del Gobierno Nacional. (34)

En México, el proyecto de presupuesto del poder judicial federal que integra el Presupuesto de Egresos de la Federación-, es elaborado por la Suprema Corte de Justicia de la Nación, por el Tribunal Electoral, y por el Consejo de la Judicatura Federal. Este último realiza el proyecto de presupuesto de los juzgados y tribunales del poder judicial federal, para lo cual, identifica las necesidades y las incorpora al capítulo de gastos según el "Clasificador por Objeto de Gasto", (normativa que establece la clasificación de los bienes). Posteriormente, las instancias máximas de cada una de las instituciones que integran el poder judicial de la Federación, analizan y discuten el proyecto de presupuesto, y el Pleno de dichas instituciones lo aprueban. (35)

(30) Al respecto: señala la Corte Suprema que dado que por no ser la judicatura un órgano "bicéfalo", "no existen dos administraciones de los fondos públicos atribuidos por el presupuesto nacional al Poder Judicial, uno en cabeza de la Corte Suprema para ser aplicado a su funcionamiento interior (Art. 113 de la Constitución), otro en cabeza del Consejo de la Magistratura para ser aplicado a la totalidad de los tribunales inferiores de la Nación, incluido el propio Consejo de la Magistratura".

El Consejo está en desacuerdo con esa idea, y por el contrario, sostiene que "el bicefalismo organizacional administrativo fue un acto deliberado y expreso del constituyente del 94, a partir de la inequívoca determinación de limitar las potestades administrativas de la Corte Suprema sobre la totalidad del presupuesto asignado al Poder Judicial". Así, "Cuando la ley orgánica remite a la ley de autarquía judicial en relación con la intervención de la Corte Suprema en la elaboración del presupuesto, lo hace para que la Corte Suprema intervenga en la formulación de su propio presupuesto, esta es la interpretación coherente de lo que hizo la Constitución al asignarle potestades exclusivas de organización y administración al Consejo de la Magistratura."

El Consejo de la Magistratura ratificó el aumento salarial generalizado para los empleados judiciales, desconociendo así una resolución de la Corte Suprema que había dejado sin efecto tales incrementos salariales

Fuentes: Página del Consejero Szumkler, Diarios "EL Clarín", "La Nación", Infobae.com. On line en: <http://www.consejero-szumkler.com.ar/docu0001.htm>, <http://www.clarin.com/diario/2004/11/25/elpais/p-01201.htm>, <http://www.infobae.com/notas/nota.php?idx=153746&idxSeccion=0>.

(31) Ver: Constitución Política de Colombia. Artículo 256. Numeral 5º.

(32) Ver: Ley colombiana 270 de 1996, Art. 88 y 97, y Acuerdo No. 317 DE 1998 del Consejo Superior de la Judicatura de Colombia.

(33) Esta comisión está integrada por los Presidentes de la Corte Suprema de Justicia, la Corte Constitucional, del Consejo de Estado, del Consejo Superior de la Judicatura, el Fiscal General de la Nación, y un representante de los funcionarios y empleados de la Rama elegido por éstos en la forma que señale el reglamento. Ley colombiana 270 de 1996, Art. 96.

(34) Ver: Ministerio de Hacienda y de Crédito Público de Colombia, Circular Externa 55, Bogotá, Diciembre de 2006.

(35) Es importante destacar, que el presupuesto del Tribunal Federal Electoral debe ser aprobado por su Pleno y sometido a la consideración del Presidente de la Suprema Corte de Justicia de la Nación,

Respecto al nivel externo, la etapa de elaboración de presupuesto se caracteriza en Argentina por la intervención de la Oficina Nacional de Presupuesto (dependiente del Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos) quien recibe los anteproyectos de las distintas instituciones de la Administración Pública Nacional (36). En base a esos anteproyectos, a un análisis exhaustivo de los resultados de los años anteriores y a las políticas y objetivos contemplados en los programas del gobierno, se formula el presupuesto nacional, asignando un monto variable al Poder Judicial, sin contar con ningún porcentaje asegurado por ley. A la vez, la ley de autarquía del Poder Judicial le da a éste la factibilidad de tener una parte de su presupuesto proveniente de fuentes específicas propias.(37)

Respecto al nivel externo, la etapa de elaboración de presupuesto se caracteriza en Argentina por la intervención de la Oficina Nacional de Presupuesto (dependiente del Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos) quien recibe los anteproyectos de las distintas instituciones de la Administración Pública Nacional. En base a esos anteproyectos, a un análisis exhaustivo de los resultados de los años anteriores y a las políticas y objetivos contemplados en los programas del gobierno, se formula el presupuesto nacional, asignando un monto variable al Poder Judicial, sin contar con ningún porcentaje asegurado por ley. A la vez, la ley de autarquía del Poder Judicial le da a éste la factibilidad de tener una parte de su presupuesto proveniente de fuentes específicas propias.

También en Colombia, dado que el presupuesto de la rama judicial se incorpora a la ley General de Presupuesto de la Nación(38), el Ministerio de Hacienda elabora el anteproyecto de todo el presupuesto de la nación y lo presenta ante el Congreso de la República entre el 20 y el 30 de julio de cada año. El parlamento, en caso de ser necesario, solicita correcciones, y posteriormente, lo debate y aprueba. Una vez que es promulgada la ley, el Presidente de la República la sanciona, y a continuación, expide un decreto de liquidación de presupuesto donde desagrega todas las asignaciones presupuestales de cada una de las secciones, incluyendo, la de la rama judicial.

Así mismo, dado que en México el presupuesto del poder judicial federal integra el Presupuesto de Egresos de la Federación, una vez se encuentran listos los proyectos de presupuesto de la Suprema Corte de Justicia, del Consejo de la Judicatura Federal y del Tribunal Electoral, éstos se remiten al Presidente de la República, quien lo incorpora al Presupuesto de la Federación, y lo envía para su discusión y aprobación, a la Cámara de Diputados.

Respecto a la ejecución presupuestaria. En Chile se debe efectuar según la Normativa de Políticas y Procedimientos que dicta la CAPJ para lo que utiliza un programa computacional que registra la ejecución presupuestaria y que está unificado a los criterios de Contabilidad General de la Nación-, que establece, entre otras cosas, que los gastos superiores a ciertos montos requieren autorización de la Administración Zonal, cómo se debe rendir cuenta de los gastos, y qué gastos no son admitidos. Para el caso de los tribunales que cuentan con una parte del presupuesto que ejecuta el administrador, se le va entregando a éste mensualmente parte del presupuesto asignado para el año y debe ir justificando su uso. Él puede disponer de la parte del presupuesto del subtítulo 22 de la Contabilidad de la Nación, que incluye entre otras cosas: bienes de uso y consumo corriente, servicios básicos (agua, teléfono, gas, mantenimiento), servicios generales, arriendos, caja chica y servicios financieros.

(36) Existe un formulario que redacta el Ministerio de Economía para la preparación de los proyectos: <http://www.meccon.gov.ar/onp/html/manuales/formulacion.pdf>

(37) "Durante 2003 por concepto de tasa judiciales se recibieron \$7.500.000 (US 2.238.805), lo que significó un 1,08% de su presupuesto total. La ley de Presupuesto 2005 en la "Composición del gasto por finalidad-función y por carácter institucional" estableció un gasto en pesos argentinos, para la Administración Judicial (Central) de \$ 1.139.964.244 de un Presupuesto Total de la Administración Nacional de \$ 77.530.824.823"

(Fuente: Ministerio de Economía y Producción de la República Argentina. "Administración Nacional. Composición del gasto por finalidad-función y por carácter institucional." Disponible on line en: <http://www.meccon.gov.ar/onp/html/ley-2005/ley/pdf/Planilla%20Anexas/capitulo1/anexa102.pdf>)

(38) Ver. Estatuto Orgánico de presupuesto de Colombia. Artículos 47 al 63.

Respecto a la información existente acerca de la ejecución presupuestaria y del análisis que se hace de ella, el procedimiento empleado en Chile, a nivel de los Tribunales Penales contempla que esta labor esté principalmente en manos de los administradores de cada tribunal, quienes deben definir presupuesto para el periodo siguiente, distribuirlo, reasignarlo en caso que corresponda, y ejecutarlo. Todo ello dentro del marco definido por la CAPJ. Una vez asignado el presupuesto, estos administradores son citados por la administración zonal de la CAPJ para discutir las prioridades presupuestarias, debiendo presentar antecedentes que avalen y justifiquen la necesidad de modificaciones necesarias (39). Esto contrasta con lo que ocurre en el resto de las materias judiciales, ya que en el resto de los Tribunales, toda la ejecución presupuestaria relevante es realizada por la CAPJ, no teniendo los despachos judiciales la menor ingerencia, conocimiento o participación en dicho proceso.

En Argentina, el proceso considera una ejecución centralizada por una Oficina del Consejo de la Magistratura, sin mayor incidencia de los encargados de los despachos; en palabras de un juez, se carece de toda autonomía "ya que no hay suma alguna a su disposición para gastar. Solo se puede requerir bienes o insumos y servirse de ellos".

En España, la ejecución presupuestal de tribunales y juzgados corresponde al Ministerio de Justicia o a los Gobiernos de las Comunidades Autónomas que son competentes para ello. En el primer caso, el Ministerio es quien realiza la ejecución del presupuesto, y en el segundo, la participación de los juzgados y los tribunales depende de la legislación que tenga cada gobierno autónomo.

Por su parte, en Colombia, el Consejo Superior de la Judicatura, a través de su representante legal (Director Ejecutivo de Administración Judicial), desagrega el presupuesto de funcionamiento de la rama judicial después de expedido el decreto de liquidación, y ordena las asignaciones correspondientes, utilizando procedimientos específicos en los rubros de impuestos, transferencias corrientes, inversión, y gastos generales y de personal.

Un aspecto a destacar es el de las diferencias que se producen entre el presupuesto solicitado y aprobado, y el finalmente ejecutado. En algunos países, estas diferencias habitualmente son relevantes. Por ejemplo, en México el presupuesto asignado al Poder Judicial para el año 2005 correspondió a US 1.593.567.369,44 y el efectivamente ejecutado fue de US 1.678.786.833,93. El caso contrario lo tiene el poder judicial del Ecuador, ya que en el año 2005 el presupuesto inicial aprobado fue de US 142, 750,467.00, el codificado (aprobado final) fue de US 141,250,467.00 y el ejecutado efectivamente fue de US 99,563,684.00.

En cuanto a la publicación y difusión de la ejecución presupuestaria, el Poder Judicial chileno debe dar cuenta de cómo ha gastado el presupuesto con el detalle requerido por la Dirección Nacional de Presupuestos del Ministerio de Hacienda. Para ello, junto con la Ley de Presupuesto se promulgan las Instrucciones del Presupuesto que señalan cómo se debe ejecutar éste y la remisión de la información. Adicionalmente, en la Memoria Anual del Poder Judicial se anota un pormenorizado informe de los Estados Financieros, incluyendo el balance presupuestario del año.

En México, en virtud de la ley de transparencia y acceso a la información, el Consejo de la Judicatura Federal publica a través de su página web, la ejecución presupuestal mensual, diferenciándola por concepto de servicios personales y generales, materiales, suministros, obras públicas, inversión financiera, provisiones económicas, entre otras.

(39) Para esa Reunión presupuestaria, es necesario acompañar los siguientes antecedentes: a. Programa de Caja Anual del Subcentro Financiero; b. Presupuesto del subtítulo 22 bienes y servicios de consumo debidamente distribuidos a nivel de asignación; c. Programa de mantención y/o reparación; d. Programa de Adquisición de Activos No Financieros (detalle de equipamiento con estimación de costos).

(40) Es importante anotar, que esta información fue derivada del Presupuesto de Egresos 2005, reportada por la Dirección General de Programación y Presupuesto de la Secretaría Ejecutiva de Finanzas del Consejo de la Judicatura Federal. En: http://www.cjf.gob.mx/acceso_informacion/presupuestoejercido/cierresdepresupuestomensual2005/cp_dic2005.html. Ahora bien, en el Acuerdo S/N 2006, publicado el 10 de febrero de 2006, relativo a la información de los recursos devengados en el Ejercicio Fiscal (2005) del Presupuesto de Egresos del poder judicial de la Federación, el Consejo reporta que el presupuesto ejecutado es el mismo que el que le fue autorizado. En: <http://www.cjf.gob.mx/acuerdos/resultadosmozilla.asp#>.

Por su parte, el Consejo Superior de la Judicatura de Colombia publica la ejecución presupuestal de la rama judicial en internet, desagregándola por niveles territoriales, y por concepto de cargas prestacionales y adquisición de bienes y servicios (41). Y en España, el Consejo General del poder judicial realiza anualmente una memoria de la ejecución presupuestaria, donde establece en las áreas de su competencia- el resumen de la ejecución del mismo.

Finalmente, en cuanto al control de la ejecución del presupuesto, es importante indicar que en distintos países los despachos judiciales no tienen esta función, ya que reposa en sedes centrales de organismos internos del poder judicial u otros organismos del Estado.

Así por ejemplo, en Colombia los jueces y magistrados no tienen esta facultad, ya que ésta es exclusiva de la Dirección Ejecutiva de Administración Judicial del Consejo Superior de la Judicatura (42). Además, a nivel externo, la Contraloría General de la República tiene la competencia para auditar la gestión fiscal de todos los recursos de la nación, que incluye, el de la rama judicial. (43)

En efecto, la Contraloría, luego de realizar un análisis de la ejecución presupuestaria del 2005, le recomendó al Consejo que administrará y ejecutará el 100% de los recursos asignados para dar óptimos resultados a la administración de justicia, ya que en la evaluación efectuada se destacó la falta de utilización de recursos por pérdida de apropiaciones. (44)

A su vez, en México el control de la ejecución del presupuesto la realiza a nivel "interno" la Dirección General de Auditoría de la Contraloría del Poder Judicial, que es un órgano auxiliar del Consejo Superior de la Judicatura Federal. Adicionalmente, la Auditoría Superior de la Federación -órgano externo de fiscalización de toda la federación que apoya a la Cámara de Diputados-, tiene la competencia de fiscalizar al poder judicial de la federación. Y en España el control de la ejecución del presupuesto de los tribunales y juzgados la realiza el Ministerio de Justicia y las Comunidades autónomas que tienen la competencia de administración de despachos. (45)

Por otro lado, en Chile cada tribunal debe llevar en orden su contabilidad (en los tribunales con administrador hay personal especializado en el tema; en los que no cuentan con administrador es el Secretario quien realiza esta labor y suele asesorarse con personas externas al servicios para ello; en el caso de los Tribunales que no manejan por sí sus presupuestos, solo una "caja chica", la labor de control de ésta también la hace el Secretario), la CAPJ centraliza y analiza toda esta información según criterios contables de uso nacional. Además, la CAPJ tiene una sección de Contraloría interna, a través de la que se realizan auditorías tanto preventivas como correctivas a los Tribunales. A la CAPJ, a su turno, la auditan anualmente en forma externa (esto comprende la evaluación de gestión de la CAPJ, examen a las cuentas Presupuestarias y contables y una auditoría informática.). (46)

(41) Es importante indicar que esta información solo se encontró actualizada al primer semestre de 2005. Estos datos pueden ser consultados en: http://www.ramajudicial.gov.co:7777/csj_portal/assets/informe%20primer%20semestre%202005.xls

Ver: Ley colombiana 270 de 1996, Artículo 98. "La Dirección Ejecutiva de la Administración Judicial es el órgano técnico y administrativo que tiene a su cargo la ejecución de las actividades administrativas de la Rama Judicial, con sujeción a las políticas y decisiones de la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura".

(42) Ver: Constitución Política de Colombia, Art. 267, y ss; y <http://www.contraloriagen.gov.co>

(43) Ver: Consejo Superior de la Judicatura Dirección Ejecutiva de Administración Judicial-, Plan de Mejoramiento (Contraloría General), Bogotá, Octubre de 2005. En: www.ramajudicial.gov.co

(44) Ver: <http://www.asf.gob.mx>

(45) La Contraloría General de la República solo tiene facultades para realizar este control respecto a las cuentas corrientes jurisdiccionales de cada tribunal (relacionadas con la labor jurisdiccional, por ejemplo, multas o consignaciones) que son distintas a la cuenta corriente de administración del tribunal (que es la que audita la CAPJ)

(46) La Contraloría General de la República solo tiene facultades para realizar este control respecto a las cuentas corrientes jurisdiccionales de cada tribunal (relacionadas con la labor jurisdiccional, por ejemplo, multas o consignaciones) que son distintas a la cuenta corriente de administración del tribunal (que es la que audita la CAPJ)

En Argentina la Unidad de Auditoría Interna (47) del Consejo de la Magistratura debe verificar que las erogaciones son efectuadas y los ingresos son percibidos de acuerdo con las normas legales y contables vigentes en la materia. Debe además, auditar y evaluar, con la supervisión de la Comisión de Administración y Financiera, los controles existentes respecto a una correcta determinación y registro del patrimonio, de los recursos y el presupuesto del Poder Judicial, producir un Informe Anual de Auditoría y proponer las medidas correctivas pertinentes, entre otras labores (48). En algunos casos se han recibido auditorías externas, normalmente llevadas a cabo por la Auditoría General de la Nación. Estas auditorías sólo son posibles mediante la existencia de un convenio que autorice su realización, en razón de que por ley, la Auditoría General de la Nación no tiene ingerencia sobre el Poder Judicial.

3.2.1.2. Lograr una efectiva asociación entre objetivos, metas y presupuesto.

Un segundo desafío en el ámbito de la gestión presupuestaria del Poder Judicial es lograr una efectiva asociación y relación entre los montos presupuestarios asignados y el cumplimiento de objetivos y metas, negociados anualmente con los órganos competentes. Lo anterior implica abandonar la práctica usual de destinar un presupuesto "histórico" a los distintos despachos judiciales, sin la menor consideración a los cambios que se pueden haber producido respecto, a los menos, a su carga de trabajo.

El logro de este objetivo es fundamental si se quiere orientar la gestión judicial al logro de objetivos y metas, ya que sin un correlato presupuestario apropiado, es decir, sin entregarle a aquellos que se les va a pedir el cumplimiento de objetivos y metas el presupuesto necesario para eso, es casi un ejercicio de la voluntad el pedir el cumplimiento de lo pedido.

Para poder llegar en algún momento al logro de dicho objetivo o desafío, es necesario previamente cumplir algunos requisitos, relacionados con la forma en la cual se registra la información del presupuesto, e idealmente con el apoyo informático que facilite el análisis de dicha información. En efecto, para poder asociar objetivos y metas con ejecución presupuestaria a nivel de los despachos judiciales y otras unidades relevantes, se requiere definir claramente centros de costo, centros de inversión, centros de ingresos y combinaciones entre ellos, con un nivel de desagregación acorde con el control de objetivos y metas que se desee implementar. Por ejemplo, si a un despacho judicial se le pide el logro de ciertos objetivos y metas, para lo cual se le proveen capacidades de gestión para su logro y se le asigna un presupuesto para ello, es imprescindible por tanto poder registrar la información de la ejecución presupuestaria de ese despacho separada del resto de las unidades del Poder Judicial, con una desagregación coherente con el tipo de gastos que se desee controlar.

En relación a esto, algunos avances existen en Chile, Argentina, y Colombia pero en ninguno de los países de interés se ha logrado totalmente una estrecha relación entre objetivos y metas y el presupuesto asignado para su logro. En Colombia, el Consejo Superior de la Judicatura al expedir el Plan de desarrollo de la rama judicial y su correspondiente plan de inversión, asigna montos presupuestales para desarrollar programas consistentes con las metas definidas. Así por ejemplo, en materia de modernización, adecuación y desarrollo de la infraestructura física de los despachos judiciales, planeó la asignación de US 20.416.075 aproximadamente, que son distribuidos entre el 2003 y el 2006.

(47) En la práctica, estas Unidades de Auditoría Interna en el ámbito del Poder Judicial, dependen funcionalmente del Poder Judicial y técnicamente (en cuanto a normas y procedimientos de auditoría) de la SIGEN (Sindicatura General de la Nación ley 24.156), que es un órgano de control interno del Estado Nacional.

(48) Fundación Poder Ciudadano. Informe 1999-2001. Monitoreo al Consejo de la Magistratura. Disponible on line en: http://www.cejamericas.org/doc/informes/ar_magistratura_nac.pdf

(49) Ver: Consejo Superior de la Judicatura de Colombia, Plan Sectorial de Desarrollo para la Rama Judicial 2003-2006, Bogotá, 2002, pg. 47.

En Argentina, para hablar de las metas del Poder Judicial hay que remitirse necesariamente al tema presupuestario. Para la elaboración del proyecto de presupuesto que se presenta anualmente se fijan metas físicas vinculadas a la actividad desarrollada durante el año vencido (50), el documento sobre "Políticas presupuestarias de la jurisdicción" (51) es el que establece objetivos prioritarios del Poder Judicial durante el año pero este documento no es redactado por la Corte ni el Consejo, sino por el Ministerio de Economía y Producción (52). Sin embargo, la centralización de las labores por parte de la Corte y el Consejo, no permiten manejar el tema presupuesto-metas a nivel de despacho judicial.

El caso de Chile no obedece a esta lógica, porque si bien es cierto existe un detallado registro de la ejecución presupuestaria por tribunal, y en forma paralela, se fijan anualmente metas de gestión para el Poder Judicial - además de un plan quinquenal coincidente con las políticas de la Nación - no se observa una correlación clara entre presupuesto y metas, ya que ni los Tribunales mejor evaluados reciben un aumento en su presupuesto, ni los peor evaluados sufren reformulaciones en los de ellos. Las metas de gestión contemplan como incentivo para su cumplimiento bonos (en dinero) para los funcionarios de los tribunales mejor evaluados, pero no tienen contemplada penalización para los tribunales mal calificados y deficientes.

En Argentina, para hablar de las metas del Poder Judicial hay que remitirse necesariamente al tema presupuestario. Para la elaboración del proyecto de presupuesto que se presenta anualmente se fijan metas físicas vinculadas a la actividad desarrollada durante el año vencido, el documento sobre "Políticas presupuestarias de la jurisdicción" es el que establece objetivos prioritarios del Poder Judicial durante el año pero este documento no es redactado por la Corte ni el Consejo, sino por el Ministerio de Economía y Producción. Sin embargo, la centralización de las labores por parte de la Corte y el Consejo, no permiten manejar el tema presupuesto-metas a nivel de despacho judicial.

El caso de Chile no obedece a esta lógica, porque si bien es cierto existe un detallado registro de la ejecución presupuestaria por tribunal, y en forma paralela, se fijan anualmente metas de gestión para el Poder Judicial - además de un plan quinquenal coincidente con las políticas de la Nación - no se observa una correlación clara entre presupuesto y metas, ya que ni los Tribunales mejor evaluados reciben un aumento en su presupuesto, ni los peor evaluados sufren reformulaciones en los de ellos. Las metas de gestión contemplan como incentivo para su cumplimiento bonos (en dinero) para los funcionarios de los tribunales mejor evaluados, pero no tienen contemplada penalización para los tribunales mal calificados y deficientes.

(50) Así, el Poder Judicial de la Nación basándose en la estadística del año anterior, estima la cantidad de casos que resolverán los tribunales en el período siguiente.

(51) Ministerio de Economía y Producción de la República Argentina. "Jurisdicción 05. Poder Judicial de la Nación". Disponible on line en: <http://www.mecon.gov.ar/onp/html/ley-2004/jurent/D04J05.pdf>

(52) Para el año 2004 estableció como objetivos:

- Fortalecer la administración de justicia mediante la mayor incidencia tecnológica que facilite y simplifique el acceso a las actuaciones judiciales brindando mayor celeridad en el tratamiento de las causas, asegurando fluidez y seguridad en las comunicaciones y en los accesos a la información legal y a la jurisprudencia en las páginas propias de Internet.
- Profundizar el desarrollo informático, a fin de posibilitar la digitalización de archivos y la actualización tecnológica de los programas y sistemas operativos, dentro de un marco de seguridad informática acorde con las circunstancias.
- Mejorar la infraestructura existente, adecuando edificios propios con el objeto de satisfacer las necesidades de la jurisdicción y lograr disminuir erogaciones presupuestarias.
- Mejorar la recaudación en base a mayores medios de control interno, e impulsando reformas en la normativa vigente que regula el cobro de la tasa de justicia.
- Contribuir al mejoramiento del sistema administrativo y de gestión en cámaras y juzgados.
- Mejorar la actividad de los tribunales mediante el impulso de una gestión judicial eficiente a través del Proyecto de Desarrollo de Juzgado Modelo

3.2.2. Desafíos de los Sistemas de información para la toma de decisiones en el Poder Judicial.

3.2.2.1. Lograr una efectiva asociación entre los procesos de toma de decisión y la información que sustenta este proceso.

En primer lugar, es necesario lograr una efectiva asociación y relación entre los procesos de toma de decisión en todos los niveles del Poder Judicial, y la información que se emplea, o se debería emplear, para la toma de esas decisiones.

En un modelo de gestión que tiene como tendencias una mayor orientación hacia el logro de resultados que al cumplimiento de formalidades, una mayor orientación hacia la satisfacción de las demandas que los usuarios del Poder Judicial le hacen a este, y con una mayor capacidad de gestión en los despachos judiciales, los requerimientos de información que se generan para poder tomar decisiones más oportunas y de mejor calidad técnica, son notoriamente más complejos que aquellos en que las tres tendencias mencionadas no se expresan.

En efecto, la lógica de contar con un plan estratégico que define objetivos y metas (relacionados con el cumplimiento de las expectativas que los ciudadanos tienen del Poder Judicial), que define responsables de su cumplimiento, que asigna presupuestos para el logro de los objetivos, y que controla el cumplimiento de dichos objetivos, supone la necesidad de contar con información para poder operar efectivamente con esa lógica.

Por ejemplo, si a un Juez Presidente de un despacho judicial de un área urbana grande se le pide que la tasa de resolución del despacho aumente en un cierto porcentaje, manteniendo a la vez una cierta estructura de tipos de términos, que el tiempo medio de determinados tipos de salidas disminuya en otro porcentaje, que el resultado de la encuesta de calidad de atención de los usuarios mejore en una cierta proporción y que el gasto total en operación disminuya otro tanto, ¿cómo sería posible lograr todos estos objetivos si es que no se cuenta con información detallada de cada uno de esos aspectos?

La información detallada que se requeriría en el caso anterior se puede agrupar en distintas áreas. Por un lado, se necesitan datos estadísticos de ingreso y término de causas, motivos de término, tipos de casos, fechas de ingreso y de término, entre otros. Por otro lado, se necesita información presupuestaria detallada acerca del gasto ejecutado. Además, en este caso se requiere conocer la opinión del público, lo que usualmente se hace a través de encuestas. En resumen, hay distintas fuentes de información que se puede y deben utilizar, no solo la tradicional fuente que es la estadística judicial, menos aún cuando ésta se expresa a través de anuarios estadísticos que llegan completamente desfasados respecto al momento en que deben tomarse las decisiones. La información hoy en día debe ser distinta naturaleza y estar fluyendo constantemente hacia los órganos decidores.

Continuando con el ejemplo anterior, en que se han supuesto algunos objetivos perseguidos por el Juez Presidente de un cierto despacho, a las autoridades del Poder Judicial probablemente les va a interesar poder comparar el desempeño de los distintos despachos, de manera de asignar recursos entre ellos, o fomentar buenas prácticas de gestión entre los mismos. Requerirían para ello de información comparativa entre los distintos despachos y más agregada que la que requeriría el Juez Presidente de uno sólo de ellos.

El tipo de información requerida está, por tanto, íntimamente relacionada con el tipo de decisiones que se deberán tomar, y las decisiones que se deben tomar están relacionadas con los objetivos que se persiguen, y no con supuestos abstractos de lo que debería suceder.

Esta concatenación objetivos-decisiones-información es la que marca la pauta respecto a aspectos más técnicos relacionados con el proceso completo de registro, recopilación (desde distintas fuentes como queda de manifiesto en el ejemplo expuesto), procesamiento, análisis y presentación de información, y de los soportes tecnológicos que dicho proceso tendrá.

No tiene sentido, por tanto, implementar mecanismos de registro de datos, crear indicadores, desarrollar o adquirir sistemas informáticos, destinar tiempo a análisis de información y publicar estudios complejos si es que no se tiene en cuenta, en forma previa, el sentido estratégico de dicho esfuerzo. Un mismo indicador podría ser fundamental para un determinado despacho, y al mismo tiempo totalmente irrelevante para otro, dependiendo si los objetivos entre esos despachos son diferentes. Un ejemplo de esto puede ser que en zonas urbanas de alta demanda, sea muy relevante mantener controlado el tiempo medio de duración de un asunto, pero en una zona rural eso no sea tan relevante, porque una menor carga de trabajo podría significar que siempre el tiempo medio de duración de los asuntos esté controlado. Al mismo tiempo, manejar un solo indicador aislado puede generar incentivos perversos dentro de la institución, pero combinado con otros puede cobrar utilidad minimizando esos riesgos. Es lo que sucede en ese mismo ejemplo con la duración de los procesos, que si se considera como el único indicador puede llevar a terminar rápidamente las causas por vías de baja calidad (como son los archivos), por lo cual debe necesariamente ser controlado con indicadores relativos a los motivos de conclusión de los asuntos.

Lo anterior implica también que cambios en los objetivos institucionales, traerán como consecuencia, muy probablemente, cambios en todos los procesos de producción y análisis de información. Puede que sea necesario registrar nuevos datos, crear nuevos indicadores, realizar otro tipo de análisis y difundir de otra manera la información, dados esos cambios de objetivos.

En conclusión, el desafío en relación a este primer objetivo no está en lo medular en aspectos técnicos (53), tales como decidir qué tipo de indicadores se utilizarán, qué datos capturar, a qué fuentes de datos será necesario acceder, qué procesos de generación de estadísticas judiciales diseñar, qué análisis o reportes realizar, qué plataformas informáticas emplear o qué aplicaciones informáticas desarrollar, sino en definir claramente la concatenación de objetivos-decisiones-información, partiendo por los objetivos, para luego analizar qué decisiones se deberían tomar para el logro de los objetivos, y por parte de quién, para finalmente llegar a la información que será necesario proveer. Este desafío es local, y si bien las experiencias internacionales sirven como referencia, no es aconsejable copiar algunos indicadores utilizados en otras realidades, sin entender previamente el tipo de decisión que el indicador ayudaba a tomar y el objetivo que se perseguía alcanzar. La experiencia regional indica que es aquí donde se presentan los mayores problemas. Las múltiples deficiencias en la información que generan los sistemas judiciales no se debe a incapacidad para producir datos y análisis de mayor calidad, sino a la muy escasa importancia que se les da a éstos a la hora de tomar decisiones. En otras palabras, si las decisiones comienzan a tomarse a partir de la información, inmediatamente se sentirá un impacto en la mejora de la calidad de la información que se produce; pero, por otra parte, la simple mejora de la calidad de la información producida no asegura que ésta sea considerada a la hora de tomar decisiones.

3.2.2.2. Homologar información y mejorar capacidades analíticas

Un segundo desafío respecto al ámbito de los sistemas de información para la toma de decisiones, que es más instrumental que el primero e incluso está subordinado a él, tiene que ver con superar dos carencias presentes en la mayoría de los Poderes Judiciales de la región. Una de estas carencias es la falta de un entendimiento común respecto a datos básicos para posteriormente construir indicadores y hacer análisis a partir de ellos. Esta falta de entendimiento común, o falta de homologación en el entendimiento de datos, ocurre no solamente entre diferentes países, sino que dentro de un mismo país se presenta entre distintos despachos. Un caso de esto es lo que se entiende por motivos de término de una causa. Lo que un despacho registra como causa "archivada", puede ser totalmente distinto, jurídica y administrativamente, a lo que otro despacho entiende por la misma palabra. Si se quiere poder comparar el desempeño entre despachos, y tomar decisiones en consecuencia, esta grave falencia es una seria dificultad para hacerlo. Naturalmente esta amplitud en la interpretación de las categorías facilita la manipulación de la información estadística con su consiguiente pérdida de valor.

La segunda carencia es la debilidad en el análisis que se hace a partir de la información realizada. Efectivamente, no basta con destinar recursos y esfuerzos a producir buenos datos y posteriormente buenos indicadores, si es que estos no son "puestos a prueba", no son discutidos y su evolución y los factores que influyen en su valor no son estudiados en profundidad, en forma constante en el tiempo.

(53) De hecho, CEJA ha publicado el libro "Cifrar y descifrar", en sus volúmenes I y II. En el volumen I, se entrega una guía para generar, recopilar, difundir y homologar estadísticas e indicadores judiciales. En el volumen II se ofrece una amplia variedad de indicadores judiciales, con las fórmulas y las fuentes sugeridas de datos para su construcción.

Respecto a la forma en cómo se han encarado estos desafíos en los países de interés, en Colombia, el Consejo Superior de la Judicatura definió los formatos de recolección de datos que alimentan el Sistema de Información Estadística de la Rama Judicial SIERJU, y estandarizó el número único de radicación de despachos, tribunales y altas cortes, con el fin de garantizar el sistema de información. La información estadística debe ser enviada trimestralmente por los magistrados y jueces a los Consejos Seccionales de la Judicatura, y posteriormente, la Unidad de Desarrollo y Análisis Estadístico del Consejo procesa y analiza toda la información nacional.(54)

Por su parte, en España, la Vocalía Delegada para la Estadística del Consejo General del Poder Judicial sistematiza los informes trimestrales que los despachos judiciales envían, respondiendo a formatos electrónicos previamente enviados por la entidad a las diferentes jurisdicciones. Otro tanto hace el Ministerio de Justicia y las Comunidades Autónomas con la información relevante para las decisiones de gestión que ellos deben adoptar.(55)

En Chile, los tribunales de la Nación cuentan con sistemas informáticos proveídos por la CAPJ que permiten una unificación de los datos registrados bajo un criterio común tanto en materia de información de causas como presupuestaria. Al mismo tiempo, para la evaluación de las metas de gestión, el Auto Acordado que las establece señala en detalle el modo de efectuar la medición y los datos a considerar, no pudiendo el tribunal desconocer esta pauta y debiendo además remitir los antecedentes que avalen sus datos.

En México, se ha definido que los jueces envíen, a través del Sistema Integral de Seguimiento de Expedientes (SISE), informes mensuales obligatorios sobre el movimiento de causas. La Unidad de Estadística y Planeación Judicial del Consejo de la Judicatura federal, realiza una revisión de los reportes, para detectar errores u omisiones de datos y mantener actualizada y de manera congruente la base de datos (56). Es importante destacar, que en sentir de esta Unidad, la información "sirve al Consejo de la Judicatura Federal en la toma de gran parte de las decisiones, ya que a través de dicha información se pueden tomar determinaciones tales como la creación o modificación de circuitos judiciales, cambio de residencia de algún órgano jurisdiccional, auxilio de un órgano a otro (en la tramitación de los juicios o únicamente en el dictado de las sentencias), en qué momento y en qué lugar se deben crear o suprimir órganos jurisdiccionales, transformar temporal o definitivamente los órganos y sus competencias, si se les debe apoyar o no con personal (aumento o disminución de las plantillas), la temporalidad de las mismas, las adecuaciones a los espacios y establecer los recursos con los que deben contar para desempeñar adecuadamente su función". (57)

Puntualmente en relación al proceso de registro, recopilación, procesamiento, análisis y difusión de información de carácter estadístico relacionado con la labor de los despachos judiciales, la CAPJ chilena está a cargo de esta labor, y debe asesorar técnicamente a la Corte Suprema en el diseño y análisis de la información estadística y dictar, conforme a las directrices generales que le imparta la Corte Suprema, políticas de diseño y análisis de la información estadística (58). Los sistemas computacionales implementados en la mayoría de los tribunales de ese país permiten contar en forma rápida, tanto a cada tribunal como a nivel central, con toda la información pertinente. Adicionalmente a esto, se establece la obligación de los jueces de remitir a la respectiva Corte de Apelaciones con periodicidad (mensual o bimensual) información sobre las causas y su estado (59) y también la información relativa a las metas de gestión.

En México existe el Sistema Integral de Seguimiento de Expedientes (SISE) que permite la concentración de la información relacionada con el expediente en una base de datos nacional, por lo que, se puede capturar los movimientos de los asuntos día tras día, lo que permite procesarla y analizarla diariamente, y difundirla con cierta periodicidad. El procesamiento y análisis de esta información se realiza cotidianamente, y anualmente se efectúa el Anexo Estadístico que complementa el Informe Anual de Labores del Consejo, que son publicados en la página web del mismo.(60)

(54) Ver. Consejo Superior de la Judicatura de Colombia, Acuerdo 201 de 1997 y Acuerdo 2915 de 2005.

(55) Ver. Consejo general del poder Judicial, Memoria 2005 Aprobada por el Pleno, el 27 de abril de 2005, Madrid, 2005.

(56) Ver. Consejo de la Judicatura Federal Mexicano, Acuerdo General 88/2003. Distrito Federal, 2003.

(57) Consejo de la Judicatura Federal mexicano, Respuesta al Cuestionario enviado por el CEJA, Febrero de 2006.

(58) Código Orgánico de Tribunales, art. 506

(59) Código Orgánico de Tribunales, artículo 586

(60) Consejo de la Judicatura Federal mexicano, Respuesta al Cuestionario enviado por el CEJA, Febrero de 2006.

En Argentina, en términos generales, los encargados del registro son los distintos juzgados. Por lo general, “es responsabilidad del secretario, pero es delegado en uno de los empleados de menor jerarquía y con escasa instrucción. En el Poder Judicial de la Nación, la recopilación de la información de cada fuero lo hace la Cámara de Apelaciones a través de su oficina de Informática (cada fuero tiene una dependencia con un nombre específico pero, por lo general, es la responsable de esta área). No obstante, en el fuero Civil este paso es saltado ya que la Oficina de Estadísticas del Consejo de la Magistratura ingresa al sistema informático directamente, sin mediaciones, y recoge la información. El procesamiento, análisis y difusión de la información lo hace la Oficina de Estadísticas del Consejo de la Magistratura de la Nación. A los diez días de la culminación del semestre, cada fuero envía sus informes de estadística a esta oficina, donde se lo ingresa en planillas de cálculo (de base, principalmente) y se arman las planillas que, a mediados del año siguiente, se publican en los Boletines Estadísticos. Esta Oficina, por tanto, es la responsable de la coherencia y fiabilidad de los datos, lo que la obliga a chequear constantemente con los titulares de las oficinas judiciales. Durante los primeros años de creada (1992), consensuó con las Cámaras de cada fuero y magistrados, la información que podría volcar en los Boletines, y a partir de allí, se diseñó las planillas con sus respectivos instructivos. Durante el año anterior, capacitó a los encargados del relevamiento de la información estadística de las oficinas judiciales provinciales mediante viajes al interior.”(61)

3.2.2.3. Hacer de la difusión de la información un vehículo de cambio.

Un tercer objetivo deseable es el que la difusión de la información acerca del funcionamiento rutinario de los despachos y acerca del avance de los procesos de reforma, permita hacer un seguimiento efectivo, y se pueda constituir en un efectivo vehículo de cambio, entregando las señales claras para reforzar los incentivos de las conductas deseadas, y mostrando rápida y claramente las no deseadas, de modo de corregirlas.

Respecto a este desafío, como ya se ha mencionado en Chile las metas de gestión para los tribunales, que son los instrumentos que permiten difundir el logro de objetivos, están en relación a áreas de mejoramiento (macro), por lo que al menos desde el punto de vista del diseño de las señales o incentivos a remarcar, estos están especificados.

Así por ejemplo, al área “mejoramiento de la gestión del tribunal se asocia la meta “disminución de causas pendientes mediante el término de causas ingresadas al Juzgado tanto antes como durante el año en cuestión”, para la misma área, en los tribunales penales la meta es “minimizar las solicitudes pendientes al interior del tribunal y las audiencias suspendidas por falta de notificación”. Para incentivar al cumplimiento de estas metas, se crea un sistema de incentivos económicos para los funcionarios de aquellos tribunales que logren las mejores evaluaciones (el mismo auto acordado establece que porcentajes por grupo recibirán el bono)(62). Tiene derecho al bono de gestión institucional el 90% mejor calificado del personal perteneciente a cada uno de los tribunales que constituyan el 40% que de mejor cumplimiento a las metas de gestión.

En Argentina, en cambio, “prácticamente, no existen indicadores de desempeños sistemáticamente creados, sino que los Boletines sólo informan el movimiento de las causas (causas ingresadas, resueltas y en trámite). La evaluación del desempeño y la creación de los indicadores son el resultado del trabajo de las ONG's preocupadas en el mejoramiento de la calidad de la Justicia y no una política interna del Poder Judicial. De hecho, la información producida y publicada tiene algunas falencias que dificultan una evaluación objetiva y una comparación fehaciente de las distintas oficinas”. (63)

(61) Información dada a CEJA por FORÉS

(62) Se anexa documento sobre metas de gestión.

Para más información sobre el tema de indicadores, ver :Segura, Alfredo. Indicadores y Estándares para la mejora de la Productividad Judicial, 2002. Disponible on line en:

<http://www.reformajudicial.jus.gov.ar/materiales/documentos/indicadores%20y%20estandaresSEGURA%20ALFREDO.doc>

(63) Información dada a CEJA por FORÉS

No obstante esto, ejemplos de indicadores usados son tasa de resolución, tasa de demora inicial, ingreso promedio por juzgado, tasa de sentencia y tasa de elevaciones a juicio. (64)

En Colombia, el Consejo Superior de la Judicatura expidió mediante acuerdo- los criterios de evaluación y calificación de servicios de funcionarios y empleados de carrera de la Rama Judicial (65). Las salas administrativas de los Consejos seccionales son las que califican anualmente a los jueces, y de ser insatisfactoria dicha calificación, se excluyen de la carrera judicial. Ahora bien, los criterios definidos para la calificación integral de servicios comprenden los factores de calidad (40 puntos), eficiencia o rendimiento, (40 puntos), organización del trabajo (18 puntos) y publicaciones (2 puntos). Por calidad se entiende la dirección del proceso y la estructura y contenido de las providencias; por eficiencia, la productividad o rendimiento de los funcionarios a partir de la carga y el egreso efectivos; por organización del trabajo, la dirección del despacho, la aplicación de las normas de carrera, administración del talento humano y cumplimiento del régimen disciplinario, y la administración de los recursos estatales y de los bienes particulares confiados al despacho con ocasión de sus funciones.

3.2.2.4. Desarrollo de sistemas informáticos

Un tema que se relaciona tanto con la captura y el procesamiento de información sobre la gestión general del sistema, como con el apoyo a la operación diaria de los despachos judiciales, es el del desarrollo de sistemas informáticos. El trabajo judicial consiste en captar, procesar y generar información, por lo cual los sistemas tecnológicos desarrollados con tal fin pueden hacer un gran aporte para la eficiencia de este cometido.

Por regla general y debido a economías de escala, las inversiones en sistemas de información son asumidas a nivel centralizado por la gerencia judicial. Con ello no sólo se logra negociar mejores precios y condiciones de atención con los proveedores, sino también generar una capacidad propia al interior de la institución que le evite quedar entregada absolutamente al aporte técnico de agentes externos y, en lo que es más importante, se garantiza la compatibilidad de todos los sistemas que utilicen las distintas unidades y despachos de la institución. La duplicidad de desarrollos no sólo cuesta cara sino que también impide la generación de sistemas integrados.

En el caso de Chile existen distintos sistemas informáticos de seguimiento de casos (tratándose de aplicaciones distintas para las distintas materias judiciales), y una Intranet del Poder Judicial, con un conjunto de servicios informáticos que contiene información de las Cortes, los Juzgados del país y de la CAPJ, en materias de recursos humanos, procedimientos administrativos, bienestar, encuestas, etc. (66); también existe a nivel interno información administrativa otorgada por los Departamentos de Recursos Humanos y de Informática y Computación de la CAPJ. Se da el caso también que en los Tribunales penales, se han creado aplicaciones de uso limitado (como por ejemplo el control de correspondencia entrante y saliente y seguimiento interno de estos documentos), desarrollados por iniciativa de los administradores de tribunales, los cuales cuentan dentro de su equipo de apoyo con personal especializado en informática.

En México existen sistemas informáticos de soporte a la función judicial, tales como, el portal de intranet de la Visitaduría judicial y el de coordinación de tribunales unitarios y colegiados federales del primer distrito. Además, está el sistema computarizado de turnos de las oficinas de correspondencias común, y el integral de información, seguimiento y control del Instituto Federal de Defensoría Pública, entre otros. (67)

Por otra parte, Colombia está implementando el Sistema de Información de Gestión de Procesos y Manejo Documental Justicia XXI-, que busca satisfacer las necesidades de gestión procesal y manejo documental requerido para el desarrollo de un expediente jurídico en un despacho judicial. Adicional a esto, se desarrolló un software de reparto de procesos judiciales que pretende garantizar transparencia y equidad en la distribución, un Software Administrativo, Financiero y del Recurso Humano para el manejo de la gestión administrativa y financiera de la Dirección Ejecutiva de Administración Judicial, y un sistema de información de administración de la carrera judicial que administra los procesos de incorporación y concurso, y la calificación y rendimientos de sus servicios, entre otros. (68)

(64) Ver Anexo de “Fórmula de Calcular los indicadores”

(65) Ver: Consejo Superior de la Judicatura de Colombia, Acuerdo No. 1392 de 2002, Bogotá, 2002. (Anexo a este informe)

(66) Memoria del Poder Judicial año 2003

(67) Ver: <http://www.cjf.gob.mx>

(68) Información proporcionada al CEJA por el Consejo Superior de la Judicatura de Colombia.

3.3. PROBLEMAS Y DESAFÍOS DE LA OPERACIÓN DE LOS DESPACHOS

Los posibles problemas o dificultades existentes en los dos niveles ya tratados repercutirán finalmente en la operación del despacho judicial, que es la unidad de producción básica de los tribunales: donde los usuarios que acuden a la justicia son atendidos.

De esta manera, los problemas más recurrentes a este nivel tiene que ver con la nula o muy escasa separación entre las funciones jurisdiccionales con las administrativas (en el despacho tradicional, el juez también administra su despacho), el desaprovechamiento de economías de escala (válido para las grandes ciudades, en la cual replicar en un mismo recinto físico un modelo de varios despachos tradicionales, cada uno con un juez, un secretario y un número variable de personal auxiliar es poco eficiente), un control centrado en el cumplimiento de formas rituales y no en el logro de resultados, y una gran debilidad en la información necesaria para la toma de decisiones.

A estas deficiencias que vienen de antiguo se ha unido en los últimos tiempos las serias dificultades que presenta la organización y forma de funcionamiento del despacho judicial tradicional para hacerse cargo del nuevo sistema de funcionamiento que la mayoría de los países de la región están adoptando. Nos referimos a los sistemas orales, o de generación de las decisiones judiciales a través de debates orales en audiencias. Todo parece indicar que es éste el estándar o tecnología de trabajo que se impondrá en el sector. Todos los países estudiados han hecho o están en vías de hacer reformas para establecer la oralidad, con mayores avances eso sí en materias penales que las civiles. Dada la importancia que este tema ha cobrado en la región y sobre todo porque su adopción ha permitido afrontar desde otra perspectiva los desafíos tradicionales de la gestión judicial que antes se mencionaban, este apartado tomará ese como el desafío principal a abordar.

