

MODERNIZACIÓN JUDICIAL, GESTIÓN  
Y ADMINISTRACIÓN EN AMÉRICA LATINA

***Judicial Modernization, Management  
and Administration in Latin America***

***Modernização Judicial, Gestão  
e Administração na América Latina.***

**Luis María Palma<sup>1</sup>**

Recibido: 27 de agosto de 2016.

Corregido: 27 de octubre de 2016.

Aprobado: 19 de noviembre de 2016.

**Resumen**

En el artículo se considera la situación de la justicia latinoamericana en un escenario de cambio constante. Se analiza desde un enfoque sistémico la modernización judicial en países de la región, y se identifican dos corrientes: una basada en la capacitación en gestión para mejorar los modelos existentes, otra centrada en la implementación de nuevos modelos basados en la separación de las actividades jurisdiccionales y administrativas. Se concluye que la primera corriente de modernización puede motivar a los agentes a participar en reformas más profundas, como las promovidas por la segunda corriente. Se reproducen entrevistas a informantes clave, información cualitativa y cuantitativa sobre reformas implementadas.

**Palabras clave:** Sistema judicial, Política pública, Modernización, Capacitación judicial . Gestión judicial, Administración de cortes.

**Abstract**

The article deals with the situation of the Latin American judiciary in a scenario of constant change. From a systemic approach, it analyzes judicial modernization in countries of the region and identifies two streams: one based on management training to improve existing models, another one focused on the implementation of new models

<sup>1</sup> Decano de la Facultad de Estudios para Graduados de la Universidad de Belgrano, Buenos Aires, Argentina. Director del International Institute for Justice Excellence, La Haya, Países Bajos. Líneas de investigación: Política Judicial, Derecho Internacional Privado, Análisis Económico del Derecho, Ciencia Política y Sociología Económica. Correo electrónico: luismariapalma@yahoo.com.ar

based on the separation of judicial and administrative activities. It concludes that the first modernization stream can motivate agents to participate in deeper reforms as those ones promoted by the second stream. It reproduces interviews to key informants, qualitative and quantitative data on implemented reforms.

**Keywords:** Judicial system, Public policy, Modernization, Judicial education, Judicial management, Court administration.

### Resumo

O artigo considera-se a situação da justiça Latino-americana num cenário de constantes mudanças. Ele analisa a modernização judicial nos países da região desde uma perspectiva sistêmica, também identifica duas correntes; a primeira basada na capacitação em gestão para melhorar os modelos que existem, a segunda centralizada na implementação de novos modelos com separação de atividades administrativas e jurisdicionais. O artigo conclui-se que a primeira corrente de modernização pode motivar os agentes para participar em reformas mais profundas, como as que promove a segunda corrente. Reproduz entrevistas e informantes chaves, informação qualitativa e quantitativa sob as reformas implementadas.

**Palavras-chave:** Sistema judiciário, política pública, modernização, capacitação do judiciário, gestão judicial, administração de corte.

## 1. Introducción

A través de este trabajo llevo a cabo el análisis de diferentes actividades de modernización de las unidades judiciales que han sido ejecutadas en sistemas de justicia latinoamericanos, con vistas a la mejora de su funcionamiento. Las mismas se caracterizan, ya por el uso de la formación continua aplicada en el marco de las estructuras existentes, ya por el diseño e implementación de nuevos modelos de unidades judiciales en los cuales la nota saliente es la separación de las actividades jurisdiccionales y las administrativas.

Para ello, traigo a colación experiencias personales en el campo de referencia, y las opiniones de diferentes expertos que al respecto entrevistara<sup>2</sup> debido a su liderazgo y/o dedicación a las actividades que son aquí tratadas.

<sup>2</sup> Entrevistas realizadas en el marco de la investigación postdoctoral "Administración y Modernización Judicial en América Latina. Desafíos y Perspectivas", desarrollada en la Pontificia Universidade Católica do Paraná (PUCPR), Curitiba, PR, Brasil (2014-2015).

Por último, expreso mis conclusiones acerca de las reformas y los procesos de cambio considerados, sus consecuencias y las perspectivas en el terreno de la modernización de los sistemas judiciales de América Latina.

## 2. La Era de la Información y los Sectores Públicos

### 2.1 El Mundo Globalizado

La globalización es un proceso de alcance general, por el cual sectores como la tecnología, las comunicaciones, las finanzas y la economía, se relacionan en tiempo real y más allá de la distancia. Este proceso se manifiesta mediante la integración en un mercado mundial,<sup>3</sup> para cuya adecuada comprensión resulta necesario un análisis que va más allá de los paradigmas nacional-territoriales.<sup>4</sup>

Según advierte Zygmunt Bauman, el vocablo *globalización* se asocia a los efectos de ésta mucho más que a sus iniciativas, y *a lo que nos ocurre, más que a lo que queremos hacer. hoy, nadie controla el mundo.*<sup>5</sup> En un planeta cada vez más *aplanado*<sup>6</sup> se encuentran en crisis las mismas nociones de *espacio* y de *tiempo*,<sup>7</sup> por cuanto las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) permiten crecientemente trabajar, *a distancia y en tiempo real*, en la creación y difusión de conocimiento, y desarrollar de forma regular actividades que dos décadas atrás eran difícilmente imaginables.<sup>8</sup> Mediante las redes globales . conocidas como

<sup>3</sup> Olivera, Julio H. G. (2004), *Globalización, crecimiento económico y bienes públicos*, en *Anales de la Academia Nacional de Derecho y Ciencias Sociales de Buenos Aires*, segunda época, año XLIX, núm. 42, Buenos Aires, Argentina, p. 309.

<sup>4</sup> Iglesias, Fernando (2006), *Globalizar la Democracia. Por un parlamento mundial*, Manantial, Buenos Aires, Argentina, p. 14.

<sup>5</sup> Bauman, Zygmunt (2008), *La globalización*, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, Argentina, pp. 79-80.

<sup>6</sup> Friedman, Thomas (2006), *La Tierra es Plana*, Planeta. Martínez Roca, Buenos Aires, Argentina, p. 185 y siguientes.

<sup>7</sup> Toffler, Alvin y Heidi (2006), *La Revolución de la Riqueza*, Editorial Debate, Buenos Aires, Argentina, p. 63 y siguientes.

<sup>8</sup> Palma, Luis María y Andreas Lienhard (2013), *Court Administration in a Time of*

*autopista digital*. , la empresa se expande trascendiendo las fronteras del Estado nacional en que comenzó a operar. Más que nunca antes, la tecnología potencia la búsqueda de la eficiencia a escala global, para hacer realidad la consigna de *hacer cada vez más con cada vez menos*.<sup>9</sup>

El sector público ejerce su poder de policía respecto del territorio y la población respectivos, con una creciente impotencia para controlar la evolución del mercado.<sup>10</sup> Las limitaciones en la capacidad de gestión del aparato estatal se ven agudizadas por el aumento y diversificación de la demanda social, que evidencia un problema de velocidades o *desincronización*: mientras la sociedad reclama la solución de problemas incrementalmente variados y de más rápida ocurrencia, las respuestas que el sector público puede brindar no contemplan tal diversidad y llegan más despacio.<sup>11</sup> Ello redundará en una disminución en el poder y legitimidad del Estado respecto de la sociedad a la cual debe prestar servicios,<sup>12</sup> en forma correlativa a la merma de su protagonismo en el escenario global.

## 2.2 La justicia y sus problemas

La situación precedente se advierte con particular intensidad en las organizaciones judiciales, las que, por su propia razón de ser, intervienen

---

Changes. IACA's First Conference in Latin America. The Importance of Research+, en *International Journal for Court Administration (IJCA)*, International Association for Court Administration (IACA), Utrecht, Holanda, 10º ejemplar, vol. 5, núm. 1, p. 1; en línea: [http://www.iaca.ws/files/ijca\\_tenth\\_edition/ijca-tenth\\_issue\\_vol5no1.pdf](http://www.iaca.ws/files/ijca_tenth_edition/ijca-tenth_issue_vol5no1.pdf); última visita: 18 de noviembre de 2016.

<sup>9</sup> Friedman, Thomas (2006), *op. cit.*, p. 223.

<sup>10</sup> Riutort Serra, Bernat (2001), *Razón Política, Globalización y Modernidad Compleja*, El Viejo Topo, España, p. 77.

<sup>11</sup> Palma, Luis María (2011), *Globalización, Estado y justicia. ¿Hacia un nuevo paradigma?*, en *Diario ElDial.Com*, <http://www.eldial.com>, año XIV, núm. 3265, Suplemento de Derecho de la Alta Tecnología, eldial.com DC15B7, Editorial Albremática, Buenos Aires, Argentina; en línea: [https://www.academia.edu/8241661/Globalization\\_State\\_and\\_Justice\\_Towards\\_a\\_New\\_Paradigm\\_Globalizaci%C3%B3n\\_Estado\\_y\\_Justicia.\\_Hacia\\_un\\_Nuevo\\_Paradigma](https://www.academia.edu/8241661/Globalization_State_and_Justice_Towards_a_New_Paradigm_Globalizaci%C3%B3n_Estado_y_Justicia._Hacia_un_Nuevo_Paradigma); última visita: 18 de noviembre de 2016.

<sup>12</sup> Castells, Manuel (1998), *¿Hacia el Estado Red? Globalización económica e instituciones políticas en la era de la información*, ponencia presentada en el Seminario sobre *Sociedad y reforma del estado*, evento organizado por el Ministerio de Administração Federal e Reforma Do Estado, República Federativa do Brasil, Sao Paulo, 26 al 28 marzo de 1998, p. 6.

con posterioridad a los hechos,<sup>13</sup> en un contexto que con frecuencia presenta como notas distintivas:<sup>14</sup>

1. **Escasez presupuestaria.** De ella pueden derivar restricciones en la prestación del servicio, su calidad y la independencia judicial, así como se ve dificultada la realización de reformas conducentes a su mejora.
2. **Métodos de trabajo anticuados y lentos.** Predomina el culto a lo escrito, la tarea artesanal, rutinaria y desconectada del trabajo en equipo, desmotivadora de la labor creativa y la mejor utilización y el desarrollo de las capacidades de los agentes.
3. **Confusión de actividades.** Es habitual el desorden de las tareas jurisdiccionales . para cuya ejecución es necesaria la elaboración intelectual. y las administrativas . u operativas. , que dan soporte a las anteriores. Tal confusión se observa especialmente en el trabajo de jueces y fiscales, quienes deben ocuparse de actividades como la conducción del personal, la gestión de los insumos para trabajar y la solución de conflictos internos, entre otras.
4. **Anarquía en la gestión.** Resulta muy frecuente la adopción de criterios individuales para la organización interna del trabajo en las unidades judiciales. Así, en juzgados dotados de la misma competencia, es común que existan diferencias en la forma en que cada uno gestiona y tramita los respectivos casos.
5. **Ausencia de nuevos modelos de unidades judiciales.** Frente al aumento de la carga de trabajo, la respuesta ha consistido habitualmente en la creación de unidades judiciales según los moldes tradicionales. Y ello es insuficiente para hacer frente a una litigiosidad que crece a mayor velocidad que las unidades al efecto creadas.<sup>15</sup>

<sup>13</sup> Palma, Luis María (2011), *Globalización, Estado y justicia*, *op. cit.*

<sup>14</sup> Palma, Luis María (2007), *Gestión Judicial y mejora continua*, en *Diario EIDial.Com*, <http://www.eldial.com>, año X, núm. 2264, Suplemento de Administración de Justicia y Reformas Judiciales, Editorial Albremática, Buenos Aires, Argentina; en línea: [https://www.academia.edu/8262608/Judicial\\_Management\\_and\\_Continuous\\_Improvement\\_Gesti%C3%B3n\\_Judicial\\_y\\_Mejora\\_Continua](https://www.academia.edu/8262608/Judicial_Management_and_Continuous_Improvement_Gesti%C3%B3n_Judicial_y_Mejora_Continua); última visita: 18 de noviembre de 2016.

<sup>15</sup> Palma, Luis María (2016), *Justicia Latinoamérica International Conference In Buenos Aires*, *International Association for Court Administration . Newsletter*, International

- 6. Falta de procesamiento y uso de la información.** Es escaso el empleo de la estadística para planificar la organización del trabajo y la gestión. Con ello, se deja de lado el análisis de tal insumo para identificar necesidades y diseñar respuestas, tanto en el nivel macro . por ejemplo, creando nuevos modelos de unidades. como a nivel micro . por ejemplo, organizando la labor de cada unidad según la demanda de tutela judicial. .
- 7. Debilidades en la carrera.** El progreso en la misma se debe a menudo al transcurso del tiempo, antes que a la idoneidad y la positiva evaluación periódica de las aptitudes de los agentes.
- 8. Capacitación teórica.** Por tradición, la formación se ha dirigido a transmitir contenidos jurídicos y procesales,<sup>16</sup> sin dar mayor relevancia la gestión de las unidades judiciales.<sup>17</sup>
- 9. Carencias de infraestructura.** El deficiente mantenimiento de muchos edificios apareja riesgos para la vida e integridad física de las personas, a la par de generar negativas consecuencias en orden a los servicios, debido a la necesidad de realizar mudanzas que a veces conllevan pérdidas de expedientes y documentación de los casos.<sup>18</sup>
- 10. Retardos en las notificaciones.** Los actos de comunicación consumen parte sustancial de los tiempos procesales, demorando significativamente la respuesta para la solución de los conflictos.

---

Association for Court Administration (IACA), volumen 3, número 1, Louisville, Kentucky, Estados Unidos de América, pp. 12-13; en línea: [http://www.iaca.ws/files//2016/IACA\\_Newsletter\\_January\\_2016\\_Final.pdf](http://www.iaca.ws/files//2016/IACA_Newsletter_January_2016_Final.pdf); última visita: 18 de noviembre de 2016.

<sup>16</sup> Ratliff, William y Edgardo Buscaglia (1997), "Judicial Reform: The neglected priority in Latin America", en *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, vol. 550, NAFTA, Sage Publications, Inc. in association with the American Academy of Political and Social Science, Los Angeles, California, Estados Unidos de América, pp. 67-68, en línea: <http://www.jstor.org/stable/1047706>; última visita: 18 de noviembre de 2016. Es imperiosa la necesidad de mejorar la educación legal y el entrenamiento de los estudiantes de derecho, abogados, jueces, y del público. La educación y el entrenamiento son importantes en todos los niveles, pero particularmente en las facultades de derecho, que en realidad se han deteriorado en numerosos países a través de los años.

<sup>17</sup> Esta práctica ha sido progresivamente modificada a través de la labor de escuelas y centros de capacitación, y también como consecuencia de la inclusión de contenidos específicos en carreras universitarias de posgrado.

<sup>18</sup> Otro tanto sucede cuando no se dispone de los recursos tecnológicos que resultan necesarios para la labor judicial.

**11. Proceder dilatorio de los abogados.** Los profesionales realizan con frecuencia . en función de los intereses que representan o patrocinan. planteos innecesarios e incurren en demoras, contribuyendo a sobrecargar la labor de los tribunales, y afectando así la calidad de sus servicios.

Estos problemas expanden considerablemente la distancia entre la gestión de las unidades judiciales, y las necesidades que mediante su actuación deben satisfacer, situación que se agrava en los tiempos que vivimos.

### **3. La justicia como sistema<sup>19</sup>**

#### **3.1 Enfoque**

Analizo a la justicia como un sistema, es decir, como un todo que se ordena con base en sus partes,<sup>20</sup> o conjunto de partes interdependientes<sup>21</sup> e interrelacionadas en función de un fin. Dichas partes o componentes conforman un todo complejo o unitario, y toman su sentido último en cuanto son integrantes del mismo.<sup>22</sup>

<sup>19</sup> Un tratamiento específico del tema puede encontrarse en Passos de Freitas, Vladimir y Luis María Palma (2015), *La Justicia como Sistema*, Universidad de Belgrano, Departamento de Investigaciones, ISSN 1850-2512 (impreso), ISSN 1850-2547 (en línea), Documento de Trabajo, núm. 306, Buenos Aires, Argentina; en línea: [https://www.academia.edu/10577119/The\\_Judiciary\\_as\\_a\\_System\\_La\\_Justicia\\_como\\_Sistema](https://www.academia.edu/10577119/The_Judiciary_as_a_System_La_Justicia_como_Sistema); última visita: 18 de noviembre de 2016.

<sup>20</sup> Real Academia Española (octubre de 2014), *Diccionario de la Lengua Española* . RAE-, vigésima tercera edición, Madrid, España; segunda acepción: el sistema es un conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a un determinado objeto; en línea: <http://dle.rae.es/?id=Y2AFX5s>; última visita: 18 de noviembre de 2016.

<sup>21</sup> El cambio en una de ellas afecta a las restantes.

<sup>22</sup> Esta concepción abrevia en la teoría general de los sistemas, según fuera expuesta por Ludwig Von Bertalanffy (Bertalanffy, Ludwig von (1976), *Teoría General de los Sistemas. Fundamentos, desarrollo, aplicaciones*, primera edición en español, séptima reimpresión, Fondo de Cultura Económica, México, p. 45), y puede ser utilizada desde una perspectiva específica para referir a otros sistemas en particular: así, David Easton define al sistema político como conjunto de interacciones políticas que cumplen la función de distribuir valores que la sociedad considera útiles, como la educación, el dinero, el poder, etc. Las entradas

Para cumplir su actividad en el ambiente social, el sistema necesita de la entrada o ingreso de información . *input*. a efectos de su procesamiento o transformación, con vistas a la generación de un resultado o salida . *output*.<sup>23</sup> En la justicia, las *entradas* son denominadas *demandas de tutela judicial*; se manifiestan en los casos a resolver y se trasladan al sistema, que las articula y agrega por medio de la organización en que se desempeñan los agentes. Éstos pueden filtrar tales entradas y seleccionar las vías para generar sus soluciones o salidas.<sup>24</sup>

### 3.2 Componentes

Identifico como tales:

1. **Acceso a justicia.** Abarca las vías de ingreso a los servicios, que no se limitan a los tribunales, por cuanto se dirigen al logro de una solución justa que también puede obtenerse a través de formas desjudicializadas de resolución de los conflictos, como la mediación, el arbitraje y otras.
2. **Capacitación.** La educación permanente tiene la mayor importancia para mejorar el funcionamiento del sistema y sus componentes; esto, por cuanto sólo mediante la labor de agentes instruidos es posible lograr mayor eficacia y eficiencia en sus servicios.

