

San José, 20 de mayo de 2008
RVR-109-2008

Doctor
Luis Paulino Mora Mora
Presidente
Corte Suprema de Justicia
S. O.

Estimado señor Presidente:

En cumplimiento con lo establecido en las Pautas de Viajes al Exterior aprobadas por la Corte Plena, me permito presentar el siguiente informe de rendición de cuentas sobre el viaje a Buenos Aires, Argentina, realizado del 6 al 8 de mayo del presente año, atendiendo a la invitación que cursó el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de Argentina, para dar continuación al **Programa de Intercambio de Experiencias en el marco de EUROsociAL Justicia sobre el tema "Calidad de la Justicia"**.

I. ANTECEDENTES

✚ La Corte Plena, en la Sesión Nº 30-2.005, ARTICULO IV, celebrada el pasado 3 de octubre de 2005, aprobó la propuesta del Magistrado Rolando Vega Robert para implementar en el Poder Judicial el Programa **"Modelo de normalización y gestión de calidad y eficiencia de los despachos judiciales"**.

✚ Como consecuencia de dicho acuerdo tomado por la Corte, el infrascrito Magistrado formuló una solicitud de intercambio ante el Programa EUROsociAL Justicia con el propósito de conocer algunas experiencias

en Europa y en América Latina sobre procesos similares al pretendido en nuestro país.

- 🇺🇸 El Consejo de Dirección de EUROsociAL, aprobó el primer intercambio de experiencias teniendo a Costa Rica como país beneficiario y a Francia, Colombia y Argentina como países transferentes de la experiencia, el cual se celebró del 14 al 17 de enero del presente año.
- 🇺🇸 La transferencia de experiencias con Francia permitió observar e intercambiar criterios sobre la definición de indicadores para medir la calidad de las decisiones de la justicia que ha implementado el Ministerio de la Justicia de Francia mediante el Proyecto Pharos; las experiencias del Tribunal de Gran Instancia de Bobigny sobre el análisis de información estadística para el establecimiento de metas de disminución en los plazos y su marcado interés en mejorar la calidad-efectividad de la justicia a través de la búsqueda permanente de buenas prácticas; los modelos implementados por el Tribunal de Gran Instancia de París: "Herramienta Secretaría" y "taquillas únicas", el primero que con base en estudios estadísticos ha definido los tiempos estimados para cada una de las tareas del personal auxiliar y el segundo para brindar información sobre los procesos, los procedimientos y sobre la forma de establecer las demandas o denuncias; la evaluación de las cargas de trabajo de los magistrados y la calidad de la motivación de las decisiones implementados por la Escuela Nacional de la Magistratura; así como la influencia de la Ley Orgánica en la búsqueda de la calidad en la justicia.
- 🇺🇸 Continuando en la misma línea, mediante el intercambio realizado con Colombia se exploraron las experiencias de los Juzgados Civiles en el proyecto de innovación y calidad, desarrollado por la Sala Administrativa y los Jueces de la República; el proyecto del Centro de

Servicios Judiciales del Complejo Penal de Paloquemao, en los Juzgados Municipales y del Circuito de Bogotá; experiencias en la implementación y certificación de la Norma Internacional de Calidad ISO 9001-2000 en los Despachos Judiciales de Itagüí y Envigado, Modelo de Centro de Servicios, organización de Despachos Judiciales, Salas de Audiencia y Modelo de Gestión; entre otros.

II. PARTICIPANTES:

- ✚ En representación del Poder Judicial de Costa Rica participaron: Magistrado Rolando Vega Robert, Licenciada Katia Salas Abarca, Asesora de Proyectos, Licenciado Ramón Zamora Montes, Juez de Violencia Doméstica del II Circuito Judicial de San José y Master Rafael Ramírez López, Jefe del Departamento de Tecnología de Información.
- ✚ En representación de Colombia: Temístocles Ortega Narváez de la Sala Jurisdiccional Disciplinaria - Consejo Superior de la Judicatura, Ricardo Monroy Church de la Sala administrativa - Consejo Superior de la Judicatura y Mauricio Torres Cuervo del Consejo de Estado.
- ✚ Por Francia, participó Delfhine Agoguet, Magistrado de la Dirección de los Servicios Judiciales del Ministerio de Justicia.
- ✚ La visita fue coordinada por el Doctor Damián Ignacio Font, Secretario Letrado de la Corte Suprema de Justicia de la Nación.

