



INFORME TÉCNICO

Las opiniones vertidas en este informe técnico son de exclusiva responsabilidad de quienes las emiten y no representan necesariamente, el pensamiento de los Organismos Internacionales de Cooperación u otras instituciones que se mencionan.

Se puede reproducir y traducir parcialmente el texto publicado siempre que se indique la fuente.

Contactos: cej@cej.org.py

www.cej.org.py

MODELOS DE CALIDAD EN LA JUSTICIA. EXPERIENCIAS.

INTRODUCCIÓN

A partir de la Constitución de 1992 y el inicio de la nueva etapa democrática del Paraguay, comenzó un proceso de modernización de las antiguas estructuras del Poder Judicial, atadas a viejos procedimientos y rutinas y atrapadas en modelos de relacionamiento con los otros Poderes del Estado.

En un esfuerzo considerable de todos los actores políticos se han ido sancionando leyes, cambiando algunas estructuras de funcionamiento y realizando otras acciones que permitan lograr un cambio significativo en el funcionamiento del Poder Judicial, sin que los esfuerzos hayan tenido un resultado efectivo.

La experiencia acumulada en estos tiempos demuestra que en la situación en que se encuentra el Poder Judicial, es imperioso comenzar un proceso de cambio más profundo, puesto que se han inventado fórmulas y propuestas que no han tenido éxito en todo este tiempo.

Avanzar hacia la seguridad jurídica y escenarios democráticos, depende en gran medida de los mecanismos de gestión de los conflictos y en ese sentido, el Poder Judicial es el garante de éstos, como protector de derechos de las personas, principal fin social que lo constituye constitucionalmente.

En el proceso de mejoramiento de la gestión de los conflictos, el Poder Judicial requiere un modelo de administración para la toma de decisiones de carácter operativo principalmente, considerando que uno de los problemas centrales lo constituye la mora judicial con su consiguiente descreimiento por parte de la ciudadanía.

Lograr un sistema con gestión de calidad como modelo más difundido a nivel mundial para administrar las organizaciones con eficiencia, efectividad y eficacia en la gestión de los procesos y de los recursos, tanto tecnológicos, de infraestructura y humanos implica la adopción de una cultura orientada hacia la satisfacción de los clientes/usuarios/consumidores/comunidad, y la búsqueda de la mejora continua es un reto que se trabaja en coordinación con el Estado y sociedad civil.

Igualmente, la calidad contempla la incorporación de mecanismos para medición de la gestión que contribuyen a generar transparencia, confiabilidad y satisfacción tanto hacia el interior de la organización como hacia el entorno exterior, propiciando un ambiente de confianza en el desempeño de la misma.

En un contexto democrático el funcionalismo judicial como actitud extrema e irreductible, termina por constituirse en un importante lastre para la mejora de la organización y el funcionamiento de la justicia, disminuyendo la eficacia de ésta y erosionando –en ocasiones gravemente- tanto su influencia como su imagen y crédito social.

La organización judicial fundada en una buena justicia como servicio exige un funcionamiento ágil, oportuno y ordenado, en donde el Gobierno Judicial, cuente con los ámbitos de gestión y de autoridad, la capacidad de gestión, la organización funcional y los procedimientos para que sus dos grandes áreas de trabajo se integren y no se superpongan en las actividades diarias: la jurisdiccional y la administrativa; pero en donde cada uno de estos dos ámbitos tengan claramente delimitados sus campos de acción, organización funcional y procedimientos de trabajo.

El que abogados seleccionados y nombrados para impartir justicia asuman, desarrollen y decidan a diario sobre temas financieros y administrativos no solo retarda la administración de justicia, sino que impide que la Justicia como servicio cumpla con las exigencias de prontitud y buena calidad de sus prestaciones, favoreciendo y facilitando

con ello un funcionamiento ordenado y expedito, con lo que la justicia gana en eficacia y, por tanto, en credibilidad y respeto social.

En una democracia exigir al Gobierno Judicial que administre correctamente los recursos, que dé cuentas al cuerpo social de temas tales como la administración de bienes, el uso de recursos, la organización del despacho judicial, es un imperativo que reclama la sociedad civil al Sistema Judicial.

EL CASO DE PARAGUAY

La modernización de la Justicia ha sido uno de los grandes retos de los gobiernos de turno, pero con un enfoque direccionado exclusivamente a la integración de Ministros de la Corte Suprema de Justicia; no se logrado avanzar hacia una reforma estructural del Poder Judicial, como mejoramiento de los canales de acceso a justicia, ni como elemento que integre la reforma y modernización del estado.