---

. o *inputs*- que recibe el sistema político son demandas y apoyos de los intereses de la sociedad (Easton, David (1957), *An approach to the analysis of political systems*; en *World Politics*, vol. 9, núm. 3, pp. 384-385; en línea: [http://online.sfsu.edu/sguo/Renmin/June2\\_system/Political%20System\\_Easton.pdf](http://online.sfsu.edu/sguo/Renmin/June2_system/Political%20System_Easton.pdf); última visita: 18 de noviembre de 2016).

<sup>23</sup> Easton, David (1999), *Esquema para el análisis político*, Amorrortu Editores, primera edición en español y octava reimpresión, Buenos Aires, Argentina, p. 176. Tales entradas se trasladan del ambiente social al sistema político, que lleva a cabo su articulación y agregación a través de la denominada *caja negra*-*black box*- en la que se desempeñan quienes ocupan determinados cargos o roles; éstos pueden orientar el proceso político y actuar como filtros del sistema, por vía de mecanismos de selección y reducción de las demandas.

<sup>24</sup> Palma, Luis María (2012), *Justicia y Reforma en la Argentina democrática* (tesis doctoral de Sociología), Universidad de Belgrano, Departamento de Investigación, Buenos Aires, Argentina, p. 29; en línea: [https://www.academia.edu/6545059/Luis\\_Mar%C3%ADA\\_Palma\\_-\\_Justice\\_and\\_Reform\\_in\\_the\\_Democratic\\_Argentina\\_Justicia\\_y\\_Reforma\\_en\\_la\\_Argentina\\_Democr%C3%A1tica](https://www.academia.edu/6545059/Luis_Mar%C3%ADA_Palma_-_Justice_and_Reform_in_the_Democratic_Argentina_Justicia_y_Reforma_en_la_Argentina_Democr%C3%A1tica); última visita: 18 de noviembre de 2016.

3. **Gestión.** Refiere al trabajo en las unidades judiciales, su organización, distribución interna y ejecución a través del desempeño de quienes en ellas laboran.
4. **Administración.** Comprende a la organización visualizada holísticamente, el ingreso y progreso en la carrera, la elaboración y administración del presupuesto, el financiamiento y la utilización de indicadores.
5. **Infraestructura.** Es representada por el entorno en que se prestan los servicios y utilizan los insumos al efecto necesarios, que incluyen las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y las estadísticas.
6. **Normativa.** Comprende las normas legales e internas de organización y funcionamiento del sistema y sus unidades.
7. **Construcción de consenso.** Se extiende a la difusión de los servicios, el debate de iniciativas y propuestas de mejora elaboradas a partir del diálogo interno, intersectorial y social.
8. **Cooperación.** Cubre la comunicación entre agentes, órganos y jurisdicciones, con el objeto de contribuir al funcionamiento y optimización del sistema mediante la interdependencia y la colaboración.

## 4. La mejora de lo existente

### 4.1 Gestión y capacitación judicial

De manera creciente y cada vez más generalizada, son desarrolladas actividades de formación continua en gestión judicial que tienen por destinatarios a integrantes del grupo social<sup>25</sup> de la justicia (jueces, fiscales, defensores públicos, funcionarios y colaboradores, entre otros).<sup>26</sup> Se propicia

<sup>25</sup> Agulla, Juan Carlos (1982), *La promesa de la Sociología*, Editorial de Belgrano, Buenos Aires, Argentina, pp. 270-271. Se trata de un agrupamiento social delimitado por la funcionalidad y significación de las interacciones sociales, en función de un objetivo manifiesto y específico.

<sup>26</sup> Palma, Luis María (2012), *Justicia y Reforma*, *op. cit.*, pp. 49-50. Es posible diferenciar la existencia de un grupo social de la justicia en sentido general y en sentido particular: 1)

a través de ellas el aprendizaje de técnicas de manejo de casos, liderazgo, trabajo en equipo, mejora en el funcionamiento de las unidades, utilización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), indicadores, etc.<sup>27</sup>

La gestión es una disciplina en general desconocida por los agentes judiciales, según éstos lo revelan<sup>28</sup> al participar de las actividades de capacitación, criticando el carácter teórico y abstracto de la educación legal que recibieran<sup>29</sup> como carente de toda inserción en la realidad de su tarea. Para revertir tal déficit, desde fines del siglo xx, se dio en la región una gradual introducción a cambios en la formación a través de la capacitación y la labor de escuelas judiciales,<sup>30</sup> organismos interna-

ACTA SOCIOLOGICA NÚM. 72, ENERO-ABRIL DE 2017, pp. 149-203.

El grupo social de la justicia en sentido general está compuesto por: I) magistrados: jueces, fiscales y defensores públicos; II) funcionarios judiciales; III) empleados judiciales; IV) auxiliares de la justicia; V) abogados; VI) miembros de asociaciones voluntarias dedicadas al sector justicia; VII) académicos y científicos dedicados al sector justicia; VIII) órganos judiciales, colegiados y unipersonales; IX) consejos de la magistratura, X) asociaciones profesionales de magistrados y funcionarios judiciales; XI) asociaciones gremiales de empleados judiciales; XII) asociaciones profesionales de abogados; XIII) instituciones educativas relacionadas con el sistema judicial; XIV) organizaciones de la sociedad civil . OSC. u organizaciones no gubernamentales . ONG. dedicadas al sector justicia; 2) El grupo social de la justicia en sentido particular se compone de: I) magistrados: jueces, fiscales y defensores públicos; II) funcionarios judiciales; III) empleados judiciales; IV) auxiliares de la justicia; V) órganos judiciales, colegiados y unipersonales; VI) consejos de la magistratura; VII) asociaciones profesionales de magistrados funcionarios judiciales; VIII) asociaciones gremiales de empleados judiciales.

<sup>27</sup> Madueño, Raúl, y Luis María Palma (2005), "Educación Judicial, cooperación y nuevas tecnologías", en *Diario La Ley*, Suplemento "Actualidad", Editorial La Ley. Thomson Reuters, Buenos Aires, Argentina, p. 1; en línea: [https://www.academia.edu/6804252/Ra%C3%BAI\\_Madue%C3%B1o\\_-\\_Luis\\_Mar%C3%ADA\\_Palma\\_Judicial\\_Education\\_Cooperation\\_and\\_New\\_Tecnologies\\_Educaci%C3%B3n\\_Judicial\\_Cooperaci%C3%B3n\\_y\\_Nuevas\\_tecnolog%C3%ADas](https://www.academia.edu/6804252/Ra%C3%BAI_Madue%C3%B1o_-_Luis_Mar%C3%ADA_Palma_Judicial_Education_Cooperation_and_New_Tecnologies_Educaci%C3%B3n_Judicial_Cooperaci%C3%B3n_y_Nuevas_tecnolog%C3%ADas); última visita: 18 de noviembre de 2016.

<sup>28</sup> Como resulta de la interacción durante los cursos, y las respuestas proporcionadas a entrevistas y encuestas en diferentes países en que he desarrollado actividades académicas y de formación continua; entre ellos, Argentina, Brasil, Colombia, El Salvador, México, Uruguay, etc.

<sup>29</sup> Acuña, Carlos H. y Gabriela Alonso (2001), "La reforma judicial en América Latina: un estudio sobre las reformas judiciales en Argentina, Brasil, Chile y México"; trabajo presentado al VI Congreso Internacional del CLAD sobre La Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina, 5 al 9 de noviembre de 2001, p. 13. En las escuelas de leyes se enseña el derecho, pero no la forma de trabajar para su transformación en justicia.

<sup>30</sup> Así sucede en: 1) Argentina. Escuela Judicial del Consejo de la Magistratura del Poder Judicial de la Nación; en línea: <http://www.escuelajudicial.pjn.gov.ar/>; última visita:

cionales,<sup>31</sup> agencias públicas,<sup>32</sup> redes de cooperación,<sup>33</sup> y universidades mediante cursos de posgrado y programas específicos.<sup>34</sup>

Se aspira así a capacitar a los agentes en el uso de actuales y nuevas técnicas, y promover un cambio cultural para lograr su proactividad en la

---

18 de noviembre de 2016; Escuela Judicial y la Escuela de Capacitación de la Asociación de Magistrados y Funcionarios de la Justicia Nacional; <http://www.escuelajudicial.edu.ar>; Escuelas y Centros de Capacitación de las Provincias Argentinas y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires; en línea: <http://reflejar.org/index.php/miembros>; última visita: 18 de noviembre de 2016. 2) Colombia. Escuela Judicial %Rodrigo Lara Bonilla%; en línea: [http://www.ejrb.com/sites/default/files/pdfs/nuestra\\_institucion.pdf](http://www.ejrb.com/sites/default/files/pdfs/nuestra_institucion.pdf); última visita: 18 de noviembre de 2016. 3) El Salvador. Escuela de Capacitación Judicial %Dr. Arturo Zeledón Castrillo%; en línea: <http://www.cnj.gob.sv/index.php/ecj>; última visita: 18 de noviembre de 2016. 4) México. Escuela Judicial del Estado de México; en línea: <http://www.pjedomex.gob.mx/ejem/>; última visita: 18 de noviembre de 2016. 5) Escuela Judicial de América Latina (EJAL) con sede en Curitiba, Paraná, Brasil, y delegaciones en otras naciones; en línea: <http://www.ejal.org/index.php/es.html>; última visita: 18 de noviembre de 2016.

<sup>31</sup> Por ejemplo, Centro de Estudios de Justicia de las Américas (CEJA); en línea: <http://www.cejamericas.org/>; última visita: 18 de noviembre de 2016.

<sup>32</sup> Por ejemplo, Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (United States Agency for International Development, USAID); en línea: <http://www.usaid.gov/>; última visita: 18 de noviembre de 2016.

<sup>33</sup> Como la Red Iberoamericana de Escuelas Judiciales (RIAEJ); en línea: <http://www.riaej.com/>; última visita: 18 de noviembre de 2016.

<sup>34</sup> Por ejemplo: 1) Argentina. Maestría en Magistratura de la Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires; en línea: [http://www.derecho.uba.ar/academica/posgrados/mae\\_magistratura.php](http://www.derecho.uba.ar/academica/posgrados/mae_magistratura.php); última visita: 18 de noviembre de 2016; Carrera de Especialización en Administración de Justicia de la Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires; en línea: [http://www.derecho.uba.ar/academica/posgrados/carr\\_esp\\_adm\\_justicia.php](http://www.derecho.uba.ar/academica/posgrados/carr_esp_adm_justicia.php); última visita: 18 de noviembre de 2016; Maestría en Magistratura y Derecho Judicial de la Universidad Austral; en línea: <http://www.austral.edu.ar/derecho/posgrados/mmj/>; última visita: 18 de noviembre de 2016; Carrera de Especialización y Maestría en Magistratura y Gestión Judicial de la Universidad Nacional de Cuyo, la Universidad de Mendoza y la Suprema Corte de Justicia de Mendoza; en línea: <http://www.derecho.uncuyo.edu.ar/especializacion-y-maestria-en-magistratura-y-gestion-judicial>; última visita: 18 de noviembre de 2016; Carrera de Especialización en Derecho Judicial de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales; en línea: <http://www.uces.edu.ar/carreras-posgrados/ciencias-juridicas-y-politicas/especializacion-derecho-judicial/>; última visita: 18 de noviembre de 2016. 2) México. Diplomado en Derecho Judicial, Universidad Panamericana de México y Departamento de Derecho Judicial de la Universidad Austral, Argentina, y; en línea: <http://www.austral.edu.ar/derecho/blog/2013/03/22/proyeccion-internacional-del-departamento-de-derecho-judicial/>; última visita: 18 de noviembre de 2016. 3) El Salvador. Maestría Judicial de la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de la Universidad de El Salvador; en línea: <http://www.jurisprudencia.ues.edu.sv/postgrados/maestriajudicial/planestudios.html>; última visita: 18 de noviembre de 2016.

elaboración de soluciones a problemas que encuentran en sus ámbitos de desempeño.<sup>35</sup>

En estas actividades de formación continua, el rol del docente consiste en motivar a los participantes:

1. Desde el plano reflexivo, para que ponderen los principios que fundamentan la función judicial, la proyección de las modificaciones a realizar y su impacto social.
2. Desde el plano operativo, para que: a) identifiquen problemas; b) utilicen herramientas y técnicas aprendidas; c) conciban soluciones; d) las ejecuten; e) evalúen su impacto mediante el uso indicadores a ser seleccionados o elaborados por ellos; f) introduzcan periódicos ajustes a las modificaciones ejecutadas.<sup>36</sup>

Las reformas así concebidas son producto de la convicción compartida y participación de los agentes, quienes las vivencian como propias y auténticas. Con el objetivo de multiplicar los beneficios<sup>37</sup> se desarrollan además actividades de capacitación de capacitadores<sup>38</sup> para expandir el proceso de cambio a toda la organización mediante la sensibilización, el diálogo y una mayor participación para la solución cooperativa de los problemas.<sup>39</sup>

<sup>35</sup> Palma, Luis María (2007), *La Capacitación Judicial y sus Nuevos Caminos*, en *Diario ElDial.Com*, <http://www.eldial.com>, año X, núm. 2433, Suplemento de Administración de Justicia y Reformas Judiciales, Editorial Albremática, Buenos Aires, Argentina; en línea: [https://www.academia.edu/8241707/Judicial\\_Training\\_and\\_its\\_New\\_Paths\\_La\\_Capacitaci%C3%B3n\\_Judicial\\_y\\_sus\\_Nuevos\\_Caminos](https://www.academia.edu/8241707/Judicial_Training_and_its_New_Paths_La_Capacitaci%C3%B3n_Judicial_y_sus_Nuevos_Caminos); última visita: 18 de noviembre de 2016.

<sup>36</sup> Palma, Luis María (2005), *Capacitar para la 'Autogestión'*, en *Revista Ope Legis*, Asociación de Magistrados y Funcionarios del Poder Judicial de la Provincia de Entre Ríos, núm. 3, Paraná, Entre Ríos, Argentina, p. 14.

<sup>37</sup> Garavano, Germán, y Luis María Palma (2002), *La Capacitación Judicial en la Argentina. Ideas para su potenciación*, en *Diario La Ley*, Suplemento *Realidad Judicial*, Editorial La Ley, Thomson Reuters, Buenos Aires, Argentina, p. 4.

<sup>38</sup> En línea: <http://www.cejamericas.org/index.php/capacitacion/cursos/77-programa-interamericano-de-formacion-de-capacitadores-para-la-reforma-procesal-penal/1046-portada.html>; última visita: 18 de noviembre de 2016.

<sup>39</sup> Lapassade, Georges (2008), *Grupos, organizaciones e instituciones*, Editorial Gedisa, cuarta edición, Barcelona, España, pp. 93-96. Los mejores resultados grupales se obtienen en la productividad cuando todos *participan* en las decisiones. Se trata así de provocar

## 4.2 Experiencias en el terreno

Desde hace 19 años realizo actividades de capacitación en gestión judicial en diversos países de la región, que hasta el presente han comprendido más de 200 cursos en escuelas judiciales y carreras de posgrado. Utilizo en ellas la metodología de taller, para capacitar a los participantes en la resolución de problemas que identifiquen en sus ámbitos de trabajo, construyendo soluciones que ejecuten junto a los agentes con quienes presten servicios.

A través del desarrollo de la actividad formativa, solicito habitualmente a los participantes la elaboración individual o grupal de una propuesta de mejora de una unidad judicial (preferentemente en que se desempeñen), mediante la utilización de herramientas aprendidas a través del curso.

Dicha propuesta debe contener:

1. Antecedentes, comprensivos de la descripción de la unidad judicial analizada, su organización y funcionamiento y, en su caso, una breve referencia a proyectos de mejora vinculados, iniciativas en marcha y situación actual.
2. Descripción de la misma, sus objetivos generales y específicos, y su alcance físico.
3. Modalidad de gestión, que puede comprender la indicación de la estructura del equipo de trabajo, vínculos, estrategias de avance y revisión de su marcha.
4. Enumeración y descripción de los productos a elaborar.
5. Actividades o nodos de tareas a desarrollar, que deben ser desagregadas en forma articulada y coherente con los productos, los criterios de cumplimiento y el correspondiente cronograma.
6. Determinación de los indicadores generales y específicos a ser utilizados para evaluar el funcionamiento de la unidad judicial, antes y después de la implementación de la propuesta.

Los criterios de evaluación de la propuesta son:

---

que los miembros del grupo tomen a su cargo los problemas que les conciernen, buscar con ellos las soluciones, determinar los cambios necesarios y facilitar los que suscitan resistencias.

1. Solvencia de la fundamentación.
2. Precisión en la formulación de las etapas.
3. Articulación y coherencia de cada una de tales etapas en su elaboración.
4. Factibilidad, en función de criterios y estándares considerados en el curso.

Se apunta así al aprendizaje significativo de los participantes, pero también a la actuación de quienes, sin tomar parte en la actividad formativa, se desempeñan junto a ellos o bajo su autoridad en las unidades judiciales en que prestan servicios, con el objeto de trabajar en conjunto sobre la identificación de problemáticas, el relevamiento de información, y la concepción e implementación de propuestas de mejora.