3.3.1. Desafíos de los Modelos de gestión del despacho judicial.

El modelo tradicional de despacho judicial se encuentra desde hace tiempo en crisis en la región. De hecho es un modelo elaborado en forma previa al desarrollo de la gestión moderna, que no se ha adecuado a los nuevos estándares de eficiencia y eficacia que se le exigen a cualquier institución pública. Es así como presenta problemas al no aprovechar economías de escala (pequeños tribunales que replican en su interior cada una de las funciones que deben asumir), procesos de trabajo poco estandarizados, escasa y mala utilización de la tecnología, sistemas de control obsoletos, estructuras de personal sin definiciones ni jerarquías claras, etc. Pero más importante aún que ello, se trata de un modelo que sustantivamente presenta problemas pues se ha estructurado sobre la base de la delegación de funciones, en que personal meramente administrativo asume, al menos en parte, funciones que le corresponden o le debieran corresponder tan sólo al juez. La delegación de funciones está íntimamente vinculada a los sistemas escritos y a la cultura del "expediente", conforme a la cual las decisiones jurisdiccionales se van formando producto de un proceso burocrático mediante el cual se le van agregando piezas o diligencias a ese expediente hasta que queda en situación de recibir un dictamen final. Hoy en día, como antes se decía, el estándar de funcionamiento ha variado y se estima que lo más conveniente es que todas las decisiones jurisdiccionales, salvo muy específicas excepciones, deben tomarse en una audiencia pública previo un debate entre las partes y personas interesadas, de forma tal que sea el juez quien directamente capte toda la información necesaria para tomar de forma inmediata su decisión. En ese contexto, el trabajo que realiza todo el personal del tribunal es meramente de apoyo, es decir, puramente administrativo, sin tener ningún alcance ni contenido jurisdiccional. Sólo así entonces es posible diferenciar nítidamente las funciones administrativas de las jurisdiccionales y darle un tratamiento técnicamente adecuado a las primeras. Mientras los empleados realicen aunque sea en una mínima parte tareas jurisdiccionales será imposible administrarlos como un recurso más, debiendo necesariamente estar los jueces directamente controlando su trabajo pues, en alguna medida, esos empleados están haciendo algo que en propiedad le corresponde a los jueces. De allí que postulamos que el principal desafío que enfrentan hoy los Poderes Judiciales de América Latina es diseñar y hacer funcionar efectivamente un despacho judicial que funcione con un sistema oral. Esto implica alcanzar dos cambios radicales respecto al despacho judicial "tradicional", que son hacer desaparecer el expediente judicial como medio de acumulación de información y apoyo para la toma de decisiones judiciales y terminar con la delegación de funciones judiciales que el juez hace hacia sus funcionarios. Naturalmente ello no obsta a que un despacho que siga funcionando bajo un sistema escrito no pueda y deba introducir modificaciones en su gestión para mejorar su funcionamiento y el servicio que le brinda a sus usuarios.

Respecto al primer cambio, el expediente como medio para acumular información de una causa y como apoyo para la toma de decisiones judiciales debe ser reemplazado por audiencias orales y públicas. Es en esas audiencias donde se debe exponer la información relevante del caso y se deben tomar las decisiones judiciales.

En relación al segundo cambio, al no ser necesario producir un expediente para cada caso, el rol del funcionario judicial encargado de "proveer" el expediente, apoyando al juez en la redacción de autos, tomando declaraciones a testigos, entre otros aspectos, deja de ser necesario, y debe ser reemplazado por un perfil totalmente distinto de personal, cuyo rol es hacer todo lo necesario para que las audiencias orales donde se toman las decisiones relevantes, efectivamente se realicen con la mayor rapidez y calidad posibles.

Estos cambios suponen un nuevo entendimiento entre lo que es propiamente jurisdiccional y lo que es administrativo. De esta manera, en un esquema oral, jurisdiccional es todo aquello que consiste en pronunciarse sobre un conflicto o sobre el derecho. Todo el resto es un tema administrativo, dentro de lo cual está la administración del personal del tribunal, el manejo de la agenda del tribunal y por supuesto del juez, la atención de público, entre otros.

En contraposición, en un despacho tradicional el entendimiento básico es que jurisdiccional es todo aquello relacionado con producir un expediente.

Como se ha mencionado previamente, de los cinco países investigados, aquel donde se ha logrado un mayor éxito en cambiar el modelo de operación del despacho judicial, y hacerlo compatible con un sistema oral, es Chile, pero solamente en los tribunales en materia penal, ya que en el resto de las materias (salvo algunos avances aún no consolidados en materia de familia), persiste el despacho tradicional.

En efecto, y como se tratará más en detalle a continuación, el proceso de implementación gradual de la reforma procesal penal, que terminó en Junio de 2005 con la puesta en marcha en la región metropolitana, con una población de cerca de 5 millones de habitantes y donde está la ciudad de Santiago, ha significado un perfeccionamiento de prácticas que permite que los tribunales del Centro de Justicia de Santiago (y gradualmente todo el resto de los tribunales del país), funcionen sin ningún papel, lo que implica que se han creado mecanismos apropiados, basados en el buen uso de sistemas de información interna e intercambio electrónico de datos con otras instituciones, que han permitido una total erradicación del tradicional expediente judicial. A la vez, está funcionando un tipo de organización con personal cuyo perfil es totalmente distinto al del antiguo funcionario de los tribunales penales.

A continuación se profundizará en cada uno de los desafíos inherentes a un nuevo modelo de despacho judicial compatible con la oralidad, y la experiencia comparada entre los cinco países de interés.

3.3.1.1. Diseñar y operar un despacho judicial consistente con un sistema oral.

En primer lugar, en el caso en que se haya implementado una reforma procesal, se esté en proceso de hacerlo o se tenga planeado realizarlo, es imprescindible contar con un despacho consistente con un sistema oral, que es la gran tendencia de cambios a nivel continental. Esto significa que para que un proceso pueda efectivamente ser oral, se requiere que en el despacho se realicen procesos de trabajo que difieren sustantivamente del tradicional trabajo de los despachos judiciales, consistentes en "proveer" expedientes para tomar decisiones judiciales a partir de la lectura del expediente.

En relación a estos necesarios cambios, como se ha mencionado, en Chile se ha cambiado desde un antiguo sistema penal, que era escriturado y secreto siendo el expediente el medio de comunicación esencial entre las partes y el tribunal. Contrario a esto, el nuevo proceso penal es oral, en todas las etapas de un caso y no solo en la última etapa de juicio oral, y se elimina la existencia de trámites e instancias prolongadas, concentrando en pocas audiencias la resolución de los conflictos.

Para poder hacer el cambio del sistema escrito al oral en lo penal, se debieron reestructurar los tribunales, lo que se tradujo en un profundo cambio de organización interna y de transformación de los espacios físicos para que pudiesen desarrollarse las audiencias necesarias. El juez que conoce de la causa está apoyado por toda una organización material que le permite relacionarse de modo inmediato con las partes. La ley establece que los tribunales con varios jueces se organizarán en unidades administrativas comunes para el cumplimiento eficaz y eficiente de sus funciones, así, la organización y asistencia a la realización de las audiencias queda a cargo de la unidad de sala; la coordinación y abastecimiento de todas las necesidades físicas y materiales para la realización de esas audiencias la ve la unidad de servicios; y lo relativo al manejo de causas y registros del proceso penal, incluidas

las notificaciones, el manejo de las fechas y salas para las audiencias está a cargo de la unidad de Administración de causas. Cabe destacar que todos los funcionarios que cumplen estas nuevas funciones, tienen un perfil profesional totalmente distinto de los antiguos funcionarios de los tribunales penales, llamados "actuarios".

En otros países, en cambio, el despacho judicial no ha sufrido modificaciones de consideración, lo que ha impedido una implementación a cabalidad de la oralidad. Tal es el caso, por ejemplo, de Argentina, en donde en el sistema penal se combinan aspectos de oralidad y escrituración, manteniendo así resabios del sistema inquisitivo, unidos a elementos del sistema acusatorio. En efecto, "la etapa de instrucción es escrita y está a cargo de un juez o puede ser delegada por éste a un fiscal del Ministerio Público. Desde 1992, con la reforma del Código Procesal Penal, se introdujo una segunda etapa de juicio oral y público, que se realiza ante un tribunal colegiado" (69), pero "los fuertes rasgos inquisitivos que definen el diseño normativo se ven reforzados por la dinámica de la instrucción, lo que termina dominando la totalidad del proceso penal" (70).

Igualmente, el Poder Judicial federal mexicano, donde recién se están discutiendo modificaciones para el establecimiento de procedimientos orales, obedece al modelo tradicional. Ejemplo de ello, es que los juzgados de distrito están compuestos por el juez -quien dirige el despacho-, y por secretarios y actuarios, cuyo número depende del presupuesto asignado. Los secretarios de cada despacho se encargan de examinar las solicitudes de demandas y requerimientos y presentar proyectos de resolución ante el juez, entre otras, mientras que los actuarios se encargan de comunicar a las partes o terceros las resoluciones de los tribunales (71).

Por otra parte, hay algunos países que han realizado algunos avances, pero sin llegar a solucionar totalmente el problema.

Un caso de estos es Colombia, en donde en las diferentes jurisdicciones, un despacho judicial está conformado por un juez quien responde por la función administrativa y judicial- asesorado por uno o dos oficiales mayores (asesores judiciales), y un secretario/a de juzgado. En los juzgados de garantías y de conocimiento del sistema penal acusatorio que se comenzó a implementar gradualmente en el año 2005, este modelo se mantiene, aun cuando, el juez no tiene varias competencias administrativas que fueron trasladadas al centro de servicios judiciales (72), que realiza la mayoría de funciones administrativas necesarias para el proceso y que apoya a los jueces de conocimiento y de garantía, quienes se dedican exclusivamente a la función jurisdiccional.

Otro caso en que ha habido avances es España, que en el año 2000 realizó una reforma a la justicia civil, a través de la cual se incorporó la oralidad como una medida para desformalizar y agilizar los procesos. Para ello, se preparó a los juzgados con medios tecnológicos avanzados para que registraran las vistas y comparecencias orales, y se efectuaron reformas para que los abogados intervinientes en los procesos lo hicieran de manera precisa y contundente. No obstante lo anterior, la sociedad sigue teniendo la percepción de la justicia civil como lenta, burocrática y compleja (73), y adicionalmente, no se ha implementado una reforma al despacho judicial que sea compatible totalmente con esta reforma a los procesos sustantivos, lo que recién se está haciendo en la actualidad a través de un conjunto de reformas que está impulsando el Ministerio de Justicia.

En España, en las diferentes jurisdicciones, el despacho judicial unipersonal en las grandes ciudades lo componen un magistrado, un secretario judicial, cuatro funcionarios del cuerpo de gestión procesal, cinco del de tramitación procesal, y uno del de auxilio judicial. Éstos, se encuentran auxiliados por servicios comunes de registro y reparto de asuntos.

En los casos en que se han creado despachos distintos a los tradicionales, su organización considera una estructura específica, tal es el caso del nuevo modelo de oficina judicial española, en el que se potencian los grandes servicios comunes -dirigidos por Secretarios Judiciales-, para la tramitación, notificación y ejecución de las actuaciones judiciales, y se disminuye la oficina de apoyo directo al juez, a dos funcionarios y un secretario judicial compartido cada dos órganos. (74)

Pasando a otro aspecto relacionado, específicamente en cuanto a los nuevos roles, perfiles y funciones de los funcionarios judiciales, en Chile la clásica estructura del despacho judicial viene a ser confrontada por los nuevos Tribunales ya mencionados, los que ahora pasan a estar compuestos por un número variable de jueces agrupados en un mismo tribunal y una estructura administrativa a cargo de un Administrador de Tribunal, Jefes de Unidad y empleados de secretaría, todo ello obedeciendo la conformación legal, es decir con un rol predefinido, sin perjuicio de la polifuncionalidad necesaria para el buen funcionamiento.

(72) Ibidem.

(73) Ver: Consejo General de Poder Judicial Español. Encuesta a Usuarios de la Administración de la Justicia, Madrid, 2003.

(74) Esta información fue proveída a CEJA por el Consejo General del Poder Judicial Español.

Se han creado también nuevos roles o funciones, como por ejemplo en Colombia, donde un juez de garantía es quien coordina el centro de servicios judiciales, y en España, donde los secretarios judiciales han sido fortalecidos y se han ampliado sus funciones. En el caso de la reforma chilena esto es radical, ya que se reestructuró todo el sistema de personal administrativo, con una estructura jerárquica completamente nueva, a la cabeza de la cual se sitúa un administrador profesional por tribunal, y un conjunto de funcionarios cuyos cargos han sido definidos a partir de competencias muy precisas, por ejemplo: contadores, informáticos, expertos en atención de público, etc.

Esta nueva organización, junto con la descripción de los roles y responsabilidades del personal que la compone ha quedado plasmada en manuales de procedimientos, como en Colombia, donde el Consejo Superior de la Judicatura ha regulado las funciones de algunos cargos de los centros de servicios judiciales -juez coordinador, y secretario-, y las de los grupos que lo conforman -reparto, comunicaciones, depósitos judiciales, administración de salas de audiencia, atención al público y archivo tecnológico- (75). Sin embargo, el juez de garantías que preside el centro de servicios puede expedir manuales para organizar, sobre la marcha, las funciones de las personas que integran el mencionado centro, que deberán ser avalados posteriormente, por el Consejo. Así por ejemplo, en el 2005, el Centro de Servicios Judiciales de Bogotá, tuvo que reformar los grupos de trabajo que fueron inicialmente creados por el Consejo (76). Igualmente, en España, se han promulgado reformas al Reglamento Orgánico del Cuerpo de Secretarios Judiciales, para hacerlo acorde con las reformas a la justicia que dicho país ha emprendido. (77)

En el caso de Chile, existe un manual de políticas y procedimientos de los tribunales de garantía y otros documentos, como las fichas técnicas de descripción de los cargos, donde se detalla los requerimientos para llenar cada puesto, la labor a cumplir y las responsabilidades (78), por ejemplo, para ser administrador se exige título universitario relacionado con la Administración General Pública y/o Privada, otorgado por una Universidad o por un Instituto Profesional, de una carrera de, a lo menos 8 semestres de duración, con conocimientos en computación (nivel usuario); entre sus responsabilidades está la supervisión del personal, y debe responder personalmente ante el Juez Presidente y Comité de Jueces, por las fallas administrativas que se produzcan en las distintas unidades del tribunal y es responsable por la administración de los recursos financieros, humanos y materiales del juzgado.

Esta nueva organización del despacho judicial ha traído aparejados cambios en las relaciones entre el despacho judicial y los órganos superiores del Poder Judicial. En el caso de Colombia, por ejemplo, se ha previsto (79) que los jueces se reúnan con el Consejo de la Judicatura Seccional, a solicitud del Presidente de la Sala Administrativa de este organismo, cuando sea necesario: a) designar en provisionalidad a los jueces que integran el Comité General del Centro de Servicios Judiciales, y b) evaluar el trabajo y presentar propuestas para el adecuado funcionamiento del Centro de servicios judiciales. En el caso de Chile, en los nuevos tribunales penales será el Juez Presidente quien se relacione directamente con el órgano judicial superior y con la Corporación Administrativa del Poder Judicial (CAPJ) y no cada juez que integre el tribunal. Junto a este juez presidente, está el Comité, que coopera en su labor, y el Administrador del Tribunal, que es quien propiamente se encarga de lo administrativo y que para determinadas materias se relacionará también con la CAPJ.

Adicionalmente, un ejemplo del cambio de la relación funcional y jerárquica de los despachos judiciales y la "cadena de mando" dentro del poder judicial, es que en Colombia, -con la implementación de la reforma procesal penal-, los Centros de Servicios Judiciales tienen Comités Generales para la selección del personal que es nombrado en provisionalidad en los cargos adscritos a dichos centros. Estos comités son integrados por los secretarios y jueces coordinadores de estos centros, un juez penal del circuito, un juez penal municipal, y los presidentes y directores seccionales de la sala administrativa de los Consejos Seccionales de la Judicatura. (80)

(75) Ver: Consejo Superior de la Judicatura de Colombia, Acuerdos 2764, 2779 de 2004 y 2821, 3027 de 2005. En: www.ramajudicial.gov.co

(76) Respuesta al Cuestionario enviado por el CEJA a la Dirección del año 2005 del Centro de Servicios Judiciales del área penal del Distrito Judicial de Bogotá, Enero de 2006.

(77) Ver: Real Decreto 429/1988, de 29 de abril, "por el que se aprueba el Reglamento Orgánico del Cuerpo de Secretarios Judiciales", y sus respectivas modificaciones.

(78) Se anexa el esquema general de las fichas y una selección de ellas (junto al cuestionario).

(79) Ver, por ejemplo, Consejo Superior de la Judicatura de Colombia, Acuerdo 2764 de 2004, Artículo 7°.

(80) Ver: Consejo Superior de la Judicatura de Colombia, Acuerdo No psaa05-3193 de 2005.

3.3.1.2. Separar las funciones jurisdiccionales de las administrativas, y profesionalizar estas últimas.

En segundo término, se requiere separar las funciones administrativas de las jurisdiccionales, profesionalizando las primeras. Esta separación es necesaria si es que efectivamente se persigue que la lógica con que se toman y evalúan las decisiones de carácter administrativo se diferencien de las decisiones judiciales. Esta separación, no obstante, requiere una estrecha coordinación, ya que el fin último de las funciones de carácter administrativo debe ser apoyar de la mejor manera posible el cumplimiento de las funciones judiciales, privativas del Poder Judicial. Al respecto, diversos modelos han sido ensayados para lograr tanto la distinción entre las funciones judiciales y administrativas, como su coordinación.

En Chile, se puede observar un claro contraste en esta materia respecto, por un lado, de los Tribunales Civiles y Laborales y, por otro, de los Penales y de Familia. En el primer grupo, el juez y el secretario organizan la labor del tribunal distribuyendo a los distintos funcionarios en las diversas labores según antigüedad y formación (81). En el segundo, se ha introducido la figura de los Administradores de tribunales, que actúan estrechamente coordinados con el Juez Presidente del Comité de Jueces. Dicho comité se encarga, entre otras cosas de designar, calificar y resolver sobre la remoción del Administrador quien tiene a su cargo la administración general del tribunal y es un profesional especializado en el área-, en coordinación con el Presidente (82). A éste, a su vez, le corresponde velar por el adecuado funcionamiento del juzgado o tribunal, y para ello debe aprobar los criterios de gestión administrativa que le proponga el administrador del tribunal y supervisar su ejecución (83). A cargo de este administrador, está "todo un equipo administrativo que está para servir a los jueces de los tribunales de manera tal que ellos no deban inmiscuirse en las labores de gestión de los tribunales" (84), salvo las labores que se le reservan al Comité de jueces y a su Presidente. Los tribunales se organizan a partir de secretarías comunes. Así, un conjunto de empleados efectúa las labores administrativas para el tribunal en general, sin tener una adscripción precisa a ningún juez, por ejemplo, el mesón de entrada es uno solo para todo el tribunal, atendido por funcionarios que dependen de una unidad especializada en el tema. (85)

A su vez en Colombia, con la implementación del sistema penal acusatorio, se crearon los centros de servicios judiciales -coordinados por un juez de garantías-, que se encargan de desarrollar las funciones administrativas necesarias para el desarrollo de los procesos. El centro está constituido por diferentes grupos que realizan las funciones de archivo tecnológico, comunicaciones, administración de salas de audiencia, atención al usuario, depósito judicial, y registro de actuaciones, entre otras. (86)

Por otro lado, en España, desde hace varios años se ha incluido como apoyo a la función jurisdiccional los servicios comunes (de registro y reparto de asuntos, notificaciones y embargos) y las unidades de apoyo directo al juez coordinadas por éste- que se encargan de las tramitaciones procesales. Con el objetivo de avanzar en la modernización, el Ministerio de Justicia está implementando un plan piloto que pretende reducir la oficina de apoyo directo al juez quien se encargará únicamente de la función judicial- y potenciar los grandes servicios comunes procesales, que incluirían la tramitación procesal y la ejecución de medidas cautelares y penas, aunque estos seguirán en manos de los secretarios y no de administradores profesionales. (87)

(81) Un ejemplo de esto, es el caso de los tribunales civiles de Santiago, que cuentan con una dotación de 10 funcionarios cada uno y usualmente estos son divididos en dos grupos, uno que realiza labores "administrativas" (como atención de público, labores de secretaría, ingreso de escritos al sistema computacional, costura de expedientes, generación del estado diario, etc.) y otro grupo que trabaja directamente con el juez en labores jurídicas

(82) Ver el Código Orgánico de Tribunales (de Chile) Artículo 23. Disponible on line en: www.bcn.cl

(83) Ídem. Art. 24.

(84) Vargas V., Juan Enrique. "Organización y Funcionamiento de los Tribunales en el Nuevo Sistema Procesal Penal". Pág. 14.

(85) Los jueces, en teoría, deben abocarse del todo a la labor jurisdiccional, aunque en la práctica suele darse algún grado de conflicto al desligarlos totalmente de la dirección administrativa del Tribunal, en palabra del señor Baytelman "el triángulo administrador-juez presidente-comité de jueces no ha funcionado realmente. En parte, por el componente cultural que llama a los jueces -y a cada uno de ellos dentro del tribunal- a involucrarse en cuestiones administrativas y comportarse como superior jerárquico de los funcionarios; en parte porque el diseño legal quedó finalmente muy ambiguo, con una deficiente delimitación de las funciones y facultades de cada uno de estos entes", aunque en opinión del mismo autor esto se ha ido superando gradualmente. (Baytelman, Andrés. "Profesionalización de la administración" en Evaluación de la Reforma Procesal Penal Chilena, Capítulo II, Funcionamiento de las Instituciones). Año 2003.

(86) La información sobre los grupos y responsabilidades que conforman el Centro de servicios judiciales fue proveída por la Directora del Centro de Servicios Judiciales del Distrito Judicial de Bogotá del año 2005.

(87) Ver. Ministerio de Justicia Español, Despliegue de la nueva oficina judicial en las once ciudades seleccionadas por el Ministerio de Justicia para la primera fase del plan de implantación, Madrid, 2005.

En cambio en el caso de Argentina, estas labores no están diferenciadas, salvo en el Proyecto de Juzgado Modelo, debiendo cada tribunal encargarse de lo jurisdiccional junto con lo administrativo, es el juez quien ve cómo se tomarán las decisiones en esta última labor respecto a su propio tribunal. A nivel central, las labores administrativas están dadas a la Oficina de Administración y Financiera del Poder Judicial que a través de sus distintas secciones provee los recursos materiales y humanos necesarios para el funcionamiento de los despachos.

Por otro lado, se han incorporado profesionales que no son abogados en la administración de justicia. Ejemplo de ello, es la nueva oficina judicial de España, que incorporó un cuerpo de gestión y tramitación procesal y administrativa, que se encarga de las notificaciones, archivo, y registro de actuaciones, entre otras. Igualmente, en Colombia, además de los "auxiliares de la justicia" -que son usualmente peritos-, se han incorporado diversos profesionales a los Centros de Servicios judiciales, que trabajan en los grupos de archivo tecnológico, comunicaciones, administración de las salas de audiencia, entre otras. También en Chile, en el nuevo esquema, se ha introducido numeroso personal con formación profesional distinta a la legal, siendo la figura de mayor grado la de los administradores de tribunales, seguido por los Jefes de unidades; a todos ellos se les exigen estudios técnicos profesionales de más de 8 semestres de duración, la exigencia de la carrera varía de cargo a cargo. Entre los profesionales integrados existen contadores, ingenieros comerciales, administradores de empresa, personal de informática, etc.

3.3.1.3. Aprovechar economías de escala.

En tercer lugar, es necesario unificar los despachos judiciales, para aprovechar economías de escala, por supuesto en los lugares en que esto tiene sentido, que son los grandes centros urbanos. Este objetivo significa transitar desde la clásica estructura de despachos judiciales unipersonales, en que cada juez tiene su secretario y sus funcionarios; pasando por los casos en que se han implementado servicios comunes a varios despachos, aunque estos mantienen la estructura clásica; hasta aquellos modelos en que un despacho cuenta con varios jueces, los cuales no cuentan directamente con personal a su cargo.

El primer caso queda ejemplificado por Argentina, ya que la estructura de los tribunales está conformada por un juez, un secretario, un prosecretario, un oficial, un escribiente y un número variable de auxiliares (88), en que cada tribunal actúa independientemente del resto. No existen "grandes despachos", que agrupen a más de un juez o tribunal oral. Eventualmente, hay oficinas que brindan servicios comunes a los juzgados de un mismo edificio (por ejemplo, una mesa receptora de escritos); a los juzgados de un mismo fuero (por ejemplo, para el ingreso de expedientes en un fuero civil, o comercial, el trámite se hace en una única oficina que los sortea y los envía al tribunal sorteado) o ciudad (están muy extendidas las oficinas de notificaciones y mandamientos, que reciben de los juzgados todas las comunicaciones que emiten y las llevan a los destinatarios).

Sin embargo, en el caso del Proyecto de Juzgado Modelo, que experimentó con 12 tribunales, se trabajó en la implementación de un nuevo sistema de gestión (89) en que diversos tribunales eran atendidos por servicios comunes y una administración general, así existían: unidad de recepción y entrega de documentos, de Archivo Intermedio, de Autoconsulta y de Mensajería (90).

Por su parte, Colombia también obedece al modelo tradicional, ya que el juez tiene a su cargo la responsabilidad administrativa y judicial del juzgado. No obstante lo anterior, con la implementación del sistema penal acusatorio, al juez de esta jurisdicción se le despojo de algunas funciones administrativas que son adelantadas por el centro de servicios judiciales, mientras que otras, como nombrar en propiedad a los

(88) Carlos A. Cambellotti, Héctor M. Chayer, Germán C. Garavano y Milena Ricci, El Derecho, 3 de septiembre de 1999, Año XXXVII, N° 9828 "La problemática de la Oficina Judicial en la Argentina" Disponible on line en: <http://www.reformajudicial.jus.gov.ar/materiales/oficina.htm>

(89) En el Proyecto del PROJUM se señaló que: "Básicamente, parte de la idea de que el Juzgado es el escenario de un trabajo en equipo con un líder, que es el juez, abandonando el esquema estrictamente jerárquico. Se crea una nueva función, que debería transformarse en un cargo, la del prosecretario administrativo; asignándosele una misión diferente a la del prosecretario jurisdiccional que realiza las tareas específicas tradicionales. Se crean Unidades Administrativas Comunes que se ocupan de recepción de escritos, mensajería, apoyo a las unidades de autoconsulta y archivo intermedio. Estas oficinas prestan servicios a los Juzgados del Fuero y así alivian el trabajo de la Mesa de Entradas. Al archivo intermedio los letrados podrán concurrir directamente, permitiendo descongestionar de expedientes las oficinas de los juzgados. Sus empleados realizarán las tareas necesarias para el archivo definitivo o destrucción de los expedientes si correspondiera." (FUENTE: "Proyecto de Desarrollo de Juzgado Modelo". Convenio de Préstamo Bif N° 4314 Ar. Proyecto Arg/99/006)

(90) Poder Judicial de la Nación Argentina> PROJUM> Nuevo Modelo de Gestión. "Implantación de un Nuevo Modelo de Gestión en los Juzgados Piloto" Disponible on line en: <http://www.pjn.gov.ar/>

funcionarios judiciales de acuerdo con la listas del Consejo de la Judicatura-, continúan en su competencia (91). El mayor número de jueces concentrados en un mismo recinto se encuentra en el Distrito Capital. Así por ejemplo, la jurisdicción de lo civil municipal está ubicada en un solo edificio, donde existen aproximadamente 89 juzgados, mientras que 54 juzgados penales están agrupados en otro edificio. Estos despachos cuentan, aunque de manera diferenciada, con servicios comunes de apoyo. En el caso de los juzgados civiles, el Centro de Servicios Administrativos jurisdiccionales brinda los servicios de depósitos judiciales, notificaciones y presentaciones personales, reparto, correspondencia y fotocopiado; mientras que en los penales, se ha implementado el Centro de servicios judiciales, que se encarga de reparto, comunicaciones, depósitos judiciales, archivo tecnológico, administración de salas de audiencia y grupo de atención al usuario (92).

El caso de España, se asemeja al segundo modelo ya que tiene órganos unipersonales compuestos por un magistrado y unidades de apoyo directo al juez, y son auxiliados por grandes servicios comunes dirigidos por secretarios judiciales- de registro y reparto de asuntos y de notificaciones y embargos. Ahora bien, debido a la modificación de la ley orgánica del poder judicial, este modelo pretende cambiar al tercer esquema, e intenta reducir la oficina de apoyo directo al juez a dos funcionarios y un secretario judicial, y potenciar los grandes servicios comunes (93). Respecto al tamaño de algunos grandes despachos, en Madrid, existen 50 juzgados de instrucción penal agrupados en un solo edificio y 46 civiles de primera instancia en otro (94). Estos despachos cuentan con grandes servicios comunes de notificaciones y embargos dirigidos por secretarios judiciales- que realizan diligencias unipersonales (actos de comunicación)(95) y diligencias que se practican por comisión judicial (actos de ejecución). Las funciones de los secretarios judiciales han sido reguladas a través de reglamento orgánico, y modificadas de acuerdo con los cambios que ha tenido la ley orgánica del poder judicial español.

Finalmente, en Chile, en los casos de los Tribunales penales y de Familia, cuyo funcionamiento difiere del resto de los juzgados, la administración atiende las necesidades de distintos despachos, y así las economías de escala son aprovechadas de forma más eficiente, por ejemplo, el público de los distintos tribunales de un mismo edificio es atendido a través de una recepción común a todos ellos; la unidad de servicios, por su parte, ve coordinación y abastecimiento de todas las necesidades físicas y materiales para la realización de las audiencias.

Respecto al tamaño de algunos tribunales, en el caso de los tribunales penales, el número de jueces concentrados en un mismo recinto permite distinguir entre tribunales pequeños (1 a 3 jueces), medianos (4 a 7) y mayores (8 a 27). Los tribunales que por ley reúnen la mayor cantidad de jueces se encuentran en Santiago, así, el Noveno Juzgado de Garantía cuenta con diecisiete jueces y el Sexto y Séptimo Tribunales de Juicio Oral, con veintisiete cada uno.

A su vez, estos Tribunales agrupados conforman recintos de variables dimensiones (96), así por ejemplo, uno de los edificios que alberga los tribunales de garantía de Santiago cuenta con un total de 5 tribunales, cada uno compuesto por un número variable de jueces (entre 3 y 7), funcionarios comunes polifuncionales, jefes de unidades y un administrador a cargo (97) -esto a diferencia de los 30 Juzgados Civiles, ubicados también en Santiago, en que a pesar de compartir el mismo edificio, son absolutamente independientes unos de otros-.

Estos despachos unificados cuentan con unidades comunes de apoyo que son: Sala, Atención de público, Servicios, Administración de causas y Apoyo a testigos y peritos (esta función existirá solamente en los tribunales orales en lo penal). El funcionamiento de estos servicios comunes está regulado, en los Juzgados de Garantía, por

(91) Esta información fue proveída a CEJA por la Dirección del Centro de Servicios Judiciales de Bogotá del año 2005.

(92) Ver: Consejo Superior de la Judicatura de Colombia, Acuerdo No 2764 de 2004 y 1894 de 2003.

(93) Esta información fue proveída a CEJA por el Consejo General del Poder Judicial Español.

(94) Ver: <http://www.poderjudicial.es/eversuite/GetRecords?Template=cgpi/jt/principal.htm>

(95) Consejo General del Poder Judicial español, Datos de Justicia Boletín Estadístico Octubre de 2005- Servicios Comunes, Madrid, 2005.

(96) El proyecto más grande en la actualidad es el Centro de Justicia de Santiago que tiene como objetivo llegar a albergar "302 Jueces de Juzgados de Garantía y Tribunales de Juicio Oral en lo Penal (152 Jueces de Garantía y 150 Jueces de Tribunal Oral en lo Penal), 76 fiscales del Ministerio Público, 47 defensores de la Defensoría Penal Pública y más 1.500 profesionales, técnicos y administrativos de apoyo". Es un ejemplo de la organización de diversas entidades en un mismo recinto sirviendo a un fin común, su "objetivo principal es contar con un espacio físico que concentre todas las actividades vinculadas a los servicios de justicia como tribunales, centros de detención, notarias, etc." (Fuente: http://www.obrasbicentenario.cl/administracion/ficha.asp?codi_gedo_fich=13; http://www.minjusticia.cl/reforma/difusion/guia/guia_practica_reforma.pdf)

(97) Los 5 administradores se ponen de acuerdo para tomar las decisiones relativas a servicios comunes (como la atención general a los usuarios y lo relacionado con el mantenimiento del espacio físico) y, a la vez, cada cual coordina la administración interna de su tribunal.

Estatuto Administrativo de la Nación. Adicionalmente se dictan también Autos Acordados, sobre materias específicas, por ejemplo, sobre horarios de funcionamiento, y otras normativas propias de cada tribunal, dictadas por el Juez Presidente o el Administrador, para sus necesidades específicas.

3.3.1.4. Dotar a los despachos de capacidad de gestión propia.

El cuarto objetivo es dotar al despacho de capacidad de gestión. Una consecuencia lógica de la separación efectiva de las funciones judiciales de las administrativas, con la consiguiente profesionalización de estas funciones, y de la creación de despachos más grandes para aprovechar economías de escala en las zonas urbanas, es dotar a los nuevos despachos con capacidades efectivas para poder administrar efectiva y eficientemente los flujos y cargas de trabajo que debe solventar. Dentro de las capacidades que es necesario desarrollar están las de poder fijar objetivos y metas de desempeño coherentes y consistentes con los planes estratégicos globales del Poder Judicial, las de tener capacidades de predicción de demanda de modo de adaptar su estructura y asignación de recursos para responder a esta demanda cambiante, ejercer control real acerca del desempeño del despacho de modo de orientar el trabajo de todos sus miembros al cumplimiento de los objetivos y metas, poder contratar personal de apoyo a la labor judicial.

Respecto a este cuarto objetivo, no son muchas las experiencias que existen en los países de interés de este documento. Ejemplos de despachos judiciales que cuentan con esas capacidades de gestión se deben buscar en Estados Unidos en grandes zonas urbanas. Recordemos que el arreglo institucional existente en ese país es que las funciones administrativas del despacho las ejerce el mismo Poder Judicial. Para ello, existe un juez presidente del despacho, quien tiene la responsabilidad por dirigir administrativamente el despacho, para lo cual es asesorado técnicamente por un administrador profesional (estas personas, aparte de su formación profesional como administradores, reciben una capacitación específica para administrar cortes) (98), que tiene a su cargo a todo el personal que apoya a los jueces. Las responsabilidades de preparar el presupuesto del tribunal, contratar personal administrativo, entre otros aspectos, es del administrador, que debe rendir cuentas al juez presidente. El staff administrativo le presta apoyo a varios jueces (99), que están dedicados única y exclusivamente a labores judiciales, sin desviar su atención a tareas administrativas.

En comparación a esto, en Chile nuevamente hay que hacer una distinción entre los tribunales que han sido reformulados en su estructura (los de la Reforma Procesal Penal y Familia) y aquellos que siguen el modelo tradicional. Estos últimos no cuentan con autonomía suficiente para tomar decisiones, por ejemplo, respecto a asignación de recursos, ni cantidad de personal; sin embargo, sí tienen facultades para distribuir las funciones entre su personal del modo que estimen más conveniente y, además, para la selección de éste personal (el juez personalmente es quien se encarga de la selección una terna de candidatos entre los cuales el Presidente de la Corte de Apelaciones selecciona uno para llenar la vacante del Tribunal).

Los tribunales con un nuevo esquema de gestión poseen mayor autonomía respecto a su labor, pudiendo fijar objetivos y metas propias en forma interna según sus necesidades, por ejemplo a través de los decretos económicos que dicta el administrador. La ley le da al Juez Presidente y al Administrador la responsabilidad de la actividad administrativa de su tribunal y, además de establecer funciones uniformes para todos los tribunales, deja abierta la posibilidad de tomar las decisiones propias para cumplir con su tarea; así por ejemplo, presentan sus propios proyectos de presupuesto, pueden manejar una parte importante del mismo y tomar las medidas necesarias para enfrentar la demanda proyectada. Sin embargo, esta autonomía es relativa, ya que hay decisiones que siempre se toman a nivel central como la cantidad de personal y la compra de inmuebles.

(98) Ver www.nacmnet.org.

(99) Por ejemplo, en el despacho de la justicia federal con asiento en la ciudad de Chicago, hay 45 jueces en un solo despacho judicial.

3.4. EL CONTROL ADMINISTRATIVO

El control administrativo que se requiere en el Poder Judicial, en el contexto de los desafíos de gestión judicial enunciados en este informe, cambian sustancialmente respecto a lo que tradicionalmente se ha entendido como control administrativo.

En efecto, si la gestión judicial moderna tiene como componente básico la elaboración de planes estratégicos con objetivos y metas concretos, y además si es que se separan efectivamente las funciones judiciales de las administrativas, tomándose las decisiones de cada tipo de función con criterios propios de su naturaleza, el control administrativo que se necesita es aquel que permita asegurar que se cumplirán los objetivos y metas, y que además las decisiones de carácter administrativo son efectivas y eficientes.

Continuando con lo anterior, si el enfoque de gestión judicial es aquel centrado en el logro de sus objetivos y metas, con despachos judiciales con capacidad propia de gestión, entonces se necesita fomentar la innovación en los despachos judiciales, respecto a cómo logran sus metas, conociendo y difundiendo las mejores prácticas entre distintos despachos.

Con lo anterior, se configura un cuadro en que se requiere crear nuevos mecanismos de control administrativos, más complejos que los actuales, ya que el control debe estar focalizado en el logro de resultados, más que en el cumplimiento estricto de normas y procedimientos, muchos de los cuales no tienen una orientación al logro de resultados.

En los esquemas más tradicionales, el control administrativo está íntimamente relacionado con la jerarquía judicial, en la cual los órganos superiores controlan, tanto judicial como administrativamente a los órganos inferiores, mediante mecanismos tales como las Inspectorías Judiciales Colombia, - Dirección Ejecutiva de la Administración Judicial-, y en México Dirección General de Auditoría de la Contraloría del Poder Judicial-.

En Argentina antiguamente existía una Oficina de inspectores que realizaba inspecciones y sumarios relativos a agentes judiciales con objetivos disciplinarios, ese rol fue ocupado y ampliado por la Secretaría de Control Judicial de la Suprema Corte. Hay otro control que lo realiza la Procuración General -órgano que representa el Ministerio Público- de quien depende un Departamento de Estadística que hace un seguimiento estadístico mensual en lo que hacen los jueces respecto de los plazos que los mismos tienen para dictar sentencia definitiva. Vale decir, hay una responsabilidad compartida en el control administrativo (100) que se verifica entre una Secretaría dependiente de la Suprema Corte y la Procuración General (101).

En Chile está la administración zonal -ente regional de la CAPJ- que para el caso de los tribunales de la reforma procesal penal debe supervisar que la administración de dichos tribunales se ajuste a los procedimientos establecidos, mientras que en el resto de juzgados, su función es administrar los aspectos operativos (el enlace se establece por medio del secretario del juzgado) y, adicionalmente, están los "ministros visitantes" que una vez al año se apersonan en los tribunales para conocer cómo están estos trabajando, hacen una inspección general y emiten un acta de lo visto (102).

Estos controles están enfocados al cumplimiento de aspectos formales del trabajo de los despachos, pero son totalmente insuficientes en un nuevo esquema de gestión judicial.

(100) A ello se agregan los controles políticos por delitos cometidos en el desempeño de las funciones o falta de cumplimiento de los deberes a su cargo, que para los miembros de la Suprema Corte está a cargo de la Legislatura (Diputados acusa y Senado Juzga) y para los jueces y miembros del Ministerio Público está a cargo de un Jurado de enjuiciamiento.

(101) Información dada por un Juez.

(102) Esta labor la realizan los ministros de Corte de Apelaciones, les corresponde anualmente fiscalizar la conducta funcionaria jueces y demás funcionarios. El ministro visitador procurará informarse por cuantos medios conceptúe prudentes de la conducta ministerial de los jueces de letras, y demás personas que ejercen funciones concernientes a la administración de justicia en cada territorio jurisdiccional visitado, examinando archivos y recogiendo cuantos datos crea conducentes objeto de su visita. (Código Orgánico de Tribunales art. 553 y siguientes).

Sobre su eficacia como medio de control depende, entre otras cosas, de cuanto tiempo puedan las Cortes de Apelaciones dedicar a esto y de la voluntad de los magistrados de revisar de forma detallada, así, en los lugares donde estos magistrados presentan una mayor carga de trabajo jurisdiccional, las visitas revisten más bien el carácter de protocolar (existe obligación legal de levantar actas de estas visitas, en cambio, en los lugares en que las Cortes de Apelaciones no están tan sobrecargadas de trabajo, las visitas suelen ser de mayor eficacia sirviendo de efectivo control de la labor del personal del despacho.

3.4.1. Desafíos relacionados con la función de control

3.4.1.1. Orientación al logro de resultados

Dado lo anterior, los objetivos que debería perseguir el control administrativo, funcional con una gestión judicial moderna son, en primer término, orientar el control administrativo del Poder Judicial más en el resultado de objetivos y metas que en el cumplimiento de formalidades sin una relación clara con un resultado final. Para esto se debe tener en cuenta un punto esencial, pero muchas veces pasado por alto, que es la preocupación por los usuarios del Poder Judicial. Si finalmente lo que el Poder Judicial hace es resolver los conflictos con que los usuarios llegan a los tribunales, el control administrativo debe preocuparse si efectivamente esos usuarios están obteniendo las respuestas que demandan. Naturalmente, el control por resultados no implica aceptar la utilización de medios ilegales para obtenerlos, sino asumir que dentro del marco de la legalidad hay diversas vías igualmente aptas para lograrlos.

Algunas buenas prácticas para poder alcanzar este objetivo son las siguientes:

- Definir claramente objetivos, metas y recursos para alcanzarlos, al máximo nivel de desagregación posible de las unidades organizacionales. Ejemplo: en Tribunales de primera instancia, en tribunales superiores, en áreas de servicios para los tribunales, en áreas administrativas globales, etc.
- Administrar profesionalmente el proceso de fijación de objetivos y metas, con áreas especializadas a cargo de su ejecución, con reportes e informes claros y ampliamente difundidos a quienes serán controlados.
- Generar en forma efectiva una dinámica en quienes deban ejercer el control, de efectivamente tomar las acciones correctivas que están facultados de tomar, ya que de lo contrario se desvirtúa todo el trabajo realizado.
- Para poder hacer operativos los mecanismos de control del cumplimiento de objetivos y metas, se requieren indicadores de dicho cumplimiento. Sin embargo, se debe ser muy cuidadoso de que los indicadores que se utilicen no generen incentivos perversos en quienes están siendo controlados. Un ejemplo de esto está en Chile, donde los bonos (dinero) por el cumplimiento de las metas de gestión pueden llegar a convertirse en un incentivo perverso, dado que una de las metas de los tribunales dice relación con el número de causas resueltas, así, con mayor número de causas con sentencia se les evalúa mejor, sin importar cómo se tramitaron estas causas, y suele darse que en los despachos se archiven muchas causas, incluso en tramitación, para aparecer con mayor cantidad de causas resueltas, el mejor ejemplo de eso es el de una jueza civil, quien en 48 horas dictó un total de 841 sentencias.

En relación a la primera práctica indicada, en Colombia, existen en forma expresa y declarada objetivos y metas institucionales. El nivel de desagregación de estos objetivos y metas se realiza por programas y proyectos para toda la rama judicial colombiana, que integra el Plan Sectorial de desarrollo de la rama judicial. Sin embargo, dicho plan no desagrega a niveles muy específicos los objetivos a desarrollar, ni permite establecer la conexión entre éstos y la labor de los despachos judiciales.

Siempre en relación a la primera práctica, en Chile el Poder Judicial establece cada año metas de Gestión para los Tribunales a través de un Auto Acordado de la Corte Suprema, estos rigen para todo el Poder Judicial, estableciendo metas según distintos niveles (Cortes, secretarías de Corte, tribunales de la reforma penal, tribunales de letras, etc); en consideración a una pauta de puntuación se ven los resultados de estas metas y se evalúa a los tribunales, asignando bonos de gestión a los mejor calificados. Por ejemplo, el año 2005 se consideró prioritario "el desarrollo y modernización del sistema de administración de justicia y la necesidad de mejorar la capacidad de los Tribunales para responder en forma rápida y oportuna a los requerimientos del sistema de administración de justicia de sus usuarios, en particular lo relacionado con accesibilidad, continuidad de la prestación de servicios, comodidad, dignidad y esmero de la actuación" (103).

(102) Corte Suprema. Acta 137.2004 fija las Metas de Gestión para los Tribunales del país año 2005, Santiago de Chile, 31 de Diciembre 2005., (no disponible on line)

Respecto a la segunda práctica, en Chile, en la CAPJ existen encargados específicos de preparar el tema de metas de gestión, para lo cual forman un grupo interdisciplinario que analiza los datos existentes. Luego, viene un proceso de fijación de metas de gestión que se lleva a cabo mediante reuniones de selección y fijación de las metas, esto es efectuado por una Comisión de Metas en que intervienen representantes de la CAPJ, del Consejo Superior de la Corporación (conformado por magistrados de la Corte Suprema), de la Corte Suprema, de la asociación de jueces y de la asociación de funcionarios. (104)

En lo que se refiere a la segunda práctica, la ley de administración de justicia de Colombia ha previsto que el funcionario encargado de desarrollar la ejecución de las actividades administrativas de la Rama Judicial Director Ejecutivo de Administración Judicial del Consejo de la Judicatura-, sea un profesional con maestría en ciencias económicas, financieras o administrativas y experiencia no inferior a cinco años en dichos campos, debido a las necesidades técnicas que exige la administración de la justicia. (105)

Respecto a la tercera práctica, en Chile, el control administrativo lo tiene la CAPJ, que se encarga también de recopilar y procesar los datos relacionados con las metas de gestión e informar a las Cortes Suprema y de Apelaciones de estos resultados, pudiendo estos Tribunales ejecutar las medidas correctivas necesarias, pues es a ellos a quienes la ley le asigna las facultades “disciplinarias, económicas y conservadoras” sobre los tribunales bajo su jurisdicción.

3.4.1.2. Fomentar la innovación

En segundo lugar, el control no debe ser un obstáculo para la innovación, sino más bien debe fomentar el conocimiento, análisis y difusión de las buenas experiencias y prácticas, con el objeto de replicarlas en otras áreas. Una responsabilidad del gobierno judicial es precisamente crear y fomentar un ambiente en que esto sea posible y no tratar de imponer normas relacionadas con la gestión que la fuerza de los hechos muestra que son erróneas. (106)

Respecto a este objetivo, se puede mencionar el caso de Chile, donde el Manual de políticas y procedimientos de los tribunales de garantía está basado en una investigación sobre buenas prácticas en este tipo de juzgados, las que se pretende implementar en el resto a través de la normativa. Además, se debe resaltar como innovación el uso de sistemas de soporte computacional para la tramitación de causas en los nuevos tribunales de la Reforma Procesal Penal, los que parten de la base de un “expediente virtual”, con acceso remoto para las partes, este avance se ve reforzado al ser incluido dentro de las metas de gestión para el año 2006.

En Argentina un claro ejemplo de esto es el Proyecto de Juzgado Modelo, parte de la reforma a la Justicia, que experimentó con la implementación de un nuevo modelo de gestión de los despachos con el objetivo que, de ser exitoso, pudiese ser reproducido en el resto de los Tribunales. Su monitoreo, evaluación y difusión estaban detalladamente contempladas en el convenio del préstamo que hizo posible el proyecto, dando parte de esta labor a organismos externos al Poder Judicial, como Fores. Sin embargo, los resultados positivos de este proyecto, que abarcó un número muy reducido de tribunales, no han podido ser replicados de modo masivo dado su alto costo (se ha solicitado su réplica en 7 juzgados del fuero de Seguridad Social, Cámara de Apelaciones de lo Contencioso Administrativo y por Cámaras Federales) (107).

(104) En la práctica, los representantes de los jueces y funcionarios tienen una incidencia casi nula en este proceso

(105) Ver. Ley colombiana de administración de justicia, Artículo 88 y 89.

(106) Un ejemplo de esto es que en los primeros años de la reforma procesal penal en Chile, la Corte Suprema dictó un auto acordado en el cual se obligaba a la radicación de causas en los Tribunales, lo que implicaba que una causa debía ser vista en todas sus audiencias por el primer juez que actuó en ella. Esta regla, a medida que el sistema se fue cargando con nuevas causas, especialmente en el caso de ciudades con alto volumen de causas, y por ende de audiencias, probó ser un serio obstáculo al eficiente manejo del tiempo de todos los involucrados, y un gran estímulo a la suspensión de audiencias, por la alta probabilidad de choques de horarios para cumplir la regla. Después de algunos años, la misma Corte Suprema derogó ese auto acordado.