En ese orden de cosas el desafío mas grande que tiene el País es entender el circuito de funcionamiento del Poder Judicial y avanzar hacia reformas estructurales que apunten a mejorar la gestión de los conflictos, generando mecanismos más ágiles, más transparente en el funcionamiento integral del Poder Judicial apuntando a lograr mayor calidad institucional.

La incorporación del concepto de calidad es muy reciente en el ámbito de la Justicia, considerando que la organización judicial es tradicionalmente muy verticalista y muy poco democrática, esta cultura traída desde la época de la colonia ha impedido toda suerte de incorporar innovaciones que permite generar circuitos mas horizontales y democráticos en la toma de decisiones.

“Existen problemas en la administración de justicia que hunden sus raíces en la historia y en la herencia del modelo judicial heredado de la época colonial y cuyo peso es

determinante para juzgar en tanto el funcionamiento judicial como los intentos de reforma en Latinoamérica” .Binder (2011)

Con estos factores adversos, la experiencia de campo llevada adelante en procesos de intervención en el Poder Judicial, se ha identificado la necesidad de avanzar en 4 grandes líneas de acción que conlleve una visión de calidad.

1. Desarrollo organizacional.
2. Formulación de Políticas y Estrategias.
3. Ingeniería de Procesos internos.
4. Transparencia y Acceso a la Información.

Estas líneas de trabajo responden a los problemas que tiene el Poder Judicial,

- Necesidad de mejora de la productividad de los jueces.
- La dedicación de los jueces a mayor tiempo a la labor administrativa que a la jurisdiccional.
- Los problemas de naturaleza organizativa interna de las secretarías.
- Déficit de personal idóneo.
- Ineficiencia en el criterio de nombramiento de funcionarios, susceptibles de injerencias por recomendaciones y padrinazgos.
- Permanente movilidad debilita el área jurisdiccional.
- Degradación progresiva del nivel de servicio que se ofrece al ciudadano
- La existencia de procedimientos, formalistas, lentos y burocráticos.
- La ausencia de mecanismos sistemáticos de capacitación especializada de jueces y funcionarios.
- La existencia de prácticas abusivas del derecho a la defensa.

De la experiencia recogida en los procesos de modernización del Poder Judicial, se recoge como punto central el enfoque preciso a los numerosos problemas y circuitos de trabajo

que tiene el Poder Judicial, que va desde la macro administración de los tribunales que tiene a su cargo la Corte Suprema de Justicia hasta la micro administración de los despachos que tienen los jueces, de esto se desprende claramente dos grandes funciones que tiene el Poder Judicial y sus autoridades, las funciones administrativas y las jurisdiccionales, creando confusión en la organización y la distorsión en las funciones propiamente naturales de los jueces(resolver conflictos).

CALIDAD EN LA JUSTICIA

El enfoque de calidad en la justicia encuentra su referencia normativa y proyección en políticas públicas de transparencia y eficiencia en las cumbres iberoamericanas de Justicia. Las cumbres Iberoamérica, son espacios internacionales de los Poder Judiciales de Latinoamérica y el Caribe, donde abordan problemas relacionados al funcionamiento de los Sistemas Judiciales.

COMPROMISO CUMBRE JUDICIAL I TALLER PREPARATORIO

Se ha definido un grupo de trabajo con la denominación CALIDAD EN LA JUSTICIA, con el objetivo de analizar y estudiar los modelos de gestión existentes y formular propuestas en materia de calidad en la justicia como servicio público.

Se fijaron como objetivos:

- 1- Conocer antecedentes que existan en cada País en relación con el tema de la Gestión de la calidad en la Justicia
- 2- Determinar políticas existentes en cada País que promuevan o se puedan tomar como base para la conformación de un Sistema de Gestión Integral de la Calidad.

Así mismo, es importante mencionar que con los compromisos de calidad también van acompañado los compromisos vinculados a los procesos de Transparencia y Rendición de

Cuentas , que surge de la reuniones preparatorias de la XVI Cumbre judicial Iberoamericana en donde se acuerda crear área temática y grupo de trabajo sobre “Transparencia, Rendición de Cuentas e Integridad de los Sistemas de Justicia Iberoamericanos, con el objetivo de iniciar los trabajos para la elaboración de un diagnóstico, un documento de buenas prácticas y de recomendaciones en la materia, tomando como referencia el acervo de Cumbre, para aportar valor a las políticas públicas que se desarrollan o que puedan hacerlo en el futuro a nivel nacional”.