III. RESUMEN DEL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS

Miércoles 6 de mayo.

✚ Al margen del programa oficial de actividades, establecimos contacto con las personeras del Foro de Estudios sobre la Administración de Justicia (FORES), Doctoras Alejandra González Rodríguez, Directora Ejecutiva y Sandra Elena, Coordinadora de Programas Internacionales, a efecto de intercambiar reflexiones sobre las experiencias de FORES con el Premio a la Excelencia Judicial, cuyo objetivo es destacar, desde la sociedad civil, a los buenos juzgados con una revisión de la productividad, un análisis de la atención al público, una encuesta a abogados, y una evaluación del desempeño de los tribunales y de la calidad ética de los jueces.

La Doctora Sandra Elena transmitió experiencias sobre los Juzgados de Viedma y Río Negro en temas como formulación, gerenciamiento, implementación, rediseño de procesos y evaluación de proyectos participativos de mejora de la gestión judicial, orientándolos hacia la satisfacción de los usuarios del sistema judicial; así como el Proyecto piloto de Bariloche, con los que se propone extender sus resultados e implementación al resto de la provincia, mejorando la calidad de atención y servicio a los ciudadanos. Con estas experiencias se promueve un cambio en la concepción de la justicia, entendiéndola como un servicio al ciudadano. Para ello, se busca fortalecer a los tribunales en su capacidad de autodiagnóstico y mejora continua de los procesos internos, se apunta a que brinden un servicio orientado al usuario y con estándares de desempeño prefijados participativamente. La metodología implementada es seminarios – talleres compuestos de exposiciones teóricas sobre aspectos de análisis de procesos, prueba de referencia,

gerenciamiento de proyectos, etc., acompañados de trabajos prácticos grupales con las distintas oficinas judiciales de Viedma, estimulando la formulación de proyectos de cambio a su interior; según indicó la Doctora Elena.

Jueves 7 de mayo

- ✚ Visita al Juzgado Nacional de Primera Instancia de Trabajo N° 77 a cargo de la Doctora Graciela E. Marino. Este Juzgado Nacional de Primera Instancia del Trabajo de la Capital Federal, fue acreedor del Premio Nacional a la Calidad 2006, otorgado por el Presidente de la Nación, a raíz del informe de resultados presentado por la Dra. Graciela Elena Marino, jueza de este despacho.

Como parte de los criterios que se establecieron para alcanzar este reconocimiento a la calidad en la administración de justicia, están:

- ✚ Liderazgo mediante el ejemplo y la práctica
- ✚ Enfoque en el Usuario
- ✚ Desarrollo del Personal
- ✚ Información y Análisis
- ✚ Planificación
- ✚ Aseguramiento y mejora de la Calidad
- ✚ Impacto en el entorno Físico y Social
- ✚ Resultados.

Uno de los factores más importantes que se pueden destacar es el estilo de administración y capacidad de liderazgo de la jueza del

despacho, condición que fue fortalecida como consecuencia del estudio e investigación de los modelos de Calidad Total, que realizó como parte de su Maestría en Derecho y Magistratura Judicial, dictada en la Universidad Austral. Es un estilo de liderazgo basado en el ejemplo, la autoridad moral, la motivación permanente, el estímulo a las conductas proactivas, la participación del personal y su involucrarse en la misión del juzgado, la promoción real de la crítica y autocrítica constructiva y la exigencia en el cumplimiento de los objetivos.