(107) Diario Judicial, Noticias. “EL Consejo tiene en sus manos una inversión millonaria”. Disponible on line en : <http://www.diariojudicial.com/nota.asp?IDNoticia=26602>

BIBLIOGRAFÍA

De carácter general

- a. Hambergren Linn. Working papers: Do judicial councils further judicial reform? Lessons from Latin America. 2002
- b. Vargas Viancos Juan Enrique, Herramientas para el diseño de despachos judiciales. Septiembre de 2005
- c. "Reseña sobre el proyecto de evaluación sobre el funcionamiento de los Consejos de la Magistratura en Argentina, Bolivia, El Salvador, Paraguay y Perú", Arduino, Ileana; Pujó, Soledad (coautoras), 11 páginas. Disponible en el siguiente link:
- d. <http://www.cejamericas.org/doc/documentos/arduino-pujo.pdf>
- e. "Idoneidad en los criterios de selección utilizados por el Consejo Nacional de la Magistratura", Pásara, Luis, marzo de 2003, 20 páginas. Disponible en el siguiente link: http://www.cejamericas.org/doc/documentos/pasara_idoneidad.pdf
- f. "Independencia y Responsabilidad Judicial", Centro de Estudios de Justicia de las Américas, Revista Sistemas Judiciales, Año 2, N° 4, Chile.
- g. "Gestión Judicial y Administración de Tribunales", Centro de Estudios de Justicia de las Américas, Revista Sistemas Judiciales, Año 3, N° 5, Chile.

De España

- a. Constitución Española
- b. Leyes sobre la Organización del Poder Judicial (Ley 6 de 1985 - Ley 2/2001, Ley 10/03, Ley 5 de 2003, Ley 8 de 2003)
- c. Ley de Demarcación y de Planta Judicial. (Ley 38/1988)
- d. Reglamentos del Consejo General del Poder Judicial. En: www.poderjudicial.es
 1. Reglamento de Organización y Funcionamiento del Consejo General del Poder Judicial. Acuerdo 22 de 1986 (creación de la Comisión reglamentaria presupuestaria, Comisión reglamentaria de estudios e informes)
 2. Reglamento del Consejo General del Poder Judicial: (Acuerdo del Pleno del 2 de febrero de 1986. Creación de Comisión reglamentaria de Escuela Judicial)
 3. Reglamento 5 de 1995. Creación de la Comisión reglamentaria Informática, sobre aspectos accesorios a actuaciones judiciales
 4. Otras comisiones: Comisión de Organización y Modernización Judicial, Consejo de Redacción de la Revista Poder Judicial, Comisión Mixta de Relaciones con el Ministerio de Justicia
 5. Acuerdo de 2 de diciembre de 1988 del Pleno del Consejo General del Poder Judicial por el que se aprueba el Reglamento 1/1998 del Consejo General del Poder Judicial de tramitación de quejas y denuncias relativas a funcionamiento de los Juzgados y Tribunales.
- e. Análisis e informes del Consejo General del Poder Judicial En: www.poderjudicial.es
 1. Informe de Justicia Dato a Dato, 2003-2004
 2. Informe Anual 2004
 3. Sexto Barómetro de Opinión de la Judicatura Española 2003
 4. Encuesta a usuarios de la administración de justicia 2003
 5. Informe sobre recursos tecnológicos en la administración de justicia 2003
 6. Informe sobre Servicios Comunes 2005
 7. Memoria anual 2004, en especial, respecto de comisión de modernización judicial, informática y presupuesto, planta y organización judicial.
- f. Ministerio de Justicia español. Despliegue sobre nueva oficina judicial, con respecto a servicios comunes en 11 ciudades del país. En: <http://www.justicia.es/servlet/>

De Colombia

- a. Constitución Política de Colombia
- b. Ley que regula la administración de justicia. (Ley 270 de 1996)
- c. Informes del Consejo Superior de la Judicatura: En: http://www.ramajudicial.gov.co/csj_portal/
 - Infraestructura tecnológica judicial,
 - Infraestructura física judicial (no disponible en la web),
 - Logros en estadística,
 - Logros en reordenamiento territorial (no disponible en la web),
 - Guía metodológica judicial (2000 no disponible en la web),
 - Indicadores de la justicia (1998 no disponible en la página web),
 - Plan Sectorial de Desarrollo 2003-2006
 - Acuerdo No. 008 sobre vigilancia judicial de la administración
 - Encuesta de Opinión sobre la Justicia: Demandantes, Demandados y Abogados Litigantes
 - Diagnóstico de las finanzas de la rama judicial.
- d. Informes del Sistema Nacional de Estadísticas Judiciales.

De México

- a. Constitución de los Estados Unidos Mexicanos
- b. Ley orgánica del poder judicial de la federación mexicana
- c. Acuerdo General 48/1998 D.O.F. 23/III/1999, que regula la organización y funcionamiento del Consejo de la Judicatura Federal.
- d. Consejo de la Judicatura Federal. En: <http://www.cjf.gob.mx/inicio.asp>
- e. Consejo de la Judicatura Federal. La administración de los poderes judiciales a partir de la reforma constitucional de 1994- abril de 2005. (Este libro no está disponible en la web)
- f. Ley Orgánica del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal
- g. Consejo de la Judicatura del Distrito Federal. En: <http://www.cjdf.gob.mx/>
- h. Reglamento Interior del Consejo De La Judicatura Del Distrito Federal
- i. Informes del Consejo de la Judicatura Federal.
- j. "Facultades administrativas del Consejo de la Judicatura", Morales Santa Cruz, Miguel Ángel, 4 páginas. Disponible en el siguiente link: <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/refjud/cont/1/pjn/pjn4.pdf>
- k. "El Consejo de la Judicatura", Fix-Zamudio, Héctor; Fix-Fierro, Héctor (coautores), 344 páginas. Disponible en el siguiente link: <http://www.bibliojuridica.org/libros/libro.htm?l=86>

De Argentina

- a. Constitución Nacional
- b. Ley del Consejo de la Magistratura. Texto ordenado de la ley N° 24.937, modificada por la ley N° 24.939, según lo dispuesto por el decreto 816 del Poder Ejecutivo Nacional del 26 de julio de 1999.
- c. Reglamento General del Consejo de la Magistratura
- d. Reglamento de la Comisión de Selección de Magistrados y Escuela Judicial
- e. Reglamento de concursos públicos de antecedentes y oposición para la designación de magistrados del Poder Judicial de la Nación
- f. Reglamento de la Comisión de Disciplina
- g. Reglamento de informaciones sumarias y sumarios administrativos para el juzgamiento de las faltas disciplinarias de los magistrados del Poder Judicial de la Nación
- h. Reglamento de la Comisión de Acusación
- i. Reglamento de la Comisión de Administración y Financiera
- j. Reglamento de la Comisión Auxiliar Permanente de Reglamentación
- k. Reglamento de traslado de jueces
- l. Reglamento de audiencias públicas dentro del ámbito del Consejo de la Magistratura del Poder Judicial de la Nación
- m. Procedimiento para la Remoción de los Miembros del Consejo de la Magistratura del Poder Judicial de la Nación
- n. Reglamento para la Elección de los Jueces que compondrán el Consejo de la Magistratura y el Jurado de Enjuiciamiento
- o. Información proveída por el sitio Web del Poder Judicial de la Nación de la República de Argentina: www.pjn.gov.ar
 - Actas de Plenario
 - Memorias Anuales (años 1998, 1999, 2000, 2001 y 2002)
 - Resoluciones destacadas
 - Datos de actualidad
- p. "El Gobierno del Sistema Judicial", Foro de Estudios sobre la Administración de Justicia (FORES), *Estudios sobre la Administración de Justicia*, Año II, N° 2, Abril 2004, 99 páginas.
- q. "Gobierno, Independencia y Control Institucional", Centro de Estudios y Proyectos Judiciales del Poder Judicial de Córdova, Agosto 2005, 515 páginas.
- r. "Informe 1999-2001. Monitoreo ciudadano al Consejo de la Magistratura de la Nación", Fundación Poder Ciudadano, Programa Ciudadanos por la Justicia, 161 páginas. Disponible en el siguiente link: http://www.cejamericas.org/doc/informes/ar_magistratura_nac.pdf

De Chile

- a. Constitución Política de la República de Chile
- b. Código Orgánico de Tribunales
- c. Auto Acordado de la Corte Suprema sobre tramitación y fallo de los recursos de queja
- d. Memoria del Poder Judicial del año 2003
- e. Memoria del Poder Judicial del año 2004
- f. Información proveída por el sitio Web del Poder Judicial de la República de Chile: www.poderjudicial.cl
 - Información general.
 - Publicaciones (Memorias, Discursos de Inauguración del Año Judicial, etc.).
 - Datos de actualidad.

LISTADO DE DOCUMENTOS ANEXOS

Se entregarán, en medio magnético, los siguientes documentos, dada su complementariedad y pertinencia con los temas tratados en el informe.

I. CHILE

1. Auto Acordado de "Metas de Gestión para el año 2004" (Corte Suprema)
2. Programa de Fortalecimiento de la Corporación Administrativa del Poder Judicial: "Perfil de Facilidad Sectorial Mecanismo Sectorial de Desarrollo Institucional "CHILE (Marzo de 2005)
3. "Ficha de Descripción de cargos Juzgado de Garantía Tamaño Mayor" (primera y segunda parte)
4. Documento de Normas Generales para los Juzgados de Garantía.
5. Manual del Usuario: "Módulo de Ingreso. Sistema de apoyo a la Gestión Judicial". Corporación Administrativa del Poder Judicial. (Noviembre de 2003)

II. ESPAÑA

1. Real Decreto 562/2004, de 19 de abril, "por el que se aprueba la estructura orgánica básica de los departamentos ministeriales, estableció la estructura correspondiente del Ministerio de Justicia"
2. Consejo General del Poder Judicial, Encuesta a usuarios de la administración de Justicia", 2003.
3. Consejo general del Poder Judicial, Memoria anual de 2005, 2005.
4. Ministerio de Justicia Español, Nueva Oficina Judicial, 2004.
5. Consejo general del Poder Judicial, Sexto Barómetro de Opinión de la Judicatura española - encuesta a una muestra nacional de jueces y magistrados-, 2003.
6. Ministerio de Justicia Español, Plan del ministerio de justicia para la implantación de la nueva oficina judicial, 2005.
7. Ministerio de Justicia Español, Despliegue de la nueva oficina judicial en las once ciudades seleccionadas por el ministerio de justicia para la primera fase del plan de implantación, Tomo 1, 2005.

III. MÉXICO

1. Consejo de la Judicatura Federal, Acuerdo General 88/2003, que establece el uso obligatorio del módulo de reportes estadísticos del Sistema Integral de Seguimiento de Expedientes, 2003.
2. Consejo de la Judicatura Federal, Acuerdo General 4/2002, que modifica en lo relativo a la facultad para nombrar a los administradores regionales y delegados administrativos, 2002.
3. Consejo de la Judicatura Federal, Acuerdo General 34/2000, relativo a la determinación de los Libros de Control que obligatoriamente deberán llevar los Órganos Jurisdiccionales del Poder Judicial de la Federación, así como su descripción e instructivos correspondientes, 2000.
4. Consejo de la Judicatura Federal, Acuerdo general número 48/1998, que regula la organización y funcionamiento del consejo de la judicatura federal, 1998.
5. Consejo de la Judicatura Federal -Órgano Auxiliar de Visitaduría Judicial, Acta de visita ordinaria de inspección a tribunal colegiado de circuito, de conformidad con lo dispuesto en los artículos 35 a 39 del acuerdo general número 28/2003 del pleno del consejo de la judicatura federal, que regula la organización y funcionamiento de la Visitaduría judicial, 2003.
6. Consejo de la Judicatura Federal -Órgano Auxiliar de Visitaduría Judicial, Acta de visita ordinaria de inspección a juzgado de distrito, de conformidad con lo dispuesto en los artículos 35 a 39 del acuerdo general número 28/2003 del pleno del consejo de la judicatura federal, que regula la organización y funcionamiento de la Visitaduría judicial, 2003

7. Consejo de la Judicatura Federal, Dirección General de Programación y Presupuesto, Informe Anual de Labores, 2005.
8. Ley federal de transparencia y acceso a la información pública gubernamental.
9. Consejo de la Judicatura Federal, Compendio del Informe Anual de Labores del Consejo de la Judicatura Federal, 2005.
10. Consejo de la Judicatura Federal, Información relativa a los recursos devengados en el Ejercicio Fiscal dos mil cinco, en cumplimiento con lo dispuesto en el artículo 25 del Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal del año dos mil cinco.
11. Normas y criterios generales para la elaboración, ejercicio y control del presupuesto de gasto corriente e inversión física

IV. COLOMBIA

1. Consejo Superior de la Judicatura, Acuerdo No. 1392 de 2002 "por el cual se reglamenta la evaluación y calificación de servicios de los funcionarios y empleados de carrera de la Rama Judicial", 2002.
2. Consejo Superior de la Judicatura, Acuerdo No. PSAA05-3193 DE 2005, "por el cual se crea el Centro de Servicios Judiciales para los Juzgados Penales de Tunja, y se organizan sus funciones, con ocasión de la implantación del nuevo Sistema Penal Acusatorio", 2005.
3. Consejo Superior de la Judicatura, Acuerdo No. 2764 DE 2004, "por el cual se organizan las funciones del Centro de Servicios Judiciales del Sistema Penal Acusatorio en el Distrito Judicial de Bogotá y se dictan otras disposiciones", 2004.
4. Consejo Superior de la Judicatura, Acuerdo No. PSAA05-2964 DE 2005, "por el cual se efectúa una distribución en el Presupuesto de Inversión de la Rama Judicial", 2005.
5. Consejo Superior de la Judicatura, Acuerdo No. 2915 DE 2005, "por medio del cual se reglamenta el Sistema de Información Estadística de la Rama Judicial (SIERJU)", 2005.
6. Consejo Superior de la Judicatura, Acuerdo No. 201 DE 1997, "mediante el cual se determina el código único de identificación de Corporaciones, Juzgados y demás entidades de la Rama Judicial y el número de radicación de procesos", 1997.
7. Consejo Superior de la Judicatura, Plan sectorial de desarrollo para la rama judicial, 2003 2006, 2002.
8. Consejo Superior de la Judicatura, Anexo al Plan sectorial de desarrollo para la rama judicial 2003 2006, Consulta a magistrados y jueces de la república en el proceso de elaboración del Plan, 2002.
9. Consejo Superior de la Judicatura, Guía Consultiva, Puntos de Control y Disposiciones Generales, 2002.
10. Consejo Superior de la Judicatura, Acuerdo No. 113 DE 1993, 'por el cual dicta el Reglamento Interno de la Sala Administrativa', 1992.
11. Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Resolución 036 de 1998, Normas de procedimiento para el presupuesto, 1998.
12. Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Circular externa 55, 2005.

V. ARGENTINA

- 1 Fundación Poder Ciudadano. Informe 1999-2001. Monitoreo al Consejo de la Magistratura. Disponible on line en: http://www.cejamericas.org/doc/informes/ar_magistratura_nac.pdf
- 2 Segura, Alfredo. "Indicadores y estándares para la mejora de la productividad judicial", Río Negro, Argentina, 2002. En <http://www.reformajudicial.jus.gov.ar/materiales/documentos/Indicadores%20y%20estandaresSEGURA%20ALFREDO.doc>
- 3 "Significado de los indicadores utilizados (para estadísticas judiciales)". Portal de la Justicia Argentina, disponible on line en [Http://www.justiciaargentina.gov.ar/estadisticas/sigindicadores.htm](http://www.justiciaargentina.gov.ar/estadisticas/sigindicadores.htm)

4. Ministerio de Economía y Producción de la República Argentina. "Jurisdicción 05. Poder Judicial de la Nación". (Políticas Presupuestarias de la Jurisdicción Argentina) Disponible on line en: <http://www.mecon.gov.ar/onp/html/ley-2004/jurent/D04J05.pdf>
5. Documento sobre recursos del Poder Judicial provenientes de fuentes específicas de ingreso.
6. Poder Judicial de la Nación Argentina> PROJUM> Nuevo Modelo de Gestión. "Servicios Comunes" Disponible on line en: <http://www.pjn.gov.ar/>
7. Poder Judicial de la Nación Argentina> PROJUM> Nuevo Modelo de Gestión. "Indicadores de Gestión" Disponible on line en: <http://www.pjn.gov.ar/>
8. Noticia sobre Presupuesto Judicial Argentino Año 2006. "Aprueban El Proyecto De Presupuesto 2006 del Poder Judicial de La Nación". Observatorio Fiscal. Asociación Argentina de Presupuesto y Administración Financiera Pública ASAP, Parte de Prensa 21/2005, Argentina, Viernes 12 de agosto de 2005. Disponible online en <Http://www.asap.org.ar/documentos/Informes/OBSERVATORIO%20FISCAL/Parte%20de%20prensa%2021-05.pdf>

ANEXO 1: RESPUESTAS AL CUESTIONARIO DE CHILE.

1. El control administrativo en el Poder Judicial.

a. Fijación de objetivos y metas: órganos que las definen, mecanismos de fijación, participación de los “controlados”.

NRO.	TEMA O PREGUNTA
1	¿Existen en forma expresa y declarada objetivos y metas institucionales?. CHILE: Existe una planificación quinquenal en la cual se establecen los proyectos en todos los ámbitos, tales como infraestructura, informáticos, financieros y de recursos humanos. Esta planificación la elabora la Corporación Administrativa del Poder Judicial (CAPJ) que la presenta al Pleno de la Corte Suprema para su aprobación. El cumplimiento de esta planificación se anota en la Memoria Anual del Poder Judicial (existente desde el 2002).(108) Además, anualmente se fijan metas de Gestión concretas para los Tribunales, Cortes y Secretarías(109), a través de un Auto Acordado de la Corte Suprema, que apunta a la oportunidad, eficiencia y calidad de los servicios prestados por los tribunales. El documento de metas se divide por tipo de tribunal o secretaria, objetivo, indicador, medición, fuentes de información y observaciones generales (110). Se establece un bono de gestión institucional la que tiene derecho el 90% mejor calificado del personal perteneciente a cada uno de los tribunales que constituyan el 40% que de mejor cumplimiento a las metas.(111)
2	¿Se dice explícitamente en las leyes orgánicas de los Consejos de la Magistratura, o en las Cortes Supremas, que tal o cuál organismo es el responsable de fijar metas y objetivos?, ¿se menciona incluso la palabra “objetivos” y la palabra “metas”?. CHILE: La Constitución Política establece que la Corte Suprema tiene la superintendencia directiva, correccional y económica sobre los tribunales del país (art. 82). El Código Orgánico de Tribunales (COT), ley orgánica que regula la organización y atribuciones de los tribunales, repite la idea. En ninguno de estos textos se habla específicamente de metas y objetivos sino de función “directiva”, en el cumplimiento de tal labor la Corte Suprema dicta Autos Acordados respecto a diversas materias. Es la ley 19.531 de noviembre de 1997 establece los bonos de gestión institucional y de desempeño individual (112), señalando que “asesorará a la Corte Suprema en la elaboración de estas metas un equipo de trabajo compuesto por representantes de las Asociaciones de Magistrados, de Asistentes Sociales y de Empleados del Poder Judicial y de los Ministerios de Justicia y Hacienda, sin perjuicio de que pueda contratar, además, previo concurso público de antecedentes, la asesoría de un organismo técnico independiente.” La Corte Suprema las aprueba por Auto Acordado y la Corporación Administrativa informa a los tribunales de las metas fijadas” En el mismo Auto Acordado, además, la Corte le encarga a la Corporación Administrativas distintas labores relacionadas con el seguimiento de estas metas.

(108) Información dada al CEJA por la Corporación Administrativa del Poder Judicial de Chile (CAPJ)
(109) Corte Suprema. Acta 137.2004 fija las Metas de Gestión para los Tribunales del país año 2005, Santiago de Chile, 31 de Diciembre 2005., (no disponible on line)
(110) Ver anexo con metas de Gestión.
(111) Información dada al CEJA por la Corporación Administrativa del Poder Judicial de Chile. La Ley 19.532 (Art. 4) de noviembre de 1997 establece un Bono de Gestión Institucional y un bono de Desempeño individual.
(112) “Tendrá derecho al bono de desempeño individual el 30% del personal mejor calificado de cada escalafón,

3	Describir el mecanismo o procedimiento que se emplea para la fijación de objetivos y metas. CHILE: Existen encargados específicos de preparar propuestas de metas de gestión, a cargo de un Ministro de la Corte Suprema (con un suplente), representantes de la CAPJ, de la asociación de jueces, de la asociación de empleados, de los Ministerios de Justicia y Hacienda y de los asistentes sociales. Estas metas son aprobadas por la Corte Suprema mediante Auto Acordado en Diciembre de cada año.(113) La Corporación tiene un papel relevante en la preparación de propuestas para los temas.
4	¿Existe algún órgano de carácter técnico, que elabore y sugiera a las autoridades superiores temas específicos? CHILE: Para ellos están los integrantes de la comisión de metas ya señalados. Además, la CAPJ tiene entre sus funciones el asesoramiento a la Corte Suprema en el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles y asesoramiento y formulación de propuestas a la misma Corte en materias de personal e indicadores de gestión.
5	En caso afirmativo, ¿qué tipo de información es empleada para tal efecto? CHILE: Existen en el Poder Judicial estadísticas detalladas de la función de los Tribunales del país, las cuales son incluidas en la rendición de cuentas anual que debe dar el Presidente de la Corte Suprema en la que se señalan el ingreso de causas, el número de causas pendiente, desarrollo en el área de infraestructura del Poder Judicial, área informática y financiera y, en general, información relacionada con la labor de los tribunales y la administración.(114) Existen también los indicadores de metas de gestión pasadas, es decir, en qué medida éstas se
6	¿Los despachos judiciales, tienen algún tipo de participación en el proceso?. Ej: representación gremial en la fijación de metas o estándares. CHILE: Existe un mecanismo de mejora interna de los tribunales, que está relacionado con Programas de Metas de Gestión, en donde participan funcionarios de los distintos estamentos del Poder Judicial, sean ellos de la Asociación Nacional de Magistrados, Asociación nacional de Empleados, Asociación Nacional de Asistentes Sociales y otros. Las metas son fijadas por una comisión de metas, con representación de los distintos estamentos, en la que teóricamente los jueces son representados por un integrante de la asociación de jueces y los funcionarios, por un representante de la asociación de funcionarios del Poder Judicial, ambos pueden presentar sugerencias y opiniones, aunque en la práctica usualmente estos representantes no tienen mayor fuerza en la toma de decisiones y los jueces y funcionarios representados por estos suelen no conocer a la persona en la que recae la labor. Adicionalmente existe en forma anual una evaluación de estas metas en que además le es entregado un formulario o encuesta a cada despacho judicial para que emitan su opinión respecto a las metas.

Idealmente, si es que podemos acceder a alguna descripción de un procedimiento de fijación de metas, ponerlo como anexo.

(113) Información dada al CEJA por la Corporación Administrativa del Poder Judicial de Chile.

(114) Existen estadísticas accesibles a la comunidad respecto a:

-Ingreso de Causas en Tribunales de Primera Instancia

-Estadísticas Generales de la Corte Suprema (Resumen General y Anual)

-Estadística Corte Suprema Año 2004 Detalle

-Ingreso y existencia de causas en Cortes de Apelaciones (causas en existencia, ingresadas, terminadas, pendientes y cuadros comparativos por años)

-Estadísticas Fiscalía Judicial Corte Suprema

-Estadísticas regionales, entre otras.

(Información en la página del Poder Judicial: http://www.poderjudicial.cl/0.8/info_gral/anexos2005.php)

b. Mecanismos de ejercicio del control: órganos específicos de control (roles y atribuciones), programación del trabajo de dichos órganos, responsabilidades asignadas a distintas áreas de la estructura organizacional.

NRO.	TEMA O PREGUNTA
7	¿Sobre quién recae la responsabilidad de “controlar” que los despachos judiciales se “administren” adecuadamente? Ej. Sobre la Corte de Apelaciones o tribunal superior correspondiente, sobre la Inspectoría Judicial, etc. CHILE: Internamente, para esta labor en los Tribunales de Garantía, de Juicio Oral y de Familia se ha introducido la figura de los Administradores de tribunales (115) que, a su vez, son controlados en su labor por el comité de jueces. En el caso de los tribunales civiles es el mismo juez quien tiene la labor de supervisar la administración del tribunal (debe “inspeccionarlo” al menos cada dos meses) A nivel central existe una Unidad Central de la CAPJ que se encarga de la labor de administración; los tribunales y juzgados son administrados a través de las denominadas administraciones zonales de la Corporación, que se encuentran repartidas en 17 circunscripciones, cada una a cargo de un administrador; las funciones de las administraciones zonales dependen del tipo de tribunales. En el caso de los tribunales de la reforma procesal penal, las administraciones zonales tienen que supervisar que la administración de dichos tribunales -a través del Administrador de tribunales- se ajuste a los procedimientos establecidos, mientras que en el resto de juzgados, su función es administrar los aspectos operativos (el enlace se establece por medio del secretario del juzgado).(116) Adicionalmente, existe una estructura piramidal respecto al control de labores del juez y el personal de los despachos judiciales, siendo la cúspide la Corte Suprema, en el nivel inferior a ella, la Corte de Apelaciones, y bajo ésta, los diferentes tribunales. Se establece que las Cortes de Apelaciones designarán anualmente a uno o más de sus ministros para que actúen como visitadores de los tribunales que les correspondan. Para dejar registro de esto se utiliza un libro especial y se deja también constancia en las hojas de vida de los funcionarios (para efectos de su calificación) (117). El ministro utilizará cuantos medios conceptúe prudentes para informarse de la conducta ministerial de los jueces y demás personal, examinando archivos y recogiendo los datos que crea necesarios, oye también las quejas contra cualquiera de los funcionarios, y expide sus resoluciones sin forma del juicio.(118) Existe, además, una estricta obligación de informar que pesa sobre los tribunales, los destinatarios de esta información son los Superiores Jerárquicos y el público, así se prescribe que “los jueces de Letras son obligados a remitir a la respectiva Corte de Apelaciones: una lista de las causas pendientes en sus juzgados, indicando el estado en que se halla cada causa y los motivos del retardo o paralización que alguna de ellas sufre, y una lista de la causas civiles criminales falladas en el mismo mes y de todas las que se encuentren en estado de sentencia, con indicación de las fechas respectivas.” (art. 586) En palabras de la CAPJ, el área administrativa-financiera de los juzgados de letras corresponde a los ministros visitadores, mientras que en los juzgados penales y de familia esto lo hace la misma CAPJ.

(115) Estos administradores, con una formación básica de tipo gerencial, son dependientes del Comité de Jueces de cada tribunal y tienen la responsabilidad de apoyar la labor jurisdiccional de los jueces, dirigir el personal administrativo adscrito a los tribunales y gestionar los gastos operativos, de acuerdo con las normas y procedimientos establecidos por la CAPJ. (FUENTE “Perfil de Facilidad Sectorial. Mecanismo Sectorial de Desarrollo Institucional” Disponible on line en:

<http://www.iadb.org/projects/Project.cfm?project=CH-L1012&Language=Spanish>).

(116) Información dada a CEJA por un administrador de Tribunales.

(117) Código Orgánico de Tribunales, art. 553 y siguientes.

(118) Respecto a estas visitas, hay que señalar que su eficacia como medio de control depende, entre otras cosas, de cuanto tiempo puedan las Cortes de Apelaciones dedicar a esto y de la voluntad de los magistrados de revisar de forma detallada, así, en los lugares donde estos magistrados presentan una mayor carga de trabajo jurisdiccional, las visitas revisten más bien el carácter de protocolar (existe obligación legal de levantar actas de estas visitas) y más que una revisión propiamente tal de cómo es la labor de los funcionarios del despacho, se transforma en una instancia en que los magistrados presentan algunos requerimientos a los ministros. Pero en los lugares en que las Cortes de Apelaciones no están tan sobrecargadas de trabajo, las visitas suelen ser de mayor eficacia sirviendo de efectivo control de la labor del personal del despacho.

8	¿Qué tipo de controles realizan los órganos correspondientes cuando van a visitar a algún tribunal? Ej: que el archivo esté ordenado, que se respeten ciertos procedimientos, que se cumplan horarios, que se respeten algunos plazos, etc. CHILE: Tratándose del sistema de “visitas”, quienes lo realizan tienen acceso a examinar los archivos y recoger cuantos datos crean conducentes al objeto de sus visitas; además, oyen las quejas que las partes agraviadas interpusieren contra de los funcionarios. El código dice que el ministro “procurará informarse por cuantos medios conceptúe prudentes” dando amplia libertad en esto. Los ministros visitantes pueden revisar, entre otras cosas: el listado de fallos, las condiciones físicas del Tribunal, que la cuenta corriente del Tribunal esté conciliada, etc. Por ley, los ministros deben levantar acta de estas inspecciones. El Código Orgánico de Tribunales, establece que el Ministerio Público a través de los Fiscales efectúa las labores de fiscalización de los jueces en determinados casos. (119) Además, en lo financiero, la Corporación Administrativa envía periódicamente contadores para que auditen los manejos contables de cada tribunal.
9	¿Existe algún órgano encargado de que el “nivel central” se “administre” adecuadamente? Ej, Contralorías internas. CHILE: La encargada de la administración propiamente tal es la Corporación Administrativa, que está estructurada en su Unidad Central por una dirección ejecutiva, con los cargos de director y subdirector, 4 departamentos administrativos, y una contraloría interna dependiente directamente del Director. Esta Unidad Central, además de dirigir y coordinar las actividades de las 17 administraciones zonales, presta directamente los servicios operativos necesarios para el normal funcionamiento de la Corte Suprema. La Corporación es controlada a su vez por el Consejo Superior de la misma, presidido por el Presidente de la Corte Suprema, integrado por 4 magistrados de esa Corte y en que el Director de la Corporación ocupa el lugar de Secretario con derecho a voz pero no a voto.
10	En caso de existir, ¿qué atribuciones tiene dicho órgano, a quién le rinde cuentas, qué tipo de controles específicamente realiza? Ej. Control sobre las licitaciones, sobre las compras, sobre las inversiones, CHILE: El Consejo Superior tiene la función de supervisar a la CAPJ y es también órgano decisorio para ciertas materias. Sobre él se encuentra la Corte Suprema de Justicia, que es a quién teóricamente rinde cuentas y hace propuestas, aunque en la práctica, por la integración de este Consejo, y la especificidad de los temas, la Corte suele aceptar sus planteamientos sin cambios ni correcciones. La CAPJ posee una Contraloría interna que realiza controles de legalidad, financieros, operativos e informáticos.

(119) Ver: art. 350 COT

(120) “Perfil de Facilidad Sectorial Mecanismo Sectorial de Desarrollo Institucional”, Banco Interamericano de Desarrollo, Proyectos Chile, Documentos, “CH-L1012 : Corporación Administrativa para el Poder Judicial”. Página 2. Disponible on line en : <http://www.iadb.org/projects/Project.cfm?project=CH-L1012&Language=Spanish>

(121) Información dada por un juez entrevistado.

2. La elaboración, ejecución y control presupuestario del Poder Judicial.

2.1. Contexto institucional en los países de interés

Se enunciará en cada país el arreglo institucional con el cual se relaciona el Poder Judicial con el Poder Ejecutivo y el Legislativo, definiendo si hay presupuestos mínimos o máximos definidos por ley, la participación de otros poderes en la definición del presupuesto judicial, etc.

11	¿Existe alguna norma que fije un monto o porcentaje máximo o mínimo para el presupuesto del Poder Judicial? En caso afirmativo, detallar el porcentaje. CHILE: (122) No existe una norma que le asigne un porcentaje fijo o mínimo al Poder Judicial dentro de la Ley de Presupuesto (123). Anualmente el Poder Judicial debe negociar su presupuesto para el año siguiente. En los últimos 5 años, la CAPJ, como órgano técnico, ha establecido una metodología de trabajo con el Ministerio de Hacienda que ha permitido establecer estándares de trabajo para la elaboración de su presupuesto, de tal manera de recoger las reales necesidades de los tribunales del país, esto se hace mediante un convenio anual. (124) El presupuesto del Sector Público para el año 2006 -aprobado mediante Ley N° 20.083 - asignó un Presupuesto de M\$ 192.396.925, para el Poder Judicial y Corporación Administrativa del Poder Judicial. Este monto considera tanto personal, gastos de operación, inversiones y reforma procesa (125). Existe un proyecto para dar mayor autonomía financiera al poder judicial, éste busca reconocer facultades más amplias al Poder Judicial en el manejo de los recursos financieros, que se ejecuta por la Corporación Administrativa. Se invierte el proceso de asignación de recursos al Poder Judicial y que principalmente provienen de Ley Anual de Presupuestos que presenta el Gobierno y aprueba el Congreso. En vez de atenerse a la suma global que le señala el Ministerio de Hacienda, será la Corte Suprema la que comunicará al Ejecutivo la estimación de sus gastos. La Corte regulará la manera como las Cortes de Apelaciones y la Academia Judicial le informarán de sus necesidades en la materia. (126)
----	---

(122) Ibidem.

(123) “Para concretar la autonomía financiera es necesario que la cantidad de recursos que se requieren en lo judicial alcance un porcentaje mínimo del presupuesto nacional fijado en una ley permanente” (Poder Judicial. “Conclusiones de las Jornadas de Estudio Celebradas por la Corte Suprema” en Noticias del Poder Judicial, Santiago, Mayo 2003. Disponible on line en : <http://www.poderjudicial.cl/0.8/noticias/venot.php?id=446>

(124) Información dada a CEJA por la CAPJ

(125) Diario Oficial de Chile, 29 de noviembre de 2005.

(126) Sobre este Proyecto: Los traspasos de fondos asignados al Poder Judicial entre capítulos y subtítulos, los hará la Corporación en lugar de autorizarse por decreto supremo de Hacienda. Las identificaciones presupuestarias de proyectos de inversión se harán por la Corporación Administrativa y la Academia Judicial, sin pasar por el Ministerio de Planificación, pero siguiendo la nomenclatura técnica aprobada por esta Secretaría de Estado. Los saldos finales de caja pasarán al presupuesto siguiente del Poder Judicial, mediante acuerdos de la Corporación y de la Academia, que señalarán como se distribuirán esos recursos. Los proyectos de ley del Ejecutivo que asignen mayores funciones a los tribunales, deberán contar con el informe previo de la Corporación Administrativa sobre los gastos que originen. Se regulariza la situación patrimonial de los inmuebles fiscales en que funcionan tribunales y sus dependencias o en que existen viviendas judiciales. Como contrapartida, ya que la mayor independencia impone mayores responsabilidades y transparencia, se establece que: Los estados contables del Poder Judicial se revisarán por las entidades externas que se contratarán mediante licitación pública para efectuar auditorías financieras y operacionales de la Corporación y la Academia Judicial. Se hará un informe anual de la ejecución presupuestaria y una cuenta del resultado de la gestión operativa y de inversiones, que se enviarán a la Dirección de Presupuestos en mayo del año siguiente. Los estados contables y los informes de auditoría serán públicos, estarán disponibles en medios electrónicos y se incluirán en las memorias de la Corporación y Academia Judicial. Se refuerza la Contraloría Interna de la Corporación Administrativa, que dependerá del Consejo de la Corporación. (Tomado del Discurso del Presidente de la Corte Suprema en la inauguración del año judicial: www.poderjudicial.cl)

12	¿Cuáles son las instituciones que participan en la discusión presupuestaria, y cómo? CHILE: El principal gestor, a nivel nacional, de la Ley de Presupuestos es el Ministerio de Hacienda a través de la Dirección de Presupuestos, ellos elaboran un proyecto incluyendo las distintas necesidades de la Nación, y estimando gastos e ingresos. El proyecto de presupuesto debe ser presentado al Senado para su aprobación, quien solo puede aprobarlo o rechazarlos, sin modificaciones. La Dirección de Presupuesto cuenta con una sección especial para ver el Presupuesto del Poder Judicial. Los intereses de este Poder en el tema son tutelados por la CAPJ la que tiene entre sus funciones la elaboración de los presupuestos y administración, inversión y control de los fondos que la Ley de Presupuesto asigne al Poder Judicial, para lo que cuenta con un departamento de finanzas.
13	¿Existen normas contables que regulen la forma en la cual se debe presentar el presupuesto judicial? Ej: Normas de la CGR de Chile. CHILE: En Chile el presupuesto corresponde a una ley que detalla los ingresos y gastos que se estima existirán en el ejercicio presupuestario, debiendo cada gasto estar justificado según las normas que establece la misma ley. El Poder Judicial se rige por las normas generales de la Nación en el tema de elaboración de presupuesto. Además, la CAPJ tiene documentos específicos sobre el procedimiento de elaboración de proyecto de presupuesto.
14	¿La cooperación extranjera, qué tan relevante es en relación al presupuesto anual, en caso de existir? CHILE: No existe un aporte sistemático de organismos internacionales al Poder Judicial, pero sí lo hay para proyectos específicos, así, existe cooperación del BID (127) respecto al Programa de fortalecimiento de la Corporación Administrativa del Poder Judicial (128) cuyo objetivo básico es aumentar la eficiencia y calidad de los servicios que la CAPJ debe entregar al Poder Judicial. Del monto total del proyecto que es de US\$5,4 Millones, el BID aportará US\$3,7 siendo el resto cubierto con financiamiento local (Hacienda aporta US\$1,7) Millones(129)

(127) Banco Interamericano de Desarrollo. "CH-LI012: Corporación Administrativa para el Poder Judicial" en Portal de Proyectos > Chile. Disponible on line en: <http://www.iadb.org/projects/Project.cfm?project=CH-LI012&Language=Spanish>

(128) Poder Judicial de Chile. "Antecedentes Generales del Préstamo N 1666 Oc-Ch Fortalecimiento de la Corporación Administrativa del Poder Judicial" en Información General de la página del Poder Judicial. Disponible on line en: http://www.poderjudicial.cl/0.8/info_gral/antecedentesbid.php

(129) El 7 de Diciembre 2005 las noticias del poder judicial señalaban que: "Se firmó en Washington un convenio mediante el cual el Banco Interamericano de Desarrollo, BID, otorga a Chile un crédito por 3.7 millones de dólares, destinado a financiar en parte el Programa de fortalecimiento de la Corporación Administrativa del Poder Judicial. A esta suma se agrega un aporte local a través del Ministerio de Hacienda, por 1.7 millones de dólares..."

15	Breve descripción del proceso de elaboración del presupuesto judicial, con sus principales hitos (ej. Tal fecha se debe presentar el anteproyecto, tal fecha se debe defender en el Congreso, el Congreso puede recortar hasta un cierto %, etc.). CHILE. Respecto a su formulación, se rige por la misma normativa que utilizan los demás servicios públicos: se envían ante proyectos, se discuten en comisiones técnicas con personal del Ministerio de Hacienda, se cita a los ministros del ramo, y luego se discute en el Congreso Nacional. (130) La formulación del Presupuesto se realiza en base a solicitudes reales y técnicamente justificadas de los distintos centros financieros CAPJ zonal- y subcentros, los cuales remiten sus proyectos de presupuesto sobre la base de formatos estándar en los cuales se diferencia: presupuesto base (gastos permanentes) y programas adicionales El nivel central de la CAPJ entrega un documento a los centro financieros CAPJ zonal_ con las políticas específicas para el período presupuestario, a más tardar el último día de Abril, y cada centro financiero lo informa a los subcentros administración zonal y tribunales de la reforma penal- antes del 5 de Mayo. Los subcentros deben entregar su proyecto antes del 10 de Junio al centro financiero y éste al nivel central antes del 15 de Junio. Este nivel central consolida la información y confecciona el proyecto de presupuesto según las instrucciones del Ministerio de Hacienda, luego, el Consejo Superior de la CAPJ lo aprueba y lo remite al ejecutivo (131), quien debe presentarlo al Congreso antes del 31 de Septiembre de cada año.
----	---

2.2. Decisiones relacionadas con la elaboración, ejecución y control presupuestario.

Se tratarán los siguientes procesos o temas:

- Proceso de recopilación de necesidades de gasto e inversión de cada una de las áreas del Poder Judicial.

16	El responsable de un despacho judicial (juez en la mayor parte de los casos o administrador en otros), ¿es consultado durante la elaboración del presupuesto de su unidad?. CHILE: El COT en su art. 506 establece que serán los Tribunales los que le presenten presupuestos a la Corporación para su aprobación, a la vez, las zonales los envían a la CAPJ que es quien centraliza el proceso de elaboración de todo el presupuesto del Poder Judicial. Según la CAPJ, los jueces sí son consultados, los juzgados de Letras elaboran sus propios presupuestos asesorados técnicamente por los administradores Zonales de la CAPJ En el caso de los Tribunales que cuentan con un administrador, la ley establece que entre sus labores está elaborar el presupuesto anual, que deberá ser presentado al juez presidente a más tardar en el mes de mayo del año anterior al ejercicio correspondiente y éste lo presenta al comité para su aprobación (art. 23 COT) . El presupuesto deberá contener una propuesta detallada de la inversión de los recursos que requerirá el tribunal en el ejercicio siguiente" (art 389b COT). Los parámetros de determinación de presupuesto están determinados por el Administrador del Tribunal, que en conjunto al Juez Presidente analizan la afectación de costos para un periodo determinado. La administración financiera por tanto es una herramienta del Administrador. (132) Respecto a los tribunales civiles, los jueces consultados señalan que no son ellos los que elaboran su presupuesto ni tienen incidencia respecto al tema.
----	---

(130) Art. 64 y ss. de la Constitución: "El proyecto de Ley de Presupuestos deberá ser presentado por el Presidente de la República al Congreso Nacional, a lo menos con tres meses de anterioridad a la fecha en que debe empezar a regir 1 de Enero-; y si el Congreso no lo despachare dentro de los sesenta días contados desde su presentación, regirá el proyecto presentado por el Presidente de la República. El Congreso Nacional no podrá aumentar ni disminuir la estimación de los ingresos; sólo podrá reducir los gastos contenidos en el proyecto de Ley de Presupuestos, salvo los que estén establecidos por ley permanente."

(131) Información dada al CEJA por la CAPJ en texto de "Sistemas Presupuestarios" Páginas 62 y ss.

(132) Información dada al CEJA por un administrador de Tribunal de Garantía.

17	En caso afirmativo, ¿qué atribuciones tiene, si es que tiene? CHILE: OPINIÓN DE LA CAPJ: Cada tribunal elabora su propio presupuesto en que deben anotar los gastos corriente (de mantenimientos) del tribunal y los gastos de inversión. OPINIÓN DE JUEZA DE GARANTÍA: Las atribuciones de los jueces en lo civil son limitadas y casi nulas, porque en los hechos los presupuestos que se les asignan van en directa relación con el gasto del año anterior y, por tanto, no existe un incentivo a reducir los gastos de los tribunales porque con eso se verá mermado el presupuesto del año siguiente. En los Tribunales que cuentan con administradores, estos deben definir presupuesto para el periodo siguiente, distribuirlo, reasignarlo en caso que corresponda, y ejecutarlo. Todo ello dentro del marco definido por la CAPJ, que es un ente de apoyo. Para el caso de tribunales es de ejecución el subtitulo 22 del Clasificador presupuestario definido por el Ministerio de Hacienda, que incluye entre otras cosas: bienes de uso y consumo corriente, servicios básicos (agua, teléfono, gas, mantenimiento), servicios generales, arriendos, caja chica y servicios financieros. En caso de compra de activos fijos estos son tramitados a través de la CAPJ. Los tribunales de la reforma poseen autonomía financiera en su ejecución.
18	¿Existe alguna unidad central que coordina todo el proceso de elaboración del presupuesto? CHILE: LA CAPJ se encarga de coordinar esto dentro del Poder Judicial, a través de su Unidad de Presupuesto del Departamento de Finanzas y Presupuesto. Ellos deben "negociar" el presupuesto del poder judicial con el Ministerio de Hacienda. Existe una Proyecto de Ley que busca fortalecer la injerencia del Poder Judicial en el proceso de Presupuestario. (133)
19	¿Existe alguna normativa, reglamentación, o procedimiento que regule el proceso de elaboración el presupuesto dentro del Poder Judicial?. En caso afirmativo, sería ideal contar con el procedimiento, para ponerlo en anexo CHILE: Sí, en el Manual de Políticas y procedimientos de la CAPJ.

b. Información con que se cuenta de respaldo para la elaboración del presupuesto.

20	¿Es posible identificar la existencia de estándares de gastos? Ej. Se gasta X por cada persona en cada Tribunal. CHILE: El sistema contable permite identificar por Unidad, Usuario y Cuenta Contable su repercusión del gasto de cada tribunal. (134) Consultada la CAPJ, señala que existen estándares para gastos de presupuesto corriente y para proyectos de inversión: metros cuadrados por sala de audiencias, por sala de despachos, arriendo de computadores, enlaces, muebles, etc.
21	¿Quién se encarga de proveer la información necesaria para la elaboración del presupuesto? CHILE: Existen en la CAPJ un sistema de información financiero de contabilidad de tribunales (CJU) que provee de la información necesaria en los casos de aquellos tribunales que no redactan sus propios presupuestos. En los Tribunales con el modelo "nuevo" (con administradores y unidades) esta labor está a cargo de la Unidad de Servicios.

(133) Se anexa documento relacionado con esto.

(134) Información dada a CEJA por un administrador de tribunales.

a) Registro y ejecución presupuestaria: sistemas de información de apoyo, desagregación de la información, autonomías de ejecución en distintas áreas de la estructura organizacional.

22	¿Qué autonomía tiene el encargado de un despacho judicial (juez o administrador) para ejecutar el presupuesto?, ¿hay ciertos ítems del presupuesto que puede ejecutar? CHILE: Los juzgados de letras no tienen autonomía en el tema presupuestario. En los Tribunales con el nuevo sistema, es decir, los penales y de familia, el administrador puede ejecutar el presupuesto del ítem Subtitulo 22 del Clasificador presupuestario de la nación, que incluye entre otras cosas: bienes de uso y consumo corriente, servicios básicos (agua, teléfono, gas, mantenimiento), servicios generales, arriendos, caja chica y servicios financieros. (135) Los activos fijos se gestionan siempre a través de CAPJ, al igual que la contratación de personal.
23	¿Qué tipo de sistema informático se utiliza para registrar la ejecución presupuestaria? CHILE: Consultada la CAPJ, señala que: "la supervisión y control de los recursos asignados es realizada a través del Sistema Informático Administrativo (SIA), que es una herramienta informática desarrollada por la CAPJ y permite la supervisión de todas las operaciones financiero-contables realizadas por los distintos Centros Financieros, desde el inicio del proceso de compra, hasta el pago de cada operación permitiendo, además, el control de existencias, actualización patrimonial y control presupuestario, conforme a las Políticas y Procedimientos definidos por el Consejo Superior de la CAPJ."
24	¿Existe algún reglamento, normativa o manual de procedimiento para la ejecución del presupuesto? CHILE: "Todos los procesos financieros del Poder Judicial son realizados de acuerdo a lo señalado en la ley de Administración y Financiera del Estado y a la normativa dispuesta por la Contraloría General de la República y el Ministerio de Hacienda." (136) Así, por ejemplo Normativa de Políticas y procedimientos que dicta la CAPJ establece, entre otras cosas, que gastos por sobre ciertos montos (25 UTM) requieren autorización de la Administración Zonal, ve el tema de las licitaciones, qué gastos no son admitidos, etc. Señala también cómo se debe rendir cuenta de los gastos, por ejemplo, que los hechos económicos deberán ser contabilizados en el momento que se recepcionen los documentos respectivos y no al momento de pago de los mismos. Existe un Proyecto de Ley que busca dar más independencia presupuestaria al Poder judicial pero que a la vez refuerza el tema de control estableciendo que: "En el mes de abril de cada año, a más tardar, los organismos comprendidos en la Partida Poder Judicial, elaborarán un informe de la ejecución presupuestaria de esa Partida, rindiendo cuenta de los resultados de gestión operativa y de inversión del año anterior, incluyendo el cumplimiento de programas, objetivos, tareas y metas del mismo período, conforme a una metodología explícita, que se deberá formular en el mes de enero de cada período presupuestario. Este informe deberá enviarse a la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda, con anterioridad al 1 de mayo de cada año. Por otra parte, los estados contables del Poder Judicial, de la Corporación Administrativa y de la Academia Judicial, se sujetarán a las normas comunes del sistema de contabilidad gubernamental y serán revisados por las empresas o entidades que los Consejos de dichos organismos contraten, mediante licitación pública, para realizar sus auditorías financiera y operacional. Los bienes raíces del Fisco que estén destinados al funcionamiento de los tribunales de justicia y sus dependencias, se transferirán en dominio a la Corporación Administrativa del Poder Judicial". (137)

(135) Información proporcionada por jueces entrevistados.