Las propuestas así elaboradas permiten, entre otros cursos de acción: i) la mayor intermediación del juez, fiscal, defensor; ii) el trabajo en equipo, para el diálogo entre todos los miembros de cada unidad judicial sobre cambios a introducir, con la decisión final a cargo del líder y no la mera imposición basada en el principio de autoridad; iii) la fijación de objetivos y el uso de indicadores por los participantes, para que se comprometan a alcanzarlos y controlar sus resultados; iv) la estandarización documental, adoptando criterios uniformes para simplificar la tarea; v) el diálogo con los abogados y entidades profesionales, para promover la cooperación de todos los interesados.

Los resultados alcanzados son positivos, en tanto contribuyen a la sensibilización, cambio actitudinal y proactividad en la labor individual y grupal de los agentes para mejorar la calidad del servicio, los tiempos de su prestación, la atención de los usuarios y la solución de los conflictos. Ello se aprecia mediante el diseño detallado de propuestas de mejora y su consecuente implementación en campos tales como: atención al público, capacitación interna, redacción de manuales operativos, diseño de modelos de documentos y resoluciones, estandarización documental y puesta a disposición física y remota, reorganización del espacio y el mobiliario, selección y/o determinación de indicadores, diálogo con los profesionales del derecho y otros actores institucionales, entre otros.

Se logran así cambios beneficiosos en el marco de los modelos de gestión predominantes en la región, caracterizados por la confusión entre

las actividades jurisdiccionales y administrativas.<sup>40</sup> Y se contribuye al debate sobre la necesidad de reformas más profundas, que involucren diseños adecuados a los tiempos.<sup>41</sup>

Junto a lo expresado, son positivas las evaluaciones de la capacitación realizadas por los participantes a solicitud de las instituciones organizadoras, tanto luego de su desarrollo como al cabo de períodos que permitan la ponderación de la aplicabilidad de lo aprendido.

Se suma a ello:

1. La medición . con frecuencia por los propios participantes. , de los índices de eficacia de las unidades en que prestan servicios, antes y después de la actividad formativa.
2. En su caso, los guarismos resultantes de estándares de productividad formulados por las áreas de control de gestión.
3. Los resultados de las encuestas de opinión a los usuarios internos y externos sobre el funcionamiento de las áreas en que los participantes prestan servicios.

La capacitación así realizada opera con frecuencia como disparador para el desarrollo de nuevas iniciativas internas de mejora a partir de la utilización de las competencias aprendidas, realizadas en lo sucesivo fuera del marco de actividades educativas formales.

A lo referido se añade la prosecución del vínculo personal e institucional con numerosos participantes, quienes con frecuencia informan al suscripto de sus progresos, solicitan materiales y sugerencias sobre temas específicos, y proponen o gestionan con las instituciones públicas el desarrollo de nuevas actividades formativas.

---

<sup>40</sup> Palma, Luis María (2014), "Judicial Management Training In Latin America: A Personal Experience", *International Journal for Court Administration* . IJCA-, International Association for Court Administration (IACA), vol. 6, núm. 2, Utrecht, Holanda, ISSN 2156-7964, pp. 1-2, en línea: <http://www.iacajournal.org/articles/abstract/10.18352/ijca.153/> y <http://www.iacajournal.org/index.php/ijca/article/view/153/150>; última visita: 18 de noviembre de 2016.

<sup>41</sup> Palma, Luis María (2008), "La Justicia Argentina en tiempo de cambios", en *Diario La Ley*, Suplemento Actualidad, año XXII, núm. 98, Editorial La Ley, Thomson Reuters, Buenos Aires, Argentina, p. 1; en línea: [https://www.academia.edu/6804239/The\\_Argentine\\_Judiciary\\_in\\_a\\_Time\\_of\\_Changes\\_La\\_Justicia\\_Argentina\\_en\\_Tiempo\\_de\\_Cambios](https://www.academia.edu/6804239/The_Argentine_Judiciary_in_a_Time_of_Changes_La_Justicia_Argentina_en_Tiempo_de_Cambios); última visita: 18 de noviembre de 2016.

## 5. La Administración de Cortes

### 5.1 Aspectos Generales

La administración de cortes tiene por objeto crear y proporcionar la infraestructura necesaria para que los jueces puedan prestar los servicios a ser brindados desde los tribunales.<sup>42</sup> Para tales efectos se prevé la actuación del administrador de cortes o director ejecutivo, funcionario que debe ocuparse de organizar toda la actividad de apoyo a la labor judicial,<sup>43</sup> cumpliendo una tarea análoga a la que en un hospital debe realizar su administrador.

En los sistemas judiciales en que ha sido implementado este modelo . Estados Unidos de América,<sup>44</sup> Canadá, Gran Bretaña,<sup>45</sup> Australia, Nueva

<sup>42</sup> Aikman, Alexander B. (2007), *The Art and practice of Court Administration (Public Administration and Public Policy)*, CRC Press, Taylor & Francis Group, edición para Kindle, Boca Raton, Florida, Estados Unidos de América, pp. 148-150.

<sup>43</sup> Foster, Richard, y Theresa Layton (2014), *Making the marriage work: The components of a successful relationship between the chief justice and the CEO*, en *Journal of Judicial Administration*, 24-2, Australasian Institute of Judicial Administration (AIJA) - Thomson-Reuters, Melbourne, Australia, pp. 108-117, abstract en línea: <http://www.aija.org.au/JJA/JJA%20Abstracts.pdf>; última visita: 18 de noviembre de 2016.

<sup>44</sup> Aikman, Alexander B. (2007), *The Art and practice of Court Administration*, op. cit., pp. 226. Benyekhlef, Karim, Iavarone-Turcotte, Cléa, Vermeys, Nicolas (2011), *Comparative Analysis of Key Characteristics of Court Administration Systems*, Université de Montréal, Centre de Recherche en Droit Public, Montréal, Canada, p. 1; en línea: <https://www.cjc-ccm.gc.ca/cmslib/general/AJC/Comparative%20Analysis%20of%20Administration%20Systems%202013-03.pdf>; última visita: 18 de noviembre de 2016. En los EEUU, las cortes federales han operado autónomamente desde 1939, cuando el Congreso retiró al Departamento de Justicia el control administrativo de dichos tribunales y lo asignó a la Oficina Administrativa de los Tribunales de los Estados Unidos. Esta agencia cumple su función bajo la dirección y supervisión de la Conferencia Judicial de los Estados Unidos, compuesta exclusivamente por jueces nombrados federalmente y encabezada por el presidente de la Corte Suprema de Justicia de los EEUU. La independencia administrativa, acordada a los tribunales federales a través del trabajo combinado de la Oficina Administrativa y la Conferencia Judicial, es evidente por la forma en que se asigna el presupuesto. Éste es preparado por la Oficina y aprobado por la Conferencia Judicial, y enviado a la Oficina del Presidente, quien tiene la obligación legal de transmitirlo al Congreso sin cambios.

<sup>45</sup> Commonwealth Secretariat (2012), *Handbook of Best Practice for Registrars of Final/ Appellate, Regional and International Courts and Tribunals*, Gran Bretaña, Prólogo, p. 5; abstract en línea: <http://www.oecd-ilibrary.org/commonwealth/governance/handbook-of-best>

Zelanda, y también tribunales internacionales. ,<sup>46</sup> se considera de la mayor importancia el desempeño de administradores profesionales,<sup>47</sup> quienes se encuentran a cargo de las actividades no jurisdiccionales y bajo la dirección de los jueces.<sup>48</sup>

## 5.2 El administrador. Tareas e idoneidades

El administrador es esencialmente un colaborador del juez, que debe cumplir las actividades de apoyo necesarias para que aquél pueda dedicarse al ejercicio de su función constitucional de hacer justicia, razón misma de la existencia del sistema judicial.<sup>49</sup>

Para su eficiente desempeño, el administrador es capacitado en procedimientos y prácticas administrativas,<sup>50</sup> tanto en el trabajo como a través de la oferta curricular de universidades.<sup>51</sup> Debe poseer aptitudes de

---

practice-for-registrars-of-final-appellate-regional-and-international-courts-and-tribunals\_9781848591103-en; última visita: 18 de noviembre de 2016. En países de la Comunidad Británica de Naciones, el registrar (registrar o director ejecutivo), ejerce funciones de esta índole y es directamente responsable de asegurar que la institución cumple con todas las normas y políticas en cuanto a rendición de cuentas, presentación de informes, gestión financiera, de personal y administrativa que se aplican a las instituciones del gobierno federal.

<sup>46</sup> Por ejemplo, el Tribunal Internacional Criminal para la ex Yugoslavia, de la Organización de las Naciones Unidas (ONU).

<sup>47</sup> National Association for Court Management (NACM) (1992), *The Court Administrator. A manual*, National Association for Court Management (NACM), Columbia, Maryland, Estados Unidos de América, p. 4; en línea: [http://www.fjc.gov/public/pdf.nsf/lookup/court\\_admin.pdf/\\$file/court\\_admin.pdf](http://www.fjc.gov/public/pdf.nsf/lookup/court_admin.pdf/$file/court_admin.pdf); última visita: 18 de noviembre de 2016.

<sup>48</sup> Aikman, Alexander B. (2007), *The Art and practice of Court Administration op. cit.*, pp. 3344-3345.

<sup>49</sup> Palma, Luis María y Vladimir Passos de Freitas (2015), *Administración de Cortes: Opiniones de Expertos* Universidad de Belgrano, Departamento de Investigaciones, ISSN 1850-2512 (impreso), ISSN 1850-2547 (en línea), Documento de Trabajo, núm. 307, Buenos Aires, Argentina, p. 8; en línea: [https://www.academia.edu/11514727/Court\\_Administration\\_Expert\\_Opinions\\_Administración\\_de\\_Cortes\\_Opiniones\\_de\\_Expertos](https://www.academia.edu/11514727/Court_Administration_Expert_Opinions_Administración_de_Cortes_Opiniones_de_Expertos); última visita: 18 de noviembre de 2016.

<sup>50</sup> Hanson, Roger, Brian Ostrom y Matthew Kleiman (2010), *The pursuit of high performance*, *International Journal for Court Administration* . IJCA-, International Association for Court Administration (IACA), Utrecht, Holanda, quinto ejemplar, vol. 3, núm. 1, pp. 3-4; en línea: <http://www.iaca.ws/files/NCSC-HighPerformance.pdf>; última visita: 18 de noviembre de 2016.

<sup>51</sup> Cornell, Janet (2010), *Tips and techniques for climbing the ladder of success in court*

liderazgo e idoneidad gerencial, a ser desarrolladas bajo la supervisión del juez . habitualmente el presidente de la corte suprema o tribunal colegiado. ,<sup>52</sup> cooperando a la vez con todos los jueces<sup>53</sup> del órgano, instancia o jurisdicción. Se requiere para ello del ejercicio de la inteligencia emocional, poniendo particular énfasis en el autocontrol, el entusiasmo, la perseverancia y la capacidad para motivarse a sí mismo que el administrador debe poseer.<sup>54</sup>

En tanto el juez es el líder público del sistema judicial, respecto del administrador puede utilizarse el concepto de %liderar desde atrás+,<sup>55</sup> dado su rol subsidiario, que puede ser a veces la fuerza motriz de cambios relevantes.<sup>56</sup>

Conforme al enfoque sistémico oportunamente descrito, el administrador debe ejercer las siguientes actividades:

- 1. Acceso a justicia.** Asistencia quienes necesitan información sobre el sistema, los casos, la representación en juicio y temas relacionados.<sup>57</sup>

---

management+, en *Court Manager*, volumen 25, número 2, National Association for Court Management (NACM), Columbia, Maryland, Estados Unidos de América, p. 7.

<sup>52</sup> Foster, Richard y Theresa Layton (2014), %Making the marriage work+, *op. cit.*, p. 111. Así se observa en diferentes sistemas judiciales en que el modelo ha sido implementado. Por ejemplo, en el sistema judicial de Australia, el presidente del tribunal es responsable por la organización y el desempeño del órgano. También debe ocuparse de la gestión de los asuntos administrativos del tribunal con la asistencia del administrador o director ejecutivo (CEO). Sin embargo, el CEO tiene un rol legal independiente con relación a la administración del personal y las finanzas del tribunal.

<sup>53</sup> Aikman, Alexander B. (2007), *The Art and practice of Court Administration*, *op. cit.*, pp. 2273-2274.

<sup>54</sup> Goleman, Daniel (2005), *Emotional Intelligence: 10th Anniversary Edition*, Random House Publishing Group. Edición para Kindle. New York, New York, Estados Unidos de América, p. 276. %Inteligencia emocional+es el conjunto de habilidades que permiten a la persona apreciar y expresar sus propias emociones de manera equilibrada, habilidades que incluyen el autocontrol, el entusiasmo, la perseverancia y la capacidad para motivarse a sí misma. La inteligencia emocional gira en torno al vínculo entre los sentimientos, el carácter y los instintos morales.

<sup>55</sup> Aikman, Alexander B. (2007), *The Art and Practice of Court Administration*, *op. cit.*, pp. 6941-6942.

<sup>56</sup> Tobin, Robert W. (1999), *Creating the Judicial Branch*, National Center for State Courts (NCSC), primera edición, Williamsburg, Virginia, Estados Unidos de América, pp. 259-260.

<sup>57</sup> National Center For State Courts (NCSC), Bureau of Justice Assistance, United States

2. **Capacitación.** Entrenamiento de los agentes para su mejor desempeño,<sup>58</sup> el trato de sus pares y los usuarios.<sup>59</sup>
3. **Gestión.** Asignación de tareas al personal, evaluación, incentivo, gerenciamiento del flujo de casos<sup>60</sup> y la carga de trabajo pendiente.<sup>61</sup>
4. **Administración.** Selección del personal, elaboración y administración del presupuesto, fijación de criterios transparentes para adquisiciones, información a los tomadores de decisiones,<sup>62</sup> etc.
5. **Infraestructura.** Administración del espacio físico,<sup>63</sup> provisión del entorno adecuado para el trabajo y la circulación de usuarios y agentes, supervisión y acceso remoto a la información.<sup>64</sup>
6. **Normativa.** Investigación, análisis del funcionamiento del sistema y formulación de recomendaciones de mejora.<sup>65</sup>
7. **Construcción de consenso.** Actuación como nexo con los medios de comunicación y el público.<sup>66</sup>
8. **Cooperación.** Labor como secretaría y en comités judiciales,<sup>67</sup> y vinculación con otras agencias gubernamentales.<sup>68</sup>

---

Department of Justice (1990), *Trial Court performance standards. With commentary*, National Center for State Courts, Williamsburg, Virginia, Estados Unidos de América, p. 7; en línea: <http://ncsc.contentdm.oclc.org/cdm/ref/collection/ctadmin/id/335>; última visita: 18 de noviembre de 2016.

<sup>58</sup> National Association for Court Management (NACM) (1992), *The Court Administrator*, *op. cit.*, p. 5.

<sup>59</sup> National Center For State Courts (NCSC) (1990), *Trial Court performance standards* *op. cit.*, p. 9.

<sup>60</sup> *Ibid.*, pp. 10-11.

<sup>61</sup> National Association for Court Management (NACM) (1992), *The Court Administrator*, *op. cit.*, p. 5.

<sup>62</sup> *Ibid.*

<sup>63</sup> National Center For State Courts (NCSC) (1990), *Trial Court Performance Standards*, *op. cit.*, p. 8.

<sup>64</sup> Aikman, Alexander B. (2007), *The Art and Practice of Court Administration*, *op. cit.*, pp. 3292.

<sup>65</sup> National Association for Court Management (NACM) (1992), *The Court Administrator*, *op. cit.*, p. 6.

<sup>66</sup> National Center For State Courts (NCSC) (1990), *Trial Court performance Standards*, *op. cit.*, p. 11; Aikman, Alexander B. (2007), *The Art and practice of Court Administration*, *op. cit.*, pp. 6180-6182.

<sup>67</sup> National Association for Court Management (NACM) (1992), *The Court Administrator*, *op. cit.*, p. 6.

<sup>68</sup> Aikman, Alexander B. (2007), *The Art and Practice of Court Administration*, *op. cit.*, pp. 4758-4761.

### 5.3 Beneficios

**Independencia Judicial.** El modelo ha contribuido a fortalecer la independencia judicial<sup>69</sup> al mejorar el funcionamiento de las unidades de trabajo, el conocimiento de la organización y su reaseguro.<sup>70</sup> Los jueces y administradores pueden así ayudar a la organización a responder a las interferencias externas, adaptarse a las nuevas demandas de una realidad compleja y cambiante, y encontrar los rumbos para el futuro.<sup>71</sup>

**Calidad.** Norman Meyer<sup>72</sup> resalta la utilidad de la administración de cortes para elevar integralmente la calidad de la justicia, lo que puede observarse en ámbitos como: gobierno global, liderazgo, manejo del flujo de casos, gerenciamiento del personal, entrenamiento y desarrollo, gestión de los registros, tecnología, administración del espacio físico, seguridad, presupuesto, finanzas, adquisiciones y operaciones bancarias. Jeffrey Apperson<sup>73</sup> considera que mediante una eficiente organización se contribuye

ACTA SOCIOLOGICA NÚM. 72, ENERO-ABRIL DE 2017, pp. 149-203.

<sup>69</sup> Lefever, R. Dale (2010), "The integration of judicial independence and judicial administration: the role of collegiality in court governance", en *National Center for State Courts, Future Trends on State Courts 2010*, Williamsburg, Virginia, Estados Unidos de América p. 72; en línea: <http://ncsc.contentdm.oclc.org/cdm/singleitem/collection/judicial/id/305/rec/9>; última visita: 18 de noviembre de 2016. Si la meta de la independencia judicial es la justa e imparcial administración de justicia, la meta del gobierno judicial debe alinearse con esta prioridad. Una corte que no está bien gobernada, nunca estará bien administrada.