Como parte de la visita realizada al Juzgado de Trabajo, la Jueza Doctora Graciela Marino, expuso en detalle la forma como inició y ha venido impulsando una nueva modalidad de trabajo que está centrada en la calidad de la gestión. Asimismo, se tuvo la oportunidad de visitar al personal del despacho y obtener su criterio sobre el desarrollo de sus actividades.

- ✚ Visita al Juzgado Civil de Buenos Aires, el cual posee certificación ISSO 9001, tanto nacional como internacional, el cual está a cargo del Doctor Juan Alberto Casas. Entre las características sobresalientes del modelo de gestión que ha implementado el despacho bajo el liderazgo del Dr. Casas están:

- ✚ El Juzgado está a cargo de un solo juez, el cual a su vez se configura como gerente.
- ✚ Existe un Secretario del Juzgado con funciones judiciales y dos prosecretarios uno para asuntos judiciales y otro para labores esencialmente administrativas, por lo que el juez y el

secretario se desligan de las labores administrativas de índole operativa.

- ✚ Algunas audiencias de recepción de pruebas son dirigidas por funcionarios de rango inferior llamados "audiencistas".
- ✚ El juez dispone de una secretaria ejecutiva privada.
- ✚ El Juzgado dispone de una herramienta informática que facilita el seguimiento de los expedientes, el manejo de una agenda electrónica interactiva y el control de la producción de todo el personal por separado, con detalle de cada labor realizada por cada auxiliar.
- ✚ Se estableció un flujograma de los expedientes, en el cual se eliminaron pasos burocráticos.
- ✚ Existe un sistema de capacitación racional para el personal, con lecciones impartidas por los mismos funcionarios del despacho y dirigida a las personas de inferiores rangos.
- ✚ Los nombramientos interinos se otorgan de acuerdo con los méritos de los suplentes.
- ✚ Existe un sistema propio de evaluación de desempeño.
- ✚ Los auxiliares tramitadores se encuentran ubicados en un área amplia, ordenados en módulos de baja altura, los cuales permiten la comunicación entre el equipo de auxiliares.
- ✚ Existe una cómoda sala de espera dentro del despacho.
- ✚ Los cubículos u oficinas de todos los miembros del Juzgado se encuentran en la misma área del edificio (dentro del despacho).
- ✚ Existen dos buzones de sugerencias (interno y externo)
- ✚ Se realizan encuestas sobre la atención brindada al usuario, las cuales son dirigidas a los abogados litigantes.

- ✚ Existe un fuerte grado de motivación en todo el personal.
- ✚ Los expedientes se ordenan en un archivo provisional, en anaqueles y posicionados verticalmente, con una contratapa que permite su rápida identificación.
- ✚ Todas las reformas y planes estratégicos se encuentran compilados en un manual de calidad.
- ✚ Existe un equipo de calidad que se reúne una vez al mes e incluye participación de todos los estamentos del juzgado. Los representantes del personal auxiliar rotan cada dos años.
- ✚ El personal de planta del Juzgado es muy estable en cuanto a permanencia en esa oficina.

En horas de la tarde se realizó una visita al Palacio de Justicia de Buenos Aires, sede de la Corte Suprema de Justicia (Federal). Se hizo un recorrido guiado por los principales aposentos del edificio.

Viernes 8 de mayo

- ✚ Visita al Palacio de la Nación. Reunión con la Vicepresidenta de la Corte Suprema de Justicia de la Nación, Doctora Elena Higton de Nolasco, y algunos integrantes de los grupos de trabajo creados en el ámbito de ese Tribunal para la ejecución de programas que promueven el acceso a la justicia. La Doctora Higton se refirió al reciente compromiso adquirido por la Suprema Corte sobre el afianzamiento de una política pública integradora de esfuerzos regionales en materia de reforma judicial, con el objetivo de uniformar el servicio y fortalecer el acceso a la justicia. Este reto es liderado por una comisión de calidad y acceso a la justicia, nombrada

por la Suprema Corte de Justicia, la que inicia su estrategia con un diagnóstico de los sistemas informáticos que se utilizan en las diversas provincias y regiones de Argentina.