(136) Información proporcionada a CEJA por la CAPJ

(137) VER: http://www.senado.cl/prontus_senado/antialone.html?page=http://www.senado.cl/prontus_senado/site/artic/20051011/pags/20051011172343.html

d. Mecanismos de control presupuestario: auditorías internas o externas, procesos de aprobación de gastos e inversión.

25	¿Se realizan auditorías internas o externas de la ejecución presupuestaria?. CHILE: A la CAPJ le corresponde por ley la elaboración de los presupuestos y la administración, inversión y control de los fondos que la Ley de Presupuesto Nacional asigna al Poder Judicial, para esto último, tiene una sección de Contraloría interna a través de la que se realizan auditorías tanto preventivas como correctivas. A la CAPJ, a su turno, la auditan en forma externa, esto comprende la evaluación de gestión de la Corporación Administrativa del Poder Judicial, examen a las cuentas Presupuestarias y contables y una auditoría informática. Sobre la frecuencia de estas auditorías, la CAPJ señala que se da cada 2 ó 3 años. La Contraloría General de la República solo tiene facultades para realizar este control respecto a las cuentas corrientes jurisdiccionales de cada tribunal (relacionadas con la labor jurisdiccional, por ejemplo, multas o consignaciones) que son distintas a la cuenta corriente de administración del tribunal (que es la que audita la CAPJ).
26	En caso afirmativo, ¿con qué alcance (ej: solo inversión, algún tipo de ítem, sólo ciertas áreas geográficas o áreas organizacionales, etc.)? CHILE: Consultada la CAPJ, señala que la auditoría interna se realiza a nivel de Corporación Central y Zonales.
27	¿Existe algún reglamento, normativa o manual de procedimiento relacionado con cómo se debe controlar la ejecución del presupuesto? Ej: lista de aprobación por monto del gasto. CHILE: Existe para ello Manuales de Políticas y procedimientos de la CAPJ

3. Modelos de gestión del despacho judicial.

Los aspectos que se tratarán en este capítulo son:

- Diferenciación de las funciones jurisdiccionales de las administrativas a nivel del despacho judicial.
- Economías de escala y su aprovechamiento.

28	En los casos de que existan varios jueces en un mismo recinto, ¿existen servicios comunes de apoyo? CHILE: En el área civil la Región Metropolitana congrega en un mismo recinto 30 Juzgados Civiles, pero que no comparten entre ellos servicios de apoyo común relevantes, así, cada Tribunal unipersonal funciona en forma desvinculada del resto tendiendo sus propios servicios. En el marco de la reforma procesal penal, los tribunales de garantía y de juicio oral se encuentran organizados con diversos servicios comunes, en aquellos sitios donde el número lo amerite. Los Tribunales no solo comparten la infraestructura física sino también una plataforma administrativa y los jueces comparten un número variable de funcionarios que los apoyan en su labor pero que no interviene directamente en la función jurisdiccional. Para estos tribunales, existe un Comité de Jueces cuya conformación depende del número de jueces que exista en el recinto, siendo el máximo de sus integrantes un total de cinco. Este Comité designa al Administrador (a propuesta en terna del juez presidente) y resuelve de su remoción, ve además por la contratación de personal del los tribunales (en base a la propuesta en terna del administrador) y decide el proyecto de plan presupuestario anual que le presente el juez presidente, para ser propuesto a la Corporación Administrativa del Poder Judicial, entre otros (138)
----	--

(138) COT, arts.22 y ss.

	El juez presidente es quien se relaciona con la Corporación administrativa, además tiene entre otras funciones las de: elaborar anualmente una cuenta de la gestión jurisdiccional del juzgado; aprobar los criterios de gestión administrativa que le proponga el administrador del tribunal y supervisar su ejecución y aprobar la distribución del personal que le presente el administrador del tribunal. El COT (art. 25) establece que los tribunales con varios jueces se organizarán en unidades administrativas para el cumplimiento eficaz y eficiente de las siguientes funciones: sala, atención de público, servicios, administración de causas y apoyo a testigos y peritos (esta función existirá solamente en los tribunales orales en lo penal). La CAPJ es quien determina las unidades administrativas con que cada juzgado contará para el cumplimiento de esas funciones. (art. 26). Así por ejemplo, uno de los edificios que alberga los tribunales de garantía de Santiago cuenta con un total de 5 tribunales, cada uno compuesto por un número variable de jueces (entre 3 y 7) haciendo un total de 53, funcionarios comunes polifuncionales, jefes de unidades y un administrador a cargo. Los 5 administradores se ponen de acuerdo para tomar las decisiones relativas a servicios comunes (como la atención general a los usuarios y lo relacionado con el mantenimiento del espacio físico) y, a la vez, cada cual coordina la administración interna de su tribunal. En el caso de los tribunales de Familia, la ley que los crea (19.968) establece también que los juzgados de familia contarán con un consejo técnico (profesionales especializados en asuntos de familia e infancia), un administrador y una planta de empleados de secretaría y se organizarán para el cumplimiento eficaz y eficiente de las funciones de: sala, atención de público, servicios y administración de causas (art. 2)
29	¿Cuál es el tamaño de los “grandes despachos”? Ej: comparación entre los megadespachos de San José y los Tribunales de Garantía del CJS. CHILE: Los tribunales están ordenados por cantidad de Jueces que estos poseen, los pequeños de 1 a 3 Jueces, medianos de 4 a 7, y los mayores de 8 a 27. Los tribunales que actualmente reúnen la mayor cantidad de jueces son los de la reforma, así por ejemplo: el Noveno Juzgado de Garantía de Santiago, con diecisiete jueces y Sexto y Séptimo Tribunales de Juicio Oral en lo Penal de Santiago, con veintisiete jueces. A su vez, estos Tribunales agrupados conforman recintos de variables dimensiones, siendo el proyecto más grande en la actualidad el Centro de Justicia de Santiago que tiene como objetivo llegar a albergar “302 Jueces de Juzgados de Garantía y Tribunales de Juicio Oral en lo Penal (152 Jueces de Garantía y 150 Jueces de Tribunal Oral en lo Penal) (139), 76 fiscales del Ministerio Público, 47 defensores de la Defensoría Penal Pública y más 1.500 profesionales, técnicos y administrativos de apoyo”. (140) En el caso de los tribunales de Familia, la ley que los crea (19.968) establece el número de jueces por juzgado siendo los de mayor tamaño los de la Región Metropolitana con un máximo de 12 jueces por juzgado. En el Centro de la ciudad de Santiago comenzó a funcionar el año 2005 el edificio que alberga los nuevos Tribunales de Familia, éste da cabida a los cuatro juzgados con una dotación inicial de 17 jueces que aumentará progresivamente hasta alcanzar un total de 42 magistrados. (141)
30	¿Existe algún reglamento, manual de procedimientos o normativa que señale las condiciones bajo las cuales se organizarán servicios comunes? CHILE: “En el Código Orgánico de Tribunales se define las unidades organizacionales de los tribunales, además, existe el manual de contingencia para los Juzgados de la Reforma Penal ubicados en el Centro de Justicia de Santiago.” (142)

(139) Ver: http://www.minjusticia.cl/reforma/difusion/guia/guia_practica_reforma.pdf

(140) Ver: http://www.arqchile.cl/centro_justicia.htm

(141) Ver: <http://www.poderjudicial.cl/0.8/noticias/venot.php?id=712>

(142) Información dada a CEJA por la CAPJ

a. Profesionalización de la administración

31	¿Se han incorporado como personal de los tribunales a personal que no tenga formación legal? CHILE: En los nuevos tribunales de garantía y de juicio oral de la reforma procesal penal se ha introducido numeroso personal con formación profesional distinta a la legal, siendo las figuras de mayor grado la de los administradores de tribunales, seguido por los jefes de unidad (143). El COT establece distintas exigencias técnico profesionales según el cargo, así por ejemplo para ser administrador se requiere "título profesional relacionado con las áreas administración y gestión, otorgado por una universidad o por un instituto profesional, de una carrera de ocho semestres de duración a lo menos" (Art. 389 COT), a los jefes de unidades se les exigen estudios técnico profesionales de más de 8 semestres de duración, la exigencia de la carrera varía de cargo a cargo. Entre los profesionales integrados existen contadores, ingenieros comerciales, administradores de empresa, personal de informática. En el caso de los Tribunales de Familia la situación es similar respecto a la administración; existe además un "consejo técnico" que no corresponde al área de administración sino que está conformado por profesionales de distintas áreas especializados en temas de familia e infancia. El caso de los tribunales civiles es distintos, en principio estaban integrados por pocas personas con formación legal y muchas que hacían trabajo administrativo como atención de mesones, custodia de documentos, etc., pero la tendencia actual es incorporar a un número mayor de personas con formación legal en lo civil para que apoyen la labor del juez con mayor eficiencia dada la demanda excesiva que tiene estos tribunales (cada tribunal de Santiago tiene aproximadamente 80.000 causas en tramitación y un equipo de 10 personas para atenderlas todas). No existe una determinación exacta de las funciones que este personal desempeñará, éstas las asigna el juez con colaboración del Secretario. (144)
32	En caso afirmativo, ¿cumpliendo qué funciones y con qué niveles de responsabilidad? CHILE: En el caso de los Juzgados de Garantía, de Juicio Oral y de Familia, este personal se encarga de labores no jurisdiccionales, las tareas varían en cada cargo, los niveles de responsabilidad están definidos en el Diseño Organización de tribunales. Todos ellos responden al Administrador que, a su vez, responde al Presidente y al comité de Jueces. En todo caso, se ha tendido a la poli funcionalidad de este personal para evitar que a falta de uno de ellos determinada labor no sea servida.

(143) Estos administradores, con una formación básica de tipo gerencial, son dependientes del Comité de Jueces de cada tribunal y tienen la responsabilidad de apoyar la labor jurisdiccional de los jueces, dirigir el personal administrativo adscrito a los tribunales y gestionar los gastos operativos, de acuerdo con las normas y procedimientos establecidos por la CAPJ (Fuente: "Perfil de Facilidad Sectorial).

(144) Mecanismo Sectorial de Desarrollo institucional. Chile"

(<http://enet.iadb.org/idbdocswebservices/idbdocsInternet/IADBPUBLICDOC.aspx?docnum=534592>)
Información dada a CEJA por una jueza civil.

	Destaca la figura del Administrador del Tribunal respecto a su labor, entre otras tareas: -Dirigir las labores administrativas propias del funcionamiento del Tribunal (supervisado por el Juez Presidente del Comité de Jueces) -Proponer al Comité de Jueces la designación del Subadministrador, de los jefes de unidades y de los empleados del Tribunal. Proponer al juez presidente la distribución del personal. -Evaluar al personal a su cargo (llevar la hoja de vida de cada persona que deba ser evaluada.) -Distribuir las causas a las salas del respectivo Tribunal, conforme a un procedimiento objetivo y general aprobado. -Llevar la contabilidad y administrar la cuenta corriente del Tribunal, de acuerdo a las instrucciones del Juez Presidente. -Dar cuenta al juez presidente acerca de la gestión administrativa del Tribunal. -Elaborar el presupuesto anual -Adquirir y abastecer de material de trabajo al tribunal, de conformidad con el plan presupuestario aprobado para el año respectivo. -Implementar y dar cumplimiento a las políticas y directrices generales que dicte el H. Consejo Superior de la CAPJ en materias de selección de personal, evaluación, administración de recursos materiales y de personal, de diseño y análisis de información estadística y demás que éste dicte en el ejercicio de sus atribuciones propias. Existe un documento denominado "FICHA DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS" que describe los cargos detalladamente (identificación del cargo, contenido y requisitos). (145)
33	¿Existe algún reglamento, manual de procedimientos o normativa que señale las labores que debe cumplir el personal laborando en los despachos? Ej: Manual de Procedimientos de los Tribunales de Garantía. CHILE: En los Tribunales en cuestión, esto está definido en el Diseño Organizacional de Tribunales, se han redactado fichas detalladas de la descripción de cargos, además, existe una facultad de distribución de funciones que posee el Administrador de Tribunal conforme las facultades que le concede el Código Orgánico de Tribunales. (146)

d. Logro de resultados v/s cumplimiento de procedimientos.

34	¿Existen en forma explícita indicadores, en cualquier ámbito, que los despachos judiciales deban cumplir en un cierto período (respecto a tramitación de causas, a atención de público, etc.). CHILE: No existen indicadores que los Tribunales estén obligados a cumplir en un período, lo que existen son metas de gestión cuyos indicadores habilitan a los tribunales a participar en el proceso de otorgamiento de bonos de gestión que corresponde a un incentivo pecuniario a la labor de los tribunales mejor evaluados. El Auto Acordado que fija las metas detalla el procedimiento con que estas son seguidas (se debe entregar cada cierto tiempo estadísticas y documentos justificativos, además los tribunales deben entregar a la instancia supervisora las quejas que el público haya efectuado por escrito en el buzón de reclamos) y evaluadas, señala además la forma de elegir a aquellos tribunales que serán premiados con el bono de gestión (el 40% superior), pero no establece un sistema de sanción para los tribunales que se hayan marginado de esta evaluación o que hayan obtenido resultados mínimos. (146)
----	--

(145) Se anexan fichas de descripción de cargos (juzgado de garantía tamaño mayor).

(146) Ver anexo sobre el tema

(147) Las sanciones aplicables como resultado de esta evaluación no lo son al Tribunal sino personales y en casos haber infringido gravemente los deberes que establece el COT y otras normas.

e. Tipo de información usada para la gestión del despacho judicial.

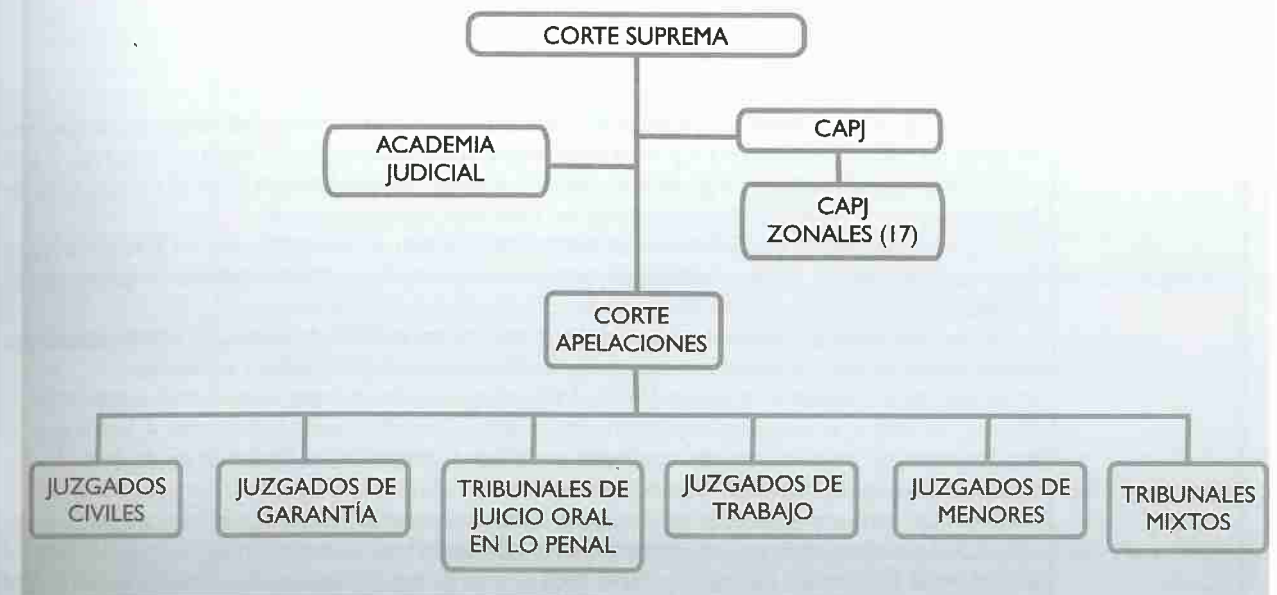
35	El o los responsables del despacho judicial, ¿qué tipo de información reciben respecto a su área de responsabilidad (ej: ejecución del presupuesto, cantidad de causas ingresadas, tipos de términos alcanzados, etc.)? Los Juzgados de la Reforma Procesal Penal, de Familia y los recién introducidos de Cobranza, reciben información a través del Sistema de Información Administrativa y de los Sistemas de seguimiento y tramitación de causas respectivos. (148) Existen indicadores de medición de información mensual, trimestral y anual que dice relación con cantidad de despacho recibido, causas en trámite, sus costos y otras estadísticas necesarias para la toma de decisiones.
36	¿Quién es el encargado de proporcionar dicha información?, ¿con qué periodicidad lo hace y con qué herramientas (ej: sistemas propios, los pide al nivel central, etc.)? CHILE: Los sistemas son centralizados y alimentados pro cada tribunal, de acuerdo al diseño organizacional. En los Tribunales que cuentan con Administrador, éste es el encargado de velar por esta labor, pero más específicamente, la tarea la realiza la Unidad de Servicios que es la responsable de ella.

f. Relación entre los órganos centrales de decisión y los despachos judiciales.

37	Describir la relación funcional y jerárquica entre los despachos judiciales y la "cadena de mando" dentro del Poder Judicial. CHILE: El máximo Tribunal de Chile es la Corte Suprema, en el segundo nivel jerárquico se encuentran las Cortes de Apelaciones (17 a lo largo del país), posteriormente se encuentran los Juzgados de Letras, de Garantía, Tribunales de Juicio Oral en lo Penal y de Familia. Complementa esta estructura la Corporación Administrativa del Poder Judicial, cuya autoridad principal es el Consejo Superior, que se encarga de las labores administrativas. Existe una relación de jerárquica piramidal en que las atribuciones están ordenadas de modo tal que es el Tribunal de mayor jerarquía el encargado de controlar al inferior, así por ejemplo se ve reflejado en el sistema de visitas que establece el Código Orgánico de Tribunales. Son numerosas las normas de dicho cuerpo legal que hacen referencia a esta labor de control. Corresponde a la Corte Suprema, ejercer la jurisdicción correccional, disciplinaria y económica sobre todos los tribunales de la Nación (COT, artículo 540); en razón de esta atribución puede, siempre que notare que algún juez o funcionario del orden judicial ha cometido un delito que no ha recibido la corrección o el castigo que corresponda según la ley, reconvénir al tribunal o autoridad que haya dejado impune el delito a fin de que le aplique el castigo o corrección debida. Puede, asimismo, amonestar a las Cortes de Apelaciones o censurar su conducta, cuando alguno de estos tribunales ejerciere de un modo abusivo las facultades discrecionales que la ley les confiere, o cuando faltare a cualquiera de los deberes anexos a su ministerio; sin perjuicio de formar el correspondiente proceso al tribunal o ministros delincuentes, si la naturaleza del caso así lo exigiere". A su vez las Cortes de Apelaciones tienen similares atribuciones respecto a los tribunales de menor jerarquía que se encuentran dentro de sus respectivos territorios jurisdiccionales pues estos se encuentran sometidos a la supervigilancia de las I. Cortes de Apelaciones. Además, el artículo 564 (COT), último referido al Título "De las visitas", señala que "los jueces de letras, dentro del territorio de su jurisdicción, deberán vigilar la conducta ministerial de los funcionarios y empleados del Poder Judicial que deban calificar o de cuyo desempeño deban informar a la respectiva Corte de Apelaciones para los mismos efectos"
----	---

(148) Información entregada a CEJA por la CAPJ

ORGANIGRAMA JERARQUICO DEL PODER JUDICIAL DE CHILE (149)



g. Dimensionamiento de demanda y oferta

38	¿Cuentan los responsables de los despachos judiciales con información acerca de la previsión de demanda que enfrentarán en el futuro? CHILE: En el área civil, los responsables de los despachos judiciales dicen no contar con información al respecto. En el caso de los Tribunales de la Reforma Procesal Penal, estos dicen sí cuentan con información previendo la demanda futura pues el Ministerio Público hace la proyección de ingreso de trabajo. Se utilizan parámetros que permiten extrapolar un periodo determinado. (150) Consultada la CAPJ, dice que los responsables, en general, no reciben esta información, sino que se analiza centralizadamente según los requerimientos de los interesados.
39	¿Tienen alguna ingerencia en la determinación del número y perfil del personal que trabajará con ellos, para enfrentar la demanda prevista? CHILE: (151) En el caso de los tribunales "nuevos" (de la Reforma Procesal Penal y de Familia), el procedimiento de selección de personal es encabezado por los jueces y administradores de tribunal, apoyados técnicamente por profesionales que aplican una selección basados en pruebas psicolaborales, el sistema de reclutamiento y selección fue diseñado pro la CAPJ. En el caso de los tribunales "antiguos" el juez personalmente es quien se encarga de la selección una terna de candidatos entre los cuales el Presidente de la Corte de Apelaciones selecciona uno para llenar la vacante del Tribunal.

(149) La Reforma Procesal Penal. Juzgado de Garantía de Rancagua. Exposición. (material dado a CEJA por un administrador del Tribunal)

(150) Información dada por un juez encuestado

(151) Departamento de Recursos humanos de la Corporación Administrativa del Poder Judicial. "Implementación de la Reforma Procesal Penal, un desafío en el área de Recursos Humanos" en Cuadernos Judiciales n° 7, Ed. Instituto de Estudios Judiciales, Santiago

h. Organización de los despachos: funciones, roles, responsabilidades y perfil del personal.

40	Describir el tipo de organización más común de los despachos judiciales, poniendo énfasis en lo que ocurre en grandes ciudades, especialmente cuando existen muchos jueces en un mismo recinto físico. (grandes despachos) CHILE: Hay que distinguir cómo funcionan los tribunales en las distintas materias: - Juzgado de Garantía y de Juicio Oral en lo Penal: puede estar compuesto por un número variable de jueces (entre 1 y 17, y de 3 a 27, respectivamente, según lo determine la ley), y una estructura administrativa a cargo de un Administrador de Tribunal, jefes de Unidad y empleados de secretaría. - Juzgados de Letras: son Tribunales unipersonales y están compuestos por un Juez letrado, un Secretario abogado, y un número variable de funcionarios administrativos o personal de secretaría. (152) - Tribunales de familia: están compuestos por un número variable de Jueces, un administrador, un número variable de miembros del consejo técnico, personal administrativo y auxiliares.. En el caso de los Juzgados de Letras (Civil y Laboral), no hay norma que establezca su organización interna, el juez y el secretario organizarán la labor del tribunal distribuyendo a los distintos funcionarios en las diversas labores según antigüedad y formación. Ejemplo: en el caso de los tribunales civiles de Santiago, estos cuentan con una dotación de 10 funcionarios cada uno y usualmente estos son divididos en dos grupos, uno que realiza labores "administrativas" (como atención de público, labores de secretaría, ingreso de escritos al sistema computacional, costura de expedientes, generación del estado diario, etc.) y otro grupo que trabaja directamente con el juez en labores jurídicas. En los casos de los Tribunales de la Reforma y los de Familia en que existan varios jueces, la estructura organizacional de estos divide claramente las funciones jurisdiccionales de las administrativas estando éstas conectadas a través de la figura del juez presidente (del comité) y del administrador. El administrador, a su vez, dirige una serie de unidades: de sala, de causas, de atención al público y de servicios (en los de Juicio Oral está también la de apoyo a testigos)
41	Describir los roles y responsabilidades de las principales "autoridades" en el despacho judicial, pensando en grandes ciudades, especialmente cuando existen muchos jueces en un mismo recinto físico. CHILE: Para ilustrar este tema son atingentes los juzgados de la reforma procesal penal y de familia cuya organización es similar. En el caso de los Juzgados de Garantía, están compuestos por jueces y una estructura administrativa a cargo de un Administrador de Tribunal, jefes de Unidad y empleados de secretaría. Las principales funciones de estos agentes son (Art. 389A y ss. COT): Administrador del Tribunal: - Dirigir las labores administrativas propias del funcionamiento del Tribunal (supervisado por el Juez Presidente del Comité de Jueces) - Proponer al Comité de Jueces la designación del Subadministrador, de los jefes de unidades y de los empleados del Tribunal. Proponer al juez presidente la distribución del personal. - Evaluar al personal a su cargo (llevar la hoja de vida de cada persona que deba ser evaluada.) - Distribuir las causas a las salas del respectivo Tribunal, conforme a un procedimiento objetivo y general aprobado. - Llevar la contabilidad y administrar la cuenta corriente del Tribunal, de acuerdo a las instrucciones del Juez Presidente.

	- Dar cuenta al juez presidente acerca de la gestión administrativa del Tribunal. - Elaborar el presupuesto anual - Adquirir y abastecer de material de trabajo al tribunal, de conformidad con el plan presupuestario aprobado para el año respectivo. - Implementar y dar cumplimiento a las políticas y directrices generales que dicte el H. Consejo Superior de la CAPJ en materias de selección de personal, evaluación, administración de recursos materiales y de personal, de diseño y análisis de información estadística y demás que éste dicte en el ejercicio de sus atribuciones propias. Jefe de la Unidad de Administración de Causas: - Supervisar el personal a su cargo - Ratificar firmas de comparecientes - Autorizar el mandato para comparecer ante el tribunal - Mostrar los registros del juicio a los intervinientes que lo solicitaren. - Velar por el adecuado manejo y cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos para el manejo de las causas y los registros del proceso penal en el tribunal - Velar por la actualización diaria de la base de datos que contenga las causas del tribunal. - Elaborar y mantener actualizadas las estadísticas básicas del tribunal de acuerdo a las normas establecidas por los organismos competentes. - Mantener el archivo judicial básico del tribunal Jefe de la Unidad Atención al Público. - Organizar el trabajo Interno de la Unidad orientado a prestar un servicio de calidad al usuario - Dirigir y controlar al personal a su cargo. - Velar por el adecuado control, registro, archivo y distribución de la correspondencia que ingrese o salga del Tribunal. - Entregar información a los usuarios respecto del estado de las causas del Tribunal. - Recibir las causas que ingresan al tribunal - Notificar y citar a las partes intervinientes en el juicio oral: imputado, víctima, defensores y fiscales, utilizando el medio más idóneo Jefe de la Unidad de Servicios - Dirigir y controlar la labor del personal de su unidad. - Otorgar soporte técnico para el funcionamiento de la red computacional, de acuerdo a las políticas y normas establecidas. - Asesorar y apoyar al Administrador del Tribunal en sus funciones. - Adquirir y abastecer de material de trabajo al Tribunal. - Velar por la adecuada custodia y mantención de las pruebas y respaldo del Juicio Oral. - Supervigilar la administración de la bodega de materiales de oficina y equipos del Tribunal. - Velar por la adecuada recaudación, manejo y depósito de los dineros que ingresen al Tribunal. Jefe de la Unidad Apoyo a Testigos: - Dirigir y controlar la labor del personal a su cargo. - Citar a los testigos y peritos que deban comparecer en el juicio oral, desarrollando las acciones necesarias para lograr su asistencia. - Prestar atención y colaboración a los testigos y peritos citados al tribunal. - Solicitar, si es necesario, realizar acciones para resguardar la integridad de los testigos Los jueces de garantía actúan y resuelven unipersonalmente los asuntos sometidos a su conocimiento (Ley 19665 art. 14), los de juicio oral lo hacen en tribunal colegiado. En los juzgados en que se desempeñen más de tres jueces debe haber un Comité de Jueces, siendo uno de ellos Presidente de éste. Este Comité cumple labores de control del administrador y de la administración del Juzgado. El juez presidente es quien se relaciona con el Administrador y la CAPJ
42	¿Existe algún reglamento, manual de procedimientos o normativa que señale expresamente los roles, responsabilidades y forma de operar en el despacho judicial?. Ej: Manual de procedimientos para los Tribunales de Garantía, en Chile. CHILE: Existen manuales de procedimiento y de contingencia (éste último para el Centro de Justicia)

i) Estructura organizacional del despacho judicial.

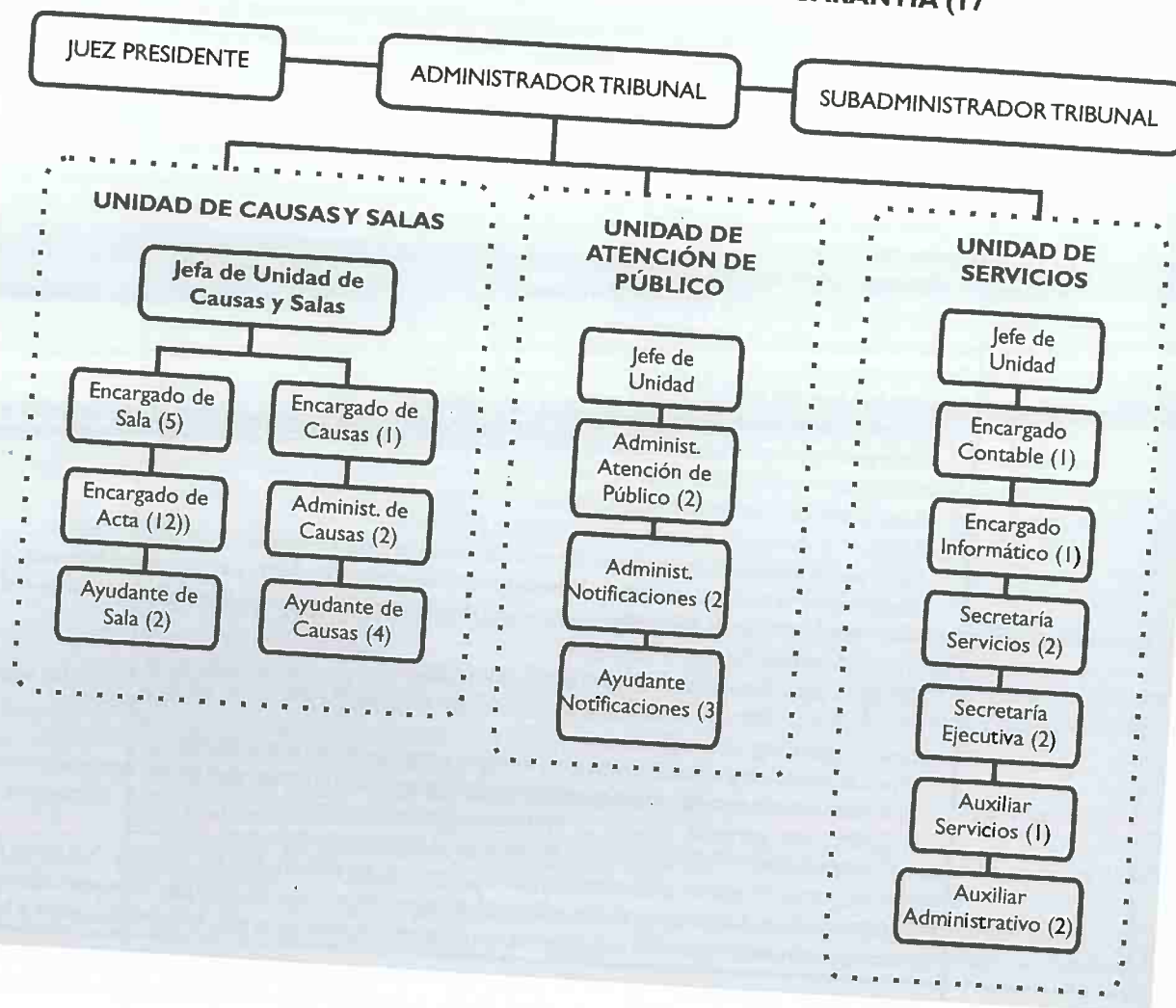
43

Poner el organigrama de los despachos judiciales más representativos

CHILE:

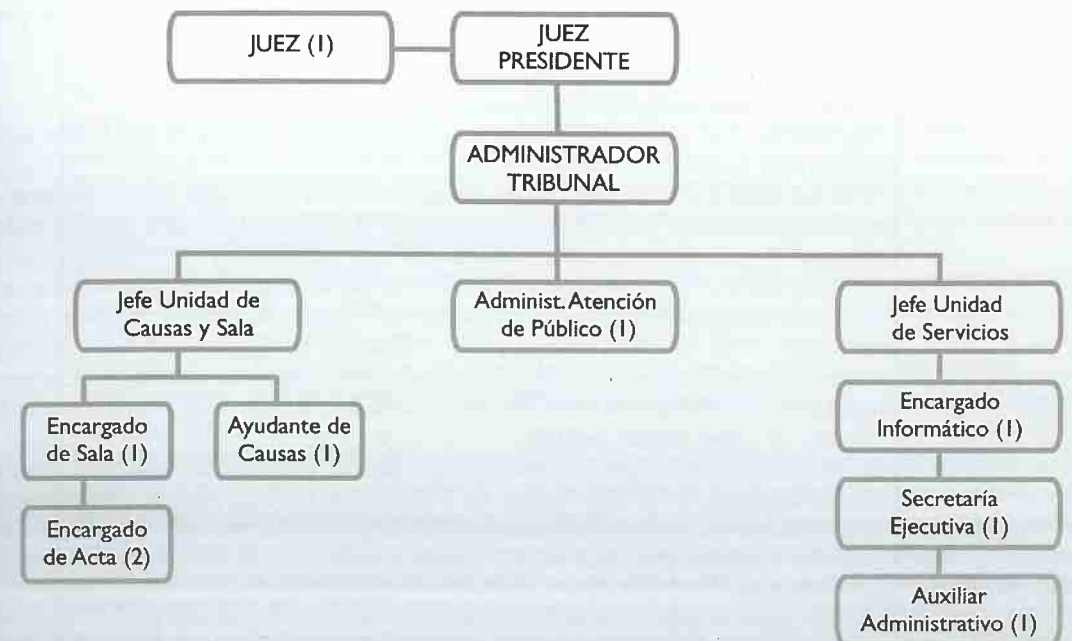
En los casos de los Tribunales de la Reforma la organización corresponde a una clara división de funciones: en la jurisdiccional se identifica la figura de uno o más jueces y bajo ellos el encargado de sala; lo administrativo se organiza mediante un comité de jueces y un juez presidente que se relacionan con el administrador del tribunal, quien tiene bajo su cargo diversas unidades. Parte de eso corresponde a los siguientes esquemas: (153)

DISEÑO ORGANIZACIONAL - JUZGADO DE GARANTÍA (17)



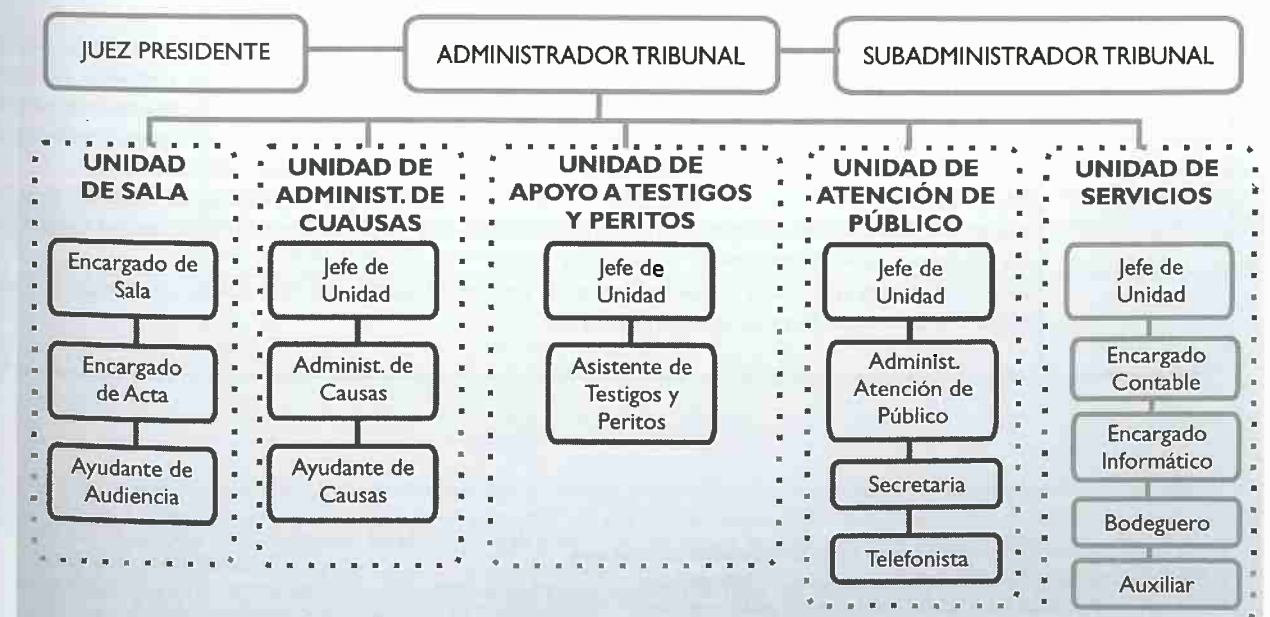
(153) Diapositivas tomadas de la exposición del Señor Administrador Rodrigo Valenzuela Correa: "La Reforma Procesal Penal. Juzgado De Garantía De Rancagua" (no publicada)

Ejemplo de la organización de un Tribunal de Garantía en una fase inicial (sin el total de la dotación del personal):

DISEÑO ORGANIZACIONAL - DOTACIÓN INICIAL
JUZGADO DE GARANTÍA DE RANCAGUA

En el caso de los Tribunales de Juicio Oral en la Penal, la organización corresponde al siguiente esquema:

DISEÑO ORGANIZACIONAL - TRIBUNAL DE JUICIO ORAL



j. Sistemas computarizados de apoyo a la tramitación de causas

44	¿Qué tipo de apoyos informáticos tienen los tribunales?. Ojalá diferenciar por materia, describiendo brevemente las funcionalidades del sistema CHILE: “Existen sistemas internos de apoyo para los tribunales tanto en el área de gestión como de contabilidad: SIAGJ: Sistema de Apoyo a la gestión Judicial CGU60: Sistema de Contabilidad Gubernamental Hay además una página Web- para el uso del público- e Intranet del Poder Judicial (154) que cuentan con variada información.” “Internamente los Tribunales Civiles cuentan hace más de 15 años con un soporte computacional común denominado “Litre” que es proveído por la CAPJ, los tribunales acceden a él a través de una terminal VT y ahí registran los movimientos de cada causa.” (155) Para el público, en materia Civil y Laboral existe un sistema público para acceder a la información de causas incluyéndose las resoluciones que al respecto dictan los Tribunales, se informa también del estado diario. Pero este sistema está accesible solo en algunas localidades (Santiago, San Miguel y Valparaíso). Se puede acceder también a la programación de las Salas de las Cortes (Suprema y de Apelaciones) y a la Agenda de audiencias en relación a la reforma procesal penal, todo esto a través del sitio del poder judicial de Chile. En el caso de los nuevos tribunales de familia, cuentan también con apoyo de sistemas computacionales en la tramitación de causas y se ha incorporado gradualmente el envío de notificaciones vía correo electrónico, sin embargo en estas causas la información de ellas no está accesible al público dado que estos procesos poseen normas de reserva por el tenor de los temas allí ventilados Los tribunales de garantía y oral en lo penal han marcado la pauta en avance teniendo expedientes virtuales, los documentos deben entregarse o convertirse a soporte electrónico, las notificaciones se hacen por este medio y en general todo el movimiento de la causa. Existe acceso restringido a cada causa mediante claves (solo para los intervinientes) pero hay acceso público a los estados diarios y lista de audiencias, entre otros. Para el uso interno del sistema informático se crearon documentos que describen detalladamente el manejo de estos. (156)
45	En lo posible, señalar alguna opinión acerca de su utilidad real y nivel de uso por parte de los usuarios. CHILE: En el caso de los tribunales civiles, la información de las causas a la que puede acceder gratuitamente el público en general suele no estar totalmente actualizada, presentando un pequeño retardo porque existe un desfase entre que el movimiento de la causa es registrado en el sistema interno del tribunal y que esto es “subido” a la página del poder judicial. Pero existe un sistema pago mediante el cual se puede acceder al sistema interno de los tribunales para ver el estado de la causa. En el caso de los tribunales laborales los usuarios señalan que el sistema es efectivo, que la información de la causa se encuentra siempre actualizada y se puede encontrar incluso el detalle de las diligencias de los receptores. En el caso de los tribunales de Juicio Oral en lo penal y de Garantía, la tramitación de causas por vía electrónica es expedita y da buenos resultados.

(154) Información proporcionada por un administrador encuestado.

(155) Información proporcionada por un juez encuestado.

(156) Son los llamados “módulos”. Se anexan algunos de ellos

4. Sistemas de información para la toma de decisiones en el Poder Judicial.

- a. Descripción del proceso de registro, recopilación, procesamiento, análisis y difusión de información de carácter estadístico relacionado con la labor de los despachos judiciales.

46	¿Qué unidades organizacionales están involucradas y con qué nivel de responsabilidad en cada una de las etapas enunciadas? CHILE: Esta labor está a cargo de CAPJ, como eje central del proceso, quien por ley debe “asesorar técnicamente a la Corte Suprema en el diseño y análisis de la información estadística” y “dictar, conforme a las directrices generales que le imparta la Corte Suprema, políticas de diseño y análisis de la información estadística” (art. 506 COT). Los sistemas computacionales implementados en la mayoría de los tribunales permiten contar en forma rápida, tanto en cada tribunal como a nivel central, con toda la información pertinente. Por su parte, el Código Orgánico de Tribunales (artículo 586) establece que los jueces de letras y el juez presidente de los tribunales penales son obligados a remitir a la respectiva Corte de Apelaciones con periodicidad información sobre las causas. (157) Consultada la CAPJ, señala que los tribunales directamente ingresan los registros al Sistema, el procesamiento, análisis y resultado se efectúa en el Departamento de Informática, unidad de Estudios de la CAPJ. Además, por Auto Acordado de la Corte Suprema se establece la elaboración de un informe sobre metas de Gestión en el que se analiza el nivel de cumplimiento alcanzado por meta en cada sector según un procedimiento predeterminado (158). El artículo 8 del Reglamento que rige el bono de gestión institucional establece que “le corresponderá la CAPJ la evaluación del grado de cumplimiento de las metas y la determinación del 40% de los tribunales que recibirán el bono de gestión institucional, en conformidad a lo dispuesto en este reglamento y los Auto Acordados de la Corte Suprema que se dicten sobre la materia, proceso que deberá concluir a más tardar el 30 de Abril de cada año y cuyos resultados deberán ser informados a todos los tribunales del país, dentro del plazo máximo de quince días hábiles a contar de esta última fecha.” (159)
47	¿Existe algún reglamento o procedimiento que regule el proceso descrito?. En caso afirmativo, ¿quién lo elabora y quién lo sanciona? CHILE: La CAPJ a través de los sistemas computacionales cuenta con la información de los diversos tribunales, pero no existe norma. El COT es quien establece cómo y con qué periodicidad los tribunales le remiten información a las Cortes. Existe un Auto Acordado sobre Metas de Gestión para los Tribunales del país, se fija un procedimiento en que a cada tribunal se le entrega una pauta con fijación de objetivos, indicadores a utilizar, referencias que deben seguir respecto a las fuentes de información y observaciones generales. La CAPJ está a cargo del tema de recopilar y procesar la información. Se establecen etapas de evaluación e indicadores a utilizar, además de las sanciones por incumplimiento en el deber de entregar la información y la difusión de la información.

(157) Entre la información que deben remitir, el código señala: una lista de las causas criminales pendientes en sus juzgados, indicando el estado en que se halla cada causa y los motivos del retardo o paralización que alguna de ellas sufre, y, una lista de las causas civiles y criminales falladas en el mismo mes y de todas las que se encuentren en estado de sentencia, con indicación de las fechas respectivas.

(158) Para Más información ver Auto Acordado sobre Metas de Gestión para los Tribunales del país, año 2004 .

(159) Auto Acordado sobre Metas de Gestión , año 2004

48	En caso de existir un reglamento, ¿cómo se controla su adecuado cumplimiento por parte de todas las unidades involucradas? CHILE: En el caso de la remisión de información sobre cumplimiento de metas de gestión, los responsables de remitir esta información son los Secretarios en el caso de las Cortes y el juez y/o el secretario en el caso de los Tribunales de Primera Instancia; de no cumplir con este deber, "la CAPJ informa a las Cortes de Apelaciones a fin de que éstas implementen las medidas administrativas y disciplinarias que estimen pertinentes, enviando además copia de dicho informe a la Corte Suprema. De igual forma deberá informar a la Corte Suprema el incumplimiento en el envío de la información solicitada a las Cortes de Apelaciones" (160). El incumplimiento de este deber influye en la calificación de los funcionarios responsables
----	--

b. Existencia y uso de indicadores de desempeño, que contemplen datos adicionales a los de las estadísticas judiciales.

49	Señalar las principales áreas en las cuales existen indicadores de desempeño, con algunos ejemplos concretos de indicadores. Idealmente, poner en anexo el listado de indicadores empleados por los Poderes Judiciales CHILE: En relación a esto hay que remitirse a las Metas de Gestión que anualmente se establecen para el Poder Judicial por un acuerdo. Estas se fijan para distintos niveles jerárquicos y establecen áreas de mejoramiento con metas específicas, cobertura, sistema de evaluación, etc. Los metas de gestión judicial para el 2004 apuntaban básicamente a: mejoramiento de la gestión del tribunal, fortalecimiento del trabajo en equipo y mejorar la atención de usuarios. Se han seleccionado ejemplos dentro de éstas: META 1: Ejemplo 1: -Cobertura: Secretaría de Corte Suprema -Área de mejoramiento: Mejoramiento de la gestión interna del tribunal Meta: Identificar el 85% de las causas pendientes en Corte Suprema Ejemplo 2: -Cobertura: Juzgados con competencia Civil, Criminal, Laboral, Menores, Garantía o combinación de ellas. -Área de mejoramiento: Mejoramiento de la gestión del tribunal -Meta: Disminución de causas pendientes mediante el término de causas ingresadas al Juzgado tanto antes del año 2004 como durante el año 2004. Ejemplo 3: -Cobertura: de Garantía y Tribunales de Juicio Oral en lo Penal. -Área de mejoramiento: Mejoramiento de la gestión del tribunal -Meta: Minimizar las solicitudes pendientes al interior del tribunal y las audiencias suspendidas por falta de notificación META 2: -Cobertura: Juzgados que conocen materia civil, criminal, laboral y menores, tribunales de juicio oral en lo penal y juzgados de garantía, Secretarías Cortes de Apelaciones y Secretaría de Corte Suprema. -Área de mejoramiento: Fortalecimiento del trabajo en equipo -Meta: Implementar mecanismos de autocapacitación y reuniones periódicas tendientes a mejorar el funcionamiento interno del tribunal
----	---

(160) Auto Acordado sobre Metas de Gestión, año 2004

c. Existencia y uso de sistemas informáticos de apoyo a la toma de decisiones.

50	¿Existen sistemas informáticos de apoyo a la toma de decisiones, distintos a los sistemas de seguimiento de causas? CHILE: Existe un sistema de Intranet que es un conjunto de servicios informáticos disponibles en un ambiente Web y que puede ser accedido dentro de la red del Poder Judicial. Contiene información de la E. Corte Suprema, I. Cortes de Apelaciones, Juzgados del país y de la Corporación Administrativa, en materias de recursos humanos, procedimientos administrativos, noticias, bienestar, encuestas, etc. (161) También existe a nivel interno información administrativa otorgada por los Departamentos de Recursos Humanos y de Informática y Computación de la Corporación Administrativa. En los Tribunales que cuentan con administrador, éste puede determinar algún otro sistema, pudiendo ser este de carácter estadístico. (162)
51	En caso afirmativo, ¿qué uso efectivo se le da? CHILE: Esta información se utiliza, entre otras cosas, para definir proyección y carga de trabajo, que se complementa con información obtenida del Sistema Judicial SIAGJ. (163) También se usa la información para la toma de decisiones, de control y de presupuesto.

d. Nivel de uso de la información estadística y de indicadores para la toma de decisiones.