<sup>70</sup> Canadian Judicial Council (2006), *Alternative models for Court Administration*, Canadá, p. 116; en línea: [http://www.cjc-ccm.gc.ca/cmslib/general/news\\_pub\\_other\\_Alternative\\_en.pdf](http://www.cjc-ccm.gc.ca/cmslib/general/news_pub_other_Alternative_en.pdf); última visita: 18 de noviembre de 2016. La administración de cortes es la mejor alternativa para preservar la independencia judicial y la integridad institucional de la judicatura, mejorando la confianza pública en el sistema, aumentando la calidad y la prestación de sus servicios y desarrollando una cultura de mejora continua.

<sup>71</sup> Ryder-Lahey, Pamela (2008), "The development and role of the court administrator in Canada", en *International Journal for Court Administration . IJCA*, ejemplar inaugural, vol. I, núm. 1, p. 37; en línea: <http://www.iaca.ws/files/IJCA-InauguralIssue-January2008.pdf>; última visita: 18 de noviembre de 2016.

<sup>72</sup> Norman Meyer es administrador de la Corte de Quiebras de los Estados Unidos de América para el Distrito de New Mexico, Estados Unidos de América, y vicepresidente para América del Norte de International Association for Court Administration (IACA). Entrevista, 25 de noviembre de 2014.

<sup>73</sup> Jeffrey Apperson es vicepresidente para Programas Internacionales del National Center for State Courts (NCSC), Arlington, Virginia, Estados Unidos de América, y director ejecutivo de International Association for Court Administration (IACA). Entrevista, 12 de noviembre de 2014.

a modernizar el servicio y mejorar su calidad, al facilitar la concentración y dedicación del juez a su tarea. Daniel Kettiger<sup>74</sup> y Andreas Lienhard<sup>75</sup> destacan específicamente que la actuación del administrador optimiza la calidad de las decisiones judiciales.

**Modernización.** Ingo Keilitz<sup>76</sup> señala que gracias a la profesionalización de la tarea de apoyo se contribuye a impulsar mejoras en todo el sistema, como a través de la formulación de políticas, el gobierno y su funcionamiento.

**Eficiencia.** Russell Wheeler<sup>77</sup> valora los beneficios desde una perspectiva general y otra particular: i) general, por cuanto un sistema judicial bien administrado gasta el dinero del contribuyente sabiamente y sin desperdicios; ii) particular, dado que un activo manejo de casos permite eliminar cuestiones tangenciales y agiliza el trámite de los caso hacia su disposición más rápida y económica. Barry Mahoney<sup>78</sup> destaca entre las mejoras las que son más perceptibles para el público en general, relacionadas con los tiempos de tramitación y decisión, el aumento y diversificación de los servicios, la calidad de la atención y la infraestructura. Alice Rose Thatch<sup>79</sup> observa que, con el gran número de casos en mente, y con el aporte y aprobación de los jueces de diferentes instancias, los administradores pueden implementar pasos que posibiliten procesos más eficientes, tales como la puesta en funcionamiento de centros de autoservicio, folletos de autoayuda o sistemas de archivos digitales.

<sup>74</sup> Daniel Kettiger es investigador del Center of Competence for Public Management, Universidad de Berna, Suiza. Entrevista, 3 de diciembre de 2014.

<sup>75</sup> Andreas Lienhard es profesor de Derecho Constitucional y Administrativo, Kompetenzzentrum für Public Management, Universidad de Berna, Suiza, y editor del International Journal for Court Administration (IJCA). Entrevista, 3 de diciembre de 2014.

<sup>76</sup> Ingo Keilitz es especialista senior en reforma judicial del Banco Mundial. Entrevista, 22 de enero de 2015.

<sup>77</sup> Russell Wheeler es investigador senior de The Brookings Institution y ex director adjunto del Federal Judicial Center, Estados Unidos de América. Entrevista, 2 de diciembre de 2014.

<sup>78</sup> Barry Mahoney es presidente emérito de The Justice Management Institute, Arlington, Virginia, Estados Unidos de América. Entrevista, 3 de diciembre de 2014.

<sup>79</sup> Alice Rose Thatch es vicepresidente de patrocinio corporativo de International Association for Court Administration (IACA). Ha sido directora de relaciones domésticas de la Corte Suprema de Justicia de Arizona. Entrevista, 9 de febrero de 2015.

**Estado de derecho y democracia.** Mark Beer<sup>80</sup> asevera que el modelo crea confianza entre los usuarios . abogados y clientes. , lo que a su vez resulta en una mayor certidumbre en cuanto a la provisión de justicia, su previsibilidad, y la objetividad e imparcialidad del sistema judicial. Alexander B. Aikman concluye que la administración de cortes es importante porque los tribunales lo son, y contribuye a que los mismos trabajen con eficacia y eficiencia. Y cuando los tribunales funcionan bien, el sistema democrático de gobierno se ve preservado y mejorado.<sup>81</sup>

## 6. Nuevos Modelos

Considero en este apartado distintos modelos de organización judicial que han sido implementados en sistemas judiciales latinoamericanos, cuya nota característica es la separación entre las actividades jurisdiccionales y administrativas, y la actuación del administrador a cargo de la coordinación y ejecución de estas últimas.

### 6.1 Consideraciones Metodológicas

Me refiero inicialmente a los criterios utilizados para la selección de los modelos y la evaluación de su funcionamiento.

La selección fue realizada al cabo del análisis de los procesos de modernización de las naciones de la región, con el objeto de identificar aquellos en que se hubiera llevado a cabo al diseño e implementación de nuevos modelos de gestión, es decir, cambios que fueran más allá de la mejora del funcionamiento de las unidades basadas en los patrones existentes.

Fueron así identificados los desarrollos de tres países . Chile, Argentina y El Salvador. , en que han sido concebidas e implementadas, de manera

<sup>80</sup> Mark Beer es director ejecutivo de Dubai International Financial Center (DIFC) Courts, Dubai, Emiratos Árabes Unidos, y presidente electo de International Association for Court Administration (IACA). Entrevista, 24 de diciembre de 2014.

<sup>81</sup> Aikman, Alexander B. (2007), *The Art and practice of Court Administration*, *op. cit.*, pp. 253-254.

estable, experiencias de reforma focalizadas en el diseño de nuevos tipos de organizaciones judiciales, caracterizadas por el criterio de separación entre las actividades jurisdiccionales y las administrativas.

Dada la naturaleza de las reformas respectivas . vinculada a la mejora en los servicios de justicia a través del funcionamiento de nuevas unidades de trabajo. se atribuye en ellas particular relevancia, junto a la gestión y la administración, a la formación continua de los agentes. Esto, a efectos de su desempeño en las nuevas unidades de gestión, ya focalizados en las actividades jurisdiccionales, ya en las administrativas o de apoyo, a tenor de perfiles acordes a cada uno de tales nodos de tareas.

En relación con el análisis del funcionamiento de los modelos seleccionados, procuré el acceso a dos tipos de fuentes de información:

1. Relevamientos realizados a partir de la implementación de los cambios en las jurisdicciones respectivas.
2. Entrevistas focalizadas a informantes clave.

Como podrá apreciarse al considerar cada tipo de unidad, los relevamientos realizados por decisión de los órganos de gobierno de los respectivos sistemas judiciales se inspiraron en criterios diversos, reflejados en el carácter predominantemente cualitativo o cuantitativo de la información considerada:

1. Cualitativo, mediante la realización de entrevistas y encuestas a profesionales del derecho y personal judicial.
2. Cuantitativo, a través de la síntesis de datos proporcionados por los sistemas de gestión en uso.

En relación con el perfil de las personas a ser entrevistadas, dado el estado de avance de la modernización basada en el diseño de nuevos modelos, consideré necesario el diálogo con los siguientes tipos de informantes clave:<sup>82</sup>

<sup>82</sup> Reproduciré fragmentos de algunas de las entrevistas desarrolladas, por considerarlos adecuados para la descripción de los procesos de cambio, su evolución y complejidades.

1. Responsables del diseño e implementación de los mismos en países de su originaria concepción.
2. Investigadores y consultores especializados que llevaran a cabo su evaluación.
3. Líderes de cambios implementados en las naciones de América Latina cuyos modelos fueran identificados.
4. Magistrados, funcionarios y colaboradores que se desempeñan en dichas unidades judiciales latinoamericanas.

## 6.2 Chile

### 6.2.1 Reforma procesal penal y administración

La reforma en el proceso penal de Chile fue iniciada en diciembre de 2000, tuvo desarrollo gradual en las distintas regiones del país, y comprendió hitos como la oralización del proceso e instauración del sistema acusatorio, la reformulación o creación de modelos de órganos jurisdiccionales y otros relacionados, la adopción de modernas técnicas para planificar la tarea y profesionalizar la gestión interna, el registro digital de la información, y la utilización del expediente electrónico.<sup>83</sup>

Para ello fueron creados tribunales de garantías y de juicio oral . dotados de jueces y personal administrativo profesionalizado. , el ministerio público . investido de autonomía constitucional. , y la defensoría penal pública . funcionalmente descentralizada. en el ámbito del ministerio de justicia.<sup>84</sup>

En los tribunales de garantía y de juicio oral fue suprimida la figura del secretario, y se generó un sistema de administración profesional común para varios jueces. El mismo es liderado por el administrador, que dirige

<sup>83</sup> Passos de Freitas, Vladimir y Luis María Palma (2015), "Administración de Cortes en América Latina. Nuevos Modelos de Justicia", en *La Ley Online*, Editorial La Ley, Thomson Reuters, 29 de diciembre de 2015, AR/DOC/4565/2015; en línea: [https://www.academia.edu/19895762/Court\\_Administration\\_in\\_Latin\\_America.\\_New\\_Models\\_of\\_Justice\\_Administraci%C3%B3n\\_de\\_Cortes\\_en\\_Am%C3%A9rica\\_Latina.\\_Nuevos\\_Modelos\\_de\\_Justicia](https://www.academia.edu/19895762/Court_Administration_in_Latin_America._New_Models_of_Justice_Administraci%C3%B3n_de_Cortes_en_Am%C3%A9rica_Latina._Nuevos_Modelos_de_Justicia); última visita: 18 de noviembre de 2016.

<sup>84</sup> Valdivia, Claudio R. Y Gonzalo Vargas O. (2005), "Gestión en un sistema de administración de Justicia Criminal: la experiencia de la Reforma Procesal Penal en Chile", en *Revista Sistemas Judiciales*, año 4, núm. 5, Centro de Estudios de Justicia de las Américas (CEJA), Santiago de Chile, Chile, pp. 25-33; en línea: <http://sistemasjudiciales.org/content/jud/archivos/revpdf/30.pdf>; última visita: 18 de noviembre de 2016.

un equipo de empleados organizados en unidades destinadas a prestar servicios a los jueces, como los referidos a la organización de las audiencias.<sup>85</sup>

### 6.2.2 El administrador de tribunales

La principal función del administrador consiste en organizar y controlar la gestión administrativa del tribunal, para lo cual debe ocuparse de:<sup>86</sup> i) la utilización eficaz y eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros; ii) la dirección de las actividades administrativas necesarias para su funcionamiento, bajo la supervisión del juez presidente del comité de jueces; iii) la presentación al comité de jueces, de propuestas para la designación del subadministrador, jefes de unidades y empleados; iv) la propuesta al juez presidente respecto de la distribución del personal; v) la evaluación del personal a cargo; vi) la distribución de las causas a las salas del tribunal; vii) la remoción del subadministrador, jefes de unidades y personal; viii) la organización y registro de la contabilidad, y la administración de la cuenta corriente del tribunal, observando las instrucciones del juez presidente; ix) la rendición de cuentas al juez presidente sobre la gestión administrativa del tribunal; x) la elaboración del presupuesto anual; xi) las adquisiciones y provisión de insumos para la actuación del tribunal; xii) la ejecución de las políticas y directrices generales del Consejo Superior de la Corporación Administrativa del Poder Judicial en materia de selección de personal, evaluación, administración de recursos materiales y de personal, diseño y análisis de información estadística.

Fueron también creadas unidades competentes para resolver temas relativos a la atención de los usuarios, las finanzas, la tecnología, la

<sup>85</sup> Riego Ramírez, Cristian y Sanfelices Ariztía, Fernando (2005), *Seguimiento de los Procesos de Reforma Judicial en América Latina, Segundo informe comparativo*, en *Revista Sistemas Judiciales*, Centro de Estudios de Justicia de las Américas (CEJA), año 4, núm. 5, Santiago de Chile, Chile, p. 46; en línea: <http://sistemasjudiciales.org/content/jud/archivos/revpdf/30.pdf>; última visita: 18 de noviembre de 2016.

<sup>86</sup> Vargas Viancos, Juan Enrique (2006), *Herramientas para el diseño de los Despachos Judiciales*, en *Revista Sistemas Judiciales*, año 6, núm. 10, Centro de Estudios de Justicia de las Américas (CEJA), Buenos Aires, Argentina, p. 97; en línea: <http://sistemasjudiciales.org/content/jud/archivos/revpdf/36.pdf>; última visita: 18 de noviembre de 2016.

administración de las salas del tribunal, los espacios físicos y la agenda de las audiencias, entre otros.<sup>87</sup>

### 6.2.3 El proceso de cambio

Hubo de inicio resistencias al nuevo modelo por parte de funcionarios del sistema, en buena medida debidas a su acostumbramiento a cumplir las tareas en la forma tradicional, y aún frente a la exhibición de las ventajas que aquél ofrecía. A ello se añadió la desconfianza de algunos agentes frente al relevamiento de datos por parte de otras personas, en el marco de un proceso en que la tecnología tiene notable cabida.<sup>88</sup>

Por lo demás, la irrupción del administrador colisionaba con una arraigada cultura judicial, según la cual la administración de tribunales estaba a cargo de los jueces en el sistema inquisitivo.<sup>89</sup> Particularmente sensible resultó, en este terreno, la gestión del tiempo de los jueces por parte del administrador: observa al respecto Juan Enrique Vargas Viancos que:

o cuando los administradores empiezan a gestionar el tiempo de los jueces, empiezan realmente a dirigir la agenda judicial o Entonces los jueces se ven muy amenazados porque empiezan a sentirse constreñidos, presionados. Empiezan a perder esa libertad que tenían antes, que les permitía tomarse todo el tiempo que quisieran en un caso, o derechamente no venir en algunos casos, no estar disponibles, no tener audiencias; en fin, alguien ahora está

ACTA SOCIOLOGICA NÚM. 72, ENERO-ABRIL DE 2017, pp. 149-203.

<sup>87</sup> Blanco, Rafael (2005), *La Reforma Procesal Penal en Chile: Reconstrucción histórico-política sobre su origen, debate legislativo e implementación*, Convenio de Cooperación Académica entre la Fundación William y Flora Hewlett y la Escuela de Derecho de la Universidad Alberto Hurtado (2004-2005), Santiago de Chile, Chile, p. 24.

<sup>88</sup> Alfaro Arancibia, Rodrigo (2004), *Misión integrada de la Reforma Procesal Penal en Chile*, IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España, 2 al 5 de noviembre de 2004; en línea: [http://www.rodrigoalfaro.cl/documentos/Articulo\\_Implementacion\\_la\\_RPP\\_en\\_Chile.pdf](http://www.rodrigoalfaro.cl/documentos/Articulo_Implementacion_la_RPP_en_Chile.pdf); última visita: 18 de noviembre de 2016, p. 3.

<sup>89</sup> Duce J., Mauricio (2004), *La Reforma Procesal Penal Chilena: gestación y avance de un proceso de transformación en marcha*, en *En Busca de Una Justicia Distinta: Experiencias de Reforma en América Latina*, Consorcio Justicia Viva, Lima, Perú, p. 244; en línea: <http://bibliohistorico.juridicas.unam.mx/libros/4/1509/7.pdf>; última visita: 18 de noviembre de 2016.

encima, midiendo eso, y presionando, y eso sí entra en su metro cuadrado de poder ya más íntimo y propio y genera enormes resistencias<sup>90</sup>

#### 6.2.4 Beneficios del modelo

Cabe destacar entre ellos:

1. La mejora en el funcionamiento general del sistema,<sup>91</sup> gracias a la separación entre las funciones jurisdiccionales y administrativas: lo jurisdiccional sucede en la audiencia, mientras lo administrativo es todo lo necesario para preparar la audiencia. Se sigue de ella la distinción de los roles y responsabilidades para el trabajo previo, su asignación, control, evaluación y fijación de metas, lográndose que el sistema fluya mejor, aumente su legitimidad y sea mayor la confianza pública en el mismo.
2. Los derivados de la planificación, mediante la estimación de los recursos y capacidades necesarios, la determinación de las actividades previas y sus responsables, la programación para la construcción de la infraestructura y las adquisiciones, la eficiencia en el uso de los recursos financieros, la detección de funciones que puedan afectar a las actuaciones de las diferentes instituciones y que pudieran necesitar de cambios normativos.<sup>92</sup>

### 6.3 Argentina

#### 6.3.1 Provincia de Mendoza: Tribunal de Gestión Judicial Asociada

Desde 2008, por iniciativa de la Suprema Corte de Justicia de la Provincia de Mendoza, fue implementado el Tribunal de Gestión Judicial Asociada<sup>93</sup> (GEJUAS).<sup>94</sup>

<sup>90</sup> Vargas Viancos, Juan Enrique (2014), *Debate. Las nuevas oficinas de Gestión Judicial*, en Revista *Sistemas Judiciales*, año 14, núm. 18, CEJA, Santiago de Chile, Chile, pp. 84-87; en línea: <http://www.sistemasjudiciales.org/content/jud/archivos/revpdf/87.pdf>; última visita: 18 de noviembre de 2016.