A nivel local se puede mencionar el compromiso asumido por la Corte Suprema de Justicia y se encuentra definido en una nueva Visión General del Poder Judicial, expresado en su Plan Estratégico 2011-2015 que dice: “Un Poder Judicial independiente, respetado, con prestigio, confiable, transparente, integrado por magistrados y funcionarios idóneos y eficientes; caracterizado por la excelencia en el servicio, el acceso oportuno e indiscriminado a la justicia y que garantice la seguridad jurídica.” Ejerce el gobierno del Poder Judicial de forma independiente, como garantía a la sociedad en valores de independencia, imparcialidad, valentía, previsibilidad, tutela judicial efectiva, ecuanimidad, equidad, ética, transparencia, credibilidad, idoneidad, liderazgo, pro- actividad.

Los compromisos internacionales asumidos, mas la definición política traducida en una Planificación estratégica quinquenal contemplada en objetivos estratégicos, obliga a replantearse la metodología de trabajo y avanzar en procesos de cambios participativos, y democráticos, logrando instalar una cultura de calidad en forma integral, permitiendo de este modo profundizar en la democratización de los actores judiciales, incorporando los conceptos de ,transparencia,comportamiento ético, compromiso, credibilidad, lucha contra la corrupción.

La puesta en marcha de procesos de calidad en el Poder Judicial redunda significativamente en el mejoramiento de la gestión y la facilidad en los circuitos de transparencia en especial los factores de visibilidad y acceso a la información. En este circuito de hacer circular información a través de la participación logra mejorar la relación

del sistema con la ciudadanía. Estas prácticas permiten por un lado incidir sobre la percepción que la ciudadanía tiene sobre el Poder Judicial y por otro introduce los elementos necesarios para fomentar la mejora de la cultura organizativa del servicio público-Judicial.

La metodología de los círculos de calidad se fundamenta en la participación, interna y externa, a través de procesos y metodologías de trabajo que contribuye a fomentar una cultura organizacional horizontal, no será solo mantener informados a los participantes, sino son verdaderos actores del proceso de cambio.

Trabajar desde cada dimensión de la participación en la administración pública permitirá desarrollar algunos elementos esenciales en el proceso de cambio.

Incorporar la cultura de la calidad como parte del proceso de mejoramiento no solo significa mejorar procesos de trabajo, sino un gran cambio cultural de involucramiento en cada proceso crítico de las reformas que se están abordando.

Con el modelo de círculos de calidad los funcionarios se involucran en los cambios internos y surgen nuevos liderazgos, lo que permite un mejor empoderamiento de los procesos y la consecuente futura sostenibilidad de las reformas. Los Círculos de Calidad interactúan con los principales clientes y proveedores del sistema, esto es, clientes internos tales como jueces y fiscales, y clientes externos, tales como abogados, proveedores de bienes y servicios, esto a su vez genera un circuito de información mejorando el clima organizacional, y el vínculo con la ciudadanía. La implementación de los cambios con la cultura de calidad se incorpora naturalmente las evaluaciones y la retroalimentación del proceso.

RECOMENDACIONES DE INTERVENCIÓN

El Modelo de intervención con enfoque de calidad apunta a un nuevo desarrollo organizacional, una nueva visión en la formulación de políticas y estrategias del Poder

Judicial, una nueva ingeniería de procesos internos y transparencia y nuevo relacionamiento con la sociedad civil., implica paralelamente el fortalecimiento de los sistemas de control interno, la transparencia y el acceso a la información pública generan cambios significativos en el ambiente de trabajo, en el ambiente organizacional y sobre todo en las formas de gestión de la información pública, relativas a la producción, flujos, archivos, almacenamiento y presentación de la misma a la sociedad.