52	¿Cómo se emplea, si es que se emplea, la información estadística y de indicadores, para apoyar la toma de decisiones a distintos niveles. Ej: localización de tribunales con estudios de demanda, cantidad de personal de acuerdo a cargas de trabajo, creación de nuevas materias especializadas de acuerdo a demanda, cumplimiento de metas para uso en ascensos o castigos, etc. CHILE: Las estadísticas sirven para la planificación, así por ejemplo, en los tribunales de garantía utilizan las estadísticas relacionadas con el ingreso de causas para planificar los horarios y bloques de audiencias, ellos pueden saber mediante estadísticas las fechas en que ingresan más causas en ciertos sectores y cuándo menos. SE analiza el comportamiento pro territorio. En opinión de un administrador, la utilización de la información estadística corresponde al análisis objetivo que pueda realizar cada Administrador de Tribunal, ello dependerá que tan avezado sea este en la utilización de dicha información.
----	--

(161) Memoria del Poder Judicial año 2003

(162) Información dada por un administrador entrevistado.

(163) Información dada por un administrador entrevistado.

ANEXO 2: RESPUESTAS AL CUESTIONARIO DE ESPAÑA

I. El control administrativo en el Poder Judicial

c. Fijación de objetivos y metas: órganos que las definen, mecanismos de fijación, participación de los "controlados".

NRO.	TEMA O PREGUNTA
1	¿Existen en forma expresa y declarada objetivos y metas institucionales? Decir por ejemplo, que anualmente se debe dar una cuenta pública, en la cual se rinde cuenta acerca de los avances del año anterior y se fijan o comprometen metas. R/ Si. De acuerdo con la ley general del poder judicial español, (art. 109), el Consejo General del Poder Judicial (164) -órgano de gobierno de jueces y magistrados- debe realizar una Memoria Anual sobre las actividades desarrolladas durante el año en materia judicial, en especial, lo relacionado a la valoración del desempeño de la actividad judicial, las actividades de los servicios de secretaría general, la implementación de nuevas tecnologías, el servicio de inspección, entre otros.
2	¿Se dice explícitamente en las leyes orgánicas de los Consejos de la Magistratura, o en las Cortes Supremas, que tal o cuál organismo es el responsable de fijar metas y objetivos?, ¿se menciona incluso la palabra "objetivos" y la palabra "metas"? R/ No. Ni la Constitución española ni la ley orgánica del poder judicial, establecen de manera precisa qué organismos son responsables de fijar metas y objetivos. Simplemente establecen las funciones y competencias del Consejo general del Poder judicial, entre las cuales, se define el nombramiento de jueces, la inspección de juzgados, la elaboración de memoria anual, la potestad reglamentaria, etc; y del Ministerio de Justicia.
3	Describir el mecanismo o procedimiento que se emplea para la fijación de objetivos y metas. R/ La información recopilada no permite dar respuesta, con exactitud, a esta pregunta.
4	¿Existe algún órgano de carácter técnico, que elabore y sugiera a las autoridades superiores tema específicos? R/ Si. El Consejo General del Poder Judicial está estructurado en comisiones legales, (permanente, de calificación y disciplinaria), reglamentarias (presupuestaria, estudios e informes, informática, escuela judicial y relaciones internacionales), y otras (organización y modernización judicial, y de seguimiento a las leyes de enjuiciamiento civil, de menores, de familia, consursal, y de protección a víctimas de violencia doméstica etc.), que se encargan de preparar los asuntos que el pleno les encomienda, tales como, presupuesto, consolidación y análisis de información, carrera judicial, entre otras.
5	¿En caso afirmativo, ¿qué tipo de información es empleada para tal efecto? R/ El Pleno del Consejo General del Poder Judicial delega en cada una de las comisiones, análisis e informes, que luego le son presentados y aprobados. Ejemplo de esto, son los informes del Consejo sobre la opinión de usuarios y jueces y magistrados sobre la administración de justicia, los recursos tecnológicos empleados, la actividad inspectora del Consejo, los servicios comunes, entre otros.
6	¿Los despachos judiciales, tienen algún tipo de participación en el proceso? Ej: representación gremial en la fijación de metas o estándares R/ No. Aunque para la definición de metas existe un sistema de módulos de trabajo de Jueces y Magistrados, que en su origen, fue establecido de manera participativa con la carrera judicial. (165)

(164) Ver. Toda la información relativa al Consejo General del Poder Judicial español: www.poderjudicial.es

(165) Consejo General del Poder Judicial español, Respuesta al cuestionario enviado por el CEJA, Enero de 2006.

d. Mecanismos de ejercicio del control: órganos específicos de control (roles y atribuciones), programación del trabajo de dichos órganos, responsabilidades asignadas a distintas áreas de la estructura organizacional.

7	¿Sobre quién recae la responsabilidad de "controlar" que los despachos judiciales se "administren" adecuadamente? Ej. Sobre la Corte de Apelaciones o tribunal superior correspondiente, sobre la Inspectoría Judicial, etc. R(166): La responsabilidad de controlar la administración de los despachos judiciales recae en diferentes instituciones, y la competencia de cada una de ellas depende de los funcionarios y funciones objeto de control. Así, el control presupuestario y administrativo de los despachos judiciales, así como, de los secretarios judiciales, directores de las oficinas judiciales de apoyo directo al juez, y de los servicios comunes procesales dependen del poder ejecutivo, por lo que, esta función la realiza el Ministerio de Justicia o las Comunidades Autónomas que tienen esta competencia, (Canarias, Andalucía, Madrid, Comunidad Valenciana, Cataluña, Navarra, Galicia y el País Vasco). Por su parte, el Consejo General del Poder Judicial tiene competencia sobre la carrera judicial, evaluación del rendimiento, potestad disciplinaria, y mejora de la Justicia. Además, "ejerce la superior inspección y vigilancia sobre todos los juzgados y tribunales para la comprobación y control del funcionamiento de la Administración de Justicia". (Art. 171 de la Ley orgánica del poder judicial).
8	¿Qué tipo de controles realizan los órganos correspondientes cuando van a visitar a algún tribunal? Ej: que el archivo esté ordenado, que se respeten ciertos procedimientos, que se cumplan horarios, que se respeten algunos plazos, etc. R: En lo que respecta a la función de Inspección y Vigilancia del Consejo General del Poder Judicial, ésta comprende el examen del funcionamiento del juzgado o tribunal y el cumplimiento de los deberes del personal judicial, especialmente, la necesidad de una pronta y eficaz tramitación de asuntos judiciales y administrativos. El Consejo ha definido como criterios para el desarrollo de esta función, la duración de los procesos judiciales, los tiempos de respuesta, las necesidades de software, los planes de actualización de órganos judiciales, entre otros. La inspección y vigilancia judicial no implica que la interpretación y la aplicación de las leyes de los Jueces o Tribunales sea objeto de aprobación, censura o corrección.
9	¿Existe algún órgano encargado de que el "nivel central" se "administre" adecuadamente? Ej. Contralorías internas. R: Si. El Secretario General y la Gerencia del Consejo General del Poder Judicial. (Ley orgánica del poder judicial español).
10	En caso de existir, ¿qué atribuciones tiene dicho órgano, a quién le rinde cuentas, qué tipo de controles específicamente realiza? Ej. Control sobre las licitaciones, sobre las compras, sobre las inversiones, etc. R: La Gerencia del Consejo tiene la función de: a) administrar los fondos librados a justificar; b) autorizar los documentos contables y de tesorería y los actos de disposición de la cuenta del Consejo en el Banco de España, c) autorizar la cuenta de liquidación del presupuesto, d) gestionar los fondos de materia, realizar los estudios necesarios para la preparación del anteproyecto de presupuestos del Consejo y de los expedientes de modificación de créditos, e) ejercer la asistencia en la tramitación de los expedientes de gasto y demás correspondientes a la ejecución del presupuesto del Consejo. La gerencia le rinde cuentas al Secretario General y éste, al Pleno del Consejo General del Poder Judicial. (167)

(166) La respuesta a este apartado ha sido extraída de dos fuentes de información: a) La respuesta del Consejo General del Poder Judicial a un cuestionario enviado por el CEJA; b) Información recopilada en la página web del Consejo.

II. La elaboración, ejecución y control presupuestario del Poder Judicial.

A. Contexto institucional en los países de interés

Se enunciará en cada país el arreglo institucional con el cual se relaciona el Poder Judicial con el Poder Ejecutivo y el Legislativo, definiendo si hay presupuestos mínimos o máximos definidos por ley, la participación de otros poderes en la definición del presupuesto judicial, etc.

11	¿Existe alguna norma que fije un monto o porcentaje máximo o mínimo para el presupuesto del Poder Judicial? En caso afirmativo, detallar el porcentaje. R: No. El artículo 127 de la ley orgánica del poder judicial, modificada por la ley 2 de 2004, únicamente establece que es competencia del pleno del Consejo "elaborar el Presupuesto del Consejo General del Poder Judicial, que se integrará en los Generales del Estado, en una sección independiente". Por otro lado, tampoco se establece un porcentaje mínimo que debe ser asignado para el funcionamiento de los tribunales y juzgados al Ministerio de Justicia, en las comunidades autónomas en las que tiene competencia.
12	¿Cuáles son las instituciones que participan en la discusión presupuestaria, y cómo? R: En lo que respecta a la competencia presupuestaria del poder ejecutivo, es decir, el suministro y administración de los medios materiales de los juzgados y tribunales, el Ministerio de Justicia (168) y las Comunidades autónomas -que tienen esta competencia-, tienen a su cargo la elaboración del proyecto de presupuesto, y la ejecución del que es asignado por las Cortes generales, en el caso del gobierno central, y por los parlamentos propios -en el caso de comunidades autónomas competentes-. Por su parte, el Consejo General del Poder Judicial elabora su propio presupuesto, para lo cual, creó, mediante reglamento 1 de 1986, la Comisión Presupuestaria que tiene como función elaborar, siguiendo la orden del pleno, el presupuesto general del poder judicial, y realizar la dirección de su ejecución y control. El anteproyecto es presentado al Pleno quien, lo aprueba, y envía a las Cortes generales (Congreso de los diputados y Senado).
13	¿Existen normas contables que regulen la forma en la cual se debe presentar el presupuesto judicial? Ej: Normas de la CGR de Chile. R: Si. Para la elaboración del presupuesto del Consejo General del Poder Judicial, existen las normas elaboradas por la Comisión presupuestaria. Sin embargo, en el caso del Ministerio de Justicia y de las comunidades autónomas, la información recopilada no permite dar respuesta, con exactitud, a esta pregunta.
14	¿La cooperación extranjera, qué tan relevante es en relación al presupuesto anual, en caso de existir? R: La información recopilada no permite dar respuesta, con exactitud, a esta pregunta.
15	Breve descripción del proceso de elaboración del presupuesto judicial, con sus principales hitos. (Ej. Tal fecha se debe presentar el anteproyecto, tal fecha se debe defender en el Congreso, el Congreso puede recortar hasta un cierto %, etc.) R: En lo que hace referencia al presupuesto del Consejo General del poder Judicial, la Comisión presupuestaria elabora las normas para la preparación del presupuesto correspondiente, siguiendo un proceso participativo en el que colaboran todas las Vocalías, Comisiones y los Órganos Técnicos del Consejo general. Las necesidades en recursos humanos y en recursos materiales, se estudian y sistematizan por la Comisión Presupuestaria que elabora los cuadros y las memorias que configuran el Presupuesto del Consejo en sus tres programas de actuación y se envía al Pleno para la oportuna aprobación en julio. Posteriormente, en septiembre, el Pleno del Consejo, a sugerencia del Ministerio de Economía y Hacienda, ajusta o no, la cantidad inicialmente aprobada, y luego se envía al Parlamento español quien la debe aprobar en diciembre. (169)

(168) El Ministerio de Justicia tiene a su cargo la competencia presupuestaria y administrativa de juzgados y tribunales de las comunidades autónomas de en las comunidades autónomas de Baleares, Extremadura, Castilla la Mancha, Murcia, Aragón, Castilla León, La Rioja, Cantabria y Asturias, y las ciudades autónomas de Ceuta y Melilla.

(169) Consejo General del Poder Judicial, Memoria 2005-Aprobada por el Pleno el 27 de abril de 2005, Madrid. 2005.

B. Decisiones relacionadas con la elaboración, ejecución y control presupuestario

a. Proceso de recopilación de necesidades de gasto e inversión de cada una de las áreas del Poder Judicial.

16	El responsable de un despacho judicial (juez en la mayor parte de los casos o administrador en otros), ¿es consultado durante la elaboración del presupuesto de su unidad? R: La información recopilada no permite dar respuesta, con exactitud, a esta pregunta.
17	En caso afirmativo, ¿qué atribuciones tiene, si es que tiene? R: La información recopilada no permite dar respuesta, con exactitud, a esta pregunta.
18	¿Existe alguna unidad central que coordina todo el proceso de elaboración del presupuesto? R: Si. En lo que tiene que ver con la competencia del Ministerio de Justicia, (tribunales y juzgados de comunidades autónomas de su competencia), esta entidad es quien realiza la elaboración del presupuesto de los tribunales. Y en lo que se refiere a la competencia del Consejo General del Poder Judicial, (su propio presupuesto), la Comisión presupuestaria elabora el anteproyecto y lo presenta al Pleno, quien lo aprueba.
19	¿Existe alguna normativa, reglamentación, o procedimiento que regule el proceso de elaboración el presupuesto dentro del Poder Judicial? En caso afirmativo, sería ideal contar con el procedimiento, para ponerlo en anexo R: La información recopilada no permite dar respuesta, con exactitud, a esta pregunta.

f. Información con que se cuenta de respaldo para la elaboración del presupuesto

20	¿Es posible identificar la existencia de estándares de gastos? Ej. Se gasta X por cada persona en cada Tribunal. R: La información recopilada no permite dar respuesta, con exactitud, a esta pregunta.
21	¿Quién se encarga de proveer la información necesaria para la elaboración del presupuesto? R: En la competencia que tiene el Consejo General del Poder Judicial, la Comisión de Presupuesto. Por otro lado, de la información recopilada no se puede dar respuesta, con exactitud, a esta pregunta, en materia de la competencia del Ministerio de Justicia y de las Comunidades autónomas.

g. Registro y ejecución presupuestaria: sistemas de información de apoyo, desagregación de la información, autonomías de ejecución en distintas áreas de la estructura organizacional.

22	¿Qué autonomía tiene el encargado de un despacho judicial (juez o administrador) para ejecutar el presupuesto?, ¿hay ciertos ítemes del presupuesto que puede ejecutar? R: La información recopilada no permite dar respuesta, con exactitud, a esta pregunta.
23	¿Qué tipo de sistema informático se utiliza para registrar la ejecución presupuestaria? R: La información recopilada no permite dar respuesta, con exactitud, a esta pregunta.
24	¿Existe algún reglamento, normativa o manual de procedimiento para la ejecución del presupuesto? R: La información recopilada no permite dar respuesta, con exactitud, a esta pregunta.

h. Mecanismos de control presupuestario: auditorías internas o externas, procesos de aprobación de gastos e inversión.

25	¿Se realizan auditorías internas o externas de la ejecución presupuestaria? R: Si. El Pleno del Consejo General tiene la función interventora a su cargo, y por ello, tiene la facultad de nombrar un interventor entre personas que posean la adecuada calificación profesional. En los eventos en los que el interventor formule reparos a los gastos que deba fiscalizar o intervenir, el Pleno deberá adoptar la resolución definitiva.
26	En caso afirmativo, ¿con qué alcance (ej: solo inversión, algún tipo de ítem, sólo ciertas áreas geográficas o áreas organizacionales, etc.)? R: La información recopilada no permite dar respuesta, con exactitud, a esta pregunta.
27	¿Existe algún reglamento, normativa o manual de procedimiento relacionado con cómo se debe controlar la ejecución del presupuesto? Ej: lista de aprobación por monto del gasto. R: La información recopilada no permite dar respuesta, con exactitud, a esta pregunta. (170)

III. Modelos de gestión del despacho judicial

Los aspectos que se tratarán en este capítulo son:

k. Diferenciación de las funciones jurisdiccionales de las administrativas a nivel del despacho judicial.

l. Economías de escala y su aprovechamiento.

28	En los casos de que existan varios jueces en un mismo recinto, ¿existen servicios comunes de apoyo? R: Si. Desde hace varios años se ha incluido como apoyo a la función jurisdiccional los servicios comunes de registro y reparto de asuntos, notificaciones y embargos, así como, las unidades de apoyo directo al juez coordinadas por éste- que se encargan de las tramitaciones procesales. En la actualidad, el Ministerio de Justicia español desarrolla un proyecto de modernización de despachos y tribunales, que incorpora servicios comunes para la recepción de escritos, demandas, atestados o querellas entre los distintos órganos judiciales; para actos de comunicación a las partes, testigos y peritos; para la estadística judicial; para la celebración de actos de conciliación en los pleitos civiles y laborales; y par la ejecución de sentencias, entre otras.
----	---

(170) Ver: <http://www.poderjudicial.es/eversuite/GetRecords?Template=cgpi/cgpi/principal.htm>

29	¿Cuál es el tamaño de los "grandes despachos"? Ej: comparación entre los megadespachos de San José y los Tribunales de Garantía del CJS R: En Madrid existen 50 juzgados de instrucción penal agrupados en un solo edificio y 46 civiles de primera instancia en otro (171). Estos despachos cuentan con grandes servicios comunes de notificaciones y embargos dirigidos por secretarios judiciales- que realizan diligencias unipersonales (actos de comunicación) y diligencias que se practican por comisión judicial (actos de ejecución). (172)
30	¿Existe algún reglamento, manual de procedimientos o normativa que señale las condiciones bajo las cuales se organizarán servicios comunes? R: Si. Las funciones de los secretarios judiciales han sido reguladas a través de reglamento orgánico, y

m. Profesionalización de la administración

31	¿Se han incorporado como personal de los tribunales a personal que no tenga formación legal? R: Si.
32	En caso afirmativo, ¿cumpliendo qué funciones y con qué niveles de responsabilidad? R: Para la implementación de la nueva oficina judicial, se va a incorporar un "cuerpo de gestión procesal y Administrativa y el cuerpo de tramitación procesal y administrativa", que no necesariamente tiene que ser abogado/a, y que se debe encargar de la gestión administrativa de los procesos (notificaciones, archivo, registro, etc.). Además, se ha considerado la implementación de unidades administrativas independientes de la oficina judicial- que se encargarán de la jefatura, ordenación y gestión de los recursos humanos de la oficina judicial, y de gestionar los medios informáticos, nuevas tecnologías y demás medios materiales.
33	¿Existe algún reglamento, manual de procedimientos o normativa que señale las labores que debe cumplir el personal laborando en los despachos? Ej: Manual de Procedimientos de los Tribunales de Garantía. R: Si. La Ley orgánica del Poder Judicial, el reglamento orgánico de Secretarios Judiciales y las normas de funcionamiento de cada servicio común.

n. Logro de resultados v/s cumplimiento de procedimientos

34	¿Existen en forma explícita indicadores, en cualquier ámbito, que los despachos judiciales deban cumplir en un cierto período? (respecto a tramitación de causas, a atención de público, etc.) R: Si. El Servicio de Inspección del Consejo General del Poder Judicial, en cumplimiento de la Ley 15 de 2003, hace tramitar a los despachos judiciales semestralmente formularios de retribuciones variables por cumplimiento de objetivos a los más de cuatro mil jueces españoles. De esta forma, ellos conocen los objetivos por los que se mide su trabajo. (173)
----	--

(171) Ver: <http://www.poderjudicial.es/eversuite/GetRecords?Template=cgpi/jt/principal.htm>

(172) Consejo General del Poder Judicial español, Datos de Justicia Boletín Estadístico Octubre de 2005- Servicios Comunes, Madrid, 2005.

(173) Consejo General del Poder Judicial, Memoria 2005 Aprobada por el Pleno de 27 de abril de 2005, Madrid, 2005.

o. Tipo de información usada para la gestión del despacho judicial

35	El o los responsables del despacho judicial, ¿qué tipo de información reciben respecto a su área de responsabilidad (ej: ejecución del presupuesto, cantidad de causas ingresadas, tipos de términos alcanzados, etc.)?
	R: La información recopilada no permite dar respuesta, con exactitud, a esta pregunta.
36	¿Quién es el encargado de proporcionar dicha información?, ¿con qué periodicidad lo hace y con qué herramientas? (ej: sistemas propios, los pide al nivel central, etc.).
	R: El encargado del despacho judicial (juez o presidente de sala) debe suministrar la información semestralmente. (174)

p. Relación entre los órganos centrales de decisión y los despachos judiciales.

37	Describir la relación funcional y jerárquica entre los despachos judiciales y la "cadena de mando" dentro del Poder Judicial.
	R: En este punto es importante mencionar, que aunque la división política y administrativa de este país es mixta, (existe un gobierno central y comunidades autónomas con autonomía legislativa y competencias ejecutivas), el poder judicial es único y rige para todo el Estado. Sin embargo, éste es administrado por el poder ejecutivo, razón por la cual, el Ministerio de Justicia y las Comunidades Autónomas a las que les fue entregada esta competencia, (Canarias, Andalucía, Madrid, Comunidad Valenciana, Cataluña, Navarra, Galicia y el País Vasco), tienen la función de proveer todos los medios materiales para los juzgados y tribunales. Además, existe el Consejo General del poder judicial que es el órgano de gobierno de los jueces y magistrados, y que tiene competencia en todo el territorio español. (175) Teniendo en cuenta lo anterior, la relación jerárquica a nivel judicial de la jurisdicción ordinaria es: a) Tribunal Supremo, b) Audiencia Nacional, c) Tribunales Superiores de Justicia en las Comunidades Autónomas, d) Audiencias provinciales, e) Juzgados de primera instancia. Además, existe un Tribunal Constitucional. Finalmente, en lo que hace referencia a la relación funcional de la administración de la "administración de la justicia", el Ministerio de Justicia es el órgano jerárquico de los despachos judiciales, salvo en los casos en los que las Comunidades Autónomas tienen esta competencia.

q. Dimensionamiento de demanda y oferta

38	¿Cuentan los responsables de los despachos judiciales con información acerca de la previsión de demanda que enfrentarán en el futuro?
	R: La información recopilada no permite dar respuesta, con exactitud, a esta pregunta.
39	¿Tienen alguna ingerencia en la determinación del número y perfil del personal que trabajará con ellos, para enfrentar la demanda prevista?
	R: La información recopilada no permite dar respuesta, con exactitud, a esta pregunta.

(174) Ibídem.

(175) En la actualidad existe un debate en España sobre la posibilidad de que la autonomía de las Comunidades Autónomas incluya la competencia del gobierno de los tribunales y los juzgados. En efecto, la Comunidad Autónoma de Cataluña, ha realizado una propuesta de estatuto de autonomía, en la que se incluye la creación de un Consejo de la Judicatura para ésta. Para más información sobre este tema, Ver: Consejo General del Poder Judicial español, "Estudio sobre la propuesta de reforma del estatuto de autonomía de Cataluña", Madrid, 2005.

r. Organización de los despachos: funciones, roles, responsabilidades y perfil del personal.

40	Describir el tipo de organización más común de los despachos judiciales, poniendo énfasis en lo que ocurre en grandes ciudades, especialmente cuando existen muchos jueces en un mismo recinto físico.
	R: El tipo de organización más frecuente de los despachos judiciales, es el del modelo unipersonal, donde están compuestos por un magistrado y unidades de apoyo directo al juez, y son auxiliados por grandes servicios comunes dirigidos por secretarios judiciales- de registro y reparto de asuntos y de notificaciones y embargos. Ahora bien, debido a la modificación de la ley orgánica del poder judicial, este modelo pretende cambiar al tercer esquema, e intenta reducir la oficina de apoyo directo al juez a dos funcionarios y un secretario judicial, y potenciar los grandes servicios comunes. (176) En nueva oficina judicial del proyecto piloto que desarrolla el Ministerio de Justicia, donde existen gran cantidad de despachos, funciona así: a) el secretario, quien está a cargo de la nueva oficina judicial, se sitúa al frente de la oficina judicial y se encarga de toda la labor de documentación de los expedientes, el calendario de juicios o la ejecución de sentencias ya dictadas pasa a ser competencia del secretario y de su equipo; b) el juez se dedica a celebrar juicios y a dictar sentencias; c) las unidades de apoyo -que no se encuentran en algún juzgado o tribunal en particular-, cumplen labores centralizadas de gestión y apoyo en la aplicación de la ley procesal para todos los despachos de un mismo edificio. (177)
41	Describir los roles y responsabilidades de las principales "autoridades" en el despacho judicial, pensando en grandes ciudades, especialmente cuando existen muchos jueces en un mismo recinto físico.
	R: En el modelo tradicional de despachos judiciales de España, "el juez tiene la superior supervisión del funcionamiento de la oficina judicial, recayendo su organización ordinaria en el Secretario Judicial. (178) En cambio, el nuevo modelo separa la gestión administrativa de la jurisdiccional. El Juez se centra en la labor de juzgar y hacer ejecutar lo juzgado, pasando la gestión administrativa y procedimental al Secretario Judicial". En efecto, en este nuevo modelo, a) el juez tiene a su cargo las labores judiciales exclusivamente; b) el secretario de la oficina judicial, está a cargo de toda la parte administrativa de la nueva oficina judicial, y c) los jefes de las unidades administrativas se encargan de la "jefatura, ordenación y gestión de los recursos humanos de la oficina judicial y de gestionar los medios informáticos, nuevas tecnologías y demás medios materiales" de cada una de los temas a su cargo.
42	¿Existe algún reglamento, manual de procedimientos o normativa que señale expresamente los roles, responsabilidades y forma de operar en el despacho judicial?
	R: Si. Existe la Ley orgánica del Poder Judicial, el reglamento orgánico de Secretarios Judiciales, y algunas normas de funcionamiento de cada servicio común. Además, para la implementación de la nueva oficina judicial, el Ministerio de Justicia Español expidió reglamentos para el funcionamiento de la nueva oficina judicial: a) "Reglamento de Régimen Disciplinario de los Funcionarios: las novedades introducidas racionalizan el procedimiento para instruir los expedientes disciplinarios y dar a los funcionarios afectados las máximas garantías; y b) Reglamento Orgánico del Cuerpo de Secretarios Judiciales: Establece las líneas básicas del estatuto jurídico del cuerpo de secretarios judiciales". (179)

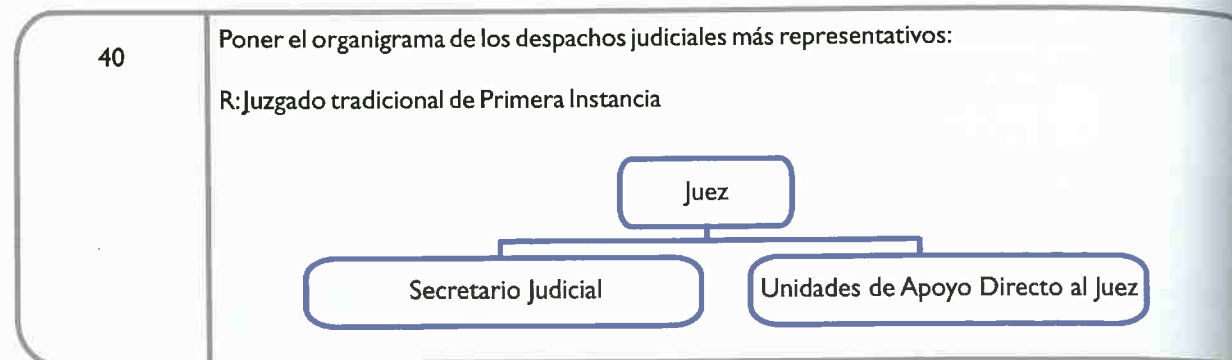
(176) Consejo General del Poder Judicial Español, Respuesta al Cuestionario enviado por el CEJA, Enero de 2006.

(177) Ministerio de Justicia Español, Nueva oficina Judicial, Madrid, 2005.

(178) Consejo General del Poder Judicial español, Respuesta al Cuestionario enviado por el CEJA, Enero de 2006.

(179) Ibídem.

s. Organización de los despachos: funciones, roles, responsabilidades y perfil del personal.



t. Sistemas computarizados de apoyo a la tramitación de causas

44	¿Qué tipo de apoyos informáticos tienen los tribunales? Ojalá diferenciar por materia, describiendo brevemente las funcionalidades del sistema R: El Consejo General del Poder Judicial tiene una Comisión de Informática Judicial (Reglamento 5 de 1995) y una de Modernización de la Oficina Judicial. Como parte de las labores adelantadas por estas comisiones, se reporta la implementación de diferentes sistemas que mejoran la informática en el sistema judicial. Ejemplo de esto, es el funcionamiento de la Extranet en la página web del Consejo General del Poder Judicial, la incorporación de firma electrónica a los Jueces y Magistrados, el Inter-ius (Punto Neutro Judicial) que es una Red de Comunicaciones, cuyo nodo central está soportado por el Consejo General del Poder Judicial, que permite las comunicaciones entre las distintas Redes Judiciales de las Comunidades Autónomas, Ministerio de Justicia y Consejo General del Poder Judicial, facilitando el acceso de Juzgados y Tribunales a servicios, proporcionados por terceras instituciones, de interés para el mejor funcionamiento de la Administración de Justicia. (180)
45	En lo posible, señalar alguna opinión acerca de su utilidad real y nivel de uso por parte de los usuarios. España: El Consejo General del Poder Judicial realiza, con frecuencia, informes sobre la opinión de jueces y magistrados respecto de la administración de justicia. El último estudio publicado fue el "Sexto Barómetro de Opinión de la Judicatura española -Encuesta A Una Muestra Nacional De Jueces Y Magistrados-", en el que se indagó sobre lo que se debe hacer para mejorar el sistema de administración de justicia, y lo que efectivamente, la ha mejorado. En este informe, los jueces opinan que la "informatización integral de la Justicia (que ya en 1987 era considerada muy o bastante importante por el 89% de los jueces españoles) ocupa de nuevo de forma destacada el primer lugar; sigue constituyendo un clamor prácticamente unánime".

(180) Consejo General del poder Judicial, Memoria 2005 Aprobada por el Pleno, el 27 de abril de 2005, Madrid, 2005.

III. Sistemas de información para la toma de decisiones en el Poder Judicial.

e. Descripción del proceso de registro, recopilación, procesamiento, análisis y difusión de información de carácter estadístico relacionado con la labor de los despachos judiciales

46	¿Qué unidades organizacionales están involucradas y con qué nivel de responsabilidad en cada una de las etapas enunciadas? R: En el proceso de registro, recopilación, procesamiento, análisis y difusión de información de carácter estadístico relacionado con la labor de los despachos judiciales, están involucrados los despachos judiciales y la Sección de Estadística del Consejo General del Poder Judicial. Los despachos judiciales envían trimestralmente el formato de informe estadístico (incluyen en su mayoría las validaciones a que se someten los datos al ser recepcionados), a la Sección de Estadística del Consejo general - coordinada por la Vocalía Delegada para la Estadística Judicial, que se encarga de realizar las tareas de grabación, revisión y subsanación de errores en los datos estadísticos de los informes trimestrales. Los formatos tal y como han sido diseñados- permiten la detección de errores en el propio momento de la cumplimentación y su inmediata subsanación por el propio Secretario Judicial. También arrastran las pendencies finales de un trimestre a las iniciales del siguiente, con lo que el número de datos a reseñar se reduce. (181)
47	¿Existe algún reglamento o procedimiento que regule el proceso descrito? En caso afirmativo, ¿quién lo elabora y quién lo sanciona? R: Si. El Pleno del Consejo General del Poder judicial, mediante instrucción no 2 / 2003, (BOE N 59 de 10 de marzo de 2003) expidió el código de conducta para usuarios de equipos y sistemas informáticos al servicio de la administración de justicia. Además, existen los boletines electrónicos que son enviados a cada uno de los juzgados por materia- y que fueron expedidos por el Consejo General del poder judicial. Ejemplo de ello, es que existen boletines en formato Excel y Open Office para los Juzgados de Instrucción, Primera Instancia, Primera Instancia e Instrucción (boletín 04), Social (05) y Penal (09), boletines. (182)
48	En caso de existir un reglamento, ¿cómo se controla su adecuado cumplimiento por parte de todas las unidades involucradas? R: La Sección de Estadística del Consejo General del poder Judicial controla trimestralmente el envío de la información estadística por parte de los juzgados, y revisa los errores. Los formatos diseñados permiten que se subsanen los errores y se señalen cuando éstos se den.

f. Existencia y uso de indicadores de desempeño, que contemplen datos adicionales a los de las estadísticas judiciales.

49	Señalar las principales áreas en las cuales existen indicadores de desempeño, con algunos ejemplos concretos de indicadores. Idealmente, poner en anexo el listado de indicadores empleados por los Poderes Judiciales. R: La información recopilada no permite dar respuesta, con exactitud, a esta pregunta.
----	--

(181) Ibidem.
(182) Ibidem

g. Existencia y uso de sistemas informáticos de apoyo a la toma de decisiones.

50	¿Existen sistemas informáticos de apoyo a la toma de decisiones, distintos a los sistemas de seguimiento de causas? R: Si. Existe "el «Punto Neutro Judicial», que es una Red de Comunicaciones, cuyo nodo central está soportado por el Consejo General del Poder Judicial, que permite las comunicaciones entre las distintas Redes Judiciales de las Comunidades Autónomas, Ministerio de Justicia y Consejo General del Poder Judicial, facilitando el acceso de Juzgados y Tribunales a servicios, proporcionados por terceras instituciones, de interés para el mejor funcionamiento de la Administración de Justicia. Este incluye juega un papel fundamental el Servicio de Intercambio de Documentos Judiciales «Inter-lus», servicio que tiene por objeto proporcionar a los Órganos Judiciales un instrumento sencillo para el intercambio de información, a través de un canal de comunicación seguro, especialmente orientado a la cumplimentación de exhortos y las comunicaciones gubernativas (...) Además, el Ministerio de Justicia generó otros programas informáticos, tales como, el acceso a las agendas de señalamientos de Juicios Rápidos (penales); el acceso a la Intranet de Justicia; Acceso al Registro de Medidas de Violencia Doméstica, incluyendo un módulo de formación; acceso al Registro de Sentencias Firmes de Menores". (183)
51	En caso afirmativo, ¿qué uso efectivo se le da? R: La información recopilada no permite dar respuesta, con exactitud, a esta pregunta.

h. Nivel de uso de la información estadística y de indicadores para la toma de decisiones

52	¿Cómo se emplea, si es que se emplea, la información estadística y de indicadores, para apoyar la toma de decisiones a distintos niveles? Ej: localización de tribunales con estudios de demanda, cantidad de personal de acuerdo a cargas de trabajo, creación de nuevas materias especializadas de acuerdo a demanda, cumplimiento de metas para uso en ascensos o castigos, etc. R: La información recopilada no permite dar respuesta, con exactitud, a esta pregunta.
----	--

(183) Ibídem.

ANEXO 3: RESPUESTAS AL CUESTIONARIO DE COLOMBIA.

I. El control administrativo en el Poder Judicial

e. Fijación de objetivos y metas: órganos que las definen, mecanismos de fijación, participación de los "controlados".

NRO.	TEMA O PREGUNTA
1	¿Existen en forma expresa y declarada objetivos y metas institucionales? Decir por ejemplo, que anualmente se debe dar una cuenta pública, en la cual se rinde cuenta acerca de los avances del año anterior y se fijan o comprometen metas. R: Si. De conformidad con la Constitución Política y la Ley Estatutaria de Administración de Justicia, (Art. 79) el Consejo Superior de la Judicatura (184) debe expedir el Plan de Desarrollo de la Rama judicial (poder judicial), que es incorporado al Plan Nacional de Desarrollo, y que incluye el Plan indicativo y de inversión. En la actualidad, existe el Plan Sectorial de Desarrollo 2003-2006, cuyo objetivo general es: "posicionar a la Rama Judicial como un sistema independiente, moderno, con cultura de servicio y confiable para los ciudadanos, mediante el aumento de su capacidad para asumir plenamente la responsabilidad de emitir actos de justicia, que conduzcan a la resolución justa de las controversias y a facilitar la convivencia pacífica entre los colombianos". Posteriormente, establece los objetivos específicos donde se destaca: el acceso a la justicia, la eficiencia y eficacia, la calidad, transparencia y autonomía de la administración de justicia.
2	¿Se dice explícitamente en las leyes orgánicas de los Consejos de la Magistratura, o en las Cortes Supremas, que tal o cuál organismo es el responsable de fijar metas y objetivos?, ¿se menciona incluso la palabra "objetivos" y la palabra "metas"? R: No. La Constitución Política de Colombia y la Ley Estatutaria de Administración de Justicia (270/96) establecen las competencias y funciones del Consejo Superior de la Judicatura, pero no establecen de manera precisa, quien debe fijar las metas y objetivos de la administración de justicia. De todas formas, establece las funciones del Consejo, entre las cuales, se destacan la administración y vigilancia de la rama judicial, y la realización del Plan sectorial de desarrollo, en el cual, se adoptan metas y objetivos.

(184) Ver. Toda la información del Consejo Superior de la Judicatura colombiano: www.ramajudicial.gov.co

3	Describir el mecanismo o procedimiento que se emplea para la fijación de objetivos y metas R: El proyecto del Plan Sectorial de Desarrollo de la rama judicial lo formula el Consejo Superior de la Judicatura, con la aprobación de la Comisión Interinstitucional de la Rama Judicial (185), y posteriormente, es enviado al Gobierno nacional, quien lo incorpora al proyecto de Plan Nacional de Desarrollo, y lo envía al Congreso de la República para que éste, mediante ley, lo apruebe. Para la elaboración del proyecto de Plan Sectorial de la rama judicial 2003-2006, "la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura impulsó, en primer lugar, una completa autoevaluación de los resultados del anterior Plan, basada en consultas y encuestas nacionales a magistrados, jueces, empleados judiciales y sociedad civil, y en la realización de 36 talleres de evaluación y planeación sectorial. La evaluación permitió identificar acciones que por sus resultados favorables deberían ser reforzadas, así como otras que deberían suspenderse o reducirse por su menor impacto. En segundo lugar, dicha Sala definió una metodología participativa de elaboración del nuevo plan sectorial, para lo cual solicitó el apoyo de la academia; e invitó a los Ministerios de Justicia y Hacienda y al Departamento nacional de Planeación; preparó formularios a ser desarrollados por funcionarios de la Rama Judicial con el fin de auscultar las necesidades y propuestas de las distintas jurisdicciones; y facilitó reuniones de consulta con Presidentes de la Corte Constitucional, de la Corte Suprema de Justicia, del Consejo de Estado, el Fiscal General de la Nación y Magistrados de la Sala Disciplinaria del Consejo, dando así cumplimiento a los lineamientos previstos en el artículo 87 de la Ley 270 de 1996". (186)
4	¿Existe algún órgano de carácter técnico, que elabore y sugiera a las autoridades superiores temas específicos? R: Si. El Consejo Superior de la Judicatura -organizado en una sede nacional y delegaciones territoriales-, está compuesto por la sala administrativa y la sala disciplinaria. La primera, se encarga de atender las necesidades de gestión y organización de la rama judicial, y la segunda, de adelantar investigaciones sobre abogados y funcionarios judiciales, así como, resolver los conflictos de competencia que surgen entre las jurisdicciones. Adicionalmente, tiene una Dirección Ejecutiva de Administración Judicial con sedes territoriales- que se encarga de la ejecución de las actividades administrativas de la rama judicial, con sujeción a las políticas y decisiones de la Sala Administrativa del Consejo.
5	En caso afirmativo, ¿qué tipo de información es empleada para tal efecto? R: El Consejo Superior de la Judicatura define en el Plan cuatrienal de desarrollo de la rama judicial las políticas, estrategias y metas, así como, el plan de inversiones e indicativo desagregado en proyectos y actividades, asociado a metas anuales y compromisos presupuestales para cada vigencia fiscal. "Las metas anuales se definen con base en la dimensión de los problemas que aquejan la administración de justicia, la ponderación de los esfuerzos para superarlos y las prioridades que deben fijarse a partir de la definición de las restricciones. En este sentido, la interlocución con los servidores judiciales, el gobierno nacional y los gremios, coadyuva a visualizar anualmente el camino a seguir, con los lineamientos generales del Plan de Desarrollo". (187)
6	¿Los despachos judiciales, tienen algún tipo de participación en el proceso? Ej: representación gremial en la fijación de metas o estándares R: Si. Los despachos judiciales participan en la elaboración del Plan sectorial de desarrollo, por lo menos en la definición de plan de necesidades y en dar información-

(185) La Comisión está integrada por los Presidentes de la Corte Suprema de Justicia, la Corte Constitucional, del Consejo de Estado, del Consejo Superior de la Judicatura, el Fiscal General de la Nación, y un representante de los funcionarios y empleados de la Rama elegido por éstos en la forma que señale el reglamento. Ver: Ley colombiana 270 de 1996, Art. 96 Consejo Superior de la Judicatura de Colombia, Plan Sectorial de Desarrollo para la rama judicial 2003-2006, Bogotá, octubre de 2002.

(186) Consejo Superior de la Judicatura de Colombia, Plan Sectorial de Desarrollo para la rama judicial 2003-2006, Bogotá, octubre de 2002.

(187) Consejo Superior de la Judicatura de Colombia, Plan Sectorial de Desarrollo para la rama judicial 2003-2006, Bogotá, octubre de 2002.

f. Mecanismos de ejercicio del control: órganos específicos de control (roles y atribuciones), programación del trabajo de dichos órganos, responsabilidades asignadas a distintas áreas de la estructura organizacional.

7	¿Sobre quién recae la responsabilidad de "controlar" que los despachos judiciales se "administren" adecuadamente? Ej. Sobre la Corte de Apelaciones o tribunal superior correspondiente, sobre la Inspectoría Judicial, etc. R: El control de la administración de los despachos judiciales está a cargo del Consejo Superior de la Judicatura, a través de la sala administrativa, en especial, de la oficina de Dirección Ejecutiva Nacional, y sus oficinas regionales en los Consejos seccionales de la judicatura, a través de las Direcciones Ejecutivas Seccionales de Administración Judicial. La Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura expidió el Acuerdo No. 088 de 1997 que regula la Vigilancia Judicial Administrativa. Dicha función la ejercen "mediante visita general o especial, de oficio o a petición de parte, cuando quiera que se haga necesario establecer la oportuna y eficaz administración de justicia y si se encuentra que se quebrantó el régimen disciplinario en el trámite en general de los asuntos o de un proceso en particular". (188)
8	¿Qué tipo de controles realizan los órganos correspondientes cuando van a visitar a algún tribunal? Ej: que el archivo esté ordenado, que se respeten ciertos procedimientos, que se cumplan horarios, que se respeten algunos plazos, etc. R: El control administrativo de gestión de los despachos lo efectúa de manera directa, los Consejos seccionales de la judicatura salas administrativas-, a través de visitas para verificar la gestión del juzgado, vigilancia judicial frente a casos específicos de oficio o a solicitud de los ciudadanos-, calificación del factor organización del trabajo y del factor eficiencia o rendimiento, y consolidación de la calificación de desempeño, incluyendo el puntaje del factor calidad otorgado por los tribunales superiores. (189)
9	¿Existe algún órgano encargado de que el "nivel central" se "administre" adecuadamente? Ej. Contralorías internas. R: Si. La Dirección Ejecutiva Nacional de la Sala administrativa del Consejo Superior de la Judicatura. (Ley 270 de 1996, art. 98)
10	En caso de existir, ¿qué atribuciones tiene dicho órgano, a quién le rinde cuentas, qué tipo de controles específicamente realiza? Ej. Control sobre las licitaciones, sobre las compras, sobre las inversiones, etc. R: La Dirección Ejecutiva de la Administración Judicial "es el órgano técnico y administrativo que tiene a su cargo la ejecución de las actividades administrativas de la Rama Judicial, con sujeción a las políticas y decisiones de la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura". (Artículo 98 de la Ley 270 de 1996)

(188) Ver: Ley colombiana 270 de 1996 (art. 101) y www.ramajudicial.gov.co

(189) Consejo Superior de la Judicatura de Colombia, Respuesta al Cuestionario enviado por el CEJA, Enero de 2006.

II. La elaboración, ejecución y control presupuestario del Poder Judicial.

A. Contexto institucional en los países de interés

Se enunciará en cada país el arreglo institucional con el cual se relaciona el Poder Judicial con el Poder Ejecutivo y el Legislativo, definiendo si hay presupuestos mínimos o máximos definidos por ley, la participación de otros poderes en la definición del presupuesto judicial, etc.

11	¿Existe alguna norma que fije un monto o porcentaje máximo o mínimo para el presupuesto del Poder Judicial? En caso afirmativo, detallar el porcentaje. R: No. La Constitución Política solamente establece que el Consejo Superior de la Judicatura debe presentar el proyecto de presupuesto anual de la rama judicial, para que sea incorporado a la ley orgánica de presupuesto de la nación.
12	¿Cuáles son las instituciones que participan en la discusión presupuestaria, y cómo? R: El Consejo Superior de la Judicatura Sala Administrativa- elabora anualmente el presupuesto de la Rama Judicial, lo presenta al Gobierno Nacional, y luego de la revisión de éste, se presenta ante el Congreso de la República, quien lo aprueba e incorpora a la Ley anual de presupuesto. La Unidad de Planeación de la Dirección Nacional Ejecutiva de Administración Judicial del Consejo, tiene la función de "preparar y presentar ante la Dirección Ejecutiva de Administración Judicial, para su posterior aprobación por la Sala Administrativa, el Plan de Necesidades de la Rama Judicial por concepto de gastos de funcionamiento e inversión, con el propósito de incorporarlo en el anteproyecto de presupuesto". (190) Además, los jueces de instancia realizan un plan de necesidades de su propio despacho y la envían a la Direcciones Seccionales de Administración Judicial, y éstas, a su vez, la remiten a la Dirección Ejecutiva Nacional del Consejo Superior de la Judicatura, quien las debe tener en cuenta para la elaboración del presupuesto.
13	¿Existen normas contables que regulen la forma en la cual se debe presentar el presupuesto judicial? Ej: Normas de la CGR de Chile. R: Si. La circular de cierre de la Dirección general de Presupuesto del Ministerio de Hacienda vigencia 2005, que se emite para todos los organismos estatales que deben presentar el proyecto de presupuesto, y que se incorpora al presupuesto de la Nación.
14	¿La cooperación extranjera, qué tan relevante es en relación al presupuesto anual, en caso de existir? R: "El presupuesto de la Rama Judicial, asignado para el año 2006, asciende a \$493 millones de dólares, que corresponde al 1.03% del Presupuesto General de la Nación y la Cooperación, en términos porcentuales representa unos 5 millones de dólares, cerca del 1% del Presupuesto total de la Rama Judicial". (191)

(180) Consejo Superior de la Judicatura de Colombia, Acuerdo no. 317 de 1998, Bogotá, 1998.

(181) Consejo Superior de la Judicatura de Colombia, Respuesta al Cuestionario enviado por el CEJA, Enero de 2006.

15

Breve descripción del proceso de elaboración del presupuesto judicial, con sus principales hitos. (Ej. Tal fecha se debe presentar el anteproyecto, tal fecha se debe defender en el Congreso, el Congreso puede recortar hasta un cierto %, etc.)