<sup>91</sup> *Ibid.*

<sup>92</sup> Alfaro Arancibia (2004), *Misión integrada de la Reforma Procesal Penal en Chile*, *op. cit.*, p. 5.

<sup>93</sup> Palma, Luis María (2010), *Justicia y Reforma*, *op. cit.*, p. 196.

<sup>94</sup> El primer tribunal de gestión judicial asociada fue instrumentado mediante la Acordada

Como observa el doctor Jorge Nanclares, ministro de la Suprema Corte de Justicia y anterior presidente de la misma, este modelo reconoce como antecedente al implementado mediante la reforma procesal penal de Chile que fuera previamente considerada, y adaptado para su aplicación a materias de naturaleza no penal.<sup>95</sup>

El GEJUS<sup>96</sup> fue diseñado con los siguientes objetivos: i) generales: a) mayor eficiencia en el servicio de justicia; b) mejor dirección y control del proceso; c) optimización de los recursos a través de la economía de escala, en el marco de las restricciones presupuestarias existentes; d) oralización de procesos y concentración de actos procesales; e) concientización de los agentes en cuanto a la importancia de su trabajo como servicio público; f) reconstrucción de la confianza pública en la justicia; g) mayor compromiso del personal con su función; ii) específicos: a) generación de nuevas formas de trabajo judicial; b) simplificación de los procesos; c) reducción de los tiempos procesales; d) separación entre la labor administrativa del juzgado y la tarea netamente jurídica; e) mejora y readaptación de las estructuras históricas de la institución; f) liberación a los jueces de las funciones administrativas; g) adaptación y capacitación en los nuevos perfiles y roles requeridos; h) incorporación de métodos alternativos de resolución de conflictos; i) desarrollo de un sistema de información y de gestión administrativa para el logro de los objetivos propuestos; j) análisis, mejora y profundización de sistemas estadísticos y pruebas empíricas para implementar políticas judiciales antes y después de los conflictos.<sup>97</sup>

ACTA SOCIOLOGICA NÚM. 72, ENERO-ABRIL DE 2017, pp. 149-203.

20.867, a partir del 1 de agosto de 2008. La Suprema Corte de Justicia de Mendoza decidió la puesta en funcionamiento del segundo tribunal de gestión judicial asociada a través de la Acordada 22.766, desde el 1 de noviembre de 2010. A inicios de 2014 se dispuso la actuación de administradores y el funcionamiento mesas de entradas comunes para los fueros de paz, civil y laboral, haciéndose lo propio en el fuero de familia desde julio de 2014, y en penal desde febrero de 2015. En marzo de 2015 inició sus servicios un tribunal de gestión judicial asociada para el fuero tributario.

<sup>95</sup> Jorge Nanclares, ministro de la Suprema Corte de Justicia de Mendoza. Entrevista, 21 de junio de 2015.

<sup>96</sup> El proceso se inició con la realización de un diagnóstico situacional del funcionamiento del modelo tradicional de juzgado. Herrera, Héctor Daniel (2008), «Gestión Judicial asociada: proyecto en etapa de planificación para la ejecución», en *Justicia Civil: Perspectivas para una Reforma en América Latina*, Centro de Estudios de Justicia de las Américas . CEJA-, Santiago de Chile, Chile, pp. 336-337; en línea: [http://www.cejamericas.org/Documentos/DocumentosIDRC/41-Justiciacivil2008\\_ceja.pdf](http://www.cejamericas.org/Documentos/DocumentosIDRC/41-Justiciacivil2008_ceja.pdf); última visita: 18 de noviembre de 2016.

<sup>97</sup> Poder Judicial de Mendoza (2008), *Gestión Judicial Asociada*, p. 37.

### 6.3.1.1 El administrador de gestión

El Tribunal de Gestión Judicial Asociada presenta como nota distintiva, la actuación del administrador de gestión, quien depende de la Suprema Corte de Justicia de la Provincia y coordina las tareas de tramitación de las causas de cuatro o más juzgados.<sup>98</sup> Este funcionario ejerce la superintendencia del funcionamiento del tribunal, y tiene a su cargo la organización y control de su gestión administrativa, para lo cual debe: i) cumplir y hacer cumplir las pautas de gestión que fije la Suprema Corte de Justicia; ii) definir la agenda de trabajo anual de audiencias que permita el cumplimiento del calendario respectivo, y disponer las modificaciones necesarias con periodicidad mensual; iii) definir la agenda de trabajo de los oficiales de justicia; iv) coordinar y controlar el funcionamiento de las áreas administrativas de la unidad; v) realizar el seguimiento y colaborar con la correcta ejecución de las audiencias; vi) programar y acompañar el desarrollo de las actividades administrativas; vii) diseñar programas de trabajo, coordinar su ejecución y ocuparse de su evaluación; viii) diseñar y aplicar indicadores de gestión, informes y estadísticas, en forma conjunta con la oficina de estadísticas; ix) generar y ejecutar programas de auditorías internas; x) realizar análisis de informes y evolución de los resultados; xi) informar y retroalimentar sobre los resultados obtenidos a los operadores intervinientes; xii) elaborar y mantener actualizados los instructivos de trabajo, procedimientos y todo tipo de documentación que se produzca dentro de la unidad, xiii) generar encuestas de satisfacción, ejecutarlas, analizar los resultados y crear una retroalimentación a los encuestados; xiv) supervisar al personal de las unidades en lo relativo a licencias, permisos, sanciones, etc.; xv) vincularse con la inspección judicial; xvi) ejercer la inducción, seguimiento y evaluación del desempeño laboral del personal bajo su dependencia; xvii) definir en forma conjunta con el centro de capacitación, un plan de formación continua en función de las

<sup>98</sup> La integración del primer tribunal de gestión judicial asociada comprendió a los jueces de cada uno de los cuatro juzgados participantes y al personal que se desempeñaba en los mismos (12 personas por juzgado). Posteriormente fueron incorporados dos jueces, sin que se agregara más personal, con lo cual el tribunal prestó servicios mediante la tarea de seis jueces con el personal de cuatro juzgados tradicionales. Así se procedió también respecto del segundo tribunal de gestión judicial asociada.

necesidades identificadas; xviii) utilizar herramientas de gestión para analizar los procesos existentes y optimizarlos; xix) asentar los cambios temporarios del personal; xx) dejar constancias de las subrogancias que se produzcan en el tribunal, e informar a la oficina de recursos humanos.<sup>99</sup>

### 6.3.1.2 Oficinas de apoyo

El Tribunal de Gestión Judicial Asociada involucra la actuación de tres oficinas desde las cuales se cumplen tareas organizativas, de apoyo y servicio para el logro de los objetivos de aquél.

Dichas oficinas son:<sup>100</sup>

1. Unidad de Procesos y Audiencias, integrada por: i) Secretaría de Procesos, a cargo del cumplimiento eficiente de la conducción del proceso; ii) Secretaría de Audiencias, responsable de: a) la agenda de audiencias del tribunal, su programación, organización, flujo eficiente y seguimiento hasta la ejecución; iii) la promoción entre las partes de un proceso civil consensuado, en cualquier etapa del trámite; iv) la conclusión del litigio por acuerdo de las partes, promoviendo la conciliación.
2. Unidad de Atención de Público, a cargo de: i) brindar una eficiente atención a los usuarios y evacuar consultas de profesionales; ii) el ingreso de los escritos que lleguen, personalmente o por correo, y su tramitación interna.
3. Unidad de Servicio, responsable de: i) prestar servicios de apoyo a las otras Unidades, y; ii) proporcionar al administrador la información necesaria para el cumplimiento de sus funciones.

### 6.3.1.3 El proceso de cambio

Carlos Quiroga<sup>101</sup> refiere a la tarea del administrador y su rol homogeneizador respecto del manejo de los recursos, la gestión judicial y

<sup>99</sup> Poder Judicial de Mendoza (2008), *Gestión Judicial Asociada*, p. 28.

<sup>100</sup> *Ibid.*, pp. 29 y siguientes.

<sup>101</sup> Carlos Quiroga es director de la Unidad de Transformación y Desarrollo Institucional (UTyDI) de la Suprema Corte de Justicia de Mendoza. Lideró las actividades de diseño e

los casos: se brinda así mayor uniformidad a la gestión y el funcionamiento de los órganos del tribunal, a la vez que se da consistencia a la política judicial.<sup>102</sup>

El experto considera que las principales resistencias al cambio han provenido de abogados con extensa experiencia profesional, gracias a la cual %construyeron una cercanía con jueces y secretarios. Pero con la gestión judicial asociada, tal proximidad deja de ser posible y esos profesionales lo resienten+.<sup>103</sup>

La reacción desfavorable de los abogados también fue advertida ante los cambios en los actos de comunicación y tiempos del proceso, que se redujeron y alteraron el habitual manejo de los tiempos profesionales.

#### 6.3.1.4 Evaluación del modelo

La misma se desarrolló primordialmente a partir del relevamiento de opiniones de los abogados particulares, dado su mayor protagonismo en la tramitación de los procesos judiciales de naturaleza civil y comercial. También fueron consultados los integrantes del personal tribunalicio.<sup>104</sup>

---

implementación del primer tribunal de gestión judicial asociada, en el cual se desempeñó como administrador de gestión. Fue también subsecretario de justicia del Gobierno de la Provincia de Mendoza. Entrevista, 26 de junio de 2015.

<sup>102</sup> Passos de Freitas, Vladimir y Luis María Palma (2015), %Administración de Cortes en América Latina+, *op. cit.*

<sup>103</sup> *Ibidem.*

<sup>104</sup> Universidad Nacional de Cuyo (2013), *Evaluación Externa. Tribunales de Gestión Judicial Asociada I-II. Informe Final*, Área de Políticas Públicas, pp. 2-3 Mendoza, Argentina. Fueron realizadas entrevistas focalizadas y no estructuradas a informantes claves, a partir de las cuales se obtuvo insumos para la elaboración de un cuestionario estructurado con preguntas abiertas. Como surge de la misma fuente en pp. 53-54: 1) la valoración del modelo por los profesionales es positiva, en más del 60%; 2) casi el 50% de la población encuestada responde conocer superficialmente los objetivos del sistema; 3) el funcionamiento, en términos generales, es evaluado favorablemente en un 70%; 4) entre los profesionales más jóvenes hay mayor aceptación del sistema, y se valora positivamente su implementación y funcionamiento; 5) se pondera cada una de las áreas del tribunal, siendo algunas menos apreciadas que otras; 6) las valoraciones favorables son acompañadas por una evaluación de la conformidad que alcanza el 76%; 7) al responder qué tipo de tribunal elegiría si fuese posible para litigar, casi el 50% de los encuestados prefiere el tribunal tradicional (el factor que más incide en ello es la despersonalización que sienten los profesionales al momento de litigar en el tribunal de gestión judicial asociada); 8) el 52% de profesionales es favorable a que se replique el sistema; 9) la calidad jurídica

La evaluación del GEJUS arrojó como resultado su valoración positiva por más del 60% de los profesionales, proporción que se elevó al 70% al considerar en forma general su funcionamiento. A pesar de tales valoraciones, casi la mitad de los consultados manifestó su preferencia por litigar ante un tribunal tradicional, debido a la pérdida del trato personal con el juez que el modelo apareja.

Al reflexionar sobre el cambio actitudinal de los agentes, Carlos Quiroga destaca el liderazgo y convicción de los jueces participantes, ninguno de los cuales desearía volver a trabajar en el modelo tradicional.<sup>105</sup>

Hay mayor dedicación de los jueces a las causas, ha bajado el volumen de las mismas y se ha favorecido la concentración de los jueces en los casos más complejos. El mejor seguimiento que puede así realizarse, permite una mayor y mejor conducción del proceso. El modelo de gestión judicial asociada permite profundizar sobre la oralidad, porque el volumen de trabajo es manejable.<sup>106</sup>

Los jueces del tribunal de gestión judicial asociada lograron así mejorar la tasa de resolución en tiempo y forma, eliminando el *stock* de casos acumulados con anterioridad.

Fue favorable la reacción de los profesionales, frente a los cambios en la gestión de la actividad probatoria: al digitalizarse las pericias y ser entregada de manera simultánea la documentación a todos los abogados, tanto los letrados como los peritos lo valoraron positivamente, y el periodo probatorio pasó a durar casi la mitad del tiempo.<sup>107</sup>

de las sentencias es muy bien calificada por la mayoría de los profesionales consultados, especialmente en el segmento de edad mayor, en que alcanza el 83%; 10) las notificaciones recibidas son evaluadas en un 65% como siempre correctas; 11) en la consulta realizada al personal de los tribunales, son detectados problemas de comunicación, organización y escaso conocimiento del rol del administrador; 12) los usuarios externos valoran el buen trato del personal, las condiciones edilicias, la escasa espera al asistir y el uso de la tecnología en sus instalaciones.

<sup>105</sup> Entre noviembre de 2008 y junio de 2015 realicé actividades de capacitación en esta jurisdicción según el formato de taller oportunamente descripto, las cuales contaron con la participación de más de 600 agentes del sistema judicial.

<sup>106</sup> Passos de Freitas, Vladimir y Luis María Palma (2015), *Administración de Cortes en América Latina*, *op. cit.*

<sup>107</sup> Información relevada en el marco de la investigación *Avances hacia la formulación*

Cuando la prueba se presentaba en papel, había problemas para guardarla, y también porque los abogados no la retiraban. Con la digitalización, desde el tribunal se pasó a intimarlos electrónicamente a que la retiraran. Además, en la primera audiencia se digitalizaba la documentación y se devolvía a los profesionales, lo que permitió avanzar con la despapelización.<sup>108</sup>

### 6.3.2 Ciudad Autónoma de Buenos Aires: nuevo diseño organizacional del Ministerio Público Fiscal

En el Ministerio Público Fiscal de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires<sup>109</sup> fue implementado un nuevo diseño organizacional, basado en tres ejes:<sup>110</sup>

i) incrementar la confianza de la comunidad, mediante la transparencia de los actos; ii) aumentar los canales de acceso a justicia; iii) mejorar y modernizar la gestión para aumentar los índices de resolución de los conflictos.<sup>111</sup>

La formulación del nuevo diseño fue encarada con los siguientes objetivos: i) facilitar el acceso de la población a los servicios; ii) rediseñar la organización y gestión de las unidades fiscales; iii) sostener la transparencia, eficacia y eficiencia; iv) incrementar la confianza de la comunidad, v) brindar respuestas de calidad; vi) modernizar la gestión.<sup>112</sup>

En consecuencia, se llevó a cabo la ejecución de las siguientes actividades: i) relevamiento de personal; ii) modificación del reglamento

---

de nuevos modelos de gestión para la Justicia Argentina. La Administración de Tribunales+, realizada en la Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires, Argentina, dirigida por el Dr. Raúl Arlotti y co-dirigida por la Dra. Aurora Besalup Parkinson (2015-2016), con la coordinación integral a cargo del autor, desde el Centro de Estudios sobre la Justicia (CEJUS) de la mencionada institución educativa.

<sup>108</sup> Passos de Freitas, Vladimir y Luis María Palma (2015), %Administración de Cortes en América Latina+, *op. cit.*

<sup>109</sup> Palma, Luis María (2012), *Justicia y Reforma*, *op. cit.*, pp. 197-198.

<sup>110</sup> Ministerio Público Fiscal de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (2012), *Quinto Informe Anual de Gestión. Mayo 2011/Mayo 2012*, Buenos Aires, Argentina, p. 7 y siguientes; en línea: <http://www.fiscalias.gob.ar/wp-content/uploads/prev/gestion2011.pdf>; última visita: 18 de noviembre de 2016.

<sup>111</sup> Passos de Freitas, Vladimir y Luis María Palma (2015), %Administración de Cortes en América Latina+, *op. cit.*

<sup>112</sup> Ministerio Público Fiscal de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (2012), *Quinto Informe*, *op. cit.*, pp. 14 y 31.

interno; iii) selección y acondicionamiento estratégico de la infraestructura; iv) actualización del parque informático; v) análisis de los procesos de trabajo; vi) estudio de la carga de trabajo y la gestión de la misma; vii) capacitación continua de los operadores y realización de talleres; viii) elaboración de líneas de base e indicadores de gestión.<sup>113</sup>

### 6.3.2.1 Servicios comunes

Para el desarrollo del diseño fueron inicialmente creadas las siguientes oficinas de servicios comunes: i) Unidad de Orientación y Denuncias; ii) Atención de Víctimas y Testigos; iii) Oficina Central Receptora de Denuncias; iv) Oficina de Control de Suspensión del Proceso a Prueba; v) Cuerpo de Investigaciones Judiciales.

### 6.3.2.2 Nuevo diseño. El administrador de fiscalía

La elaboración e implementación del nuevo diseño de fiscalía se realizó entre 2010 y 2012,<sup>114</sup> para la puesta en funcionamiento de una administración horizontal, orientada por objetivos<sup>115</sup> y resultados.<sup>116</sup> Fueron redistribuidas las funciones de fiscales, funcionarios y empleados, y reorganizadas en unidades especializadas que intervienen en el curso de las investigaciones conforme al flujo de casos.

El nuevo diseño tiene como eje la unidad fiscal, y comprende:<sup>117</sup>

1. Unidad de Intervención Temprana (UIT), que interviene al inicio de cada caso, evalúa y decide según sus características.
2. Unidad de Tramitación Común (UTC), que actúa coordinadamente con la UIT y los equipos fiscales, y tiene a su cargo: i) gestionar las

<sup>113</sup> *Íbid.*, p. 57.

<sup>114</sup> Ministerio Público Fiscal de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (2009), Fiscalía General, Resolución FG 41/2009, 9 de marzo de 2009, Buenos Aires, Argentina; en línea: <http://www.fiscalias.gob.ar/wp-content/uploads/2013/05/resolucion-fg-nc2ba-041-09-nuevo-diseno-organizacional-mpf-en-materia-penal-contravencional-y-de-faltas.pdf>; última visita: 18 de noviembre de 2016.