La dimensión técnica nos permitirá incidir sobre la cultura organizacional. Trabajar desde la cultura organizacional permitirá mejorar la eficacia obteniendo más y mejores logros, y más perdurables en el tiempo; y mejorar la eficiencia adquiriendo una mayor optimización de los recursos de la administración pública, además, facilita a cada área de trabajo interno comparaciones y discusiones analizando sus potencialidades y debilidades, constituyendo un elemento que permita el despliegue de planes de carácter direccional en materia de fortalecimiento institucional y particularmente de brindar mayor acceso a la información de interés público. De modo que su verdadera utilidad, consiste en identificar e informar del estado actual de cada área analizada en la implementación de procesos imprescindibles para el buen funcionamiento institucional. Intenta, además, dotar de instrumentos metodológicos que contribuyan a diseñar y elaborar los planes de gestión mejorada, fortaleciendo los procesos de eficiencia y transparencia, disminuyendo los riesgos de corrupción con procesos mejorados y controlados.

CICLO DE INTERVENCIÓN

Todo proceso de mejora requiere de un ciclo de intervención, en el caso del Poder Judicial tomando en consideración los factores mencionados, formalidad, cultura organizacional atomizada, ausencia de calidad institucional, procesos burocratizados, poca capacidad de discusión, ausencia de liderazgo, ausencia de información, con poca cultura de evaluación, se recomienda el siguiente abordaje de intervención.

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Se requiere de análisis del problema por área de trabajo a ser intervenida y alternativas de solución, compartida y discutida con los actores involucrados.

Un diagnóstico participativo identifica los Principales Problemas que afronta un área de trabajo y permite un mejor abordaje metodológico organizado los problemas por ejes temáticos con una relación causa/efecto:

PROPUESTA

Conforme al diagnóstico debe surgir una propuesta que responda a las necesidades y debilidades detectadas por áreas de trabajo, tenemos un problema histórico en el Poder Judicial la generalización de los problemas y por ende la generalización de las probables soluciones

FINANCIAMIENTO

Los presupuestos del Poder Judicial no responden a programas ni a resultados, trabajar en base a planificación estratégica que responda a objetivos estratégicos de la institución es clave para el logro de los resultados.

EVALUACIÓN

El Poder judicial es una institución que no ha incorporado la cultura de la evaluación, ninguna de las áreas de funcionamiento del circuito judicial cuenta con indicadores y métodos de evaluación.

CONCLUSIONES

Hoy ya es necesario dar un paso más profundo en pos del programa constitucional sobre el Poder Judicial, que permita sentar las bases de un marco institucional más eficaz en la preservación de la independencia judicial, que avance en la democratización interna del Poder Judicial, que lo dote de mejores instrumentos para cumplir con el servicio de administrar justicia y que cambie las relaciones con el conjunto de la sociedad, de modo que su legitimidad se funde en una confianza sustentada en el aprecio por su trabajo y en el reconocimiento de su imparcialidad. Por otra parte, también han cambiado las condiciones de la etapa democrática y republicana que vive hoy nuestro país. El tiempo del esfuerzo por instalar las mínimas condiciones de la vida democrática y del juego más elemental de la República ha dado paso ya a una nueva etapa de profundización del sistema democrático, con mayores niveles de inclusión social y justicia, así como una profundización de la colaboración y control entre los poderes, propia de un mayor desarrollo del sistema republicano. Todo ello implica, también, el esfuerzo por ingresar a una etapa donde el Estado de Derecho y el imperio de la ley que le es propio, se conviertan en una herramienta de la vida cotidiana y no en una mera declaración formal.

LA NECESIDAD DE UN NUEVO MARCO INSTITUCIONAL PARA EL PODER JUDICIAL

El desarrollo de la tarea judicial bajo condiciones de imparcialidad e independencia es tan importante que toda la estructura institucional del Poder Judicial debe estar al servicio del fortalecimiento y garantía de esas cualidades. Tal es la razón por la que se le ha garantizado la autonomía y autarquía de funcionamiento al Poder Judicial como institución. Al igual que al Poder Legislativo, la Constitución garantiza el autogobierno de la rama judicial como un modo de fortalecer y permitir la autodefensa de la independencia de los jueces, que se considera como un elemento indispensable para sustentar una jurisdicción imparcial. La actual estructura verticalizada en extremo y concentrada en la Corte Suprema, priorizando las tareas administrativas ha distorsionado

las funciones naturales de la máxima instancia, confundiendo los roles de administración con los de Gobierno Judicial.