R: El presupuesto de la Rama judicial está incorporado dentro de la ley de Presupuesto General de la Nación. El proceso de elaboración es el siguiente: (192)

1. La Dirección General de Presupuesto Público Nacional del Ministerio de Hacienda envía una circular dirigida a Ordenadores de gasto, jefes de presupuesto y tesoreros de los órganos que conforman el Presupuesto General de la Nación.
2. Cuando todas las entidades mandan su presupuesto, la dirección general de Presupuesto elabora el anteproyecto de ley anual de presupuesto.
3. Ese anteproyecto se presenta dentro de los 10 primeros días (calendario) de la legislatura, es decir antes del 30 de julio.
4. Antes del 30 de agosto el proyecto es devuelto para que el Ministerio le haga correcciones
5. Antes de 15 de septiembre se vuelve a presentar el proyecto corregido.
6. Antes del 25 de septiembre se le da primer debate al proyecto de ley en sesiones conjuntas de las comisiones 3eras y 4tas (las de asuntos económicos) de Senado y la Cámara del Congreso de la República.
7. La aprobación en segundo debate, en plenaria se tiene que hacer antes del 20 de octubre.
8. Una vez expedida la ley esta debe ser sancionada por el Presidente de la República.
9. Una vez expedida la ley el Gobierno debe emitir un decreto que se llama de liquidación donde desagrega todas las asignaciones presupuestales de cada una de las secciones. La rama judicial es una de las secciones del presupuesto general de la Nación.

B. Decisiones relacionadas con la elaboración, ejecución y control presupuestario

a. Proceso de recopilación de necesidades de gasto e inversión de cada una de las áreas del Poder Judicial.

16	El responsable de un despacho judicial (juez en la mayor parte de los casos o administrador en otros), ¿es consultado durante la elaboración del presupuesto de su unidad? R: No. Los responsables de los despachos judiciales no son considerados para la elaboración del presupuesto, aun cuando realizan un plan de necesidades de su propio despacho, que lo envían a la Dirección Ejecutiva Seccional del Consejo de la Judicatura, pero que no es determinante para la elaboración del presupuesto de la rama judicial
17	En caso afirmativo, ¿qué atribuciones tiene, si es que tiene? R: La atribución que tienen es elaborar el Plan de necesidades del despacho, que es enviado a la Dirección Ejecutiva Seccional de Administración Judicial de los Consejos Seccionales de la Judicatura.
18	¿Existe alguna unidad central que coordina todo el proceso de elaboración del presupuesto? R: Si. La Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura tiene la responsabilidad de realizar el presupuesto de la rama judicial. Para ello, se apoya en la Dirección Ejecutiva Nacional de Administración Judicial, quien se apoya en la Unidad de Planeación de la Dirección Ejecutiva de Administración Judicial. (193)
19	¿Existe alguna normativa, reglamentación, o procedimiento que regule el proceso de elaboración el presupuesto dentro del Poder Judicial? En caso afirmativo, sería ideal contar con el procedimiento, para ponerlo en anexo R: No. Existen las normas externas que se deben seguir para la elaboración del presupuesto de la nación, reguladas por el Estatuto Orgánico del Presupuesto (Decreto 111 de 1996).

(193) Ver. Ley colombiana 270 de 1996 y Acuerdo 317 de 1998 del Consejo Superior de la Judicatura.

j. Información con que se cuenta de respaldo para la elaboración del presupuesto

20	¿Es posible identificar la existencia de estándares de gastos? Ej. Se gasta X por cada persona en cada Tribunal. R: La información recopilada no permite dar respuesta, con exactitud, a esta pregunta
21	¿Quién se encarga de proveer la información necesaria para la elaboración del presupuesto? R: La Unidad de Planeación de la Dirección Ejecutiva Nacional de Administración Judicial de la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura tiene como una de sus funciones: "preparar y presentar ante la Dirección Ejecutiva de Administración Judicial, para su posterior aprobación por la Sala Administrativa, el Plan de Necesidades de la Rama Judicial por concepto de gastos de funcionamiento e inversión, con el propósito de incorporarlo en el anteproyecto de presupuesto" (194). La Unidad de Planeación recoge la información de las Direcciones Ejecutivas Seccionales de los Consejos seccionales de la Judicatura, que a su vez, recogen los planes de necesidades que los jueces (despachos judiciales) les envían.

k. Registro y ejecución presupuestaria: sistemas de información de apoyo, desagregación de la información, autonomías de ejecución en distintas áreas de la estructura organizacional.

22	¿Qué autonomía tiene el encargado de un despacho judicial (juez o administrador) para ejecutar el presupuesto?, ¿hay ciertos ítemes del presupuesto que puede ejecutar? R: Ninguna. El encargado del despacho judicial juez- "no tiene ninguna autonomía ni ingerencia alguna en el presupuesto... solo debe realizar un estimativo para el año en cuanto a las necesidades que requiera, para que la entidad encargada, esto es, la Dirección Seccional de Administración Judicial, proceda a cumplir con lo que haya sido solicitado". (195)
23	¿Qué tipo de sistema informático se utiliza para registrar la ejecución presupuestaria? R: La Dirección Ejecutiva de la Administración Judicial (nivel nacional y regional), que es la dependencia encargada de realizar el registro de la ejecución presupuestal, tiene el Software Administrativo, Financiero y del Recurso Humano SAFIRHO, cuyo objetivo es el manejo de la gestión administrativa, financiera y de recursos humanos, así como, cubrir las necesidades de información del manejo operativo y legal del mismo. Este software tiene un módulo de presupuesto donde se registra el Presupuesto, la Contabilidad, la Tesorería, y los Activos Fijos. (196)
24	¿Existe algún reglamento, normativa o manual de procedimiento para la ejecución del presupuesto? R: La información recopilada no permite dar respuesta, con exactitud, a esta pregunta.

(194) Consejo Superior de la Judicatura de Colombia, Acuerdo 317 de 1998, Bogotá.

(195) Esta respuesta fue elaborada con los datos entregados por la Directora del año 2005 del Centro de Servicios Judiciales del área penal del Distrito Judicial de Bogotá.

(196) Consejo Superior de la Judicatura de Colombia, Respuesta al Cuestionario enviado por el CEJA, Enero de 2006.

l. Mecanismos de control presupuestario: auditorías internas o externas, procesos de aprobación de gastos e inversión.

25	¿Se realizan auditorías internas o externas de la ejecución presupuestaria? R: Si. El Consejo Superior de la Judicatura Sala Administrativa tiene a su cargo el Control interno de la rama judicial colombiana. Por ello, creó el sistema de control interno que "impone a todos los servidores judiciales la obligación de adelantar sus actuaciones bajo los conceptos de autocontrol y autoevaluación, teniendo presente los procesos administrativos de dirección, planeación, organización, ejecución, seguimiento y control, conforme a la ley aplicable". (197) Adicionalmente, existe la Contraloría General de la República órgano de control del Estado-, que se encarga de vigilar la gestión fiscal de los particulares o entidades que manejan fondos o bienes de la Nación. (Art 267 y ss de la Constitución Nacional). Por supuesto, la Contraloría, fiscaliza la ejecución presupuestal de la rama judicial. (198)
26	En caso afirmativo, ¿con qué alcance (ej: solo inversión, algún tipo de ítem, sólo ciertas áreas geográficas o áreas organizacionales, etc.)? R: El sistema de control interno de la rama judicial, de competencia del Consejo Superior de la Judicatura Sala disciplinaria-, tiene como jurisdicción todas las áreas de la rama judicial en Colombia (jurisdicción ordinaria, administrativa, constitucional, especial, y el mismo consejo superior de la judicatura), tiene competencia sobre todos los asuntos administrativos y presupuestales. En el marco de esta labor, genera auditorias sobre las vigencias fiscales.
27	¿Existe algún reglamento, normativa o manual de procedimiento relacionado con cómo se debe controlar la ejecución del presupuesto? Ej: lista de aprobación por monto del gasto. R: El Consejo Superior de la Judicatura elaboró un documento "Puntos de control en los sujetos objeto de control interno - Guía Consultiva", que señala las funciones asignadas a cada una de las dependencias, y la forma en la que se pueden tramitar los asuntos. Es una recopilación normativa de todo lo que regula la labor administrativa de los tribunales y despachos judiciales. Por su parte, la Contraloría General de la República elaboró la "Guía Unificada del proceso de responsabilidad", cuando se siguen procesos fiscales de responsabilidad contra funcionarios/as públicos/as.

(197) Ver: http://www.ramajudicial.gov.co:7777/csj_portal/jsp/frames/index.jsp?idsito=21(198) Ver: <http://www.contraloriagen.gov.co>

III. Modelos de gestión del despacho judicial

Los aspectos que se tratarán en este capítulo son:

u. Diferenciación de las funciones jurisdiccionales de las administrativas a nivel del despacho judicial.

v. Economías de escala y su aprovechamiento.

28	En los casos de que existan varios jueces en un mismo recinto, ¿existen servicios comunes de apoyo? R: Si. En la jurisdicción del sistema penal acusatorio, se ha creado el Centro de Servicios Judiciales que está constituido por un juez coordinador, un oficial mayor (asesor del juez), un secretario, notificadores y citadores, y un comité general del centro de servicios. Dicho centro tiene, entre otras funciones: "A) velar por que el reparto de los asuntos y diligencias que se tramitan por la Secretaría sea equitativo y eficiente; b) Controlar los términos y producir las comunicaciones que correspondan de conformidad con la ley, en relación con las personas que se encuentren privadas de la libertad y que estén a disposición de los Jueces que ejercen la función de Control de Garantías; c) Tramitar las citaciones que ordenen los Jueces que ejercen la función de Control de Garantías conforme; d) Responder por la custodia de los títulos judiciales y la administración de los depósitos judiciales de los Juzgados que ejercen función de Control de Garantías; e) Administrar las Salas de Audiencias, conforme a la reglamentación que expida la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura; f) Responder por la custodia provisional de las evidencias, pruebas y elementos del proceso; g) Administrar y custodiar los registros y los archivos físicos y tecnológicos de las actuaciones y diligencias que deban reposar en los Juzgados que cumplen la función de Control de Garantías; h) Presentar informes estadísticos de la gestión del Centro de Servicios Judiciales y de los jueces que hacen parte del Sistema Penal Acusatorio". (199)
29	¿Cuál es el tamaño de los "grandes despachos"? Ej: comparación entre los megadespachos de San José y los Tribunales de Garantía del CJS R: El mayor número de jueces concentrados en un mismo recinto se encuentra en el Distrito Capital. Así por ejemplo, la jurisdicción de lo civil municipal está ubicada en un solo edificio, donde existen 89 juzgados aproximadamente, mientras que 54 juzgados penales están agrupados en otro edificio. Estos despachos cuentan, aunque de manera diferenciada, con servicios comunes de apoyo. (200)
30	¿Existe algún reglamento, manual de procedimientos o normativa que señale las condiciones bajo las cuales se organizarán servicios comunes? R: Si. El Consejo Superior de la Judicatura de Colombia Sala Administrativa- ha expedido acuerdos donde crea y establece las funciones de los centros de servicios judiciales.

w. Profesionalización de la administración

31	¿Se han incorporado como personal de los tribunales a personal que no tenga formación legal? R: Si.
32	En caso afirmativo, ¿cumpliendo qué funciones y con qué niveles de responsabilidad? R: En este punto, se debe distinguir varias cosas. En primer lugar, el Consejo Superior de la Judicatura ha permitido que en algunos cargos que se exige ser abogado, se admita la experiencia de varios años de labores en la Rama Judicial, para suplir dicho requisito de ser abogado. En segundo lugar, dentro de los "auxiliares de la justicia" se incluyen administradores de empresas, biólogos, agrónomos, ingenieros de petróleos, de sistemas, etc; la mayoría de estos, actúan como peritos u otros auxiliares de justicia. Y, en tercer lugar, y con la implementación del Sistema penal acusatorio, el Consejo ha permitido el ingreso de personas no abogadas para trabajar en la jurisdicción penal. En este último caso (201), y para el desarrollo de estas labores administrativas, el Centro de Servicios de Bogotá se dividió de la siguiente manera en grupos: archivo tecnológico, comunicaciones, administración de salas, atención al usuario, depósitos judiciales y registro de actuaciones. El servicio de comunicaciones se encarga de: a) citaciones a las partes; b) formatos y presos, es decir, quienes elaboran la información que requieren los centros de reclusión; c) remisión de información al Juez de Ejecución de Penas cuando la sentencia ha quedado en firme; d) atención y notificación de acciones de tutela; e) preparación de las carpetas para enviarlas a los tribunales. Además, están las personas que manejan el archivo tecnológico, que se encargan de archivar las carpetas en orden numérico, de hacer el ingreso y egreso de las mismas, y de controlar los elementos de insumos del funcionamiento del Centro, entre otras. El grupo de Atención al usuario se encarga de: a) información al usuario, que recibe la correspondencia; b) radicación de carpetas en el sistema; c) programación de audiencias para jueces de control de garantías y asignación de salas para jueces de conocimiento; d) recepción de carpetas una vez el juez ha culminado la audiencia y cuando proceden de los juzgados penales municipales con función de garantías de las sedes descentralizadas; e) recepción de escritos de acusación, preclusión y preacuerdos que presenta la Fiscalía General de la Nación, su anexo a la carpeta correspondiente, y el envío al juez de conocimiento que corresponda. Y, el grupo de depósitos judiciales, que recibe los títulos y pólizas judiciales, realiza la correspondiente relación de los mismos y los guarda; cita a la persona a quien haya que entregarle el título; realiza las conciliaciones e informa al Consejo Seccional de la Judicatura; solicita
33	¿Existe algún reglamento, manual de procedimientos o normativa que señale las labores que debe cumplir el personal laborando en los despachos? Ej: Manual de Procedimientos de los Tribunales de Garantía. R: Si. La ley estatutaria de administración de justicia (270 de 1996), y algunos acuerdos expedidos por el Consejo Superior de la Judicatura. Además, está una guía consultiva que recopila todas las responsabilidades de los funcionarios de la administración de justicia.

(199) Ver. Consejo Superior de la Judicatura de Colombia Sala Administrativa- Acuerdo 2764 de 2004.

(200) Ver. Consejo Superior de la Judicatura de Colombia, Acuerdo No 2764 de 2004 y 1894 de 2003.

(201) La información sobre los grupos y responsabilidades de personas no abogadas que ingresaron a la rama judicial, en el marco de la implementación del Sistema Penal Acusatorio, -que se expone en el numeral 32 del cuestionario- fue proveída al CEJA por la Directora del año 2005 del Centro de Servicios Judiciales del Distrito Judicial de Bogotá.

x. Logro de resultados v/s cumplimiento de procedimientos

34	¿Existen en forma explícita indicadores, en cualquier ámbito, que los despachos judiciales deban cumplir en un cierto período? (respecto a tramitación de causas, a atención de público, etc.) R: Si. El Consejo Superior de la Judicatura, a través de acuerdos, fija criterios anuales para las distintas jurisdicciones, (ordinaria, contencioso administrativa y disciplinaria). Así, ha fijado los siguientes: a) egresos mes por despacho, b) egresos mes por juez, c) egresos mes por Magistrado, d) índice de evacuación y, e) índice de congestión. (202)
----	--

y. Tipo de información usada para la gestión del despacho judicial

35	El o los responsables del despacho judicial, ¿qué tipo de información reciben respecto a su área de responsabilidad (ej: ejecución del presupuesto, cantidad de causas ingresadas, tipos de términos alcanzados, etc.)? R: En lo que respecta a causas penales, los jueces del sistema penal acusatorio reciben información en carpetas- que proviene del Centro de Servicios judiciales, y son responsables de llevar la estadística de todas las causas que tramite el despacho. Por otro lado, en lo que hace referencia al presupuesto, dichos jueces no tienen ninguna ingerencia en la ejecución o aprobación del mismo, por lo tanto, no reciben información sobre éste, ya que dependen en esta materia de la Dirección Ejecutiva Seccional de Administración de Justicia. A ésta, deben dirigir todo tipo de solicitud sobre materiales requeridos. (203) En la actualidad, se implementa el Sistema de Información de Gestión de Procesos y Manejo Documental Justicia XXI, que busca satisfacer las necesidades de gestión procesal y manejo documental requerido para el desarrollo de un expediente jurídico en un despacho judicial.
36	¿Quién es el encargado de proporcionar dicha información?, ¿con qué periodicidad lo hace y con qué herramientas? (ej: sistemas propios, los pide al nivel central, etc.). R: En la jurisdicción penal que implementan el sistema penal acusatorio, el Centro de Servicios judiciales es quien proporciona la información a las entidades que las requieran, tales como, el Consejo Superior y seccional de la Judicatura, la Fiscalía, entre otras. Para ello, utiliza equipos tecnológicos propios, habiéndose instalado el software de gestión denominado Siglo XXI al cual tienen acceso las entidades de la Rama Judicial. Este centro lleva estadísticas de ingresos de solicitudes de audiencias, de casos radicados, boletas de detención, libertad, asuntos repartidos a juzgados ingresaron en el año inmediatamente anterior en un promedio diario, 50 solicitudes de copias de discos, 255 documentos, 54 carpetas de radicación, esto es, las solicitudes que presentaron las partes para celebración de audiencias públicas, 160 planillas de programación de audiencias de los Juzgados de Conocimiento. (204) En las demás jurisdicciones, el encargado de proporcionar la información es el titular del despacho judicial, es decir, el juez.

(202) Consejo Superior de la Judicatura de Colombia, Respuesta al Cuestionario enviado por el CEJA, Enero de 2006.

(203) La información sobre Colombia en este acápite, ha sido extraída de la información suministrada por la Directora del año 2005 del Centro de Servicios Judiciales del Distrito Judicial de Bogotá.

(204) La información sobre Colombia en este acápite, ha sido extraída de la información suministrada por la Directora del año 2005 del Centro de Servicios Judiciales del Distrito Judicial de Bogotá.

z. Relación entre los órganos centrales de decisión y los despachos judiciales.

37	Describir la relación funcional y jerárquica entre los despachos judiciales y la "cadena de mando" dentro del Poder Judicial. R: La rama judicial está compuesta por cuatro jurisdicciones (constitucional, ordinaria, contencioso-administrativa y especial), la Fiscalía General de la Nación, y el Consejo Superior de la Judicatura. Éste último tiene a su cargo toda la administración de la rama judicial, por lo cual, todos los juzgados y tribunales deben autorizar la gestión fiscal y administrativa con las consejos superiores de la judicatura seccionales. Ahora bien, en algunos temas, como por ejemplo, el control laboral administrativo, entendido como la potestad para decidir sobre situaciones administrativas laborales: permisos, licencias, vacaciones y comisiones, corresponde frente a los jueces de la jurisdicción ordinaria, (civil, penal, laboral, familia), a la Sala Especializada del Tribunal Superior del Distrito Judicial, y en relación con los empleados de los juzgados, al juez del despacho (205). El orden de jerarquía de la jurisdicción ordinaria es: Corte Suprema de Justicia, Tribunales Superiores de Distrito Judicial, Jueces de Circuito, Jueces Municipales.
----	--

a. Dimensionamiento de demanda y oferta

38	¿Cuentan los responsables de los despachos judiciales con información acerca de la previsión de demanda que enfrentarán en el futuro? R: No. Sin embargo, "mediante la herramienta de captura que se está desarrollando en la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura, se tiene previsto un modulo de reportes dinámicos que le permitirá al responsable inferir sobre la demanda futura, tanto de su despacho, como de un circuito judicial o un Distrito Judicial". (206)
39	¿Tienen alguna ingerencia en la determinación del número y perfil del personal que trabajará con ellos, para enfrentar la demanda prevista? R: No Los jueces no pueden determinar el número o perfil del personal que trabaja con ellos, ya que la estructura de los despachos la determina el Consejo Superior de la Judicatura. Sin embargo, los jueces nombran al personal de planta una vez éstos superan las etapas de concurso y de una lista que les remite el Consejo Seccional de la Judicatura. Cuando se trata de nombramientos en provisionalidad o encargo, cada juez es autónomo en nombrar el personal de su despacho.

(205) Consejo Superior de la Judicatura de Colombia, Respuesta al Cuestionario enviado por el CEJA, Enero de 2006.

(206) Ibídem.

b. Organización de los despachos: funciones, roles, responsabilidades y perfil del personal.

40	Describir el tipo de organización más común de los despachos judiciales, poniendo énfasis en lo que ocurre en grandes ciudades, especialmente cuando existen muchos jueces en un mismo recinto físico. R: La estructura tradicional de los despachos judiciales es así: a) existe el juez quien tiene a su cargo toda la responsabilidad administrativa y judicial de su juzgado-, con dos oficiales mayores (asesores judiciales), y un secretario/a de juzgado. Cada juzgado tramita sus propios procedimientos administrativos dentro del juzgado, con lineamientos generales que le entrega el Consejo de la Judicatura. No obstante lo anterior, con la implementación del sistema penal acusatorio, al juez de esta jurisdicción se le despoja de algunas funciones administrativas que son adelantadas por el centro de servicios judiciales, mientras que otras, como nombrar en propiedad a los funcionarios judiciales de acuerdo con la listas del Consejo de la Judicatura-, continúan en su competencia. (207) Además, en algunos casos (Corte Constitucional, Tribunales Contencioso Administrativos, entre otros), existe una sola Secretaría para toda la corporación. Esto implica, que los tramites administrativos de los procesos se llevan a cabo con una sola secretaría, independientemente de que existan varios despachos de magistrados integrando la misma corporación.
41	Describir los roles y responsabilidades de las principales "autoridades" en el despacho judicial, pensando en grandes ciudades, especialmente cuando existen muchos jueces en un mismo recinto físico. R: El juez tiene a su cargo toda la responsabilidad judicial y administrativa de lo concerniente a su despacho judicial. En algunos casos, (Corte Constitucional, Tribunales Contencioso Administrativos, entre otros), el Secretario de la Corporación tiene como responsabilidad toda la función administrativa del tribunal. Además, con la implementación del sistema penal acusatorio, al juez penal se le despoja de algunas funciones administrativas que son adelantadas por el centro de servicios judiciales, mientras que otras, como nombrar en propiedad a los funcionarios judiciales de acuerdo con la listas del Consejo de la Judicatura-, continúan en su competencia. (208)
42	¿Existe algún reglamento, manual de procedimientos o normativa que señale expresamente los roles, responsabilidades y forma de operar en el despacho judicial? R: Si. Existe una guía sobre toda la función de los jueces en sus despachos, expedida por la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura. En ésta, se recopilan las normas referentes a las labores de cada uno de los órganos de la rama judicial, que incluye, sus funciones administrativas. Además, en el marco del Sistema Penal acusatorio, el Consejo Superior de la Judicatura, mediante Acuerdos señaló las funciones que debe cumplir el personal que trabaja en el Centro de Servicios, y estableció que el Juez Coordinador tiene la facultad de señalar aquellas funciones que considere necesarias para el buen funcionamiento del mismo.

(2007) Esta información fue proveída a CEJA por la Dirección del Centro de Servicios Judiciales de Bogotá del año 2005.
 (2008) Esta información fue proveída a CEJA por la Dirección del Centro de Servicios Judiciales de Bogotá del año 2005.

c. Estructura organizacional del despacho judicial.

43	Poner el organigrama de los despachos judiciales más representativos: R: Juzgado Primera Instancia <pre> graph TD Juez[Juez] --- Secretario[Secretario] Juez --- Sustanciador[Sustanciador] Juez --- Escribiente[Escribiente] </pre>
----	--

d. Sistemas computarizados de apoyo a la tramitación de causas

44	¿Qué tipo de apoyos informáticos tienen los tribunales? Ojalá diferenciar por materia, describiendo brevemente las funcionalidades del sistema R: "Existe el Sistema de Gestión de Procesos y Manejo Documental Justicia XXI, que busca satisfacer las necesidades de gestión procesal y manejo documental de la Jurisprudencia que se genera en cualquier expediente jurídico que exista en los Despachos, Tribunales o Altas Corporaciones. Funcionalidad El Sistema de Gestión contempla la siguiente funcionalidad: -Gestión de Procesos (Despachos, Tribunales y Altas Cortes): Implementa el Acuerdo 201 de 1997 según el cual debe estandarizarse el Número Único de Radicación con el que se pretende que el proceso a través de su paso por todas las instancias dentro de la Rama Judicial tenga una sola identificación. Adicionalmente incluye el control de términos a partir de fechas capturadas, las diferentes actuaciones y el manejo del calendario ordinario y el judicial, genera todas las providencias (autos y sentencias) que se den en el proceso, genera automáticamente los textos y documentos físicos de cualquier tipo de notificación y los autos y actuaciones asociadas, controla el flujo y ubicación física del expediente al interior del despacho y entre despachos, maneja el control de la Pena o sanción penal, genera estadísticas básicas sobre los procesos, entre otras funcionalidades. -Manejo documental de la Jurisprudencia: Maneja documentalmente los autos y sentencias, las fichas de relatoría, hace búsquedas sencillas y complejas de contenido temático y cronológico utilizando operadores lógicos para la construcción de consultas jurídicas. El sistema tiene los siguientes módulos: -Definiciones: Incluye la información necesaria y parametrizada para la entidad donde se va a instalar como son actuaciones, formatos, ciudades, cárceles, hechos punibles, despachos, clasificación de los procesos, decisiones, etc. -Radicación: Incorpora los datos básicos del proceso como son Número Único de Radicación, clasificación del proceso, recurso, instancia, sujetos procesales. -Registro de Actuaciones: Maneja las etapas que se han cumplido en el proceso y se pueden incluir o cambiar datos que tengan que ver con los sujetos procesales. -Reportes: Imprime reportes de ley como son notificaciones por estado, fijación en lista o otros reportes de control como el histórico de un proceso, registro de actuaciones en un periodo de tiempo determinado para control, listados de hechos punibles y los listados de relatoría. -Estadística: Genera datos para colaborar a los despachos judiciales en la elaboración de las estadísticas requeridas por la Unidad de Carrera Judicial y la Unidad de Desarrollo y Análisis Estadístico. -Títulos Judiciales: Maneja los títulos judiciales por cada proceso. Títulos por Sujeto: Maneja los títulos judiciales por sujeto.
----	---

-Consultas Dinámicas: Esta herramienta permite al usuario final generar sus propios reportes.
 -Consulta Jurídica: se utiliza para dar información al público en general sobre el estado del proceso tanto por medio de la página web de la Rama Judicial como por medio de pantallas de consulta en el respectivo despacho judicial.
 -Relatoría: En este módulo se incluyen las fichas de relatoría para ser consultadas por el Personal de las Cortes o el público que es atendido en las relatorías. Se está comenzando con su implantación.
 -Página Web: con esta página se pretende tener una intranet de consulta de jurisprudencia para cada una de las Altas Corporaciones y Tribunales.
 -Auditoría: este módulo se utiliza como control y seguimiento de las actividades que los diferentes funcionarios y empleados realizan sobre las bases de datos.
 Además, existe el sistema de Reparto Judicial, cuyo objetivo es realizar el Reparto de Procesos Judiciales en forma automática, en línea y de forma aleatoria, transparente y equitativa entre los Despachos Judiciales de acuerdo con las directrices dadas por la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura buscando agilidad en la asignación de procesos, transparencia ante el Ciudadano y confidencialidad de la información.

Funcionalidad

El software de Reparto incluye la siguiente funcionalidad:

- Recepción de la demanda con sus respectivos anexos Clasificación dependiendo de los conceptos jurídicos, jurisdicciones y mapa judicial
- Reparto del proceso en forma aleatoria
- Asignación del proceso el cual se envía al despacho que le correspondió mediante oficio.
- Distribución de procesos lo cual se legaliza mediante un acta de reparto
- Publicación del reparto realizado.

Igualmente, existe el sistema de notificaciones judiciales, que cubre las necesidades operativas y administrativas de la Oficina de Notificaciones para los Juzgados Civiles del Circuito y Civiles Municipales de Bogotá. En este sistema se registra, mantiene y suministra la información del proceso de notificaciones, de manera válida, ordenada y actualizada e igualmente apoya las etapas del proceso mediante la generación de los documentos soporte necesarios.

De manera específica el software permite:

- Registrar los pagos de las notificaciones realizados por el Usuario, generar el número de notificación e imprimir el correspondiente recibo de pago.
- Producir el informe diario de las notificaciones pagadas
- Registrar los datos complementarios de la notificación, necesarios para realizar la diligencia
- Asignar la zona de la ciudad para cada notificación donde debe entregarse
- Imprimir las hojas de ruta y la relación diaria de las notificaciones registradas por el Juzgado
- Imprimir los documentos necesarios para la notificación (Actas, Avisos, etc)
- Realizar la asignación aleatoria de Notificadores y conductores para el reparto e imprimir la relación de notificaciones para cada Notificador y Conductor
- Consolidar el resultado de las diligencias y generar la relación diaria para enviar al juzgado
- Registrar el recibido a satisfacción del informe por parte del juzgado

Proporciona al usuario el estado actual de su notificación, registrar las sugerencias de los usuarios y generar un listado de las consultas realizadas y sus sugerencias". (209)

45

En lo posible, señalar alguna opinión acerca de su utilidad real y nivel de uso por parte de los usuarios.

R: El Consejo Superior (210) de la Judicatura informó al CEJA, que algunos de los Resultados de estudios contratados por la Sala Administrativa en esta materia, muestran lo siguiente:

"PERCEPCION DE LOS USUARIOS INTERNOS ACERCA DE LA TECNOLOGIA UTILIZADA

La forma como los usuarios perciben el soporte de la tecnología está directamente relacionado con el apoyo ofrecido por los funcionarios de cada una de las áreas de informática locales con quienes sienten que se les colaboran para lograr hacer más fácil y rápidas sus funciones.

Los usuarios confían en sus representantes de tecnología de tal forma que fortaleciéndolos a estos últimos se estará favoreciendo la buena imagen que puede tener el equipo de informática de la Rama Judicial como un todo.

Los usuarios consideran que la tecnología aún no es suficiente para soportar su labor diaria y esperan mucho más de ella, e este sentido, les gustaría poder compartir información entre las diferentes dependencias, como fuente de información para fortalecer su trabajo, para lo cual se comienza a ver que la página web de la Rama Judicial y los CD de la jurisprudencia de cada una de las Corporaciones es un insumo indispensable, para aquellos que logran tener acceso a estos medios.

En los despachos que ya han sido objeto de automatización completa se percibe la satisfacción por el soporte que la tecnología ofrece para cumplir de manera eficiente y ágil con sus labores. Gracias a los equipos y programas que poseen, gran parte de los funcionarios y empleados se encuentran al tanto de los esfuerzos que se encuentra realizando la Dirección Ejecutiva en cabeza de la Unidad de Informática, y es natural que aquellos despachos que no han sido beneficiados por la implantación de las últimas versiones del software no entiendan el porque de la demora en llegar los programas que de alguna manera ya se están utilizando en otras áreas, además que no ven clara la forma como se planificó la instalación de estos programas. Muchos comentan de lo rápido o despacio que pueden ser los actuales programas según información que les llega de otras áreas y se encuentran bastante abiertos a la tecnología que pueda llegar a sus dependencias.

Las áreas donde se están utilizando los aplicativos distribuidos por la Unidad de Informática, aclaran que se encuentran en un proceso de ajustes y mejoras de los mismos, si estos ajusten se realizan con suficiente rapidez se logrará obtener el apoyo completo de los usuarios de la Rama Judicial.

Los usuarios se quejan de no poder obtener el máximo provecho a los sistemas existentes por deficiencias en la capacitación, ya sea porque se dicta mucho antes de que la tecnología sea implantada en sus despachos o por la falta de laboratorios o ambientes de pruebas donde puedan ejercitar sus conocimientos.

A nivel de los usuarios en muchos de los juzgados y Tribunales (no en todos) se ve al computador como una máquina de escribir. Esto porque se instalaron equipos pero no se han instalado conexiones o el software que les brinde una perspectiva diferente.

Los funcionarios de sistemas ajenos a la Unidad Informática argumentan que no se les considera en las decisiones que se toman a nivel de la Rama Judicial y quisieran ser más partícipes de los proyectos y decisiones que se tomen en torno a su labor".

III. Sistemas de información para la toma de decisiones en el Poder Judicial.

i. Descripción del proceso de registro, recopilación, procesamiento, análisis y difusión de información de carácter estadístico relacionado con la labor de los despachos judiciales

46	¿Qué unidades organizacionales están involucradas y con qué nivel de responsabilidad en cada una de las etapas enunciadas? R: La ley de administración de justicia creó el Sistema nacional de estadísticas judiciales, que genera la obligatoriedad de consolidar las estadísticas judiciales, el Consejo Superior de la Judicatura Sala Administrativa- tiene el Banco de estadísticas judiciales. El sistema creado mediante Ley 270 de 1996, (art 107), tiene como objetivo "el acopio y presentación de las estadísticas básicas esenciales que contribuyan al mejoramiento de la administración de la justicia, llevar el control de rendimiento de las corporaciones y despachos judiciales y proveer la información básica para la formulación de la política judicial", y está conformado por los organismos de la rama judicial, el Ministerio de Justicia y del Derecho, el Ministerio de Salud Pública, el Departamento Administrativo Nacional de estadística, el Departamento Administrativo de Seguridad, la Policía Nacional, el Instituto de Medicina y Ciencias Forenses y el Departamento Nacional de Planeación. Ahora bien, a través de los Consejos Seccionales de la Judicatura se obtiene información con una periodicidad trimestral para el sistema de estadísticas de la rama judicial. Los formatos se remiten al Consejo Superior en Bogotá, para verificación, revisión e incorporación en la base de datos nacional que alimenta el banco de datos estadísticos, que se publica en la Página de la Rama Judicial. (211)
47	¿Existe algún reglamento o procedimiento que regule el proceso descrito? En caso afirmativo, ¿quién lo elabora y quién lo sanciona? R: Si. El Acuerdo 2915 de 2005, por medio del cual se reglamenta el Sistema de Información Estadística de la Rama Judicial (SIERJU), expedido por el Consejo Superior de la Judicatura.
48	En caso de existir un reglamento, ¿cómo se controla su adecuado cumplimiento por parte de todas las unidades involucradas? R: La Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura, en virtud de las facultades constitucionales y legales, controla el cumplimiento del acuerdo.

(211) Ibídem.

j. Existencia y uso de indicadores de desempeño, que contemplen datos adicionales a los de las estadísticas judiciales.

49	Señalar las principales áreas en las cuales existen indicadores de desempeño, con algunos ejemplos concretos de indicadores. Idealmente, poner en anexo el listado de indicadores empleados por los Poderes Judiciales. R: En Colombia, el Consejo Superior de la Judicatura expidió mediante acuerdo- los criterios de evaluación y calificación de servicios de funcionarios y empleados de carrera de la Rama Judicial (212). Las salas administrativas de los Consejos seccionales son las que califican anualmente a los jueces, y de ser insatisfactoria dicha calificación, se excluyen de la carrera judicial. Ahora bien, los criterios definidos para la calificación integral de servicios comprenden los factores de calidad (40 puntos), eficiencia o rendimiento, (40 puntos), organización del trabajo (18 puntos) y publicaciones (2 puntos). Además, en las Jurisdicciones Ordinaria, Contencioso Administrativa y Disciplinaria. -Egresos mes por despacho -Egreso mes por Juez -Egresos mes por Magistrado --Índice de evacuación --Índice de Congestión
----	--

k. Existencia y uso de sistemas informáticos de apoyo a la toma de decisiones.

50	¿Existen sistemas informáticos de apoyo a la toma de decisiones, distintos a los sistemas de seguimiento de causas? R: Si. El Consejo Superior de la Judicatura informó (213) al CEJA que existe el Software Administrativo, Financiero y del Recurso Humano SAFIRHO, cuyo objetivo es ser un sistema integrado, para el manejo de la gestión de Recursos Humanos, Administrativa y Financiero de la Dirección Ejecutiva de Administración Judicial y sus Direcciones Ejecutivas Seccionales del País. Este Sistema cubre las necesidades de información relacionada con el manejo operativo y legal establecido para este tipo de Entidades.
----	---

(212) Ver. Consejo Superior de la Judicatura de Colombia, Acuerdo No. 1392 de 2002, Bogotá, 2002.

(213) Consejo de la Judicatura de Colombia, Respuesta al Cuestionario enviado por el CEJA, Enero de 2006.

Funcionalidad

Cuenta con los siguientes Módulos:

- Módulo Administrativo
- Compras
- Servicios técnicos
- Ordenes de pago
- Correspondencia
- Almacén e Inventarios
- Archivo
- Módulo Presupuesto
- Presupuesto
- Contabilidad
- Tesorería
- Activos Fijos
- Módulo de Planeación
- Módulo de Recursos Humanos
- Nómina y personal
- Hojas de vida
- Bienestar social
- Prestaciones sociales
- Módulo de Seguridad y Auditoría

Además, existe el Sistema de Información para la Administración de la Carrera Judicial SCALA, cuyo objetivo: SCALA es el Sistema de Información para la Administración de la Carrera Judicial, que permite el manejo de la correspondencia interna de la unidad, ofrece la administración de los procesos de incorporación y concursos, gestiona el escalafón de los empleados y funcionarios judiciales, así como su calificación de servicios y el control de su rendimiento. Adicionalmente permite la generación de análisis ocupacional de todos y cada uno de los despachos judiciales de la Rama Judicial.

Igualmente, se encuentra el Sistema de Archivo de Información Documental y Judicial SAIDOJ, cuyo objetivo es permitir la organización del archivo de expedientes y el archivo central.

Además, está el Registro Nacional de Abogados, que tiene como Objetivo: Permite el control y vigilancia permanente de actividad profesional de la abogacía inclusive antes de pertenecer al Registro Nacional cuando se trata de los egresados de las facultades que ejercen con licencia temporal, no solo en el ejercicio propio de la profesión, sino en la calidad de funcionarios judiciales que resuelven todos los conflictos de orden jurídico entre particulares, servidores públicos y entidades estatales. Dentro del Registro Nacional de Abogados se manejan tres estados del abogado: Abogados inscritos, Abogados sancionados y abogados fallecidos

Igualmente, se encuentra el Banco de Datos Estadístico, que tiene por objetivo, está conformado por dos sistemas diferentes: El Sistema Estadístico de la Rama Judicial SIERJU y el Sistema Nacional de Estadísticas Judiciales SINEJ

Finalmente, existen otros sistemas informáticos que se describen a continuación

Atlas Judicial

Objetivo: El Atlas Judicial constituye el sistema de información geográfica de los despachos judiciales a nivel nacional. Este sistema se soporta en la cartografía del Instituto Geográfico Agustín Codazzi.

?Auxiliares de la Justicia

Objetivo: Provee un directorio de perfiles profesionales de personas que se registran para apoyar en procedimientos especializados de la justicia.

?

Sistema de Consulta Jurídica

Objetivo: Este Sistema de Información está conformado por el banco de datos de Jurisprudencia de la Corte Suprema de Justicia, Corte Constitucional, Consejo de Estado, Sala Jurisdiccional Disciplinaria del Consejo Superior de la Judicatura y de los Acuerdos de la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura, con criterios de búsqueda por Tema, Corporación, Magistrado, Providencia y Adiciones. Es alimentada periódicamente por las Oficinas de Relatoría de las Altas Corporaciones.

Su administración, está a cargo del Centro de Consulta Socio Jurídico de la Rama Judicial CENDOJ, unidad adscrita a la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura.?

Sistema de Consulta Jurídica por Intermedio de Disco Compacto

Objetivo: Paralelo al desarrollo de la consulta de la Jurisprudencia por Internet, la Unidad de Informática adelantó el desarrollo de la Consulta de la Jurisprudencia Colombiana por intermedio de Disco Compacto, para que éste pueda ser utilizado por el Público en General en cualquier computador sin necesidad de conexión a Internet.

Igualmente, por intermedio del disco compacto, la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura, pretende eliminar la impresión en papel de la Gaceta de la Judicatura y de la impresión de la Jurisprudencia de las Altas Cortes, con el fin de agilizar su publicación y de minimizar costos en su distribución, producción y almacenamiento.

Página WEB de la Rama Judicial

Objetivo: Proveer a los usuarios tanto internos como externos de la Rama Judicial información pertinente respecto a Notificaciones judiciales, Registro Nacional del Abogados, Jurisprudencia, Carrera Judicial, Banco de Datos Estadístico, convocatorias, licitaciones, mapa del sitio, mapa judicial, procesos e información de cada Corporación.

Software Base

El software base más relevante identificado en las visitas fue:

?Sistemas Operativos

-Windows NT, en la mayoría de servidores

-UNIX

-Digital Unix

-HP - UX

-Solarix

-Linux

-Windows 95 en los equipos personales.

-Bases de Datos

-Microsoft SQL Server 4.2, 6.5, 7.0 y 2.000

-Oracle 7.3 y Oracle 8i

-Fox Pro (Aplicaciones puntuales)

-Informix (Medellín)

-AccessSoftware de Oficina

-Microsoft Office 2000 (S. B. E. y Professional)

-Microsoft Word 95, Office 97

-Lotus Smart Suite

-Navegador internet: Explorer 5.0, Explorer 5.5 y Explorer 6.0

-Correo Electrónico: Exchange Server 5.5, Service Pack 4

-Microsoft Project

-Autocat

-Construdata y Construplan

-Acrobat Writer y Reader

-Edición gráfica

-Corel Draw

-Photo Shop

-Page Maker

-Omni Page

-Antivirus

-MULTIVAC

-Web Shield, Group Shield y Net Shield de McAfee en el Mail Server del CENDOJ.

51	En caso afirmativo, ¿qué uso efectivo se le da? R: La información recopilada no permite dar respuesta, con exactitud, a esta pregunta
----	--

1) Nivel de uso de la información estadística y de indicadores para la toma de decisiones

52	¿Cómo se emplea, si es que se emplea, la información estadística y de indicadores, para apoyar la toma de decisiones a distintos niveles? Ej: localización de tribunales con estudios de demanda, cantidad de personal de acuerdo a cargas de trabajo, creación de nuevas materias especializadas de acuerdo a demanda, cumplimiento de metas para uso en ascensos o castigos, etc. R: La información recopilada no permite dar respuesta, con exactitud, a esta pregunta.
----	---

ANEXO 4: RESPUESTAS AL CUESTIONARIO DE MÉXICO

I. El control administrativo en el Poder Judicial

g. Fijación de objetivos y metas: órganos que las definen, mecanismos de fijación, participación de los "controlados".

Nº	TEMA O PREGUNTA
1	¿Existen en forma expresa y declarada objetivos y metas institucionales? Decir por ejemplo, que anualmente se debe dar una cuenta pública, en la cual se rinde cuenta acerca de los avances del año anterior y se fijan o comprometen metas. R: Si. El Consejo de la Judicatura Federal (214) que es el órgano judicial encargado de la administración, vigilancia y disciplina del Poder Judicial de la Federación, con excepción de la Suprema Corte de Justicia de la Nación y del Tribunal Electoral-, debe realizar anualmente un Programa de Trabajo (215). Además, debe realizar el Informe Anual de Labores, que da cuenta de los desarrollos del mencionado Plan, y que debe publicar en su página de internet.
2	¿Se dice explícitamente en las leyes orgánicas de los Consejos de la Magistratura, o en las Cortes Supremas, que tal o cuál organismo es el responsable de fijar metas y objetivos?, ¿se menciona incluso la palabra "objetivos" y la palabra "metas"? R: No. La Constitución de los Estados Unidos mexicanos define las competencias y funciones del Consejo de la Judicatura federal, pero no establece quien está encargado de las metas y objetivos de la administración de justicia. De todas formas, le asigna funciones al Consejo, entre las cuales, se destaca la administración, vigilancia, disciplina y carrera judicial del Poder Judicial de la Federación, con excepción de la Suprema Corte de Justicia y del Tribunal Electoral.
3	Describir el mecanismo o procedimiento que se emplea para la fijación de objetivos y metas. R: El Consejo de la Judicatura Federal realiza un Plan anual de trabajo. De acuerdo con la norma de funcionamiento del Consejo, las Secretarías Ejecutivas del Consejo, (del Pleno, de Carrera Judicial, Adscripción y Creación de Nuevos Órganos, de Disciplina, de Administración, de Finanzas y de Vigilancia, y de Información y Evaluación), y los Directores del Instituto de la Judicatura Federal - Escuela Judicial, de Especialistas de Concursos Mercantiles, de la Contraloría del poder judicial de la federación, y de la Visitaduría Judicial tienen la obligación de proponer y formular al pleno del Consejo, el programa anual de actividades. (216)

(214) Ver: Toda la información relativa al Consejo de la Judicatura Federal mexicano: <http://www.cjf.gob.mx>

(215) Ver: Consejo de la Judicatura Federal, Acuerdo general 25/2004, Distrito Federal de México, 2004.

(216) Ver: Consejo de la Judicatura Federal mexicano, Acuerdo General número 48/1998, que regula la organización y funcionamiento del consejo de la judicatura federal, Actualizado a Septiembre de 2005.

Nº	TEMA O PREGUNTA
4	¿Existe algún órgano de carácter técnico, que elabore y sugiera a las autoridades superiores tema específicos? R: Si. El Consejo de la Judicatura Federal está organizado en órganos jurídicos y administrativos que desempeñan funciones encomendadas por el Pleno, tales como, las comisiones de Disciplina, de Carrera Judicial, de Adscripción, de Creación de Nuevos Órganos, de Vigilancia, Información y Evaluación, y de Administración, y que se encargan de desarrollar análisis e informes sobre cada uno de los temas en los que son competentes, y realizar el seguimiento correspondiente a la ejecución de los mismos. Además, el Consejo tiene órganos auxiliares que complementan su función, tales como, el Instituto de la Judicatura Federal -Escuela Judicial-, el Instituto Federal de Defensoría Pública, el Instituto Federal de Especialistas de Concursos Mercantiles, la Contraloría del poder judicial de la federación, y la Visitaduría Judicial. .
5	En caso afirmativo, ¿qué tipo de información es empleada para tal efecto? R: El Consejo de la Judicatura federal revisa y aprueba los informes de las comisiones a su cargo, y sustentan la memoria anual de la entidad. Entre los análisis desarrollados se destaca: la ejecución presupuestal, la vigilancia judicial, entre otras.
6	¿Los despachos judiciales, tienen algún tipo de participación en el proceso? Ej: representación gremial en la fijación de metas o estándares R: La información recopilada no permite dar respuesta, con exactitud, a esta pregunta.

h. Mecanismos de ejercicio del control: órganos específicos de control (roles y atribuciones), programación del trabajo de dichos órganos, responsabilidades asignadas a distintas áreas de la estructura organizacional.

Nº	TEMA O PREGUNTA
7	¿Sobre quién recae la responsabilidad de "controlar" que los despachos judiciales se "administren" adecuadamente? Ej. Sobre la Corte de Apelaciones o tribunal superior correspondiente, sobre la Inspectoría Judicial, etc. R: El Consejo de la Judicatura Federal, a través de la Visitaduría Judicial, tiene la facultad de realizar el control administrativo de los despachos judiciales que pertenecen al poder judicial de la Federación. Ésta tiene formatos especiales para las visitas que realiza a los despachos judiciales.
8	¿Qué tipo de controles realizan los órganos correspondientes cuando van a visitar a algún tribunal? Ej: que el archivo esté ordenado, que se respeten ciertos procedimientos, que se cumplan horarios, que se respeten algunos plazos, etc. R: La Visitaduría Judicial ha expedido formatos de visita a los diferentes despachos judiciales, en especial, para los tribunales colegiados, los unitarios, los juzgados de distrito y de distrito itinerante. En estos formatos se recoge información sobre los datos aportados en informes circunstanciados (obligatorio), una inspección sobre aspectos administrativos (títulos valores), libros de gobierno, estadísticas, aspectos procesales, quejas presentadas contra el juez o demás funcionarios judiciales, y entrevistas con el personal del juzgado.

Nº	TEMA O PREGUNTA
9	¿Existe algún órgano encargado de que el "nivel central" se "administre" adecuadamente? Ej. Contralorías internas. R: Si. La Contraloría del Poder Judicial de la Federación (ley orgánica del poder judicial, Art. 104).
10	En caso de existir, ¿qué atribuciones tiene dicho órgano, a quién le rinde cuentas, qué tipo de controles específicamente realiza? Ej. Control sobre las licitaciones, sobre las compras, sobre las inversiones, etc. R: La Contraloría tiene las siguientes atribuciones: I. vigilar el cumplimiento de las normas de control establecidas por el Consejo de la Judicatura Federal; II. Comprobar el cumplimiento por parte de los órganos administrativos de las obligaciones derivadas de las disposiciones en materia de planeación, presupuestación, ingresos, egresos, financiamiento, patrimonio y fondos; III. Llevar con excepción del relativo a la Suprema Corte de Justicia, el registro y seguimiento de la evolución de la situación patrimonial de los servidores públicos del Poder Judicial; IV. Inspeccionar y vigilar el cumplimiento de las normas y disposiciones relativas a los sistemas de registro y contabilidad, contratación y pago de personal, contratación de servicios y recursos materiales del Poder Judicial de la Federación. Le rinde informes al Pleno del Consejo. (217)

II. La elaboración, ejecución y control presupuestario del Poder Judicial.

a. Contexto institucional en los países de interés

Se enunciará en cada país el arreglo institucional con el cual se relaciona el Poder Judicial con el Poder Ejecutivo y el Legislativo, definiendo si hay presupuestos mínimos o máximos definidos por ley, la participación de otros poderes en la definición del presupuesto judicial, etc.