<sup>115</sup> Maximiza el valor agregado en cada paso de la investigación, y reduce tiempos y esfuerzos.

<sup>116</sup> Según indicadores de gestión.

<sup>117</sup> Fiscalía General, Resolución FG 41/2009, pp. 10-12.

diligencias ordenadas por los fiscales en las investigaciones; ii) tramitar las cuestiones administrativas de la unidad fiscal, agilizando las tareas de apoyo a la investigación, a cargo de un administrador de fiscalía<sup>118</sup> que es asistido por subadministradores. El administrador de fiscalía ejerce un rol de importancia estratégica, dado que mediante su desempeño se separan las actividades administrativas de las que tienen naturaleza jurisdiccional o investigativa, estandarizándose el flujo de trabajo de la UTC. Resulta así posible: i) concentrar la tarea de apoyo, facilitando la labor de los fiscales y el personal con perfil jurídico; ii) lograr mayor eficacia en la respuesta a la comunidad, gracias a la especialización y gestión profesional de las tareas administrativas; iii) reducir demoras, al permitir a los fiscales la optimización en el cumplimiento de sus funciones específicas.<sup>119</sup>

3. Equipos fiscales, compuestos por seis fiscales con competencia penal, contravencional y de faltas que dirigen las investigaciones, quedando liberados de tareas administrativas o procedimientos burocráticos. Pueden así concentrarse en el análisis jurídico, la dirección y seguimiento de las pesquisas de ilícitos complejos, la elaboración de la teoría del caso, y la estrategia para las audiencias orales preliminares o de juicio.

### 6.3.2.3 El Proceso de cambio

En su carácter de fiscal general del Ministerio Público, Germán C. Garavano<sup>120</sup> tuvo a su cargo la conducción de este proceso durante el

<sup>118</sup> Ministerio Público Fiscal de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (2009), *Fiscalía General*, Resolución FG 335/2009, Buenos Aires, Argentina; en línea: <http://www.fiscalias.gob.ar/wp-content/uploads/prev/resolucion-fg-nc2ba-335-09-analisis-fiscalia-sudeste-implementacion-fiscalia-norte-ref-acts-ints-nc2ba-395-07-y-10543-09.pdf>; última visita: 18 de noviembre de 2016.

<sup>119</sup> Ministerio Público Fiscal de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (2013), *Nuevo Diseño. Fiscalías de la Ciudad*, Buenos Aires, Argentina, p. 52; en línea: <http://www.fiscalias.gob.ar/wp-content/uploads/archivofg/Informe-Nuevo-Dise%C3%B1o.pdf>; última visita: 18 de noviembre de 2016.

<sup>120</sup> Germán Carlos Garavano es ministro de justicia y derechos humanos, poder ejecutivo de la Nación Argentina. Ha sido fiscal general de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, y previamente se desempeñó como consejero juez del Consejo de la Magistratura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, y juez de primera instancia en lo Contravencional y de

período 2007-2014. El experto destaca la trascendencia que en su transcurso tuvo la mejora en la atención de los usuarios del servicio y, en particular, la creación de las Unidades de Orientación y Denuncia (UOD). Evoca al respecto que la instauración de este servicio común suscitó inicialmente resistencias de diversos fiscales, quienes entendieron que, una vez puestas en funcionamiento, tales unidades requerirían más trabajo de su parte debido a los errores en que el personal podría incurrir al recibir las denuncias, generando así una sobrecarga en la labor de los fiscales. Tiempo después de la puesta en funcionamiento de la primera unidad<sup>121</sup> se produjo un profundo cambio de actitud, ya que muchos fiscales solicitaron que se instalaran rápidamente otras UOD allí donde cumplían funciones. Tal reacción fue demostrativa de la mudanza cultural operada, tras haberse comprobado los beneficios del funcionamiento de la nueva unidad, la calidad de respuesta y los servicios prestados. Lo propio pudo advertirse en cuanto a la utilización de indicadores de gestión:

Al comienzo se usaba el sistema de gestión Juscaba,<sup>122</sup> que tenía alarmas para la tramitación de las causas, y los fiscales y funcionarios tenían resistencias porque el mismo les daba datos comparativos respecto de la gestión de otros órganos, lo que no les gustaba. Después, con la instauración en el Ministerio Público Fiscal de los sistemas Kiwi<sup>123</sup> y Ombú,<sup>124</sup> al cabo de dos meses se puso en funcionamiento el uso del tablero de gestión, y muchos fiscales pidieron contar con el mismo para evaluar su desempeño.

Al considerar la tarea de las Unidades de Tramitación Común (UTC), Germán C. Garavano refiere a una dificultad encontrada debido a ciertas pautas arraigadas que afectan negativamente a la labor: en dichas unidades se desempeña personal de apoyo que los fiscales estaban habituados a

---

Faltas del Poder Judicial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Entrevista, 28 de junio de 2015.

<sup>121</sup> Ubicada en Combate de los Pozos 155, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.

<sup>122</sup> En línea: <http://juscaba.jusbaires.gov.ar/>; última visita: 18 de noviembre de 2016.

<sup>123</sup> En línea: [http://www.fiscalias.gob.ar/wp-content/uploads/prev/resolucion-fg-nc2ba-191-12-anexo-i\\_parte1.pdf](http://www.fiscalias.gob.ar/wp-content/uploads/prev/resolucion-fg-nc2ba-191-12-anexo-i_parte1.pdf); última visita: 18 de noviembre de 2016.

<sup>124</sup> En línea: <http://www.fiscalias.gob.ar/wp-content/uploads/prev/resolucion-fg-nc2ba-533-12-ombu-anexo-ii.pdf>; última visita: 18 de noviembre de 2016.

destinar a tareas no relacionadas con el trabajo judicial, por lo que el cambio implicaba que los fiscales perdieran el control directo del mismo.

Al principio, los fiscales pedían que a las UTC llegaran invitaciones de casamiento, cumplimiento de mandados y otras diligencias; desde las fiscalías se quejaban al comienzo porque no tenían personal para que se ocupara de estos trámites, después de la creación de las UTC.<sup>125</sup>

Tras su implementación nunca hubo quejas sustanciales en relación a su funcionamiento, pese a que . probablemente. la resistencia seguía contenida.

#### 6.3.2.4 Evaluación del Modelo

La misma ha sido llevada a cabo poniendo énfasis en los datos cuantitativos relevados desde la fecha de su implementación, a través de los sistemas de gestión utilizados para el funcionamiento del modelo y la medición de su desempeño.

Así, según surge de tal información estadística, es posible señalar entre sus resultados: el significativo incremento en la asistencia a las víctimas de delitos y contravenciones (231%), las entrevistas y acompañamientos de tales víctimas (477%); la elevación del número de casos atendidos en unidades de orientación y denuncia (224%); en los casos contravencionales y penales, la mayor celeridad en las investigaciones preliminares (63.6 y 44% respectivamente), y el aumento de las elevaciones a juicio (46.4% en los casos contravencionales y 139% en los penales).<sup>126</sup>

<sup>125</sup> La reforma introducida con la creación de las UTC implicó que los fiscales dejaran de estar a cargo de la jefatura de las mismas, si bien ello fue modificado con posterioridad.

<sup>126</sup> Ministerio Público Fiscal de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (2012), *Quinto Informe*, pp. 12 y siguientes. 1) en 2011 se dio asistencia a 8.770 víctimas de delitos y contravenciones, a través de la Oficina de Asistencia a la Víctima y al Testigo (OFAVYT), lo que representó un 39% más que en 2010 y un 231% más que en 2009; 2) esta oficina realizó 20.581 asistencias (entrevistas y acompañamientos) a dichas víctimas, lo que constituyó un aumento del 71% respecto de 2010, y del 477% con relación a 2009; 3) durante 2011 las Unidades de Orientación y Denuncia (UOD) atendieron 14.365 casos, 5% más que en 2010 y 224% más que en el año 2008; 4) en 2011, el 65% de los casos contravencionales tuvo concluida la investigación preliminar por intervención temprana dentro de los 30 días desde la fecha de ingreso, lo que representó un crecimiento respecto de 2010 (63,6%) y 2009 (43%); 5) en materia penal, los porcentajes respectivos también muestran una curva ascendente en 2009 (27%), 2010 (33,5%) y 2011 (44%); 6) entre 2009

Germán C. Garavano destaca al respecto la evolución favorable que tuvo la implementación del diseño, poniendo énfasis en la perspectiva de los actores involucrados . en particular los fiscales-: éstos pudieron apreciar los beneficios resultantes, tanto directamente como a través de la información relevada por los sistemas de gestión.

Se valoró en especial las actividades de capacitación interna del personal de cada área, y la separación de las actividades de tramitación e investigación propias del diseño. Fue así posible un desempeño más organizado y armónico del personal de apoyo y la concentración de los fiscales en su tarea específica, evitando superposiciones y repeticiones de tareas.<sup>127</sup>

## 6.4 El Salvador

### 6.4.1 Centro Judicial Integrado de Soyapango

El 1 de enero de 2008 fue puesto en funcionamiento el Centro Judicial Integrado de Soyapango (CJIS), en el marco del Proyecto de Modernización del Órgano Judicial de la República de El Salvador.<sup>128</sup> Se materializó así una reforma en la estructura orgánica y funcional de las unidades judiciales, a efectos de la superación de los modelos celular y modular, impulsando la adopción de un modelo integrado de gestión.<sup>129</sup>

### 6.4.2 Diseño organizacional

El diseño concentra en un espacio físico a distintas sedes judiciales, a

y 2011, los casos contravencionales elevados a juicio se incrementaron en un 46,4%, y los casos penales en un 139%. Entre 2009 y 2012: 1) aumentaron del 43% al 67% los casos ingresados que fueron desestimados, derivados o alcanzaron acuerdos de mediación dentro de los 30 días posteriores a su ingreso; 2) creció del 69% al 75% la cantidad de casos con investigaciones preliminares concluidas (por desestimación, derivación, acuerdo de mediación) durante el mismo año de ingreso; 3) aumentó de 1520 a 2346 el número de casos contravencionales con requerimiento de juicio, lo que representó un crecimiento del 54,3%; 4) el número de casos penales con requerimiento de juicio se incrementó de 519 a 1431, lo que representó un 176% más.

<sup>127</sup> Entre noviembre de 2008 y diciembre de 2013 desarrollé actividades de capacitación con formato de taller, de las cuales participaron más de 300 agentes.

<sup>128</sup> Acuerdo de la Corte Suprema de Justicia, 21 de diciembre de 2007.

<sup>129</sup> Passos de Freitas, Vladimir y Palma, Luis María (2015), *Administración de Cortes en América Latina*, *op. cit.*

efectos de lograr una mayor eficiencia y proporcionar a la población más acceso a los servicios de justicia.<sup>130</sup> Su principal característica organizacional reside en la separación de las actividades jurisdiccionales y las administrativas, con el objetivo de alcanzar mayor especialización, economía procesal y temporal, mejorar la atención de la población usuaria, y elevar la calidad de las resoluciones judiciales.

Para ello, fue necesaria la creación de diferentes servicios comunes que funcionan fuera de las sedes judiciales, y deben dar apoyo para la recepción, tramitación, resguardo, diligenciamiento y resolución de los expedientes. También se diseñó e implementó un sistema informático para facilitar a los usuarios (internos y externos) el acceso a la información, y la mayor agilización y transparencia en la toma de decisiones en los procesos judiciales.<sup>131</sup>

El Centro comprende 10 juzgados y 11 sedes judiciales, y organizativamente está conformado por un Consejo de Gobierno integrado por: i) un representante de cada una de las materias, instancias o categorías existentes en el Centro; ii) el presidente del Consejo, nombrado por el presidente del Órgano Judicial; iii) el coordinador general, nombrado por el presidente del Órgano Judicial a partir de una terna propuesta por el Consejo de Gobierno.

De la coordinación general del Centro dependen diferentes unidades: i) Oficina de Seguridad y Vigilancia; ii) Oficina de Información y Estadística; iii) Oficina de Atención a Usuarios; iv) Coordinación de Gestión Judicial; v) Coordinación de Gestión Administrativa. En la órbita de la Coordinación General de Gestión Judicial prestan servicios las siguientes oficinas: i) Atención a Víctimas de Violencia Intrafamiliar; ii) Equipos Multidisciplinarios; iii) Resolución Alternativa de Conflictos; iv) Recepción y Distribución de Documentos Judiciales; v) Actos de Comunicación Judicial; vi) Custodia y Préstamo de Expedientes Judiciales; vii) Depósito Judicial y Custodia de Títulos Ejecutivos. En la Coordinación de Gestión Administrativa funcionan

<sup>130</sup> Fue posteriormente implementado (2010) el Centro Judicial de Derecho Privado y Social de San Salvador (Acuerdo 2015-C, Corte Suprema de Justicia, 22 de diciembre de 2009).

<sup>131</sup> Consejo Nacional de la Judicatura de El Salvador (2012), Escuela de Capacitación Judicial, Sección Especializada de Investigación, *Funcionamiento del Centro Judicial Integrado de Soyapango*, San Salvador, El Salvador.

las oficinas de: i) Control de Personal; ii) Soporte Informático; iii) Servicios Varios; iv) Aprovisionamiento; v) Clínica Empresarial.<sup>132</sup>

### 6.4.3 El Proceso de cambio

Jorge Quinteros Hernández<sup>133</sup> recuerda que frente a la implementación existieron resistencias en el interior de la Corte Suprema de Justicia, en la que algunos jueces expresaron quejas por considerar que los funcionarios administrativos gozarían de privilegios a los que no accedían los jueces, pasando así por alto que la función administrativa tiene carácter accesorio de la jurisdiccional.

Ethel Jaqueline Orellana Moreira<sup>134</sup> reflexiona sobre las resistencias de los agentes en cuanto a la implementación del modelo, en razón de que nadie quiere perder el supuesto poder que por años ha tenido en el control y contratación de personal, y asignación de bienes+. Coincidentemente, Mario Rivas<sup>135</sup> señala que la resistencia hasta cierto punto es normal, ya que luego de tener toda la concentración del trabajo judicial debe delegarse parte de éste+.

Guillermo Padilla Benítez<sup>136</sup> analiza el problema a la luz de la concepción del poder en la tradición aristocrática latinoamericana. Su ejercicio en el sistema judicial es consistente con las raíces del autoritarismo:

cuando el oprimido llega al poder (como administrador) repite el patrón cultural, por el cual el que está arriba es el que manda e impone. El patrón cultural no se quiebra, y no se avanza. Es necesario cambiar el patrón cultural, para que no se perpetúe la resistencia. La lógica debería ser: si yo tengo el poder, debo utilizarlo para facilitarles el servicio a los jueces, para

<sup>132</sup> Consejo Nacional de la Judicatura (2012), *op. cit.*, p. 6., y Acuerdo núm. 6-P, 21 de junio de 2012, *Las reglas básicas para Centros Judiciales Integrados+*.

<sup>133</sup> Jorge Quinteros Hernández fue concejal titular del Consejo Nacional de la Judicatura, República de El Salvador. Entrevista, 18 de diciembre de 2014.

<sup>134</sup> Ethel Jaqueline Orellana Moreira es juez segundo de instrucción del Centro Judicial Integrado de Soyapango, y ha sido juez presidente del Consejo de Gobierno del mismo (2008-2009). Entrevista, 5 de octubre de 2015.

<sup>135</sup> Mario Rivas es coordinador de Salas de Audiencias del Centro Judicial Integrado de Soyapango. Entrevista, 6 de octubre de 2015.

<sup>136</sup> Guillermo Padilla Benítez es doctor en Antropología y jefe de Sección Especializada de Investigación, Escuela de Capacitación Judicial, Consejo Nacional de la Judicatura, República de El Salvador. Entrevista, 18 de diciembre de 2014.

cogobernar el Centro Judicial Integrado. En cambio, a veces se usa hoy sin una finalidad de cooperación. Los administradores deben ser formados en la concientización de que su tarea es de apoyo+.

María de los Ángeles Madrid de Henríquez<sup>137</sup> evoca la oposición de parte de los jueces a separarse del personal asignado al juzgado, que fuera trasladado a las oficinas del centro judicial integrado. También señala una dificultad en el proceso de implementación, debida al escaso seguimiento de las autoridades que impulsaron la modernización.

Elizabeth de León de Siliezar<sup>138</sup> critica:

o la poca colaboración de algunas oficinas de sustanciación, al no poner a disposición de la oficina de custodia y préstamo de expedientes judiciales, todos los expedientes, para ser consultados por nuestros usuarios cuando son requeridos, así como la negativa de algunos juzgados de utilizar el sistema informático, la falta de personal idóneo, para desarrollar las funciones propias de cada oficina y la falta de lineamientos gerenciales por parte de las autoridades.

Ethel Jaqueline Orellana Moreira trae a consideración una experiencia ilustrativa del escaso apego al cumplimiento de las normas:

En la oficina de resguardo de evidencia y títulos valores, captar la imagen de los objetos ingresados como secuestro y puestos a disposición por otras autoridades a la orden del juez, permitió en diversas oportunidades identificar la suplantación de ellos, sobre todo en joyas u otros bienes como teléfonos celulares, caseteras de vehículos, etc. Lo que dio origen a denuncias contra los empleados del sistema de Tribunales que por años se les había atribuido.

ACTA SOCIOLOGICA NÚM. 72, ENERO-ABRIL DE 2017, pp. 149-203.

#### 6.4.4 Evaluación del modelo

El funcionamiento del Centro fue evaluado a través de la realización entrevistas focalizadas y encuestas a los usuarios internos (jueces,

<sup>137</sup> María de los Ángeles Madrid de Henríquez es coordinadora de la Oficina de Recepción y Distribución de Documentos Judiciales del Centro Judicial Integrado de Soyapango. Entrevista, 5 de octubre de 2015.