La complejidad de los sistemas normativos modernos, el impacto que las decisiones de la Corte Suprema –en especial a través del control de constitucionalidad- tienen sobre la totalidad de la vida social, económica e institucional del país, la repercusión del desempeño judicial en la inserción internacional y regional, hacen que el papel de esas Cortes hoy deba ser visto bajo un nuevo prisma. No es posible que al mismo tiempo que se deben estudiar casos de los que pueden depender sumas de dinero enormes o afectar a millones de personas, esos mismos jueces dediquen su tiempo a temas menores de administración o a decisiones en causas de menor impacto en la vida social del país. Esta redefinición del trabajo de la Corte Suprema hace necesario tanto revisar la administración de los tribunales ya sea en su máxima expresión, que corresponde a los Ministros de la Corte o en su mínima expresión que corresponde a los jueces en el funcionamiento de sus despachos

LA REDEFINICIÓN DEL GOBIERNO JUDICIAL

La concentración de funciones en la Corte no sólo genera atrasos en la administración sino que favorece a que los problemas de ese tribunal específico se trasladen al conjunto de la administración de justicia. Se debe, en consecuencia, generar un nuevo modelo de gobierno que se funde en la defensa de la independencia judicial –razón de ser de la autonomía de los tribunales- y favorezca la transparencia y la participación de todos los jueces. Ese es el modelo que debe ser abandonado por una propuesta que avance en la democratización interna del Poder Judicial.

Para ello es necesario clarificar las verdaderas y esenciales tareas de gobierno, separarlas de un modo tajante de las funciones de la Corte Suprema y aumentar el compromiso de todos los jueces en el autogobierno del Poder Judicial. En esta perspectiva, la creación de órganos más democráticos con cultura de calidad y el fortalecimiento de los organismos

de control, son los nuevos pilares de un gobierno judicial que busca transparencia, compromiso y solidaridad de todos los estamentos judiciales en igual condición, permite y facilita el mejoramiento de las condiciones de acceso a la justicia de toda la población.

EL REORDENAMIENTO DE COMPETENCIAS

La complejización de las relaciones sociales, el incremento de las reivindicaciones de carácter social, el incremento permanente de la conflictividad social, significan para el poder judicial un doble desafío: por una parte, mejorar su capacidad de respuesta a la hora de proveer efectiva tutela judicial y por la otra, generar permanentemente mecanismos que le permitan lidiar con el correspondiente incremento de la carga procesal que deviene de esta nueva realidad social.

No es posible estar a tono con este nuevo escenario si sigue pensando, por ejemplo que, la Jurisdicción Civil, Penal y Comercial es basta y suficiente para abarcar el conocimiento de todos los conflictos desconociendo que existen conflictos sociales que por su número y por sus especiales características requieren también de un tratamiento jurisdiccional especializado. Las reivindicaciones históricas de grandes grupos marginados como la reforma agraria, conflictos de interés colectivo como los relativos al medio ambiente; conflictos particularmente sensibles como los vinculados a la familia, niñez y adolescencia; conflictos en los que están en juego los intereses de la administración pública merecen tener un tratamiento especializado.

Igualmente es imposible responder adecuadamente a esta nueva realidad social, si se sigue pensando que el sistema de administración de justicia puede atender un sinnúmero de peticiones y trámites que en realidad nada tienen que ver con la función estrictamente jurisdiccional vale decir, con la resolución de conflictos y pueden ser atendidos de mejor modo por autoridades no jurisdiccionales,. En este sentido es necesario reordenar las actuales competencias a partir de tales exigencias, estableciendo nuevos órdenes

jurisdiccionales en función de materias como las descritas y liberar a los jueces de todo trámite que no implique un conflicto entre dos partes.

UNA NUEVA RELACIÓN ENTRE EL PODER JUDICIAL Y LA CIUDADANÍA

El Poder Judicial atrapado en sus rituales debido a su configuración monárquica y encadenado por sus prácticas procesales escritas en la mayoría de ellas,, complejas e incomprensibles ha hecho de la administración de justicia, en términos de actuación funcional y de configuración institucional, un espacio oscuro, un espacio vedado para legos y profanos, excluyente y alejado del ciudadano especialmente de los más débiles. La tutela judicial efectiva todavía sigue siendo la deuda histórica del Poder Judicial, saldarla implica convertir a la administración de justicia en un servicio público básico al que puedan acceder sin obstáculos y en condiciones de igualdad todas y todos los que habitamos este territorio.