Nº	TEMA O PREGUNTA
11	¿Existe alguna norma que fije un monto o porcentaje máximo o mínimo para el presupuesto del Poder Judicial? En caso afirmativo, detallar el porcentaje. R: No. La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (Art. 100), únicamente establece que "la Suprema Corte de Justicia elaborará su propio presupuesto y el Consejo lo hará para el resto del poder judicial de la federación. Con ambos se integrará el presupuesto del poder judicial de la federación que será remitido por el Presidente de la Suprema Corte para su inclusión en el proyecto de presupuesto de egresos de la federación. La administración de la Suprema Corte de Justicia corresponderá a su Presidente".
12	¿Cuáles son las instituciones que participan en la discusión presupuestaria, y cómo? R (218): El presupuesto del poder judicial federal se integra al Presupuesto de Egresos de la Federación, que es presentado por el ejecutivo ante el Congreso, y finalmente, aprobado por éste. Para su elaboración "cada una de las instituciones que integran el Poder Judicial de la Federación (Suprema Corte de Justicia de la Nación, Consejo de la Judicatura Federal y Tribunal Electoral) lleva a cabo su propio proceso interno de elaboración del presupuesto para el ejercicio fiscal de que se

(217) Ver: <http://www.cjf.gob.mx>

(218) Ver: Presupuesto de Egresos de la Federación 2006, Estrategia Programática Poder Judicial, México, 2005; y Consejo de la Judicatura Federal Poder judicial de la federación-, informe anual de labores 2005, México, 2005.

	trate. El proceso se inicia identificando las necesidades de cada una de las unidades que las integran, las cuales, desde su creación, deben tener asignada una clave presupuestal que las clasifica e identifica. Dichas necesidades incorporan las detectadas por la propia unidad responsable del proceso de presupuestación y las indicadas por cada una de las diferentes unidades, las que deben manifestarlas en forma ordenada, en documentos estructurados que previamente les fueron entregados por aquélla. Una vez conocidos los requerimientos a que se refieren las necesidades expuestas, éstas se cuantifican monetariamente considerando valores o precios reales o estimados. El conjunto acumulado de los importes constituye el denominado gasto estimado o proyectado. Todas las necesidades: de personal (nuevas plazas, capacitación, etc.), bienes inmuebles (edificios, terrenos, etc.), bienes muebles (mobiliario, equipo, etc.), material consumible (material de oficina, etc.) y los servicios de mantenimiento preventivo y correctivo, son agrupados por capítulo de gasto y por partida, según el "Clasificador por Objeto de Gasto", documento normativo que establece la clasificación de los bienes. Una vez ordenados los bienes y sus importes, conforme a lo expuesto en muy grandes rasgos, puede hablarse del primer proyecto de presupuesto, mismo que puede ser modificado o ajustado tantas veces como sea necesario conforme a las orientaciones, prioridades y necesidades que se presenten. Estructurado el proyecto de presupuesto definitivo de cada una de las instituciones que integran el Poder Judicial de la Federación, se juntan para conocer el requerimiento presupuestal total, y se remite al Presidente de la República para su incorporación al Presupuesto de Egresos de la Federación". (219)
13	¿Existen normas contables que regulen la forma en la cual se debe presentar el presupuesto judicial? Ej: Normas de la CGR de Chile. R: Si.
14	¿La cooperación extranjera, qué tan relevante es en relación al presupuesto anual, en caso de existir? R: La información recopilada no permite dar respuesta, con exactitud, a esta pregunta.
15	Breve descripción del proceso de elaboración del presupuesto judicial, con sus principales hitos. (Ej. Tal fecha se debe presentar el anteproyecto, tal fecha se debe defender en el Congreso, el Congreso puede recortar hasta un cierto %, etc.) R: El Presupuesto del poder judicial de la federación, (Suprema Corte de Justicia de la Nación, Consejo de la Judicatura Federal y Tribunal Electoral), lo remiten al Presidente de la República quien lo incorpora al Presupuesto de Egresos de la Federación, y la Cámara de Diputados discute y aprueba el Presupuesto de Egresos.

(219) Consejo de la Judicatura Federal mexicano, Respuesta al Cuestionario enviado por el CEJA, Febrero de 2006.

- b. Decisiones relacionadas con la elaboración, ejecución y control presupuestario
- m. Proceso de recopilación de necesidades de gasto e inversión de cada una de las áreas del Poder Judicial.

Nº	TEMA O PREGUNTA
16	El responsable de un despacho judicial (juez en la mayor parte de los casos o administrador en otros), ¿es consultado durante la elaboración del presupuesto de su unidad? R: La información recopilada no permite dar respuesta, con exactitud, a esta pregunta.
17	En caso afirmativo, ¿qué atribuciones tiene, si es que tiene? R: La información recopilada no permite dar respuesta, con exactitud, a esta pregunta.
18	¿Existe alguna unidad central que coordina todo el proceso de elaboración del presupuesto? R: Si. La Dirección General de Programación y Presupuesto del Consejo de la Judicatura Federal. Se exceptúa de su ámbito de competencia, el proyecto de presupuesto de la Corte Suprema de Justicia y del Tribunal Electoral.
19	¿Existe alguna normativa, reglamentación, o procedimiento que regule el proceso de elaboración el presupuesto dentro del Poder Judicial? En caso afirmativo, sería ideal contar con el procedimiento, para ponerlo en anexo R: Si.

- n. Información con que se cuenta de respaldo para la elaboración del presupuesto

Nº	TEMA O PREGUNTA
20	¿Es posible identificar la existencia de estándares de gastos? Ej. Se gasta X por cada persona en cada Tribunal. R: Si. Ejemplo de ello, es que el Poder Judicial de la Federación estableció para el año 2005, que del presupuesto anual, se va a gastar 248 pesos mexicanos por cada habitante de México. (220)
21	¿Quién se encarga de proveer la información necesaria para la elaboración del presupuesto? R: La Dirección General de Programación y Presupuesto del Consejo de la Judicatura Federal. Para ello, "prepara una serie de documentos que remite al resto de las unidades integrantes del Consejo de la Judicatura Federal, solicitándoles que, ordenada y clasificadamente, asienten todas sus necesidades, mismas que conjunta con las que ella misma ha identificado y con aquellas que le han sido indicadas por el Cuerpo Colegiado del Consejo de la Judicatura Federal. Cabe anotar que para asegurar la confiabilidad y utilidad de la información, puede optarse por enviar orientadores o capacitadores para el adecuado recabamiento de la información; en otras ocasiones, además, se hace indispensable que el titular de la unidad requirente discuta los correspondientes pormenores con los de las remisoras". (221)

(220) Poder Judicial de la Federación. Informe Anual de Labores 2005. México. 2005.

(221) Consejo Superior de la Judicatura Federal, Respuesta al Cuestionario enviado por el CEJA, Febrero de 2006.

o. Registro y ejecución presupuestaria: sistemas de información de apoyo, desagregación de la información, autonomías de ejecución en distintas áreas de la estructura organizacional.

Nº	TEMA O PREGUNTA
22	¿Qué autonomía tiene el encargado de un despacho judicial (juez o administrador) para ejecutar el presupuesto?, ¿hay ciertos ítemes del presupuesto que puede ejecutar? R: Ninguna.
23	¿Qué tipo de sistema informático se utiliza para registrar la ejecución presupuestaria? R: "El sistema informático que usa el despacho judicial en relación con el ejercicio del presupuesto está relacionado con la solicitud de materiales, de las que tramita y ejerce la delegación administrativa correspondiente". (222)
24	¿Existe algún reglamento, normativa o manual de procedimiento para la ejecución del presupuesto? R: Si.

p. Mecanismos de control presupuestario: auditorías internas o externas, procesos de aprobación de gastos e inversión.

Nº	TEMA O PREGUNTA
25	¿Se realizan auditorías internas o externas de la ejecución presupuestaria? R: Si. El Consejo Superior de la Judicatura Federal tiene como uno de sus órganos auxiliares, a la Contraloría del Poder Judicial de la Federación que tiene una Dirección General de Auditoría. Adicionalmente existe -como órgano externo de fiscalización de toda la federación para dar apoyo a la Cámara de Diputados-, la Auditoría Superior de la Federación que tiene competencia para fiscalizar a los poderes de la unión en tanto que manejen recursos federales proporcionados a los entes públicos federales, lo que implica que tiene la potestad de fiscalizar al poder judicial de la federación. (223)
26	En caso afirmativo, ¿con qué alcance (ej: solo inversión, algún tipo de ítem, sólo ciertas áreas geográficas o áreas organizacionales, etc.)? R: La Contraloría del Poder Judicial de la Federación tiene competencia sobre el control e inspección del cumplimiento de las normas de funcionamiento administrativo que rijan a los órganos, servidores públicos y empleados del propio poder judicial de la federación. Para ello, tiene, entre otras, las siguientes atribuciones: (Art. 103, 104 de la Ley orgánica del poder judicial de la federación): I. vigilar el cumplimiento de las normas de control establecidas por el consejo de la judicatura federal; II comprobar el cumplimiento por parte de los órganos administrativos de las obligaciones derivadas de las disposiciones en materia de planeación, presupuestación, ingresos, egresos, financiamiento, patrimonio y fondos; III llevar con excepción del relativo a la suprema corte de justicia, el registro y seguimiento de la evolución de la situación patrimonial de los servidores

(222) Ibidem.

(223) Ver: <http://www.asf.gob.mx>

	públicos del poder judicial de la federación; iv inspeccionar y vigilar el cumplimiento de las normas y disposiciones relativas a los sistemas de registro y contabilidad, contratación y pago de personal, contratación de servicios y recursos materiales. Adicionalmente, la Auditoría Superior de la Federación tiene como función la revisión de la Cuenta Pública Federal, -que incluye al poder judicial de la federación-, y conoce los resultados de la gestión financiera, comprueba si ésta se ajustó a las disposiciones normativas aplicables y constata la consecución de los objetivos de los programas. Además, emite observaciones y recomendaciones procedentes, aplica directamente cuando es competente- indemnizaciones y sanciones pecuniarias correspondientes y promueve el fincamiento de otro tipo de responsabilidades a que haya lugar, derivadas del incumplimiento de la Ley. (224)
27	¿Existe algún reglamento, normativa o manual de procedimiento relacionado con cómo se debe controlar la ejecución del presupuesto? Ej: lista de aprobación por monto del gasto. R: La información recopilada no permite dar respuesta, con exactitud, a esta pregunta.

III. Modelos de gestión del despacho judicial

Los aspectos que se tratarán en este capítulo son:

- e. Diferenciación de las funciones jurisdiccionales de las administrativas a nivel del despacho judicial.
- f. Economías de escala y su aprovechamiento.

Nº	TEMA O PREGUNTA
28	¿En los casos de que existan varios jueces en un mismo recinto, ¿existen servicios comunes de apoyo? R: Si. El poder judicial federal mexicano tiene una oficina de correspondencia común para los tribunales colegiados, unitarios y del distrito de todo el poder judicial federal, ya que se consolidó el Sistema de Correspondencia Común (SICCOM), que es un programa diseñado y administrado por la Dirección General de Informática del Consejo de la Judicatura Federal. (225)
29	¿Cuál es el tamaño de los "grandes despachos"? Ej: comparación entre los megadespachos de San José y los Tribunales de Garantía del CJS R: La información recopilada no permite dar respuesta, con exactitud, a esta pregunta.
30	¿Existe algún reglamento, manual de procedimientos o normativa que señale las condiciones bajo las cuales se organizarán servicios comunes? R: La información recopilada no permite dar respuesta, con exactitud, a esta pregunta.

(225) Ver: http://www.cjf.gob.mx/uepj/criterios_occ.pdf

g. Profesionalización de la administración

Nº	TEMA O PREGUNTA
31	¿Se han incorporado como personal de los tribunales a personal que no tenga formación legal? R: Si.
32	En caso afirmativo, ¿cumpliendo qué funciones y con qué niveles de responsabilidad? R: El Consejo de la Judicatura Federal- Secretaría Ejecutiva de Administración- reporta diferentes tipos de plazas para el poder judicial federal: (órganos jurídicos, órgano jurídico administrativos, y unidades administrativas). En efecto, el Consejo ha reglado mediante la facultad para nombrar a los administradores regionales y delegados administrativos, que son profesional no abogado (226). Aún así, la Dirección General de Recursos Humanos informó que durante el 2005, no contrató personal adicional (227).
33	¿Existe algún reglamento, manual de procedimientos o normativa que señale las labores que debe cumplir el personal laborando en los despachos? Ej: Manual de Procedimientos de los Tribunales de Garantía. R: Si. La Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación, y algunos acuerdos expedidos por el Consejo de la Judicatura Federal sobre temas especiales.

h. Logro de resultados v/s cumplimiento de procedimientos

Nº	TEMA O PREGUNTA
34	¿Existen en forma explícita indicadores, en cualquier ámbito, que los despachos judiciales deban cumplir en un cierto período? (respecto a tramitación de causas, a atención de público, etc.) R: Si. Los jueces del poder judicial de la federación deben elaborar un Informe Circunstanciado que es enviado al Consejo Superior. "Algunos indicadores estadísticos que se utilizan son los siguientes: Capacidad para hacer frente a la carga de trabajo Capacidad para hacer frente a los ingresos Índice de abatimiento de asuntos pendientes de resolver Egresos por secretario Índice de congestión Índice de litigiosidad" (228)

(226) Ver. Consejo de la Judicatura Federal, ACUERDO General 4/2002, Distrito Federal de México, 2002.

(227) Consejo de la Judicatura Federal Mexicano, Informe Anual de Labores 2005, México, 2005.

(228) Consejo de la Judicatura Federal Mexicano, Respuesta al Cuestionario enviado por el CEJA, Febrero de 2006.

i. Tipo de información usada para la gestión del despacho judicial

Nº	TEMA O PREGUNTA
35	El o los responsables del despacho judicial, ¿qué tipo de información reciben respecto a su área de responsabilidad (ej: ejecución del presupuesto, cantidad de causas ingresadas, tipos de términos alcanzados, etc.)? R: En el poder judicial federal mexicano, existe el Sistema Integral de Seguimiento de Expedientes (SISE) que permite la concentración de la información relacionada con el expediente en una base de datos nacional, por lo que, se puede capturar los movimientos de los asuntos día tras día, lo que permite procesarla y analizarla diariamente, y difundirla con cierta periodicidad.
36	¿Quién es el encargado de proporcionar dicha información?, ¿con qué periodicidad lo hace y con qué herramientas? (ej: sistemas propios, los pide al nivel central, etc.) R: El encargado de proporcionar dicha información son los titulares del despacho judicial. "A partir del dos de abril de 2001, el registro se realiza en un sistema web, conocido como Sistema Integral de Seguimiento de Expedientes (SISE), que permite la concentración de toda la información relacionada con el seguimiento de los expedientes en una base de datos nacional. Además, a partir del primero de enero de 2004, los formatos obligatorios de reportes estadísticos se trasladaron a formato digital y se incluyeron dentro de las funcionalidades del SISE. En ese apartado, los órganos pueden capturar los movimientos de asuntos día a día, y en cumplimiento a lo ordenado en el Acuerdo General 88/2003 del Pleno del mismo Consejo, los titulares rinden sus informes en los primeros cinco días naturales de cada mes, con excepción del mes de noviembre, en el que se rinde un informe adicional correspondiente a la conclusión de año estadístico. Con ello, la recopilación de toda la información se efectúa en línea, permitiendo procesarla y analizarla diariamente, y difundirla con la misma periodicidad en diferentes documentos y medios. Es importante resaltar que una vez enviada la información estadística por parte de los órganos, la Unidad de Estadística y Planeación Judicial se encarga de realizar una exhaustiva revisión de estos reportes, para detectar cualquier error u omisión de datos y mantener actualizada y de manera congruente la base de datos" (229).

j. Relación entre los órganos centrales de decisión y los despachos judiciales.

Nº	TEMA O PREGUNTA
37	Describir la relación funcional y jerárquica entre los despachos judiciales y la "cadena de mando" dentro del Poder Judicial. R: "El Poder Judicial Federal es encabezado por la Suprema Corte de Justicia (SCJ) y se compone además por los siguientes órganos jurisdiccionales: Tribunales Colegiados de Circuito (TCC), Tribunales Unitarios de Circuito (TUC), Juzgados de Distrito (JD), Jurado Federal de Ciudadanos (JFC) y Tribunal Electoral (TE). Por su parte, el Consejo de la Judicatura Federal tiene a su cargo: a) La administración, vigilancia, disciplina y carrera judicial del Poder Judicial de la Federación, con excepción de la Suprema Corte de Justicia y el Tribunal Electoral; b) Determina la división, competencia territorial y especialización por materia de los Tribunales Colegiados de Circuito, Tribunales Unitarios de Circuito y Jueces de Distrito, y resuelve sobre la designación, adscripción, ratificación y remoción de magistrados y jueces; y c) Debe velar en todo momento, por la autonomía de los órganos del Poder Judicial de la Federación y por la independencia e imparcialidad de los miembros de este último". (230)

(229) Ibidem.

(230) Centro de Estudios de Justicia de las Américas, Reporte de la Justicia - México, Santiago, 2005.

k. Dimensionamiento de demanda y oferta

Nº	TEMA O PREGUNTA
38	¿Cuentan los responsables de los despachos judiciales con información acerca de la previsión de demanda que enfrentarán en el futuro? R: La información recopilada no permite dar respuesta, con exactitud, a esta pregunta.
39	¿Tienen alguna ingerencia en la determinación del número y perfil del personal que trabajará con ellos, para enfrentar la demanda prevista? R: La información recopilada no permite dar respuesta, con exactitud, a esta pregunta.

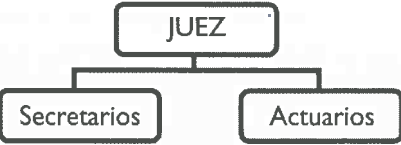
l. Organización de los despachos: funciones, roles, responsabilidades y perfil del personal.

Nº	TEMA O PREGUNTA
40	Describir el tipo de organización más común de los despachos judiciales, poniendo énfasis en lo que ocurre en grandes ciudades, especialmente cuando existen muchos jueces en un mismo recinto físico. R: El modelo de los despachos judiciales del poder federal, es el de despachos unipersonales. Así, "los Tribunales Colegiados de Circuito, se componen cada uno, de tres jueces de categoría superior en la carrera judicial, denominados magistrados, fungiendo uno de ellos como presidente del tribunal, de un secretario de acuerdos y del número de secretarios, actuarios y empleados que determine el presupuesto. Ejercen jurisdicción en circuitos judiciales que en ocasiones abarcan la de una entidad federativa. Sus resoluciones se emiten por unanimidad o mayoría de votos de los magistrados integrantes y pueden especializarse por materia en: penal, administrativa, civil y de trabajo, o bien conocer de todas ellas. La secretaría de acuerdos se encarga, a través de la presidencia del tribunal, de los asuntos en trámite, mientras que para resolver los asuntos cada magistrado dispone de un número determinado de secretarios a quienes se asignan los asuntos para la presentación del proyecto de resolución correspondiente. Los Tribunales Unitarios de Circuito, se integran por un solo magistrado y del número de secretarios, actuarios y personal determinado por el presupuesto. Los juzgados de distrito están compuestos por el juez -quien dirige el despacho-, y por secretarios y actuarios, cuyo número depende del presupuesto asignado". (231)

(231) Consejo de la Judicatura Federal mexicano Unidad de Estadística y Planeación Judicial, Respuesta al Cuestionario enviado por el CEJA, Febrero de 2006.

Nº	TEMA O PREGUNTA
41	Describir los roles y responsabilidades de las principales "autoridades" en el despacho judicial, pensando en grandes ciudades, especialmente cuando existen muchos jueces en un mismo recinto físico. R: Los jueces, se encargan de resolver los asuntos judiciales. Por su parte, "los secretarios, son funcionarios auxiliares, encargados de dar fe a las actuaciones, examinar las solicitudes de demandas y requerimientos y presentar proyectos de resolución al juez o magistrado respectivo. Y los actuarios son funcionarios auxiliares que cuentan con fe pública, y se encargan de comunicar a las partes o terceros, las resoluciones de los tribunales en los procedimientos que se tramitan ante ellos". (232)
42	¿Existe algún reglamento, manual de procedimientos o normativa que señale expresamente los roles, responsabilidades y forma de operar en el despacho judicial? R: Si. La Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación, y algunos acuerdos del Consejo de la Judicatura Federal.

m. Estructura organizacional del despacho judicial.

Nº	TEMA O PREGUNTA
43	Poner el organigrama de los despachos judiciales más representativos: R: Juzgado Primera instancia del poder judicial federal  <pre> graph TD JUEZ[JUEZ] --- Secretarios[Secretarios] JUEZ --- Actuarios[Actuarios] </pre>

n. Sistemas computarizados de apoyo a la tramitación de causas

Nº	TEMA O PREGUNTA
44	¿Qué tipo de apoyos informáticos tienen los tribunales? Ojalá diferenciar por materia, describiendo brevemente las funcionalidades del sistema R: "Todos los tribunales de la Federación cuentan con equipos computarizados, que les permite, consultar cierto tipo de material en disco óptico como los de legislación o jurisprudencia. Un buen número de esos equipos cuentan con Internet por lo que tienen acceso a un sinnúmero de páginas a las que suman las que se proporciona por medio de la red interna o Intranet, por las que se ingresa a las páginas y servicios de la Suprema Corte de Justicia de la Nación y el Consejo de la Judicatura Federal, donde se pueden consultar tesis de jurisprudencia, legislación, sentencias relevantes, acuerdos de los órganos jurisdiccionales, acuerdos generales, directorios e información general relacionada con los órganos jurisdiccionales del Poder Judicial de la Federación". (233)

(232) Ibidem.

(233) Consejo de la Judicatura Federal mexicano Unidad de Estadística y Planeación Judicial, Respuesta al Cuestionario enviado por el CEJA, Febrero de 2006.

Nº	TEMA O PREGUNTA
45	En lo posible, señalar alguna opinión acerca de su utilidad real y nivel de uso por parte de los usuarios. R: "Para la gran mayoría de los usuarios, la utilización de los servicios informáticos del Poder Judicial es de gran utilidad, sin embargo, no deja de haber algunas quejas de menor importancia respecto a detalles de ciertos servicios, teniendo en cuenta que los sistemas automatizados se encuentran en constante perfeccionamiento. A los magistrados, jueces y secretarios, les permite estar actualizados en cuanto a los criterios jurisprudenciales y el seguimiento histórico de todo tipo de legislación, cuyas transcripciones inclusive se obvian para el mecanógrafo y se pueden trasladar al documento del acuerdo o la sentencia". (234)

III. Sistemas de información para la toma de decisiones en el Poder Judicial.

m. Descripción del proceso de registro, recopilación, procesamiento, análisis y difusión de información de carácter estadístico relacionado con la labor de los despachos judiciales

Nº	TEMA O PREGUNTA
46	¿Qué unidades organizacionales están involucradas y con qué nivel de responsabilidad en cada una de las etapas enunciadas? R: En el proceso de registro, recopilación, procesamiento, análisis y difusión de información de carácter estadístico relacionado con la labor de los despachos judiciales, está involucrada la Unidad de Estadística y Planeación Judicial del Consejo de la Judicatura Federal (235), que tiene un departamento de estadística de tribunales colegiados y unitarios, un departamento de estadística de juzgados de distrito, y un departamento de control estadístico. Igualmente, están involucrados todos los jueces del poder judicial federal, que deben enviar mensualmente los informes estadísticos, a través del Sistema Integral de Seguimiento de Expedientes (SISE). "Desde el dos de abril de 2001, el registro se realiza en un sistema web, conocido como Sistema Integral de Seguimiento de Expedientes (SISE), que permite la concentración de toda la información relacionada con el seguimiento de los expedientes en una base de datos nacional. Además, a partir del primero de enero de 2004, los formatos obligatorios de reportes estadísticos se trasladaron a formato digital y se incluyeron dentro de las funcionalidades del SISE. En ese apartado, los órganos pueden capturar los movimientos de asuntos día a día, y en cumplimiento a lo ordenado en el Acuerdo General 88/2003 del Pleno del mismo Consejo, los titulares rinden sus informes en los primeros cinco días naturales de cada mes, con excepción del mes de noviembre, en el que se rinde un informe adicional correspondiente a la conclusión de año estadístico. Con ello, la recopilación de toda la información se efectúa en línea, permitiendo procesarla y analizarla diariamente, y difundirla con la misma periodicidad en diferentes documentos y medios. Es importante resaltar que una vez enviada la información estadística por parte de los órganos, la Unidad se encarga de realizar una exhaustiva revisión de estos reportes, para detectar cualquier error u omisión de datos y mantener actualizada y de manera congruente la base de datos. El procesamiento y análisis de esta información se realiza de manera cotidiana, de acuerdo con las peticiones que realizan distintas instancias del mismo Consejo, así como dependencias externas; y en concreto se realizan reportes del movimiento estadístico de los órganos jurisdiccionales actualizados mensualmente dirigidos a la Secretaría Ejecutiva de Carrera Judicial, Adscripción y Creación de Nuevos Órganos, así como a la Dirección General de Recursos Humanos.

(234) Ibidem.

(235) Ver: http://www.cjf.gob.mx/uepj/web%20uepj%202_areas.html

	Cada año, se realiza el Anexo Estadístico que complementa al Informe Anual de Labores, cuyo objetivo es concentrar toda la información estadística, durante un periodo denominado año estadístico, previamente establecido, donde los órganos jurisdiccionales reportaron sus movimientos de asuntos por rubro y por materia, donde se incluye la existencia inicial, ingresos, reingresos, egresos, sentidos de resolución y existencia final". (236)
47	¿Existe algún reglamento o procedimiento que regule el proceso descrito? En caso afirmativo, ¿quién lo elabora y quién lo sanciona? R: Si. "Existen diversos acuerdos generales emitidos por el Pleno del Consejo de la Judicatura Federal en que se establecen las obligaciones del personal de los órganos jurisdiccionales encargado del registro y recopilación de la información". (237)
48	En caso de existir un reglamento, ¿cómo se controla su adecuado cumplimiento por parte de todas las unidades involucradas? R: La Visitaduría Judicial órgano auxiliar del Consejo-, y las Secretarías Ejecutivas de Disciplina y de Vigilancia, Información y Evaluación del Consejo Superior de la Judicatura Federal, realizan el control del cumplimiento de estos acuerdos.

n. Existencia y uso de indicadores de desempeño, que contemplen datos adicionales a los de las estadísticas judiciales.

Nº	TEMA O PREGUNTA
49	Señalar las principales áreas en las cuales existen indicadores de desempeño, con algunos ejemplos concretos de indicadores. Idealmente, poner en anexo el listado de indicadores empleados por los Poderes Judiciales. R: En México, las diferentes áreas del Consejo de la Judicatura Federal establecen objetivos y metas de desempeño para los despachos judiciales. Así, por ejemplo, la Unidad de Estadística y Planeación Judicial definió algunos indicadores, entre los cuales, se encuentran: la capacidad para hacer frente a la carga de trabajo, la capacidad para hacer frente a los ingresos, el índice de abatimiento de asuntos pendientes de resolver, el número de egresos por secretario, el índice de congestión, y el índice de litigiosidad, entre otras. Además, se obtienen promedios ponderados del movimiento estadístico de los órganos jurisdiccionales, de acuerdo con el tipo de especialización, que permiten observar el desempeño de los mismos. (238)

o. Existencia y uso de sistemas informáticos de apoyo a la toma de decisiones.

Nº	TEMA O PREGUNTA
50	¿Existen sistemas informáticos de apoyo a la toma de decisiones, distintos a los sistemas de seguimiento de causas? R: Si. La Dirección General de Informática del Consejo de la Judicatura Federal reporta que existen como sistemas informáticos de soporte adicionales: a) el sistema computarizado de turnos de las oficinas de correspondencias común; b) sistema de turnos a ponencia de Tribunales colegiados;

(236) Consejo de la Judicatura Federal mexicano Unidad de Estadística y Planeación Judicial, Respuesta al Cuestionario enviado por el CEJA, Febrero de 2006.

(237) Ibidem.

(238) Ibidem.

	c) el sistema integral de información, seguimiento y control del Instituto Federal de Defensoría Pública; d) el portal de intranet para la coordinación de tribunales unitarios y colegiados del primer distrito; e) el portal de intranet de la Visitaduría judicial; y f) el servicio electrónico de capacitación, entre otros. Además, "las áreas administrativas tienen acceso al sistema de gestión administrativa y al de seguimiento de compromisos, lo que facilita verificar el cumplimiento de estos últimos. Y en los órganos jurisdiccionales, dentro del sistema de seguimiento de expedientes se cuenta con reportes predefinidos diseñados para apoyar en la administración interna, además de un generador de reportes que permite obtener cualquier información relacionado con el proceso de los asuntos". (239)
51	En caso afirmativo, ¿qué uso efectivo se le da? R: "Pueden consultarse artículos y publicaciones de los miembros de la Suprema Corte de Justicia de la Nación y de los Tribunales de Circuito y Juzgados de Distrito, la legislación, sentencias, precedentes, jurisprudencia, etcétera". (240)

p. Nivel de uso de la información estadística y de indicadores para la toma de decisiones

Nº	TEMA O PREGUNTA
52	¿Cómo se emplea, si es que se emplea, la información estadística y de indicadores, para apoyar la toma de decisiones a distintos niveles? Ej: localización de tribunales con estudios de demanda, cantidad de personal de acuerdo a cargas de trabajo, creación de nuevas materias especializadas de acuerdo a demanda, cumplimiento de metas para uso en ascensos o castigos, etc. R: "La información estadística y de indicadores, sirve al Consejo de la Judicatura Federal en la toma de gran parte de las decisiones, ya que a través de dicha información se pueden tomar determinaciones tales como la creación o modificación de circuitos judiciales, cambio de residencia de algún órgano jurisdiccional, auxilio de un órgano a otro (en la tramitación de los juicios o únicamente en el dictado de las sentencias), en qué momento y en qué lugar se deben crear o suprimir órganos jurisdiccionales, transformar temporal o definitivamente los órganos y sus competencias, si se les debe apoyar o no con personal (aumento o disminución de las plantillas), la temporalidad de las mismas, las adecuaciones a los espacios y establecer los recursos con los que deben contar para desempeñar adecuadamente su función. La información estadística, así como los distintos indicadores, son fundamentales en la toma de decisiones, ya que estos reflejan el rendimiento y comportamiento de los órganos jurisdiccionales, los cuales a su vez se pueden comparar. Con esto las distintas instancias del Poder Judicial, apoyados de otro tipo de información, pueden decidir entre varios aspectos, para la toma de decisiones estratégicas". (241)

(239) Ibidem.

(240) Ibidem.

(241) Consejo de la Judicatura Federal mexicano, Respuesta al Cuestionario enviado por el CEJA, Febrero de 2006.

ANEXO 5: RESPUESTAS AL CUESTIONARIO DE ARGENTINA

I. El control administrativo en el Poder Judicial

i. Fijación de objetivos y metas: órganos que las definen, mecanismos de fijación, participación de los "controlados".

Nº	TEMA O PREGUNTA
1	¿Existen en forma expresa y declarada objetivos y metas institucionales? R: Para ver las metas del Poder Judicial hay que remitirse al tema presupuestario. Para la elaboración del proyecto de presupuesto que se presenta anualmente se fijan metas físicas vinculadas a la actividad desarrollada durante el año vencido. (242) El documento sobre "Políticas presupuestarias de la jurisdicción" (243) establece como objetivos prioritarios del Poder Judicial durante el año 2004, entre otros: fortalecer la administración de justicia mediante la mayor incidencia tecnológica, profundizar el desarrollo informático, mejorar la infraestructura existente, adecuando edificios propios con el objeto de satisfacer las necesidades de la jurisdicción y lograr disminuir erogaciones presupuestarias, mejorar la recaudación en base a mayores medios de control interno, e impulsando reformas en la normativa vigente que regula el cobro de la tasa de justicia, etc. "Más allá de estas cuestiones puntuales de incumbencia de los órganos de gobierno del Poder Judicial, las unidades jurisdiccionales o administrativas que integran el sistema pueden, en teoría, fijar objetivos y metas de gestión acotadas a su ámbito y para sus respectivos procesos operativos; la fijación de estos objetivos y el desarrollo de las actividades que impliquen, las que en muchos casos no involucran erogaciones presupuestarias, son impulsados por las máximas autoridades del fuero de que se trate o de la dependencia administrativa correspondiente". (244) No se encontró información accesible sobre metas más concretas o expresadas en forma de porcentajes a cumplir.
2	¿Se dice explícitamente en las leyes orgánicas de los Consejos de la Magistratura, o en las Cortes Supremas, que tal o cuál organismo es el responsable de fijar metas y objetivos?, ¿se menciona incluso la palabra "objetivos" y la palabra "metas"? R: Según la Constitución (Artículo 114), el Consejo de la Magistratura tendrá a su cargo la selección de los magistrados y la administración del Poder Judicial (...), entre sus atribuciones están: administrar los recursos y ejecutar el presupuesto que la ley asigne a la administración de justicia; dictar los reglamentos relacionados con la organización judicial y todos aquellos que sean necesarios para asegurar la independencia de los jueces y la eficaz prestación de los servicios de justicia. La ley del Consejo de la Magistratura (artículo 7) señala que el Consejo de la Magistratura tendrá atribuciones para: dictar los reglamentos referidos a la organización judicial y los reglamentos complementarios de las leyes procesales, así como las disposiciones necesarias para la debida ejecución de esas leyes y toda normativa que asegure la independencia de los jueces y la eficaz prestación de la administración de justicia (...). El mismo texto (art. 18) señala las funciones de la Oficina de Administración Financiera y establece distintas labores de las que cabe destacar: proponer los reglamentos internos necesarios para su funcionamiento, los reglamentos para la administración financiera del Poder Judicial y los demás que sean convenientes para lograr la eficaz Administración de los servicios de justicia.

(242) Así, el Poder Judicial de la Nación basándose en la estadística del año anterior, estima la cantidad de casos que resolverán los tribunales en el período siguiente.

(243) Ministerio de Economía y Producción de la República Argentina. "Jurisdicción 05. Poder Judicial de la Nación". Disponible on line en: <http://www.mecon.gov.ar/onp/html/ley-2004/jurent/D04j05.pdf>

(244) Información dada a CEJA por un juez de la Provincia de Buenos Aires.

	En ninguno de los textos citados se establece específicamente los objetivos y metas a lograr, solo en forma somera se señala como meta lograr la "eficaz Administración de los servicios de justicia". El documento sobre políticas presupuestarias de la jurisdicción, que emana del Ministerio de Economía y Producción, es el que señala las metas ya anotadas. (245)
3	Describir el mecanismo o procedimiento que se emplea para la fijación de objetivos y metas. La información recopilada no permite dar respuesta, con exactitud, a esta pregunta..
4	¿Existe algún órgano de carácter técnico, que elabore y sugiera a las autoridades superiores temas específicos? R: Sobre la información utilizada para el documento de políticas presupuestarias no se tiene información específica. Se sabe, en todo caso que es el Consejo de la Magistratura el encargado de todo lo relacionado con la Administración del Poder Judicial; este Consejo, a su vez, está dividido en comisiones, siendo ahora la relevante la "Oficina de administración y Financiera" a cargo del Administrador General del Poder Judicial. El Administrador General, deberá efectuar en cada reunión de la Comisión un informe el que por lo menos deberá contener la descripción de los requerimientos -cualquiera sea su índole- efectuados por los distintos Tribunales y dependencias auxiliares del Poder Judicial de la Nación (247), con lo que se genera información para la planificación y gestión administrativa. Adicionalmente, la mayoría de los organismos que integran el sistema de justicia, que comprenden unidades de carácter jurisdiccional y administrativo, tienen posibilidades materiales -y en muchos casos las ejercitan- de elevar propuestas de gestión respecto de su propio ámbito de actuación. Este esquema de mejoramiento de abajo hacia arriba (con excepciones) es el que se ha impuesto mayoritariamente en los últimos años. Las vías de elevación de propuesta son variadas, pueden darse en algún formato preestablecido que se disponga de antemano, o bien en forma de proyecto de resolución o acordada para que considere y en todo caso apruebe el órgano de gobierno. (248) "Pero los procesos de reforma que vienen desarrollándose en la última década pusieron de manifiesto la necesidad de nuclear en un organismo el impulso y coordinación de estas cuestiones. Es así como en el ámbito nacional existe en el Consejo de la Magistratura una Comisión de Reforma Judicial, en la Ciudad de Buenos Aires el Consejo de la Magistratura ha incorporado la Dirección de Política Judicial que incluye los departamentos de Investigaciones, Estudios y Proyectos y otro de Análisis Normativo que dependen de la Comisión Auxiliar de Política Judicial; en la provincia de Córdoba existe un Centro de Estudios y Proyectos del Poder Judicial, entre otros" (249)

(245) Ministerio de Economía y Producción de la República Argentina. "Jurisdicción 05. Poder Judicial de la Nación". Disponible on line en: <http://www.mecon.gov.ar/onp/html/ley-2004/jurent/D04j05.pdf>

(246) La Ley del Consejo de la Magistratura en su artículo 19 señala que respecto de las decisiones del administrador general del Poder Judicial sólo procederá el recurso jerárquico ante el plenario del Consejo previo conocimiento e informe de la Comisión de Administración y Financiera.

(247) Reglamento de la Comisión de Administración y Financiera, art. I I.

A fin de lograr un acabado conocimiento de estas necesidades que tengan los Tribunales y dependencias auxiliares del Poder Judicial de la Nación, la Comisión dividirá el mapa judicial en zonas, asignándoles a sus miembros la responsabilidad de la atención de por lo menos una de esas regiones (art. 12).

(248) Información dada a CEJA por un consejero del Consejo de la magistratura de la Ciudad de Buenos Aires.

(249) Información aportada a CEJA por un consejero del Consejo de la magistratura de la Ciudad de Buenos Aires.

Nº	TEMA O PREGUNTA
5	En caso afirmativo, ¿qué tipo de información es empleada para tal efecto? R: La Oficina de Estadísticas del Consejo en orden a los temas jurisdiccionales y la propia Oficina de Administración General del Poder Judicial -que funciona en el Consejo de la Magistratura- quienes generan su propia información para la planificación y gestión administrativa. La página del poder judicial argentino (250) cuenta con una sección de estadísticas en la que señala explícitamente que uno de sus cometidos es -dentro del Poder Judicial de la Nación- proveer información confiable a todos los sectores para el control de gestión y toma de decisiones. Al respecto, las estadísticas servirán para poner de resalto los problemas vigentes, dinamizar los procesos políticos y permitir, entre otras cosas, diseñar los cambios que sean necesarios, como así también su posterior seguimiento. En relación a las "propuestas", se usa información relevante respecto de la propuesta que se eleva, de diagnóstico del área que se pretenda mejorar desde el punto de vista de su gestión. Esta puede ser específica y elaborada al efecto de la propuesta por la unidad que la eleva, o bien genérica y tomada de las áreas propias de estadísticas de los poderes judiciales.
6	¿Los despachos judiciales, tienen algún tipo de participación en el proceso?. Ej: representación gremial en la fijación de metas o estándares. R: En general los despachos no son consultados para ello, a pesar de existir la posibilidad de presentar "propuestas" según lo señala la autoridad. Para ilustrar este punto, tomaremos el caso de la justicia provincial en que los jueces señalan que el contacto con los órganos inferiores y superiores es insuficiente en general y casi nulo en el tema tratado. Prácticamente no hay contacto entre el Alto Tribunal y los tribunales inferiores para intercambiar opiniones acerca de metas y objetivos. Cuando el referido Alto Tribunal entiende que la necesita, las requiere. (251)

(250) Poder Judicial de la Nación, Oficina de Estadísticas. Disponible on line en: <http://www.pjn.gov.ar/estadisticas/index.htm>

(251) Consultado un juez al respecto, señaló que: "Antes, era práctica corriente que una vez al año (hoy día se suelen espaciar más) el Presidente de la Suprema Corte visitara los distintos Departamentos Judiciales y a través de audiencias separadas recibiera al gremio de empleados judiciales, a los jueces de los Tribunales de Apelación y de Primera Instancia. Tomaba en tales ocasiones contacto directo y personal la cabeza del Poder Judicial con los titulares de los despachos judiciales y de este modo en el corto lapso de una entrevista tal (no duraba más de una hora por grupo los jueces eran entrevistados según su grado y fuero-) se abría una vía de comunicación que habilitaba, al menos en teoría, a tratar la temática en cuestión. Ello no obstante, cabe señalar que en tales encuentros no se suelen formular planteos estratégicos sino coyunturales y los que se hagan no serán genéricos, es decir válidos para todo el Poder judicial, sino puntualmente para un sector de él.

En las últimas visitas la comunicación se tornó más insuficiente aún. No se reunió con los jueces de Primera Instancia y los Cámaras de Apelaciones fueron los voceros de los tribunales de grado anterior."

Idealmente, si es que podemos acceder a alguna descripción de un procedimiento de fijación de metas, ponerlo como anexo.

j. Mecanismos de ejercicio del control: órganos específicos de control (roles y atribuciones), programación del trabajo de dichos órganos, responsabilidades asignadas a distintas áreas de la estructura organizacional.

Nº	TEMA O PREGUNTA
7	¿Sobre quién recae la responsabilidad de "controlar" que los despachos judiciales se "administren" adecuadamente? Ej. Sobre la Corte de Apelaciones o tribunal superior correspondiente, sobre la Inspectoría Judicial, etc. R: No aparece en las normas vistas controles de la administración propiamente tal de cada despacho, sino que el control tiene que ver con el resultado de la labor jurisdiccional, según lo cual se medirá la eficiencia de la administración. Al respecto de esto, podemos hablar de lo que ocurre a nivel provincial en Buenos Aires, señala un juez: "antiguamente existía una Oficina de inspectores que realizaba inspecciones y sumarios relativos a agentes judiciales con objetivos disciplinarios. Ese rol fue ocupado y ampliado por la Secretaría de Control Judicial de la Suprema Corte, que cuenta con tres Sub-Secretarías: la dedicada a la mediación y resolución de conflictos interpersonales que se verifiquen en las dependencias judiciales (sea que el mismo sea entre jueces de un mismo Tribunal, entre uno de ellos y alguno de los funcionarios y agentes o de éstos entre sí) la que efectúa un control de la gestión judicial y la que realiza un control disciplinario sobre todos los integrantes del Poder Judicial, sean jueces o empleados. Hay otro control que lo realiza la Procuración General, órgano que representa el Ministerio Público. De la Procuración depende un Departamento de Estadística que hace un seguimiento estadístico mensual en lo que hace al cumplimiento por parte de los jueces respecto de los plazos que los mismos tienen para dictar sentencia definitiva. Vale decir, hay una responsabilidad compartida en el control administrativo (252) que se verifica entre una Secretaría dependiente de la Suprema Corte y la Procuración General." Sin embargo, en opinión del citado, estas medidas de control no parecen ser efectivas, hay un choque de tareas lo que desemboca en una falta de control real, además, no es adecuada al momento de detectar las fallas en el despacho judicial ya que se apunta a que no exista atrasos al momento de dictar sentencias pero no se preocupan de que el proceso para hacerlo haya sido ineficiente. Señala otro juez: "No hay regulación clara de la tarea ni criterios estratégicos conocidos. Hay un exceso de actividad burocrática y de proceduralismo que la hace poco eficaz y creíble. Se maneja hierárquicamente, sin ataduras normativas y lo que es peor, hay arbitrariedad. Al decir de Mirta N. Agüer, (253) curiosamente, es en ese ámbito del Poder Judicial donde el Estado se sustrae al sometimiento del Derecho"
8	¿Qué tipo de controles realizan los órganos correspondientes cuando van a visitar a algún tribunal? Ej: que el archivo esté ordenado, que se respeten ciertos procedimientos, que se cumplan horarios, que se respeten algunos plazos, etc. Información provincial: Consultada la Sub-Secretaría de Control Judicial de la Suprema Corte de Justicia de la Provincia de Buenos Aires, señala que los controles tienen una amplia gama. Incluyen relevamientos, auditorías, cronogramas de actividad, encuestas, averiguaciones formales e

(252) A ello se agregan los controles políticos por delitos cometidos en el desempeño de las funciones o falta de cumplimiento de los deberes a su cargo, que para los miembros de la Suprema Corte está a cargo de la Legislatura (Diputados acusa y Senado Juzga) y para los jueces y miembros del Ministerio Público está a cargo de un Jurado de enjuiciamiento

(253) Citada por López de Belva, Carlos Alberto, "La responsabilidad de los jueces, la democracia y la impunidad".

	informales, comparación con estadísticas medias de productividad (se mide que se hace y cuanto se hace de acuerdo a la carga media). Depende de cada situación la profundidad de la mirada. Los jueces critican la suficiencia y eficiencia de dichos controles. (254)
9	¿Existe algún órgano encargado de que el "nivel central" se "administre" adecuadamente? Ej. Contralorías internas. R: La Ley del Consejo de la Magistratura da a la Oficina de Administración y Financiera del Poder Judicial diversas funciones relacionadas con la Administración del Poder Judicial. Señala también que es de competencia de la Comisión de Administración y Financiera fiscalizar la Oficina de Administración y Financiera del Poder Judicial, realizar auditorías y efectuar el control de legalidad, informando periódicamente al plenario del Consejo de la Magistratura. (artículo 16)
10	En caso de existir, ¿qué atribuciones tiene dicho órgano, a quién le rinde cuentas, qué tipo de controles específicamente realiza? Ej. Control sobre las licitaciones, sobre las compras, sobre las inversiones, R: La información recopilada no permite dar respuesta, con exactitud, a esta pregunta.

2. La elaboración, ejecución y control presupuestario del Poder Judicial.

a. Contexto institucional en los países de interés

Se enunciará en cada país el arreglo institucional con el cual se relaciona el Poder Judicial con el Poder Ejecutivo y el Legislativo, definiendo si hay presupuestos mínimos o máximos definidos por ley, la participación de otros poderes en la definición del presupuesto judicial, etc.

Nº	TEMA O PREGUNTA
11	¿Existe alguna norma que fije un monto o porcentaje máximo o mínimo para el presupuesto del Poder Judicial? En caso afirmativo, detallar el porcentaje. R: La determinación del presupuesto no está sujeta a ninguna disposición constitucional. Es la Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control Público Nacional la que da las directrices del presupuesto, pero tampoco establece porcentajes. La Ley de Autarquía del Poder Judicial (art. 2) señala que: el Presupuesto del Poder Judicial de la Nación será atendido con cargo a "Rentas generales" (255) y con recursos específicos propios del citado poder" (256). Así, el financiamiento del Poder Judicial está compuesto por recursos tributarios y no tributarios afectados y de la tasa de justicia, entre otros. (257) Para el año 2005 el porcentaje del presupuesto asignado al Poder Judicial de la Nación, respecto del presupuesto público nacional fue 1,14%. (258)

(254) En palabras de un juez: "Los análisis que se hacen son anticuados. Por caso las estadísticas que hace la oficina que a tal fin tiene la Procuración sólo hace análisis de los denominados "de caja negra" (...) "los jueces hacen estadísticas de sentencias que contienen el número de la causa, la carátula de la misma, la materia, la fecha de llamamiento de autos para dictado de sentencia, fecha de consentimiento (firmeza) de dicho auto y fecha de la sentencia, con el único objetivo de saber si las dictó en término o no. Nada se averigua acerca de que hizo el juez desde que la causa ingresó hasta que se falló, si fue el juez eficiente o desesperantemente burocrático e ineficiente"

(255) "Los recursos de "Rentas generales" se conformarán con el equivalente del tres y medio por ciento (3,5 %) de los recursos tributarios y no tributarios de la Administración Central, más el aporte que anualmente incluya el Poder Ejecutivo Nacional en el Presupuesto General de la Administración Nacional para el inciso 4-Bienes de uso- de acuerdo al presupuesto preparado por la Corte Suprema de Justicia."