- 🚩 Visita a la Oficina de Violencia Doméstica y reunión con sus integrantes. La Corte Suprema de Justicia de la Nación se propuso crear esta Oficina de Violencia Doméstica, que depende en forma directa de la Presidencia del Tribunal, a efecto de: a) Ofrecer información vinculada con la problemática de la violencia doméstica, en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires.- b) Recibir el relato de los afectados que concurran y labrar las actas correspondientes.- c) Informar a las personas acerca de cuáles son los cursos de acción posibles según el conflicto que manifiesten padecer, efectuando en su caso, las pertinentes derivaciones.- d) Seguir el funcionamiento de las redes de servicio y derivación que se establezcan.- e) Disponer la realización de los exámenes médicos, psicológicos, psiquiátricos y/o sociales que sean necesarios.- f) Seguir la actividad desplegada por los Servicios Médico, Psicológico y de Asistentes Sociales pertenecientes a la Oficina.- g) Facilitar el traslado de las personas desde y hacia la Oficina y los servicios de atención médica, asistenciales, de patrocinio jurídico u otros existentes en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires y dependencias de la Policía Federal Argentina.- h) Realizar el seguimiento de los casos ingresados a la Oficina, la elaboración de estadísticas y realización de informes de evaluación del funcionamiento de la Oficina, y del fenómeno de la violencia doméstica.-

- 🚩 Encuentro final de trabajo en el cual los integrantes de las delegaciones realizamos evaluaciones, comparaciones y aportes al proyecto.

IV. CONCLUSIONES DEL INTERCAMBIO CON ARGENTINA:

Algunas conclusiones, destacando tanto aspectos positivos, como lecciones aprendidas sujetas a mejoras, se indican a continuación:

- 🚩 El mérito a la calidad se fundamenta en un marcado liderazgo de la figura de los jueces del despacho, quienes han logrado conformar un verdadero equipo de trabajo, con personal altamente motivado y consciente de la importancia de su función. Si bien estas condiciones contribuyen de manera importante al logro de la calidad en la gestión, existe una alta dependencia de la persona que está al frente del despacho.
- 🚩 En los primeros procesos de gestión de calidad, no existió una política institucional de la Corte que sirviera de marco de referencia para impulsar este tipo de iniciativas a otras instancias o despachos judiciales, de tal forma que se pueda replicar de manera sistemática. No obstante, esta experiencia está sirviendo de punto de partida para que otros despachos adopten estilos de trabajo similares, como producto de iniciativas individuales. Actualmente, la Suprema Corte de Justicia, está iniciando una labor sobre el establecimiento de una política pública integradora que fortalezca estos procesos institucionalmente.
- 🚩 Si bien la experiencia se ha basado en las normas de calidad ISO 9001-2000, no se tuvo acceso a la documentación que pueda utilizarse como

base para una certificación de calidad, tales como procedimientos establecidos y bitácoras de su cumplimiento.

- ✚ El crédito a la calidad está fundamentado principalmente por criterios de productividad, con énfasis en la reducción de tiempos para resolver y de esta forma lograr una mayor satisfacción de los usuarios. En esta etapa no se perciben esfuerzos en relación con la calidad de la sentencia.
- ✚ En relación con el rediseño de procesos, por no tratarse de una iniciativa institucional, se limita a las mejoras que se pueden incorporar en el despacho, con la participación de los funcionarios que conocen a fondo la parte operativa, procurando en todo momento una reducción de tiempos.
- ✚ Antes de iniciar este cambio en la gestión de los dos despachos indicados, se trabajaba haciendo uso de procesos manuales. Para mejorar los niveles de eficiencia y eficacia, se incorporó la tecnología de información, como una herramienta fundamental para el desarrollo de las diferentes actividades y el análisis de la información, que permitiera una correcta administración del despacho.
- ✚ Existe una clara definición de funciones, competencias y responsabilidades para cada uno de los miembros del despacho. Esto les permite incrementar el compromiso en la gestión que les ha sido encomendada, con alta consciencia de las implicaciones que tiene el retraso en las tareas que les ha sido asignadas.
- ✚ Se utiliza una capacitación y retroalimentación permanente, para que el personal pueda realizar sus funciones con mayor destreza.
- ✚ Existe gran apertura a la crítica positiva, de tal forma que el personal pueda exponer sus criterios de mejora a la gestión.
- ✚ El reconocimiento está fundamentado principalmente al sentido de pertenencia, de tal forma que el personal se sienta orgulloso de trabajar