<sup>138</sup> Elizabeth de León de Siliezar es coordinadora de la Oficina de Custodia y Préstamo de Expedientes Judiciales del Centro Judicial Integrado de Soyapango. Entrevista, 7 de octubre de 2015.

funcionarios, colaboradores y empleados judiciales) y externos (abogados, fiscales auxiliares y defensores públicos).

Los consultados<sup>139</sup> valoraron la organización, la infraestructura edilicia e higiene, los nuevos servicios, las oficinas comunes, la separación administrativa y judicial, el sistema informático y el acceso.<sup>140</sup>

Jorge Quinteros Hernández evalúa favorablemente el logro de una mejor vinculación entre quienes desarrollan actividades jurisdiccionales y quienes cumplen tareas administrativas. Para ello, la Corte Suprema de Justicia se ocupó de promover y desarrollar una fase de sensibilización y disposición al cambio, creando un ambiente propicio para la modernización. También desde el punto de vista económico pueden ser apreciados los beneficios, gracias a la mayor eficiencia en la administración de los recursos: considerando, por ejemplo, la situación de las personas con discapacidades: construir un ascensor especial para las mismas en el Centro Integrado es más eficiente que hacerlo en varios juzgados. El experto concluye que

el Centro Integrado es un avance en el sentido positivo, con observaciones por lo perfectible. Pesa más lo beneficioso, y también desde el acceso a justicia como derecho fundamental, para que la persona no deba andar de un lugar a otro, considerando sus carencias educativas, económicas, etc. El hecho de que el centro esté concentrado y existan servicios comunes, responde a una muy buena idea que está dando frutos. Es conveniente seguir con ellos.

<sup>139</sup> Consejo Nacional de la Judicatura de El Salvador (2012), *op. cit.*, pp. 7-8. Fue remitido un total de 239 formularios de encuesta. Del total de encuestados, 51,46% fueron varones y 48,54% mujeres. De un total de 147 usuarios internos que participaron de la encuesta, en función del tipo de cargo desempeñado, 11 eran jueces, 11 secretarios o secretarias, 58 colaboradores/as judiciales, 45 colaboradores/as judiciales y 22 personas catalogadas como otros. Los usuarios externos encuestados 92 personas: 25 fiscales, 25 procuradores/as y 42 abogados/as en ejercicio libre de la abogacía.

<sup>140</sup> *Ibid.*, pp. 68 y siguientes. Entre los beneficios derivados de la implementación del Centro, los consultados destacaron, en orden de importancia: 1) la organización y control en la atención y los servicios, 23,91%; 2) la infraestructura edilicia e higiene, 20,11%; 3) la concentración física de las oficinas, sedes y otros servicios (psicólogos, trabajadores sociales, etc.), 18,66%; 4) los nuevos servicios (cámara Gesell, métodos alternativos, sala de espera, ludoteca, guardería, equipos informáticos y de oficina, etc.), 13,04%; 5) las oficinas comunes y separación administrativa y judicial, 10,14%; 6) el sistema informático e informatización de oficinas, 3,99%; 7) el acceso al centro y a la justicia, 3,08%.

Coincidentemente, Guillermo Padilla Benítez valora positivamente al modelo

... porque pone el foco de atención fuera, en el usuario. Esto permite aprender que se le tiene que brindar un servicio, que estamos para brindarle una pronta y cumplida justicia, para facilitarle el acceso. En ese sentido, bien que mal, con dificultades y todo, es un paso importante, que va rompiendo más de cien años de una forma de hacer justicia en el país. Permite destrabar lo administrativo de lo jurisdiccional, y entender que las personas necesitan acceder y ser atendidas.

En la misma dirección, María de los Ángeles Madrid de Henríquez destaca el mayor acceso a justicia que se permite, con transparencia, efectiva, de confianza para el usuario, obteniendo mayor eficiencia, celeridad, y agilización en los procesos, todo ello en beneficio de la población.

Mario Rivas señala que el beneficio logrado se puede medir en tiempo: el juez se desconcentra de resolver incidentes que forman parte del proceso administrativo previo a una audiencia o diligencia judicial. La mejora la perciben los ciudadanos que vienen buscando solícita justicia a sus requerimientos, se nota en la celeridad y eficiencia con que se resuelven sus problemas y en la calidez de un servicio brindado por personal administrativo capacitado para ello.

Ethel Jaqueline Orellana Moreira evalúa favorablemente la implementación del centro, en razón de que

... el usuario que recibe la nueva forma de servicio ya se adaptó a nuevas formas de gestión en la tramitación de sus escritos y de sus procesos y se superaron algunas prácticas en la forma de tramitar los procesos bajo un sistema de plataforma o en línea. Internamente se ha desaprendido algunas malas prácticas que generaban desconfianza... la asignación de procesos de manera electrónica permite una mejor transparencia desde el inicio. Los beneficios también son apreciables para los usuarios externos, quienes aprovechan más su tiempo pues al estar reunidos en un solo centro con muchos servicios de atención interna, ahorran tiempo que invierten en otra actividad.<sup>141</sup>

<sup>141</sup> Entre diciembre de 2010 y septiembre de 2015 desarrollé en esta jurisdicción

Mario Rivas opina que para la optimización del modelo se debe introducir verdaderos procesos de gestión e indicadores de los mismos que sean del conocimiento de todos, contratación de personal idóneo para llevar a cabo esta gran empresa y/o especialización de la misma. Potenciar al recurso humano es la base del éxito de todo gran proyecto+.

## 7. Conclusiones y perspectivas

A través del presente trabajo consideré la situación, problemáticas y evolución de las organizaciones judiciales latinoamericanas de cara a su funcionamiento y modernización, en un escenario caracterizado por el cambio constante y cada vez más acelerado.

Al analizar el sector desde el enfoque sistémico llevé a cabo la descripción de sus componentes, en los que, a la luz de los problemas oportunamente identificados, fue posible advertir la creciente exigencia de introducir cambios en procura de su continua mejora.

En esta dirección, me explayé sobre actividades conducentes a la modernización de los sistemas judiciales a través de la capacitación en gestión, encaminadas a motivar a los agentes para que, a partir del diálogo y la participación, conciban y ejecuten mejoras en las unidades existentes.

Describí, seguidamente, a la vista de experiencias de cambio de otras latitudes, el modelo de administración de cortes, la separación de las actividades jurisdiccionales y de apoyo que lo caracteriza, y el rol que en él cabe al administrador o director ejecutivo como colaborador de los jueces, para que éstos puedan concentrarse en la función de hacer justicia.

El análisis de modelos de unidades judiciales que, basados en dicha matriz, fueran implementados en países latinoamericanos aquí considerados, permitió observar la tendencia que con creciente fuerza se abre camino para la adopción de nuevos criterios de organización, en búsqueda de una mayor calidad y eficiencia en los servicios de la justicia.

En dichos procesos de modernización tienen particular relevancia la capacitación, la gestión y la administración como componentes vinculados al cambio actitudinal y la participación de los agentes, el diseño y ejecución de las reformas necesarias.

---

actividades de capacitación con formato de taller, de las cuales participaron aproximadamente 540 agentes judiciales.

Con específica referencia al proceso de cambio desde la perspectiva de los actores, fue posible apreciar ciertas notas distintivas:

1. En la reforma procesal penal de Chile, la primigenia resistencia al cambio debida al acostumbramiento a la dinámica de trabajo propia del modelo tradicional, la desconfianza frente al relevamiento externo de información, y la aparición de una nueva figura con incidencia en la administración del tiempo de trabajo de los jueces. Los positivos resultados del modelo y su gradual consolidación favorecieron la progresiva aceptación y adaptación al mismo.
2. En la implementación del tribunal de gestión judicial asociada en Mendoza, Argentina, el encono de los abogados, debido a: i) la reducción en los tiempos de las notificaciones y la duración de los procesos, que afectaron la administración del tiempo de trabajo de estos actores; ii) entre los profesionales más experimentados, la pérdida de la relación de proximidad con jueces y colaboradores que era propia del modelo de juzgado tradicional. El desarrollo estable del GEJUS y la favorable valoración de sus resultados por los abogados . como en cuanto a la calidad de las sentencias dictadas por los jueces participantes. contribuyó a su aceptación, difusión y ulterior diversificación hacia otros fueros.
3. En la puesta en funcionamiento del nuevo diseño de fiscalía en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina, la inicial reticencia de fiscales que entendieron que podría demandar más trabajo de su parte debido a deficiencias en su implementación. La constatación de los beneficios resultantes de la capacitación y el funcionamiento del modelo ayudaron a remover tales resistencias, y a la generación de un cambio cultural.
4. En El Salvador, la implementación del centro judicial integrado de Soyapango suscitó la oposición de jueces que se resistían a la pérdida de poder en materia administrativa. El cambio actitudinal fue gradualmente posible a través de la tarea de sensibilización desarrollada desde la Corte Suprema de Justicia, la mejor coordinación de las actividades jurisdiccionales y administrativas, y la percepción de la mayor celeridad y eficiencia en la gestión judicial.

De resultas, tuvo lugar la gradual concreción de cambios basados en la apreciación de los beneficios y la participación de los agentes, tanto en modelos de gestión para la jurisdicción penal, contravencional y de faltas, como para la civil, mercantil, minera, laboral y tributaria.

A modo de recapitulación, al analizar las actividades conducentes a la modernización de los sistemas judiciales, fue posible identificar dos corrientes mediante las cuales la misma se desarrolla:

1. Una, caracterizada por el uso de la capacitación en gestión como herramienta para el cambio a través de la concientización, el diálogo y la participación de los agentes en la mejora de los modelos de unidades judiciales existentes.
2. Otra, encaminada al desarrollo de reformas de mayor alcance y profundidad mediante el diseño e implementación de nuevos modelos, caracterizados por la separación de las actividades jurisdiccionales y administrativas.

La identificación de ambas tendencias permite llegar a la siguiente conclusión: pese a las diferencias entre dichas corrientes, las mismas no son incompatibles, sino que pueden complementarse: esto, por cuanto la reforma basada en la capacitación ayuda a sensibilizar a los agentes y coloca las bases para su mayor participación en la construcción de propuestas superadoras. La toma de conciencia así lograda permite crear las condiciones para que los agentes acepten la necesidad de cambios más profundos, basados en el diseño de nuevos modelos de unidades judiciales.

Con lo cual, el desarrollo de la primera corriente de modernización . mejora de lo existente. permite construir caminos que puedan llevar a la aceptación de la segunda . nuevos modelos. .

Los beneficios resultantes de los cambios así introducidos, a la par de brindar renovada legitimidad de ejercicio a las organizaciones judiciales, son consecuencia de avances cada vez más sólidos en la formulación e implementación de políticas públicas para la modernización de los sistemas de justicia latinoamericanos.

De ello puede extraerse una retroalimentación de valor, para la construcción y desarrollo de dichas políticas, de cara a los procesos de

modernización en curso y venideros: la necesidad de planificar, organizar y desarrollar sistemáticamente actividades formativas para la concientización de los agentes involucrados, su preparación y la promoción de su participación activa. Esto, por cuanto la apreciación de los beneficios reales o potenciales de los cambios es en sí misma positiva, pero su impacto puede resultar mucho mayor si desde el inicio se promueve y logra la concientización, el diálogo y la participación de los agentes. Para ello, la capacitación con formato de taller tiene una importancia fundamental, por cuanto promueve la identificación de problemáticas en las áreas de trabajo por los participantes, y la construcción cooperativa de soluciones basadas en la utilización de los conocimientos impartidos y las competencias adquiridas. Se contribuye así a crear conciencia sobre la necesidad de cambios más profundos que la mejora de los modelos existentes y, de resultas, se facilita el cambio cultural.

El suceso de tales políticas y la sustentabilidad de los procesos de modernización concebidos a partir de ellas, dependerá decisivamente de la consistente práctica del diálogo, la construcción de consenso, la participación y la cooperación entre agentes y organizaciones, para así brindar a sus pueblos servicios de justicia cada vez mejores.

## Bibliografía

- Acuña, Carlos H. y Gabriela Alonso (2001), *La reforma judicial en América Latina: un estudio sobre las reformas judiciales en Argentina, Brasil, Chile y México*, trabajo presentado al VI Congreso Internacional del CLAD sobre *La Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Buenos Aires, 5 al 9 de noviembre de 2001.
- Agulla, Juan Carlos (1982), *La promesa de la Sociología*, Editorial de Belgrano, Buenos Aires, Argentina.
- Aikman, Alexander B. (2007), *The Art and Practice of Court Administration (Public Administration and Public Policy)*, CRC Press, Taylor & Francis Group, edición para Kindle, Boca Raton, Florida, Estados Unidos.
- Alfaro Arancibia, Rodrigo (2004), *Misión integrada de la Reforma Procesal Penal en Chile*, IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España, 2 al 5 de

noviembre de 2004; en línea: [http://www.rodrigoalfaro.cl/documentos/Articulo\\_Implementacion\\_la\\_RPP\\_en\\_Chile.pdf](http://www.rodrigoalfaro.cl/documentos/Articulo_Implementacion_la_RPP_en_Chile.pdf); última visita: 18 de noviembre de 2016.

Bauman, Zygmunt (2008), *La globalización*, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, Argentina.

Benyekhlef, Karim, Iavarone-Turcotte, Cléa, Vermeys, Nicolas (2011), *Comparative Analysis of Key Characteristics of Court Administration Systems*, Université de Montréal, Centre de Recherche en Droit Public, Montréal, Canada, 6 de julio de 2011, p. 1; en línea: <https://www.cjc-ccm.gc.ca/cmslib/general/AJC/Comparative%20Analysis%20of%20Administration%20Systems%202013-03.pdf>; última visita: 18 de noviembre de 2016.

Blanco, Rafael (2005), *La Reforma Procesal Penal en Chile Reconstrucción histórico-política sobre su origen, debate legislativo e implementación*, Convenio de Cooperación Académica entre la Fundación William y Flora Hewlett y la Escuela de Derecho de la Universidad Alberto Hurtado (2004-2005), Santiago de Chile, Chile.

Canadian Judicial Council (2006), *Alternative Models for Court Administration*, Canadá, septiembre de 2006; en línea: [http://www.cjc-ccm.gc.ca/cmslib/general/news\\_pub\\_other\\_Alternative\\_en.pdf](http://www.cjc-ccm.gc.ca/cmslib/general/news_pub_other_Alternative_en.pdf) (última visita: 18 de noviembre de 2016).

Castells, Manuel (1998), *¿Hacia el Estado Red? Globalización económica e instituciones políticas en la era de la información*, ponencia presentada en el Seminario sobre "Sociedad y reforma del estado", evento organizado por el Ministerio de Administração Federal e Reforma Do Estado, República Federativa do Brasil, Sao Paulo, 26 al 28 marzo de 1998.

Centro de Estudios de Justicia de las Américas (CEJA) (2014), "Debate. Las nuevas oficinas de Gestión Judicial", en *Revista Sistemas Judiciales*, año 14, núm. 18, CEJA, Santiago de Chile, Chile, pp. 83-89, en línea: <http://www.sistemasjudiciales.org/content/jud/archivos/revpdf/87.pdf> (última visita: 18 de noviembre de 2016).

Commonwealth Secretariat (2012), *Handbook of Best Practice for Registrars of Final/Appellate, Regional and International Courts and Tribunals*, Gran Bretaña, mayo de 2012, Prólogo, p. 5, en línea: [http://www.oecd-ilibrary.org/commonwealth/governance/handbook-of-best-practice-for-registrars-of-final-appellate-regional-and-international-](http://www.oecd-ilibrary.org/commonwealth/governance/handbook-of-best-practice-for-registrars-of-final-appellate-regional-and-international)

- courts-and-tribunals\_9781848591103-en; (última visita: 18 de noviembre de 2016).
- Consejo Nacional de la Judicatura de El Salvador (2012), *Escuela de Capacitación Judicial, Sección Especializada de Investigación*, Funcionamiento del Centro Judicial Integrado de Soyapango, diciembre de 2012, San Salvador, El Salvador.
- Cornell, Janet (2010), *Tips and techniques for climbing the ladder of success in court management*, en *Court Manager*, vol. 25, núm. 2, National Association for Court Management (NACM), Columbia, Maryland, Estados Unidos de América, pp. 5-13.
- Duce J., Mauricio (2004), *La Reforma Procesal Penal Chilena: gestación y avance de un proceso de transformación en marcha*, en *En Busca de Una Justicia Distinta: Experiencias de Reforma en América Latina*, Consorcio Justicia Viva, Lima, Perú, pp. 195-248, en línea: <http://bibliohistorico.juridicas.unam.mx/libros/4/1509/7.pdf> (última visita: 18 de noviembre de 2016).
- Foster, Richard y Theresa Layton (2014), *Making the marriage work: the components of a successful relationship between the chief justice and the CEO*, en *Journal of Judicial Administration*, 24-2, Australasian Institute of Judicial Administration (AIJA) - Thomson-Reuters, Melbourne, Australia, diciembre de 2014, pp. 108-117, abstract en línea: <http://www.aija.org.au/JJA/JJA%20Abstracts.pdf> (última visita: 18 de noviembre de 2016).
- Friedman, Thomas (2006), *La Tierra es Plana*, Planeta. Martínez Roca, Buenos Aires, Argentina.
- Garavano, Germán y Luis María Palma (2002), *La capacitación judicial en la Argentina. Ideas para su potenciación*, en *Diario La Ley*, Suplemento *Realidad Judicial*, 13 de diciembre de 2002, Editorial La Ley . Thomson Reuters, Buenos Aires, Argentina, p. 4.
- Goleman, Daniel (2005), *Emotional Intelligence: 10th Anniversary Edition*, Random House Publishing Group, octubre de 2005, edición para Kindle, New York, New York, Estados Unidos.
- Hanson, Roger, Ostrom, Brian y Kleiman, Matthew (2010), *The pursuit of high performance*, en *International Journal for Court Administration (IJCA)*, International Association for Court Administration (IACA) Utrecht, Holanda, quinto ejemplar, vol. 3, núm. 1, noviembre de 2010, pp. 2-11,

en línea: <http://www.iaca.ws/files/NCSC-HighPerformance.pdf> (última visita: 18 de noviembre de 2016).