El Estado debería estar siempre preocupado por remover cualquier obstáculo que impida a las personas y especialmente a los sectores sociales en condiciones de vulnerabilidad, acceder al sistema judicial. Debería estar siempre preocupado por generar mecanismos e instrumentos diversos que le posibiliten al ciudadano resolver sus conflictos de forma oportuna y pacífica y que le posibiliten también que sus derechos proclamados normativamente se conviertan en una realidad tangible. Es igualmente una exigencia democrática que el ciudadano participe activamente en los diferentes ámbitos de manifestación del poder público. En este contexto, es impostergable redefinir el relacionamiento del Poder Judicial con la comunidad a objeto de concertar las políticas públicas del sector, de dotar de transparencia a la gestión del Poder Judicial, de favorecer el acceso a la justicia, de generar una cultura de paz y, de generar el compromiso de todos con el Estado de Derecho y con una convivencia armónica, es indispensable incorporar la Reforma del Poder Judicial como un imperativo dentro compendio de Reforma del Estado.

LA CONSOLIDACIÓN DE LA MODERNIZACIÓN DE TRIBUNALES

El conjunto de acciones realizadas en el último año, orientadas a la modernización de la administración, las nuevas reglas de elaboración de presupuestos, la elaboración de indicadores, el mejoramiento de los circuitos de información, la utilización de círculos de calidad y la elaboración de estándares de trabajo son todos signos de la necesidad de realizar un profundo cambio de paradigma en las relaciones entre la administración de los tribunales y el ejercicio de la jurisdicción, deben replantearse, lo estrictamente jurisdiccional, vinculado a las tareas propias de los jueces; la macro administración de los tribunales, es decir, el conjunto de órganos que administran los recursos humanos y materiales del Poder Judicial como entidad autónoma, precisamente para garantizar esa autonomía, al servicio de la independencia judicial; la oficina judicial, entendida como el entorno de tareas administrativas que rodean a la actividad judicial y le dan soporte, en particular el trámite de casos y la celebración de las audiencias. Estas tres dimensiones se encuentran aún atadas a modelos ya muy superados en cualquier organización moderna.

La administración de justicia, como organización, no se diferencia de otras organizaciones que también manejan recursos, procedimientos y toman decisiones sensibles.

La administración de los tribunales no puede seguir apegada a modelos obsoletos cuando ella no tiene una complejidad ni una especialidad que lo justifique. Ha sido la falta de profesionalismo y la excesiva intromisión de jueces en asuntos técnicos de administración lo que ha llevado a una maraña que favorece la corrupción, los nombramientos de favor y la falta de supervisión, control y planificación. De la mano de un nuevo tipo de gobierno se debe diseñar un sistema claro y sencillo de administración, bajo la figura de nuevos administradores centrales y regionales, que permitan racionalizar los recursos y provocar una masiva y eficiente incorporación de tecnología organizacional. Otra de las razones del atraso de la administración de justicia lo constituye el modelo de juzgados, como entidades administrativas cerradas sobre si mismas, favorecedor de la delegación judicial y poco transparente en sus trámites y métodos de trabajo. Ese modelo celular debe ser modificado por un nuevo tipo de oficina judicial, vinculada a una nueva carrera técnico-

administrativa, que profesionalice el apoyo administrativo a la jurisdicción, incorpore nueva tecnología en las prácticas de trabajo, cambie los modos de relacionarse con los profesionales y brinde una mejor atención al público. Los nuevos modelos de oficina judicial conjunta, en manos de verdaderos administradores de Despacho, son la respuesta que hoy se busca para este desafío que influye de un modo determinante en el desempeño cotidiano de los jueces.

El modelo vigente de oficinas atomizadas, ejercidas por funcionarios desprovistos de habilidades y destrezas especializadas y configuradas como compartimentos estancos, ha dado ya suficientes muestras de su incapacidad para brindar el apoyo eficaz y eficiente que requieren los jueces en el ejercicio diario de sus funciones. La propuesta con enfoque de calidad abandona este modelo para optar por uno fundado básicamente en criterios de especialización, eficiencia y eficacia.

BIBLIOGRAFIA

Camacho, Ignacio (2009), Asociación Paraguaya para la calidad. Propuesta técnico-económica por un servicio de asistencia técnica para la implementación de un Programa de Mejora de los Procesos bajo el Modelo de Gestión de la Calidad según la Norma ISO 9001 en su versión del año 2008 (ISO 9001:2008) en la Dirección Administrativa-Financiera del Poder Judicial, Asunción, Programa Desempeño Judicial, Transparencia y Acceso a la Información, USAID/CIRD/CEJ, mimeo.