en un despacho que ostenta un Premio Nacional a la Calidad. Además, el buen desempeño en el desarrollo de sus funciones es considerado para ascensos en la carrera judicial.

- 🚧 Las condiciones físicas de las instalaciones del despacho, propician un ambiente de trabajo satisfactorio.

VI. FASES SUB-SIGUIENTES AL INTERCAMBIO CON ARGENTINA

1. Inicio de actividades que son transversales a todo el proyecto:

- 🚧 Generar alianzas estratégicas nacionales e internacionales que puedan fortalecer el proceso. Entre los vínculos que se tienen programados están las siguientes instituciones: la Universidad de Costa Rica, Escuela de Ingeniería Industrial; la Universidad de Antioquia, Medellín; el INCAE, todas ellas con la idea de fortalecer las dinámicas de traslado de conocimiento, capacitación y asesoría en gestión de calidad, normalización y acreditación. También se prevé una alianza con el Colegio de Abogados de Costa Rica y con otras organizaciones judiciales de América Latina a los efectos de valorar la posibilidad a futuro de extender la estructura del modelo de Gestión de Calidad Judicial. Finalmente, se contemplan posibles vínculos con entidades especializadas en justicia para consolidar Normas Internacionales/o Iberoamericanas de Calidad Justicia, como por ejemplo, el Centro de Estudios Judiciales para América Latina (CEJA) y la Fundación del Debido Proceso Legal (LPF).
- 🚧 Difusión y sensibilización de los avances, logros y lecciones aprendidas del proyecto.

1. Inicio actividades Fase 0: Organización y Establecimiento del Proyecto:

- 🚧 Desarrollo del marco conceptual del proyecto
- 🚧 Concreción de insumos y estrategias para la gestión del proyecto
- 🚧 Elaboración de una propuesta sobre una estructura organizacional permanente que será responsable de gestionar la política de calidad.
- 🚧 Consolidación de grupos judiciales de calidad en el Juzgado de Violencia Doméstica y Sala Segunda.

3. Inicio actividades Fase 1: Recolección de insumos Internos y Externos:

- 🚧 Elaborar y ejecutar una estrategia de participación ciudadana en los Circuitos Judiciales para la recolección de los insumos necesarios para la construcción del "Modelo de Gestión de Calidad y Normalización de los Despachos Judiciales".
- 🚧 Recolectar información interna resultado de prácticas judiciales que hayan resultado exitosas en su implementación.
- 🚧 Procesamiento de la información proveniente de las actividades de participación ciudadana y buenas prácticas.

V. SOLICITUD A LA CORTE PLENA:

En virtud de todo lo expuesto, solicito a la Corte Plena lo siguiente:

Tener por recibido el presente informe y enviar un agradecimiento a las autoridades de EUROsociAL Justicia, al Ministerio de Justicia y a la Corte Suprema de Justicia de Argentina, por todas las atenciones brindadas a la delegación que representó al Poder Judicial de nuestro país.

Del señor Presidente, me suscribo muy atentamente,

Rolando Vega Robert
Magistrado de la Sala Segunda
Coordinador de la Comisión de Acreditación Judicial

Cc: Archivo