(256) Ver Anexo sobre estos recursos específicos.

Nº	TEMA O PREGUNTA
12	¿Cuáles son las instituciones que participan en la discusión presupuestaria, y cómo? R: A nivel nacional, la Oficina Nacional de Presupuesto quien recibe los Anteproyectos de Presupuesto de las distintas instituciones de la Administración Pública Nacional (259). En base a esos anteproyectos, a un análisis exhaustivo de los resultados de los años anteriores y a las políticas y objetivos contemplados en los programas del gobierno lleva a cabo un proceso que culmina con la formulación del Proyecto de Ley de Presupuesto que es remitido antes del 15 de septiembre (desde 1991) al Congreso de la Nación, para su aprobación. (260) Por ley, le corresponde a la Corte Suprema presentar el Presupuesto de Gastos y Recursos del Poder Judicial (261), debiendo elevarlo al Poder Ejecutivo (262). La Ley del Consejo de la Magistratura señala que es la Oficina de Administración y Financiera del Poder Judicial (componente del Consejo de la Magistratura) quien debe elaborar este anteproyecto de conformidad con lo dispuesto en la Ley de Autarquía Judicial y la Ley de Administración Financiera (Art. 18), luego, elevarlo a la consideración de su presidente. El presidente del Consejo presenta el presupuesto ante el Plenario quien, una vez realizadas las observaciones, lo remite a la Corte Suprema para su aprobación (art. 19 Reglamento General del Consejo de la Magistratura) y ésta lo eleva al Poder Ejecutivo. (263) En el último tiempo ha existido tensión entre el Consejo de la Magistratura y la Corte Suprema por el aumento de los salarios de los funcionarios judiciales, cuestionándose mutuamente estos órganos sus atribuciones presupuestarias. (264)

(257) "...La tasa se recauda en la medida que el servicio de justicia es requerido mediante el accionar de las partes. Cuando el conjunto de recursos no resulta ser suficiente, la ley 23.853 prevé que se complemente con Aportes del Tesoro" (Fuente: Ministerio de Economía y Producción de la República Argentina. "Jurisdicción 05. Poder Judicial de la Nación". Disponible on line en: <http://www.mecon.gov.ar/onp/html/ley-2004/jurent/D04J05.pdf>)

(258) CEJA. Reporte de Justicia. Argentina. disponible on line en: http://www.cejamerica.org/reporte/muestra_pais.php?idioma=espanol&pais=ARGENTIN&tiporep=REPORTE2&seccion=INST_137

(259) Existe un formulario que redacta el Ministerio de Economía para la preparación de los proyectos: <http://www.mecon.gov.ar/onp/html/manuales/formulacion.pdf>

(260) Ministerio de Economía. Ver: <http://www.mecon.gov.ar/consulta/principal/formulacion.htm>

(261) Ver: art. 1º de la Ley 23.853 de Autarquía Judicial y art. 14 de la Ley 11.672 Complementaria Permanente de Presupuesto.

(262) Ver: <http://www.asap.org.ar/documentos/Informes/OBSERVATORIO%20FISCAL/Parte%20de%20prensa%20I-05.pdf>

(263) Para información sobre el Presupuesto año 2006 ver: <http://www.asap.org.ar/documentos/Informes/OBSERVATORIO%20FISCAL/Parte%20de%20prensa%20I-05.pdf>

(264) Al respecto: Existe un conflicto entre el Consejo de la Magistratura y la Corte Suprema de la Nación que dice relación con las atribuciones que puede o no tener la Corte Suprema sobre la formulación del proyecto de Presupuesto del Poder Judicial de la Nación, versus las que tiene el Consejo, específicamente se discute un incremento salarial aprobado por el Consejo y desaprobado por la Corte Suprema. (Ambos organismo hacen distintas interpretaciones de la Constitución art 114 n s 3 y 6; la Ley de Autarquía Judicial, la Ley de Autarquía Financiera y la Ley Orgánica del Consejo).

Señala la Corte Suprema que dado que por no ser la judicatura un órgano "bicéfalo", "no existen dos administraciones de los fondos públicos atribuidos por el presupuesto nacional al Poder Judicial, uno en cabeza de la Corte Suprema para ser aplicado a su funcionamiento interior (Arte. 113), otro en cabeza del Consejo de la Magistratura para ser aplicado a la totalidad de los tribunales inferiores de la Nación, incluido el propio Consejo de la Magistratura".

El Consejo está en desacuerdo con esa idea, y por el contrario, sostiene que "el bicefalismo organizacional administrativo fue un acto deliberado y expreso del constituyente del 94, a partir de la inequívoca determinación de limitar las potestades administrativas de la Corte Suprema sobre la totalidad del presupuesto asignado al Poder Judicial". Así, "Cuando la ley orgánica remite a la ley de autarquía judicial en relación con la intervención de la Corte Suprema en la elaboración del presupuesto, lo hace para que la Corte Suprema intervenga en la formulación de su propio presupuesto, esta es la interpretación coherente de lo que hizo la Constitución al asignarle potestades exclusivas de organización y administración al Consejo de la Magistratura."

El Consejo de la Magistratura ratificó el aumento salarial generalizado para los empleados judiciales, desconociendo así una resolución de la Corte Suprema que había dejado sin efecto tales incrementos salariales

Nº	TEMA O PREGUNTA
13	¿Existen normas contables que regulen la forma en la cual se debe presentar el presupuesto judicial? Ej: Normas de la CGR de Chile. R: La ley orgánica del Poder Judicial de la Nación establece que "La Corte Suprema de Justicia y el Consejo de la Magistratura estarán sujetos a las leyes y reglamentos sobre la elaboración y ejecución del Presupuesto, en cuanto les sean aplicables. No obstante, a los efectos de garantizar la autonomía funcional del Poder Judicial en el ejercicio de sus deberes y atribuciones, regirán las disposiciones especiales previstas en esta Ley para la elaboración, presentación y ejecución de sus presupuestos". (art. 105) La Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional (24.156) es la que establece las normas a seguir en este aspecto dando normas técnicas comunes (art. 11 y ss.). (265)
14	¿La cooperación extranjera, qué tan relevante es en relación al presupuesto anual, en caso de existir? R: Al igual que en el caso chileno, acá existe apoyo a proyectos específicos (266) en el sector Justicia, así por ejemplo, el Banco Mundial aportó para el Proyecto de Juzgado Modelo US\$ 5 millones (este proyecto fue iniciado en 1998 e ideado inicialmente por una duración de 5 años pero finalmente terminó recién el año 2005) (267). Además, aportó al Proyecto de Reforma al Sistema de Justicia US\$ 10 millones (el costo aproximado del proyecto se estimó en US\$ 12 millones) (268). EL BID, por su parte, entregó financiamiento al Programa de Apoyo a la Reforma por US\$ 10.500.000. (269)

Fuentes: Página del Consejero Szumkler, Diarios "EL Clarín", "La Nación", Infobae.com. On line en: <http://www.consejero-szumkler.com.ar/docu0001.htm>, <http://www.clarin.com/diario/2004/11/25/elpais/p-01201.htm>, <http://www.infobae.com/notas/nota.php?idx=153746&ldxSeccion=0>.

(265) Entre las que destacan que:

Art. 12. Los presupuestos comprenderán todos los recursos y gastos previstos para el ejercicio, los cuales figurarán por separado y por sus montos íntegros, sin compensaciones entre sí. Mostrarán el resultado económico y financiero de las transacciones programadas para ese periodo, en sus cuentas corrientes y de capital, así como la producción de bienes y servicios que generarán las acciones previstas.

Art. 13. Los presupuestos de recursos contendrán la enumeración de los distintos rubros de ingresos y otras fuentes de financiamiento, incluyendo los montos estimados para cada uno de ellos en el ejercicio.

Art. 14. En los presupuestos de gastos se utilizarán las técnicas más adecuadas para demostrar el cumplimiento de las políticas, planes de acción y producción de bienes y servicios de los organismos del sector público nacional, así como la incidencia económica y financiera de la ejecución de los gastos y la vinculación de los mismos con sus fuentes de financiamiento. La reglamentación establecerá las técnicas de programación presupuestaria y los clasificadores de gastos y recursos que serán utilizados.

(Fuente: Ley 24.156 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional. Disponible on line en: <http://www.agn.gov.ar/doc-tecnicos/ley%2024156.pdf>)

(266) CEJA. "Proyectos de cooperación internacional en marcha" en Reporte sobre la Justicia en la América 2004-2005. Pág. 62. Disponible on line: www.cejamerica.org/reporte/muestra_pais.php?idioma=espanol&pais=ARGENTIN&tiporep=REPORTE2&seccion=PROYREF

(267) Para tener un punto de comparación, hay que considerar que el presupuesto del Poder Judicial del año 1999 fue de US\$ 613.324.634 y del año 2000 fue de US\$ 811.712.000 y el del año 2001 fue de aproximadamente US\$ 190 millones de dólares

(268) Banco Mundial. Argentina - Model Court Development Project. Disponible on line en: http://www-wds.worldbank.org/servlet/WDS_IBank_Servlet?pcont=details&id=000009265_3980429111322

(269) Banco Interamericano de Desarrollo. AR0124: Apoyo Reforma del Sistema de Justicia. Disponible on line en: <http://www.iadb.org/projects/Project.cfm?project=AR0124&Language=Spanish>

Nº	TEMA O PREGUNTA
15	Breve descripción del proceso de elaboración del presupuesto judicial, con sus principales hitos (ej. Tal fecha se debe presentar el anteproyecto, tal fecha se debe defender en el Congreso, el Congreso puede recortar hasta un cierto %, etc.). R:

2.2. Decisiones relacionadas con la elaboración, ejecución y control presupuestario.

Se tratarán los siguientes procesos o temas:

q. Proceso de recopilación de necesidades de gasto e inversión de cada una de las áreas del Poder Judicial.

Nº	TEMA O PREGUNTA
16	El responsable de un despacho judicial (juez en la mayor parte de los casos o administrador en otros), ¿es consultado durante la elaboración del presupuesto de su unidad? R: La Oficina de Administración y Financiera del Poder Judicial es la encargada de elaborar el anteproyecto de presupuesto, la Ley del Consejo de la Magistratura (art. 18) contempla que también está entre sus funciones el "realizar contrataciones para la administración del Poder Judicial coordinando con los diversos tribunales los requerimientos de insumos y necesidades de todo tipo aplicando normas de procedimiento" En la práctica los responsables de los despachos no suelen ser consultados durante la elaboración de los presupuestos.
17	En caso afirmativo, ¿qué atribuciones tiene, si es que tiene?. R: (no aplica)
18	¿existe alguna unidad central que coordina todo el proceso de elaboración del presupuesto? R: Esto es un proceso centralizado. La Oficina de Administración y Financiera tendrá que elaborar el anteproyecto de presupuesto anual del Poder Judicial (270). Entre las atribuciones del Presidente del Consejo está el presentar el anteproyecto de presupuesto anual del Poder Judicial ante el Plenario del Consejo para que, una vez realizadas las observaciones pertinentes, sea remitido a la Corte Suprema de Justicia para su definitiva aprobación (Reglamento del Consejo art. 19)
19	¿existe alguna normativa, reglamentación, o procedimiento que regule el proceso de elaboración el presupuesto dentro del Poder Judicial?. En caso afirmativo, sería ideal contar con el procedimiento, para ponerlo en anexo R: La ley orgánica del Poder Judicial de la Nación establece: "La Corte Suprema de Justicia y el Consejo de la Magistratura estarán sujetos a las leyes y reglamentos sobre la elaboración y ejecución del Presupuesto, en cuanto les sean aplicables. No obstante, a los efectos de garantizar la autonomía funcional del Poder Judicial en el ejercicio de sus deberes y atribuciones, regirán las disposiciones especiales previstas en esta Ley para la elaboración, presentación y ejecución de sus presupuestos". (271)

(270) Ley del Consejo de la Magistratura, art. 18

(271) Artículo 105 (Título X " Régimen Presupuestario del Poder Judicial ", Capítulo I "Formación del Presupuesto")

r. Información con que se cuenta de respaldo para la elaboración del presupuesto.

Nº	TEMA O PREGUNTA
20	¿Es posible identificar la existencia de estándares de gastos? Ej. Se gasta X por cada persona en cada Tribunal. R: Si bien no se ha recopilado información sobre los estándares de gasto promedio en los juzgados, si existe información detallada sobre los montos totales de gasto y algún tipo de información por área (geográfica). (272)
21	¿quién se encarga de proveer la información necesaria para la elaboración del presupuesto?. La información recopilada no permite dar respuesta, con exactitud, a esta pregunta.

s. Registro y ejecución presupuestaria: sistemas de información de apoyo, desagregación de la información, autonomías de ejecución en distintas áreas de la estructura organizacional.

Nº	TEMA O PREGUNTA
22	¿Qué autonomía tiene el encargado de un despacho judicial (juez o administrador) para ejecutar el presupuesto?, ¿hay ciertos ítems del presupuesto que puede ejecutar? R: En palabras de un juez, se carece de toda autonomía "ya que no hay suma alguna a su disposición para gastar. Solo puede requerir bienes o insumos y servirse de ellos".
23	¿Qué tipo de sistema informático se utiliza para registrar la ejecución presupuestaria?. R: El Consejo de la Magistratura del Poder Judicial de la Nación utiliza un sistema propio. La información de este sistema es retransmitida al SIDIF Sistema Integrado de Información Financiera (Poder Ejecutivo - Ministerio de Economía) con el fin de consolidar la información de todo el Gobierno Argentino. (273)
24	¿Existe algún reglamento, normativa o manual de procedimiento para la ejecución del presupuesto?. R: La norma general básica está dada por la Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control Público Nacional (art. 32) que establece que las jurisdicciones (entre ellas el Poder Judicial) están obligados a llevar los registros de ejecución presupuestaria en las condiciones que les fije la reglamentación. Como mínimo deberán registrarse la liquidación o el momento en que se devenguen los recursos y su recaudación efectiva y, en materia de presupuesto de gastos (...), las etapas de compromiso y del pago. La ley orgánica del Poder Judicial de la Nación establece que la Corte Suprema de Justicia y el Consejo de la Magistratura estarán sujetos a las leyes y reglamentos sobre la elaboración y ejecución del Presupuesto, en cuanto les sean aplicables. No obstante, a los efectos de garantizar la autonomía funcional del Poder Judicial en el ejercicio de sus deberes y atribuciones, regirán las disposiciones especiales previstas en esta Ley para la elaboración, presentación y ejecución de sus presupuestos". (Art. 105)

(272) Ministerio de Economía y Producción de la República Argentina. "Jurisdicción 05. Poder Judicial de la Nación". Disponible on line en <http://www.mecon.gov.ar/online/html/ley-2004/jurent/D04J05.pdf>

(273) Información dada a CEJA por un juez de la Nación.

t. Mecanismos de control presupuestario: auditorías internas o externas, procesos de aprobación de gastos e inversión.

Nº	TEMA O PREGUNTA
25	¿Se realizan auditorías internas o externas de la ejecución presupuestaria?. R: Normativamente se establece: CONTROLEXTERNOAL PODER JUDICIAL: La Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional (Nº24.156, art. 44 y ss.) establece que la Oficina Nacional de Presupuesto evaluará la ejecución de los presupuestos de la administración nacional tanto en forma periódica, durante el ejercicio, como al cierre del mismo. Para ello: lleva registros de información de la gestión física de la ejecución de sus Presupuestos. Con base en esa información se realizará un análisis crítico de los resultados físicos y financieros obtenidos y de los efectos producidos por los mismos. (274) Existe además, según la misma ley, una contabilidad gubernamental en la que se debe registrar sistemáticamente todas las transacciones que produzcan y afecten la situación económico-financiera de las jurisdicciones y entidades, la información obtenida se procesa y sirve de base a los controles o auditorías. A la vez, la Auditoría General de la Nación es el ente de control externo del sector público nacional, dependiente del Congreso Nacional (art. 116), "es materia de su competencia el control externo posterior de la gestión presupuestaria, económica, financiera, patrimonial, legal, así como el dictamen sobre los estados contables financieros de la administración central, organismos descentralizados, empresas y sociedades del Estado, entes reguladores de servicios públicos (...)" (art. 117) (275) pero la misma norma establece que "La Corte Suprema de Justicia de la Nación dispondrá sobre la modalidad y alcances de la puesta en práctica del sistema instituido en esta ley con relación al Poder Judicial de la Nación." Por su parte, la ley de Autarquía del Poder judicial establece que la Corte Suprema de Justicia de la Nación debe remitir mensualmente a la Contaduría General de la Nación el movimiento contable que registre (art. 8) CONTROLEN EL PJ: La Comisión de administración y financiera del Consejo de la Magistratura controla a la Oficina de Administración y Financiera del Poder Judicial (control interno), realiza auditorías y efectúa el control de legalidad, informando periódicamente al Plenario del Consejo. (276) La Unidad de Auditoría Interna del Consejo tiene atribuciones al respecto debiendo verificar que las erogaciones son efectuadas y los ingresos son percibidos de acuerdo con las normas legales y contables vigentes en la materia. Debe además: auditar y evaluar los controles existentes respecto a una correcta determinación y registro del patrimonio, de los recursos y el presupuesto del Poder Judicial; evaluar y auditar el cálculo de recepción de los recursos dispuestos por la Ley 23.583 de Autarquía Financiera del Poder Judicial de acuerdo con las instrucciones que al respecto expida la Comisión de Administración y Financiera, y producir el Informe Anual de Auditoría y proponer las medidas correctivas pertinentes, entre otras. (277) En la práctica (278): Existen Unidades de Auditoría Interna en el ámbito del Poder Judicial, que dependen funcionalmente del Poder Judicial y técnicamente (en cuanto a normas y procedimientos de

(274) Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional N024.156 . Disponible on line en : http://www.respondanet.com/spanish/admin_financiera/auditoria/smithp1/argentin/ar02.pdf

(275) Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional N024.156 . Disponible on line en : http://www.respondanet.com/spanish/admin_financiera/auditoria/smithp1/argentin/ar02.pdf

(276) Poder Judicial> Consejo de la Magistratura> Estructura. Disponible on line en : <http://www.mapadeleestado.org.ar/item.aspx?sec=159&id=266>

(277) Fundación Poder Ciudadano. Informe 1999-2001. Monitoreo al Consejo de la Magistratura. Disponible on line en: http://www.cejamerica.org/doc/informes/ar_magistratura_nac.pdf

(278) Información dada a CEJA por un consejero.

	auditoría) de la SIGEN (Sindicatura General de la Nación ley 24.156), que es un órgano de control interno del Estado Nacional. En algunos casos se han recibido auditorías externas, normalmente llevadas a cabo por la Auditoría General de la Nación, que es el órgano de control externo. Estas auditorías son posibles mediante la existencia de un convenio que autorice su realización, en razón de que por ley la Auditoría General de la Nación no tiene ingerencia sobre el Poder Judicial. Este tipo de control externo puede también solicitarse a otras entidades y se concentra en los procesos administrativos más que en la propia ejecución.
26	En caso afirmativo, ¿con qué alcance (ej: solo inversión, algún tipo de ítem, sólo ciertas áreas geográficas o áreas organizacionales, etc.)? La información recopilada no permite dar respuesta, con exactitud, a esta pregunta.
27	¿Existe algún reglamento, normativa o manual de procedimiento relacionado con cómo se debe controlar la ejecución del presupuesto? Ej: lista de aprobación por monto del gasto. La ley orgánica del Poder Judicial de la Nación establece que la Corte Suprema de Justicia y el Consejo de la Magistratura estarán sujetos a las leyes y reglamentos sobre la elaboración y ejecución del Presupuesto, en cuanto les sean aplicables. No obstante, a los efectos de garantizar la autonomía funcional del Poder Judicial en el ejercicio de sus deberes y atribuciones, regirán las disposiciones especiales previstas en esta Ley para la elaboración, presentación y ejecución de sus presupuestos". (Art. 105)

3. Modelos de gestión del despacho judicial.

Los aspectos que se tratarán en este capítulo son:

- o. Diferenciación de las funciones jurisdiccionales de las administrativas a nivel del despacho judicial.
- p. Economías de escala y su aprovechamiento.

Nº	TEMA O PREGUNTA
28	En los casos de que existan varios jueces en un mismo recinto, ¿existen servicios comunes de apoyo?. R: La regla general es que no existan despachos que agrupen a varios jueces, por excepción, hay oficinas que brindan servicios comunes a los juzgados de un mismo edificio (por ejemplo, una mesa receptora de escritos); a los juzgados de un mismo fuero (por ejemplo, para el ingreso de expedientes en un fuero civil, o comercial, el trámite se hace en una única oficina que los sortea y los envía al tribunal sorteado) o ciudad (están muy extendidas las oficinas de notificaciones y mandamientos, que reciben de los juzgados todas las comunicaciones que emiten y las llevan a los destinatarios). Además, en el caso del Proyecto de Juzgado modelo (que como proyecto modelo contempla 12 juzgados), existen unidades administrativas comunes: Unidad de recepción y entrega de documentos : Unidad de Archivo Intermedio Unidad de Autoconsulta y Unidad de Mensajería (280)

(279) Información dada a CEJA por FORES.

(280) Poder Judicial de la Nación Argentina> PROJUM> Nuevo Modelo de Gestión. "Implantación de un Nuevo Modelo de Gestión en los Juzgados Piloto" Disponible on line en: <http://www.pjn.gov.ar/>

Nº	TEMA O PREGUNTA
29	¿Cuál es el tamaño de los "grandes despachos"? Ej: comparación entre los megadespachos de San José y los Tribunales de Garantía del CJS. R: En Argentina no existen "grandes despachos", que agrupen a más de un juez o tribunal oral. Eventualmente, hay oficinas que brindan servicios comunes a los juzgados de un mismo edificio (por ejemplo, una mesa receptora de escritos); a los juzgados de un mismo fuero (por ejemplo, para el ingreso de expedientes en un fuero civil, o comercial, el trámite se hace en una única oficina que los sortea y los envía al tribunal sorteado) o ciudad (están muy extendidas las oficinas de notificaciones y mandamientos, que reciben de los juzgados todas las comunicaciones que emiten y las llevan a los destinatarios). Un caso especial es el PROJUM, programa Juzgado Modelo, financiado por el Banco Mundial que abarca 12 juzgados entre 1999 - 2005, que organizó Unidades Administrativas Comunes (de Mensajería, de Archivo intermedio de expedientes, de Recepción de documentos - en el caso de algunos de los juzgados del proyecto de un mismo fuero que estaban en el mismo edificio (para 3 juzgados civiles, por ejemplo) - con miras a extenderlo luego al resto de los juzgados. (281)
30	¿Existe algún reglamento, manual de procedimientos o normativa que señale las condiciones bajo las cuales se organizarán servicios comunes? R: Sólo en el caso del PROJUM

q. Profesionalización de la administración

Nº	TEMA O PREGUNTA
31	¿Se han incorporado como personal de los tribunales a personal que no tenga formación legal? R: "El perfil en general de los recursos humanos con que cuenta el Poder Judicial es técnico jurídico, a excepción de algunas áreas a las cuales se les está atribuyendo mayor importancia en los procesos de reformas y por eso se ha privilegiado la incorporación de técnicos o profesionales con un perfil específico (administración, expertos en sistemas, sociólogos)." (282)
32	En caso afirmativo, ¿cumpliendo qué funciones y con qué niveles de responsabilidad? La información recopilada no permite dar respuesta a esto.
33	¿Existe algún reglamento, manual de procedimientos o normativa que señale las labores que debe cumplir el personal laborando en los despachos? Ej: Manual de Procedimientos de los Tribunales de Garantía. La información recopilada no permite dar respuesta, con exactitud, a esta pregunta.

(281) Información dada por FORES

(282) Información dada a CEJA por un consejero de la magistratura

r. Logro de resultados v/s cumplimiento de procedimientos.

Nº	TEMA O PREGUNTA
34	¿Existen en forma explícita indicadores, en cualquier ámbito, que los despachos judiciales deban cumplir en un cierto período (respecto a tramitación de causas, a atención de público, etc.). La información recopilada no permite dar respuesta, con exactitud, a esta pregunta.

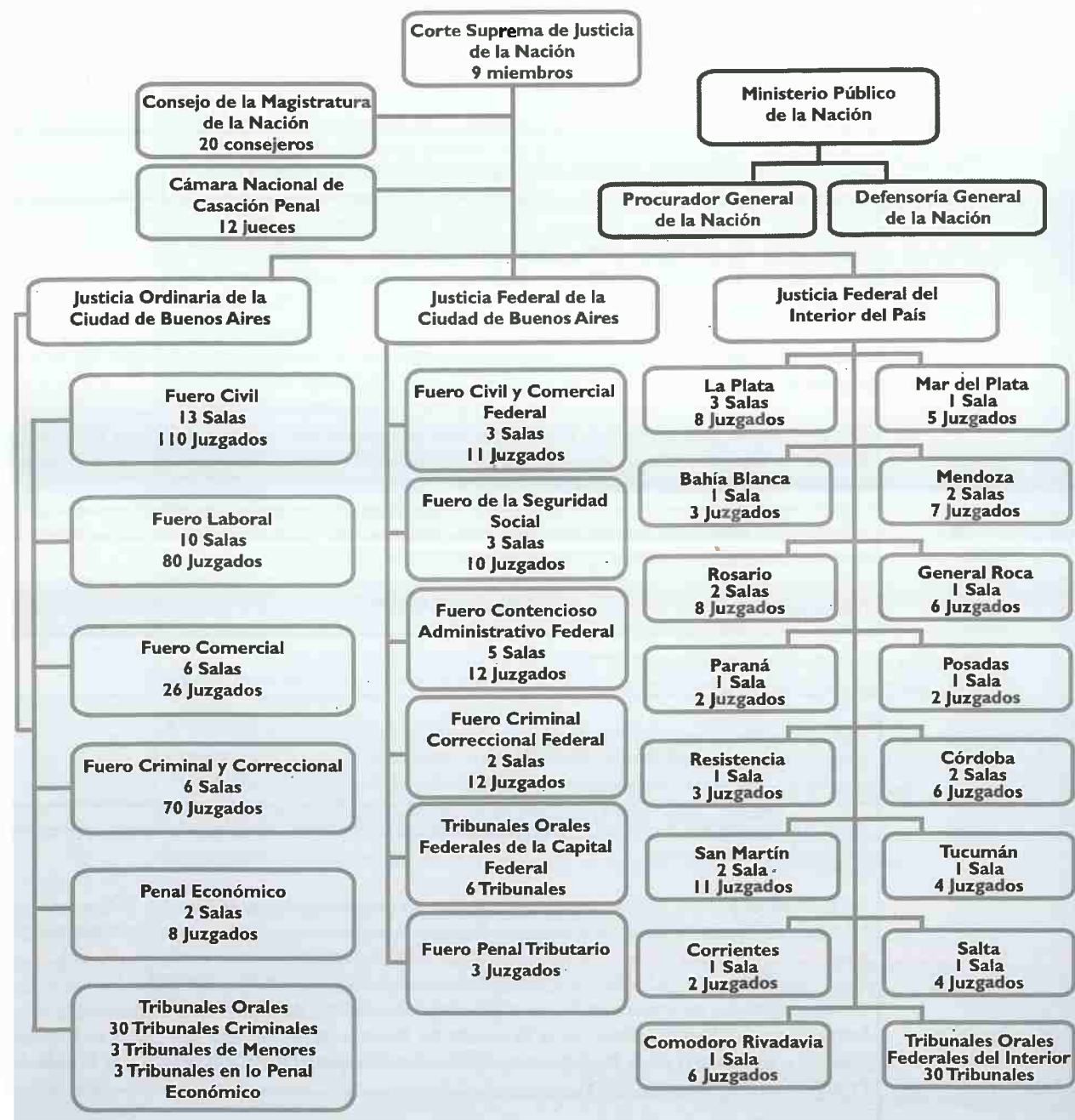
s. Tipo de información usada para la gestión del despacho judicial.

Nº	TEMA O PREGUNTA
35	El o los responsables del despacho judicial, ¿qué tipo de información reciben respecto a su área de responsabilidad (ej: ejecución del presupuesto, cantidad de causas ingresadas, tipos de términos alcanzados, etc.)? Consultado un juez provincial, éste señala que la información "no es brindada a las instancias inferiores, sino en trabajos que efectúa la Oficina de Planeamiento que rara vez son dados a conocer fuera de la Suprema Corte."
36	¿Quién es el encargado de proporcionar dicha información?, ¿con qué periodicidad lo hace y con qué herramientas (ej: sistemas propios, los pide al nivel central, etc.)? (no aplica)

t. Relación entre los órganos centrales de decisión y los despachos judiciales.

Nº	TEMA O PREGUNTA
37	Describir la relación funcional y jerárquica entre los despachos judiciales y la "cadena de mando" dentro del Poder Judicial. R: "El Sistema Judicial Federal está integrado por el Poder Judicial de la Nación; El Consejo de la Magistratura de la Nación; el Ministerio Público compuesto por la Procuración General de la Nación, el Ministerio Público Fiscal y el Ministerio Público de la Defensa; el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación y la Policía Federal. Similar estructura con pequeñas variaciones se repite en todas las provincias. Por ejemplo, el sistema judicial de la provincia de Buenos Aires está formado por el Poder Judicial de la Provincia de Buenos Aires, del que son parte el Ministerio Público y el Consejo de la Magistratura, el Ministerio de Justicia de la provincia y la Policía de la Provincia de Buenos Aires" (283)

(283) CEJA. Reporte sobre la Justicia en la América 2004-2005. Disponible on line en: http://www.cejamericas.org/reporte/muestra_portada.php?idioma=espanol



(284)

(284) Ricci, Milena. "Acceso a la información judicial en el Poder Judicial de la Nación: informe local", FORES, Buenos Aires, Noviembre de 2004. Disponible on line en : <http://www.foresjusticia.org.ar/investigaciones/AccInJud/ExpMRicci.pdf>

u. Dimensionamiento de demanda y oferta.

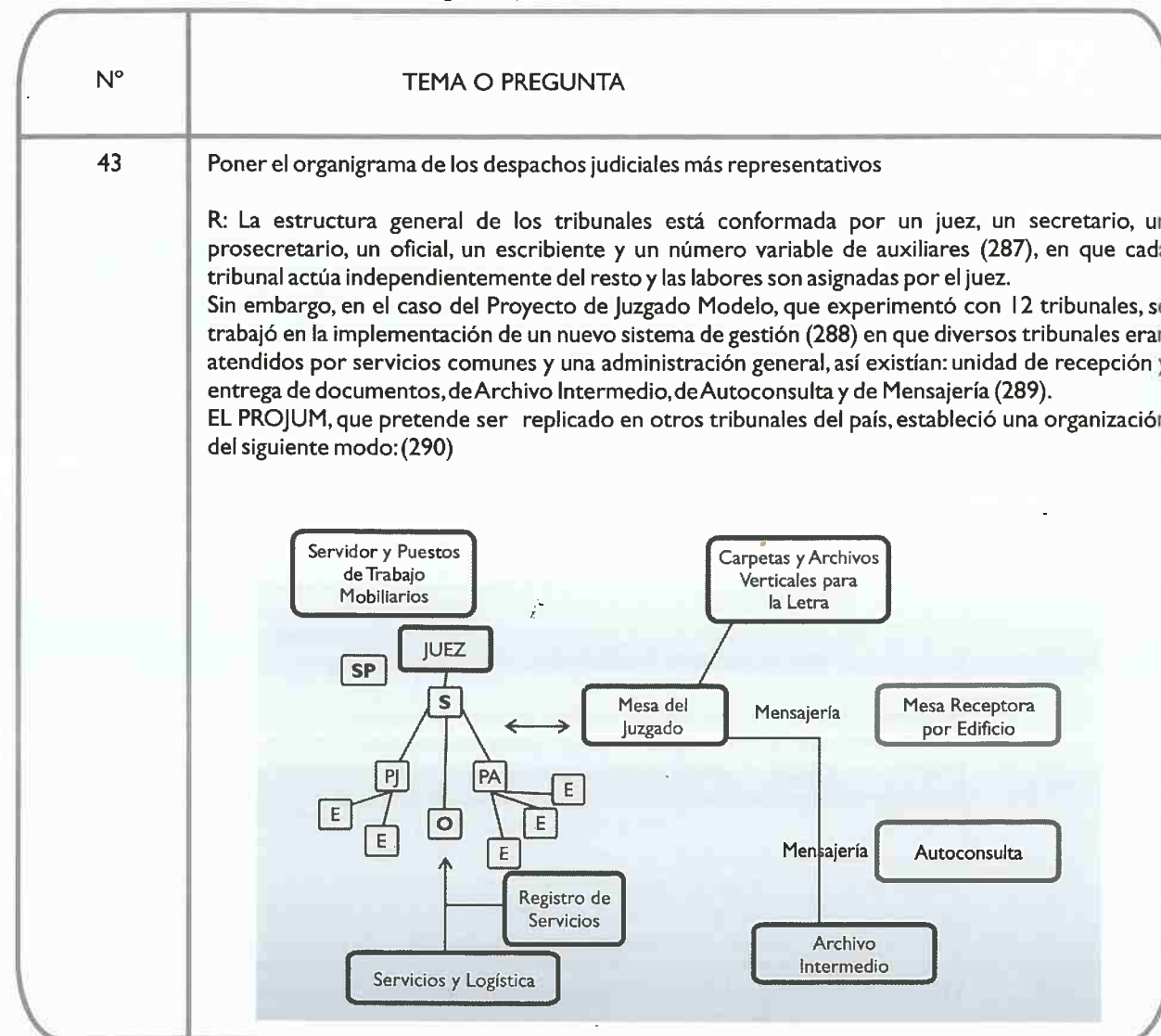
Nº	TEMA O PREGUNTA
38	¿Cuentan los responsables de los despachos judiciales con información acerca de la previsión de demanda que enfrentarán en el futuro? R: No. Sin embargo existe detallada información de la demanda actual y su desarrollo. (285)
39	¿Tienen alguna ingerencia en la determinación del número y perfil del personal que trabajará con ellos, para enfrentar la demanda prevista? R: No tienen ingerencia en el número de "cargos" que incluye la planta funcional pero cada juez, con grandes márgenes de discrecionalidad, incorpora a su personal en los cargos que van quedando vacantes. No existen perfiles predefinidos.

v. Organización de los despachos: funciones, roles, responsabilidades y perfil del personal.

Nº	TEMA O PREGUNTA
40	Describir el tipo de organización más común de los despachos judiciales, poniendo énfasis en lo que ocurre en grandes ciudades, especialmente cuando existen muchos jueces en un mismo recinto físico. (grandes despachos) R: La tradicional estructura de los tribunales está conformada por un juez, un secretario, un prosecretario, un oficial, un escribiente y un número variable de auxiliares. Estos funcionarios a excepción del juez - en general son designados por la Cámara a propuesta del Juez o por las Cortes. (286)
41	Describir los roles y responsabilidades de las principales "autoridades" en el despacho judicial, pensando en grandes ciudades, especialmente cuando existen muchos jueces en un mismo recinto físico. (no aplica)
42	¿Existe algún reglamento, manual de procedimientos o normativa que señale expresamente los roles, responsabilidades y forma de operar en el despacho judicial?. Ej: Manual de procedimientos para los Tribunales de Garantía, en Chile. (no aplica)

(286) Carlos A. Cambellotti, Héctor M. Chayer, Germán C. Garavano y Milena Ricci, El Derecho, 3 de septiembre de 1999, Año XXXVII, N° 9828 "La problemática de la Oficina Judicial en la Argentina" Disponible on line en: <http://www.reformajudicial.jus.gov.ar/materiales/oficina.htm>

w. Estructura organizacional del despacho judicial.



(287) Carlos A. Cambellotti, Héctor M. Chayer, Germán C. Garavano y Milena Ricci, *El Derecho*, 3 de septiembre de 1999, Año XXXVII, N° 9828 "La problemática de la Oficina Judicial en la Argentina" Disponible on line en: <http://www.reformajudicial.jus.gov.ar/materiales/oficina.htm>

(288) En el Proyecto del PROJUM se señaló que: "Básicamente, parte de la idea de que el Juzgado es el escenario de un trabajo en equipo con un líder, que es el juez, abandonando el esquema estrictamente jerárquico. Se crea una nueva función, que debería transformarse en un cargo, la del prosecretario administrativo; asignándosele una misión diferente a la del prosecretario jurisdiccional que realiza las tareas específicas tradicionales. Se crean Unidades Administrativas Comunes que se ocupan de recepción de escritos, mensajería, apoyo a las unidades de autoconsulta y archivo intermedio. Estas oficinas prestan servicios a los Juzgados del Fuero y así alivian el trabajo de la Mesa de Entradas. Al archivo intermedio los letrados podrán concurrir directamente, permitiendo descongestionar de expedientes las oficinas de los juzgados. Sus empleados realizarán las tareas necesarias para el archivo definitivo o destrucción de los expedientes si correspondiera." (FUENTE: "Proyecto de Desarrollo de Juzgado Modelo". Convenio de Préstamo Birf N° 4314 Ar. Proyecto Arg/99/006)

(289) Poder Judicial de la Nación Argentina> PROJUM> Nuevo Modelo de Gestión. "Implantación de un Nuevo Modelo de Gestión en los Juzgados Piloto" Disponible on line en: <http://www.pjn.gov.ar/>

(290) Poder Judicial de la Nación Argentina> PROJUM> Nuevo Modelo de Gestión. "Implantación de un Nuevo Modelo de Gestión en los Juzgados Piloto" Disponible on line en: <http://www.pjn.gov.ar/>

x. Sistemas computarizados de apoyo a la tramitación de causas

Nº	TEMA O PREGUNTA
44	¿Qué tipo de apoyos informáticos tienen los tribunales?. Ojalá diferenciar por materia, describiendo brevemente las funcionalidades del sistema R: Cada Poder Judicial provincial y el Federal presenta una realidad distinta; y también hay grandes diferencias entre fueros de un mismo poder judicial. En líneas generales, sí puede afirmarse que se ha generalizado la instalación de computadoras en red en los despachos judiciales, con algún tipo de software de gestión judicial. En algunos casos, el sistema informático permite publicar en Internet el estado del expediente, y en algunos de estos casos, se puede acceder a los documentos que elabora el tribunal a texto completo. En una minoría de casos, el sistema informático brinda algo de la información estadística. (291)
45	En lo posible, señalar alguna opinión acerca de su utilidad real y nivel de uso por parte de los usuarios. R: En opinión de un usuario, el sistema de seguimiento de causas está aún poco avanzado, no permite tramitación de causas on line.

6. Sistemas de información para la toma de decisiones en el Poder Judicial.

q. Descripción del proceso de registro, recopilación, procesamiento, análisis y difusión de información de carácter estadístico relacionado con la labor de los despachos judiciales.

Nº	TEMA O PREGUNTA
46	¿Qué unidades organizacionales están involucradas y con qué nivel de responsabilidad en cada una de las etapas enunciadas? R (292): En términos generales, los encargados del registro son los distintos juzgados. Por lo general, es responsabilidad del secretario pero es delegado en uno de los empleados de menor jerarquía y con escasa instrucción. En el Poder Judicial de la Nación, la recopilación de la información de cada fuero lo hace la Cámara de Apelaciones a través de su oficina de Informática (cada fuero tiene una dependencia con un nombre específico pero, por lo general, es la responsable de esta área). No obstante, en el fuero Civil este paso es saltado ya que la Oficina de Estadísticas del Consejo de la Magistratura ingresa al sistema informático directamente, sin mediaciones, y recoge la información. El procesamiento, análisis y difusión de la información lo hace la Oficina de Estadísticas del Consejo de la Magistratura de la Nación. A los diez días de la culminación del semestre, cada fuero envía sus informes de estadística a esta oficina, donde se lo ingresa en planillas de cálculo (de base, básicamente) y se arman las planillas que, a mediados del año siguiente, se publican en los Boletines Estadísticos. Esta Oficina, por tanto, es la responsable de la coherencia de los datos y fiabilidad, lo que la obliga a que, en los casos de error, chequear constantemente con los titulares de las oficinas judiciales. Durante los primeros años de creada (1992), consensuó con las Cámaras de cada fuero y magistrados qué información podrían volcar

(291) Información dada a CEJA por FORES

(292) Alguna información estadística en: http://www.pjn.gov.ar/estadisticas/Libros/Estadi_04/PJUDN_04.htm

	en los Boletines y a partir de allí diseño las planillas con sus respectivos instructivos. Durante el año anterior, capacitó a los encargados del relevamiento de la información estadística de las oficinas judiciales provinciales mediante viajes al interior. (293) En el año 1991 la Excma. Corte Suprema de Justicia de la Nación creó la Oficina de Estadísticas del Poder Judicial de la Nación, con la finalidad de disponer de un sistema de estadísticas correspondientes a lo actuado por las cámaras, juzgados y demás dependencias judiciales, y a su vez persiguiendo una renovación sustantiva de los procedimientos, registros y normativas a nivel estadístico. A través de la información entregada, se podrían detectar los problemas existentes y planificar las posibles soluciones, asignando los escasos recursos según las prioridades (294). Con el nacimiento del Consejo de la Magistratura, esta oficina paso a ser parte de ella. Anualmente la Oficina de Estadísticas confecciona un Anuario de Estadística, en él se ofrece la información numérica de los principales aspectos del sistema judicial. Contiene datos, indicadores y comparaciones territoriales y temporales. Proporciona además, una visión de conjunto de cada instancia y jurisdicción. Dentro de éstas se desagregan los datos por tipo de órgano y de objeto de litigio. (295)
47	¿Existe algún reglamento o procedimiento que regule el proceso descrito?. En caso afirmativo, ¿quién lo elabora y quién lo sanciona? R: Sí, existe un reglamento, sancionado por acordada de la Corte Suprema de Justicia número 33/92, fundamentado en la creación de la Oficina de Estadísticas por resolución N° 451 de ese mismo año bajo la órbita de la Secretaría de Superintendencia. El procedimiento formalmente dispuesto es que los órganos del Poder Judicial remitan mensualmente (art. 7) las planillas de estadísticas a dicha oficina, plazo que nunca se cumple y se estableció una remisión semestral. Las remisiones se harán dentro de los 8 primeros días del mes siguiente al que corresponda al informe. En el mencionado reglamento estaba estipulado el tipo de información y la definición de las categorías (no se incluían indicadores de gestión). Sin embargo, el proceso real obligó a la Oficina a reunirse con los titulares de las Cámaras para la definición de las categorías según cada uno de los fueros. (296)
48	En caso de existir un reglamento, ¿cómo se controla su adecuado cumplimiento por parte de todas las unidades involucradas? R: En términos generales, no se controla ninguna de las etapas del proceso, salvo la de la publicación de los Boletines. La recopilación de la información que, como se indicó más arriba, es responsabilidad de las oficinas judiciales y Cámaras, sólo es controlado parcialmente por la Oficina de Estadísticas del Consejo de la Magistratura (297)

r. Existencia y uso de indicadores de desempeño, que contemplen datos adicionales a los de las estadísticas judiciales.

N°	TEMA O PREGUNTA
49	Señalar las principales áreas en las cuales existen indicadores de desempeño, con algunos ejemplos concretos de indicadores. Idealmente, poner en anexo el listado de indicadores empleados por los Poderes Judiciales

(293) Información dada a CEJA por FORES

(294) http://www.pjn.gov.ar/estadisticas/historia_de_la_oficina.htm

(295) http://www.pjn.gov.ar/estadisticas/historia_de_la_oficina.htm

(296) Ídem

(297) Ídem

	R: (298) Prácticamente, no existen indicadores de desempeños sistemáticamente creados, sino que los Boletines sólo informan el movimiento de las causas (causas ingresadas, resueltas y en trámite). La evaluación del desempeño y la creación de los indicadores son el resultado del trabajo de las ONG's preocupadas en el mejoramiento de la calidad de la Justicia y no una política interna del Poder Judicial. De hecho, la información producida y publicada tiene algunas falencias que dificultan una evaluación objetiva y una comparación fehaciente de las distintas oficinas. (299) En el portal de la Justicia Argentina (del gobierno) existe información sobre Indicadores de Gestión (300) que se utilizan para elaborar las estadísticas. En el caso de los indicadores de gestión interesa, en general, definir y medir la eficiencia y calidad de la oferta de los servicios de justicia. Este grupo de indicadores se refieren a relaciones de cantidad, es decir, unidades físicas de servicios de justicia. Tasa de resolución: es un indicador que muestra el flujo de resolución de casos con referencia al flujo que van generando los casos iniciados en un período. En la medida que este indicador sea sistemáticamente menor que uno (1) estaría indicando que el stock de casos en trámite o pendientes está creciendo y que en algún momento superará a la capacidad de recursos disponibles del juzgado de que se trate, o a la totalidad de los de un fuero, si el indicador fuera agregado. Del mismo modo este indicador puede utilizarse para analizar la eficiencia de un juzgado cuando se compara su tasa de resolución respecto de otro juzgado, u otros fueros, o con un indicador similar de sistemas de justicia de otros países. Tasa de demora inicial: es un indicador que intenta medir la demora en la resolución de los casos. Los indicadores de que se refieren a la demora son especialmente importantes, ya que la demora es uno de los componentes más importante del precio o costo, conjuntamente con los aranceles y honorarios profesionales del servicio de justicia. Para quien demanda servicios de justicia el tiempo de espera tiene un costo. Por tanto, en la medida que estos indicadores muestren tendencia a crecer, representarían un aumento del "precio" para el demandante. Las comparaciones de este indicador entre juzgados o fueros también pueden utilizarse para evaluar la eficiencia del sistema de justicia y ejercitar las políticas control que puedan corresponder Ingreso promedio por juzgado: este indicador sirve para mostrar las diferentes cargas de trabajo que soportan los distintos juzgados de cada fuero en particular. También es utilizado en planeamiento para distribuir equitativamente la carga entre juzgados y evitar cuellos de botella en alguno de ellos. Tasa de Sentencia: este indicador muestra la productividad de sentencias de un juzgado o fuero particular. Indica la proporción de sentencias que se han dictado sobre el total de causas resueltas en un año. Tasa de Elevaciones a juicio: este indicador también muestra la productividad de juzgados penales. Indica la proporción de casos elevados a juicio oral sobre el total de casos resueltos. (301) En el caso del Juzgado Modelo, los índices de Gestión utilizados fueron: (302) - Índice de Duración - Índice de Congestionamiento - Índice de Descongestionamiento - Índice de Evacuación - Índice de Apelación - Tasa de Sentencia - Ingreso Promedio por Juzgado - Tasa de Recoccción - Tasa de Nulidad
--	---

(301) Ver Anexo de "Fórmula de Calcular los indicadores"

(302) "Nuevo Modelo de Gestión" en relación al Juzgado Modelo. En: www.pjn.gov.ar

s. Existencia y uso de sistemas informáticos de apoyo a la toma de decisiones.

Nº	TEMA O PREGUNTA
50	¿Existen sistemas informáticos de apoyo a la toma de decisiones, distintos a los sistemas de seguimiento de causas? No se cuenta con información
51	En caso afirmativo, ¿qué uso efectivo se le da? No se cuenta con información

t. Nivel de uso de la información estadística y de indicadores para la toma de decisiones.

Nº	TEMA O PREGUNTA
52	¿Cómo se emplea, si es que se emplea, la información estadística y de indicadores, para apoyar la toma de decisiones a distintos niveles. Ej: localización de tribunales con estudios de demanda, cantidad de personal de acuerdo a cargas de trabajo, creación de nuevas materias especializadas de acuerdo a demanda, cumplimiento de metas para uso en ascensos o castigos, etc. No se cuenta con información.

(291) Información dada a CEJA por FORES

(292) Alguna información estadística en: http://www.pjn.gov.ar/estadisticas/Libros/Estadi_04/PJUDN_04.htm