Binder, Alberto (2011), "Política judicial de la democracia argentina –vaivenes de la reforma judicial-", en Política judicial y democracia, Ad.Hoc (ed.), Buenos Aires.

RESEÑA BIOGRAFICA

Abogada. Doctora en derecho, especializada en derecho procesal penal y en sistemas judiciales. Es directora ejecutiva, socia fundadora y miembro del Comité Directivo del Centro de Estudios Judiciales del Paraguay (CEJ), y coordinadora general del Programa Fortalecimiento de Estado de Derecho, ejecutado por el Centro de Estudios Judiciales, con el apoyo del Centro de Información y Recursos para el Desarrollo (CIRD), y la cooperación de USAID. Fue Fiscal General Adjunta del Área Penal de la República del Paraguay. Entre los años 2003 y 2005 se desempeñó como consultora del PNUD, en el Programa de Modernización y Fortalecimiento del Poder Judicial, Área Penal, y también fue consultora de USAID, en el Programa Desempeño Judicial.

Realizó, además, la consultaría de MSI para el "Programa Consejo de la Magistratura y de USAID, en los Programa de "Anticorrupción, Transparencia y Reforma del Estado", año 2003. Fue consultora del BID en el Programa "Análisis Sobre el Proyecto de Ley de Selección de Magistrados", en el mismo año. Fue ante proyectista del Código Procesal Penal para la República del Paraguay, y de la Ley Orgánica del Ministerio Público. También fue asesora Parlamentaria en la Discusión y Aprobación del Código Procesal Penal y Ley

Orgánica del Ministerio Público y se desempeñó como coordinadora General del Proceso de Implementación de la Reforma Procesal Penal en el Ministerio Público. Integró la Comisión Redactora del Código de Ética para Magistrados, en el 2005. Fue socia fundadora del INECIP-PY, donde dirigió el Proyecto Desempeño Judicial, Transparencia y Acceso a la Información Judicial.

Actualmente, es Coordinadora del Programa de Fortalecimiento del Estado de Derecho, ejecutado por el Centro de Estudios Judiciales (CEJ), con el apoyo del Centro de Información y Recursos para el Desarrollo (CIRD) y la asistencia técnica de la Agencia de los Estado Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).

CENTRO DE ESTUDIOS JUDICIALES

Carlos Antonio López N°1354

Telf. 420 182

www.cej.org.py

cej@cej.org.py

vrivas@cej.org.py

RESUMEN

El presente trabajo comprende la experiencia recogida por el Centro de Estudios Judiciales en su proceso de relacionamiento con el sistema judicial, las observaciones, investigaciones y propuestas de mejora acercada a las autoridades judiciales. El conjunto de acciones realizadas en los último año, orientadas a la modernización de la administración, las nuevas reglas de elaboración de presupuestos, la elaboración de indicadores, el mejoramiento de los circuitos de información, la utilización de círculos de calidad y la elaboración de estándares de trabajo son todos signos de la necesidad de realizar un profundo cambio de paradigma en las relaciones entre la administración de los tribunales y el ejercicio de la jurisdicción, deben replantearse, lo estrictamente jurisdiccional, vinculado a las tareas propias de los jueces, incorporando los nuevos conceptos en Gestión administrativa, calidad, control y evaluación, esto permitirá observar en forma permanente los avances y retrocesos que implica todo proceso de mejora. El objetivo final es plantear la experiencia de prácticas frecuentes en los espacios privados y muy alejados de la cultura verticalista que aún persiste en los sistemas judiciales, logrando mejorar sustancialmente la gestión interna en el circuito de tramitación de conflictos, optimizando los recursos presupuestarios y mejorando el acceso a la justicia de todos los y las paraguayas.

La administración de justicia, como organización, no se diferencia de otras organizaciones que también manejan recursos, procedimientos y toman decisiones sensibles .Ha sido la falta de profesionalismo y la excesiva intromisión de jueces en asuntos técnicos de administración lo que ha llevado a una maraña que favorece la corrupción, los nombramientos de favor y la falta de supervisión, control y planificación. De la mano de un nuevo tipo de gobierno se debe diseñar un sistema claro y sencillo de administración, bajo la figura de nuevos administradores centrales y regionales, que permitan racionalizar los recursos y provocar una masiva y eficiente incorporación de tecnología organizacional,

con esta visión se puede lograr un modelo más eficiente y transparente en la administración de justicia, con calidad.