Herrera, Héctor Daniel (2008), «Gestión judicial asociada: proyecto en etapa de planificación para la ejecución», en *Justicia Civil: Perspectivas para una Reforma en América Latina*, Centro de Estudios de Justicia de las Américas (CEJA), Santiago de Chile, Chile, pp. 335-342, en línea: [http://www.cejamericas.org/Documentos/DocumentosIDRC/41-Justiciacivil2008\\_ceja.pdf](http://www.cejamericas.org/Documentos/DocumentosIDRC/41-Justiciacivil2008_ceja.pdf) (última visita: 18 de noviembre de 2016).

Iglesias, Fernando (2006), *Globalizar la Democracia. Por un Parlamento Mundial*, Manantial, agosto de 2006, Buenos Aires, Argentina.

Lapassade, Georges (2008), *Grupos, organizaciones e instituciones*, Editorial Gedisa, cuarta edición, septiembre de 2008, Barcelona, España.

Lefever, R. Dale (2010), «The integration of judicial independence and judicial administration: the role of collegiality in Court Governance», en *National Center for State Courts, Future Trends on State Courts 2010*, Williamsburg, Virginia, Estados Unidos de América pp. 66-72; en línea: <http://ncsc.contentdm.oclc.org/cdm/singleitem/collection/judicial/id/305/rec/9> (última visita: 18 de noviembre de 2016).

Madueño, Raúl, Luis María Palma (2005), «Educación Judicial, cooperación y nuevas tecnologías», en *Diario La Ley, Suplemento Actualidad*, 16 de agosto de 2005, Editorial La Ley . Thomson Reuters, Buenos Aires, Argentina, pp. 1-2; en línea: [https://www.academia.edu/6804252/Ra%C3%BAI\\_Madue%C3%B1o\\_-\\_Luis\\_Mar%C3%ADA\\_Palma\\_Judicial\\_Education\\_Cooperation\\_and\\_New\\_Tecnologies\\_Educaci%C3%B3n\\_Judicial\\_Cooperaci%C3%B3n\\_y\\_Nuevas\\_tecnolog%C3%ADas](https://www.academia.edu/6804252/Ra%C3%BAI_Madue%C3%B1o_-_Luis_Mar%C3%ADA_Palma_Judicial_Education_Cooperation_and_New_Tecnologies_Educaci%C3%B3n_Judicial_Cooperaci%C3%B3n_y_Nuevas_tecnolog%C3%ADas) (última visita: 18 de noviembre de 2016).

Ministerio Público Fiscal de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (2013), *Nuevo Diseño. Fiscalías de la Ciudad*, enero de 2013, Buenos Aires, Argentina, en línea: <http://www.fiscalias.gob.ar/wp-content/uploads/archivofg/Informe-Nuevo-Dise%C3%B1o.pdf> (última visita: 18 de noviembre de 2016).

Ministerio Público Fiscal de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (2012), *Quinto Informe Anual de Gestión. Mayo 2011/Mayo 2012*, mayo de 2012, Buenos Aires, Argentina, en línea: <http://www.fiscalias.gob.ar/wp-content/uploads/prev/gestion2011.pdf> (última visita: 18 de noviembre de 2016).

- Ministerio Público Fiscal de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (2009), *Fiscalía General*, Resolución FG 41/2009, 9 de marzo de 2009, Buenos Aires, Argentina, en línea: <http://www.fiscalias.gob.ar/wp-content/uploads/2013/05/resolucion-fg-nc2ba-041-09-nuevo-diseno-organizacional-mpf-en-materia-penal-contravencional-y-de-faltas.pdf> (última visita: 18 de noviembre de 2016).
- Ministerio Público Fiscal de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (2009), *Fiscalía General*, Resolución FG 335/2009, Buenos Aires, Argentina, en línea: <http://www.fiscalias.gob.ar/wp-content/uploads/prev/resolucion-fg-nc2ba-335-09-analisis-fiscalia-sudeste-implementacion-fiscalia-norte-ref-acts-ints-nc2ba-395-07-y-10543-09.pdf> (última visita: 18 de noviembre de 2016).
- National Association for Court Management (NACM) (1992), *The Court Administrator. A manual*, National Association for Court Management (NACM), Columbia, Maryland, Estados Unidos de América, en línea: [http://www.fjc.gov/public/pdf.nsf/lookup/court\\_admin.pdf/\\$file/court\\_admin.pdf](http://www.fjc.gov/public/pdf.nsf/lookup/court_admin.pdf/$file/court_admin.pdf) (última visita: 18 de noviembre de 2016).
- National Center For State Courts (NCSC), Bureau of Justice Assistance, United States Department of Justice (1990), *Trial Court Performance Standards. With Commentary*, National Center for State Courts, Williamsburg, Virginia, Estados Unidos de América, en línea: <http://ncsc.contentdm.oclc.org/cdm/ref/collection/ctadmin/id/335> (última visita: 18 de noviembre de 2016).
- Olivera, Julio H. G. (2004), *Globalización, crecimiento económico y bienes públicos*, en *Anales de la Academia Nacional de Derecho y Ciencias Sociales de Buenos Aires*, segunda época, año XLIX, núm. 42, Buenos Aires, Argentina, p. 309.
- Palma, Luis María (2014), *Administração e gestão judiciária em um mundo globalizado. Desafios para a América Latina*, en Blanchet, Luis Alberto, Wunder Hachem, Daniel y Santano, Ana Claudia, *Estado, Direito e Políticas Públicas. Homenagem ao Professor Romeu Felipe Bacellar Filho*, Editora Ithala, ISBN 978-85-61868-77-2, Curitiba, Paraná, Brasil, pp. 39-60.
- Palma, Luis María (2005), *Capacitar para la Autogestión*, en *Revista Ope Legis*, Asociación de Magistrados y Funcionarios del Poder Judi-

cial de la Provincia de Entre Ríos, núm. 3, diciembre de 2005, Paraná, Entre Ríos, Argentina, pp. 14-16.

Palma, Luis María (2016), %6-Justicia Latinoamérica International conference In Buenos Aires+, *International Association for Court Administration . Newsletter*, International Association for Court Administration (IACA), vol. 3, núm. 1, enero de 2016, Louisville, Kentucky, Estados Unidos de América, pp. 12-13, en línea: [http://www.iaca.ws/files//2016/IACA\\_Newsletter\\_January\\_2016\\_Final.pdf](http://www.iaca.ws/files//2016/IACA_Newsletter_January_2016_Final.pdf) (última visita: 18 de noviembre de 2016).

Palma, Luis María (2007), %6Gestión judicial y mejora continua+, en *Diario EIDial.Com*, <http://www.eldial.com>, año x, núm. 2264, Suplemento de Administración de Justicia y Reformas Judiciales, 17 de abril de 2007, Editorial Albremática, Buenos Aires, Argentina, en línea: [https://www.academia.edu/8262608/Judicial\\_Management\\_and\\_Continuous\\_Improvement\\_Gesti%C3%B3n\\_Judicial\\_y\\_Mejora\\_Continua](https://www.academia.edu/8262608/Judicial_Management_and_Continuous_Improvement_Gesti%C3%B3n_Judicial_y_Mejora_Continua) (última visita: 18 de noviembre de 2016).

Palma, Luis María (2011), %6Globalización, Estado y justicia. ¿Hacia un nuevo paradigma?+, en *Diario EIDial.Com*, <http://www.eldial.com>, año XIV, núm. 3265, Suplemento de Derecho de la Alta Tecnología, 11 de mayo de 2011, [eldial.com DC15B7](http://www.eldial.com), Editorial Albremática, Buenos Aires, Argentina, en línea: [https://www.academia.edu/8241661/Globalization\\_State\\_and\\_Justice.\\_Towards\\_a\\_New\\_Paradigm\\_Globalizaci%C3%B3n\\_Estado\\_y\\_Justicia.\\_Hacia\\_un\\_Nuevo\\_Paradigma](https://www.academia.edu/8241661/Globalization_State_and_Justice._Towards_a_New_Paradigm_Globalizaci%C3%B3n_Estado_y_Justicia._Hacia_un_Nuevo_Paradigma) (última visita: 18 de noviembre de 2016).

Palma, Luis María (2014), %6Judicial management training in Latin America: A personal experience+, *International Journal for Court Administration (IJCA)*, International Association for Court Administration . IACA-, vol. 6, núm. 2, diciembre de 2014, Utrecht, Holanda, ISSN 2156-7964, en línea: <http://www.iacajournal.org/articles/abstract/10.18352/ijca.153/> y <http://www.iacajournal.org/index.php/ijca/article/view/153/150> (última visita: 18 de noviembre de 2016).

Palma, Luis María (2012), *Justicia y Reforma en la Argentina Democrática* (tesis doctoral de Sociología), Universidad de Belgrano, Departamento de Investigación, Buenos Aires, Argentina, en línea: [https://www.academia.edu/6545059/Luis\\_Mar%C3%ADA\\_Palma\\_-\\_Justice\\_and\\_Reform\\_in\\_the\\_Democratic\\_Argentina\\_Justicia\\_y](https://www.academia.edu/6545059/Luis_Mar%C3%ADA_Palma_-_Justice_and_Reform_in_the_Democratic_Argentina_Justicia_y)

- Reforma\_en\_la\_Argentina\_Democr%C3%A1tica (última visita: 18 de noviembre de 2016).
- Palma, Luis María (2007), *La capacitación judicial y sus nuevos caminos*, en *Diario EIDial.Com*, <http://www.eldial.com>, año x, núm. 2433, Suplemento de Administración de Justicia y Reformas Judiciales, 18 de diciembre de 2007, Editorial Albremática, Buenos Aires, Argentina, en línea: [https://www.academia.edu/8241707/Judicial\\_Training\\_and\\_its\\_New\\_Paths\\_La\\_Capacitaci%C3%B3n\\_Judicial\\_y\\_sus\\_Nuevos\\_Caminos](https://www.academia.edu/8241707/Judicial_Training_and_its_New_Paths_La_Capacitaci%C3%B3n_Judicial_y_sus_Nuevos_Caminos) (última visita: 18 de noviembre de 2016).
- Palma, Luis María (2008), *La justicia argentina en tiempo de cambios*, en *Diario La Ley*, Suplemento Actualidad, año xxii, núm. 98, 22 de mayo de 2008, Editorial La Ley . Thomson Reuters, Buenos Aires, Argentina, pp. 1-4, en línea: [https://www.academia.edu/6804239/The\\_Argentine\\_Judiciary\\_in\\_a\\_Time\\_of\\_Changes\\_La\\_Justicia\\_Argentina\\_en\\_Tiempo\\_de\\_Cambios](https://www.academia.edu/6804239/The_Argentine_Judiciary_in_a_Time_of_Changes_La_Justicia_Argentina_en_Tiempo_de_Cambios) (última visita: 18 de noviembre de 2016).
- Palma, Luis María y Lienhard, Andreas (2013), *Court Administration in a time of changes. IACA's First conference in Latin America. The importance of research*, en *International Journal for Court Administration (IJCA)*, International Association for Court Administration (IACA)-, febrero de 2013, Utrecht, Holanda, décimo ejemplar, vol. 5, núm. 1, p. 1, en línea: [http://www.iaca.ws/files//ijca\\_tenth\\_edition/ijca-tenth\\_issue\\_vol5no1.pdf](http://www.iaca.ws/files//ijca_tenth_edition/ijca-tenth_issue_vol5no1.pdf) (última visita: 18 de noviembre de 2016).
- Palma, Luis María y Passos de Freitas, Vladimir (2015), *Administración de Cortes: Opiniones de Expertos* Universidad de Belgrano, Departamento de Investigaciones, ISSN 1850-2512 (impreso), ISSN 1850-2547 (en línea), Documento de Trabajo, núm. 307, marzo de 2015, Buenos Aires, Argentina, en línea: [https://www.academia.edu/11514727/Court\\_Administration\\_Expert\\_Opinions\\_Administración\\_de\\_Cortes\\_Opiniones\\_de\\_Expertos](https://www.academia.edu/11514727/Court_Administration_Expert_Opinions_Administración_de_Cortes_Opiniones_de_Expertos) (última visita: 18 de noviembre de 2016).
- Palma, Luis María y Vladimir Passos de Freitas (2015), *La Administración de Cortes y sus Beneficios*, en *La Ley OnLine*, Editorial La Ley - Thomson Reuters, 4 de diciembre de 2015, AR/DOC/2168/2015, Buenos Aires, Argentina, en línea: [https://www.academia.edu/19598559/Court\\_Administration\\_and\\_Benefits\\_La\\_Administraci%C3%B3n\\_de\\_Cortes\\_y\\_sus\\_Beneficios](https://www.academia.edu/19598559/Court_Administration_and_Benefits_La_Administraci%C3%B3n_de_Cortes_y_sus_Beneficios) (última visita: 18 de noviembre de 2016).

- Passos de Freitas, Vladimir y Luis María Palma (2015), *La Justicia como Sistema*, Universidad de Belgrano, Departamento de Investigaciones, ISSN 1850-2512 (impreso), ISSN 1850-2547 (en línea), Documento de Trabajo, núm. 306, febrero de 2015, Buenos Aires, Argentina, en línea: [https://www.academia.edu/10577119/The\\_Judiciary\\_as\\_a\\_System\\_La\\_Justicia\\_como\\_Sistema](https://www.academia.edu/10577119/The_Judiciary_as_a_System_La_Justicia_como_Sistema) (última visita: 18 de noviembre de 2016).
- Passos de Freitas, Vladimir y Palma, Luis María (2015), *Administración de Cortes en América Latina. Nuevos modelos de Justicia*, en *La Ley Online*, Editorial La Ley - Thomson Reuters, 29 de diciembre de 2015, AR/DOC/4565/2015, en línea: [https://www.academia.edu/19895762/Court\\_Administration\\_in\\_Latin\\_America.\\_New\\_Models\\_of\\_Justice\\_Administraci%C3%B3n\\_de\\_Cortes\\_en\\_Am%C3%A9rica\\_Latina.\\_Nuevos\\_Modelos\\_de\\_Justicia](https://www.academia.edu/19895762/Court_Administration_in_Latin_America._New_Models_of_Justice_Administraci%C3%B3n_de_Cortes_en_Am%C3%A9rica_Latina._Nuevos_Modelos_de_Justicia) (última visita: 18 de noviembre de 2016).
- Poder Judicial de Mendoza (2008), *Gestión Judicial Asociada. Experiencia Inicial*, 15 de julio de 2008, Mendoza, Argentina.
- Ratliff, William y Buscaglia, Edgardo (1997), *Judicial Reform: the neglected priority in Latin America*, en *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, vol. 550, NAFTA, Sage Publications, Inc. in association with the American Academy of Political and Social Science, marzo de 1997, Los Angeles, California, Estados Unidos de América, pp. 59-71, en línea: <http://www.jstor.org/stable/1047706> (última visita: 18 de noviembre de 2016).
- Riego Ramírez, Cristian y Fernando Sanfelices Ariztía (2005), *Seguimiento de los Procesos de Reforma Judicial en América Latina, Segundo Informe Comparativo*, en *Revista Sistemas Judiciales*, Centro de Estudios de Justicia de las Américas (CEJA), año 4, núm. 5, Santiago de Chile, Chile, julio de 2005, pp. 25-33, en línea: <http://sistemasjudiciales.org/content/jud/archivos/revpdf/30.pdf>; última visita: 18 de noviembre de 2016.
- Ryder-Lahey, Pamela (2008), *The development and role of the Court Administrator in Canada*, en *International Journal for Court Administration . IJCA*, ejemplar inaugural, vol. I, núm. 1, enero de 2008, p. 37, en línea: <http://www.iaca.ws/files/IJCA-InauguralIssue-January2008.pdf> (última visita: 18 de noviembre de 2016).
- Suprema Corte de Justicia de la Provincia de Mendoza (2008), *Acordada 21.176*, 31 de julio de 2008, Mendoza, Argentina.

- Tobin, Robert W. (1999), *Creating the Judicial Branch*, National Center for State Courts (NCSC), primera edición, Williamsburg, Virginia, Estados Unidos de América.
- Toffler, Alvin y Heidi (2006), *La Revolución de la Riqueza*, Editorial Debate, octubre de 2006, Buenos Aires, Argentina.
- Universidad Nacional de Cuyo (2013), *Evaluación Externa. Tribunales de Gestión Judicial Asociada I-II. Informe Final*, Área de Políticas Públicas, 15 de marzo de 2013, Mendoza, Argentina.
- Valdivia, Claudio R. y Gonzalo Vargas O. (2005), *Gestión en un Sistema de Administración de Justicia Criminal: La Experiencia de la Reforma Procesal Penal en Chile*, en *Revista Sistemas Judiciales*, año 4, núm. 5, Centro de Estudios de Justicia de las Américas (CEJA), Santiago de Chile, Chile, julio de 2005, pp. 25-33; en línea: <http://sistemasjudiciales.org/content/jud/archivos/revpdf/30.pdf> (última visita: 18 de noviembre de 2016).
- Vargas Viancos, Juan Enrique (2006), *Herramientas para el Diseño de los Despachos Judiciales*, en *Revista Sistemas Judiciales*, año 6, núm. 10, Centro de Estudios de Justicia de las Américas (CEJA), febrero de 2006, Buenos Aires, Argentina, pp. 78-103, en línea: <http://sistemasjudiciales.org/content/jud/archivos/revpdf/36.pdf> (última visita: 18 de noviembre de 2016).