

#### IV. PANORAMA DE LAS EXPERIENCIAS EN DERECHO COMPARADO DE LAS REFORMAS PROCESALES PENALES

Como resultado de la insatisfacción con los sistemas judiciales derivados del incumplimiento de las expectativas en la década de los ochenta, los niveles académicos y de organizaciones públicas y privadas se empiezan a interesar por la problemática judicial y comienzan a realizar estudios al respecto. Lo que resalta de los sistemas de administración de justicia son principalmente el excesivo retardo en la tramitación de las causas judiciales y el aumento en las cargas de trabajo, mostrando así la incapacidad para responder a los problemas judiciales.<sup>11</sup>

Los estudios realizados en América Latina encontraron como causas de la problemática del sistema judicial, entre otros:<sup>12</sup> falta de independencia de los jueces; políticas judiciales inexistentes o insuficientes; falta de recursos; inadecuados diseños organizacionales; sistemas judiciales caracterizados por el secretismo; intervención política en la judicatura; inadecuados sistemas de designación y promoción de los jueces que favorece el clientelismo político; defectuoso diseño de la carrera judicial; falta de capacitación de los aspirantes a jueces; falta de perfeccionamiento de quienes ingresan a la judicatura.

Es así que desde la década de 1990 empiezan a surgir iniciativas para mejorar los sistemas judiciales latinoamericanos, tomando como principal modelo el sistema judicial de Estados Unidos.<sup>13</sup>

<sup>11</sup> Sáenz Martín, Jorge Eduardo, *La organización y administración de los nuevos tribunales*, Chile, Alfankira ediciones-Editorial Metropolitana, 2007, p. 19.

<sup>12</sup> *Ibidem*, p. 52. Para mayor detalle sobre los estudios realizados en Argentina, Colombia, Costa Rica, Perú, Venezuela y Chile, véase *ibidem*, pp. 20-51.

<sup>13</sup> En Estados Unidos de Norteamérica el proceso de reforma de los tribunales inicia a principios de 1900. La administración de los tribunales se vuelve disciplina después de determinar que elementos de diseño de los tribunales con-

Para poder evaluar las reformas realizadas en los países de América Latina y determinar si estas habían sido capaces de cambiar en la práctica los sistemas judiciales, el Centro de Estudios de Justicia de las Américas (CEJA)<sup>14</sup> realizó, durante el 2001 al 2003, un estudio de seguimiento de los procesos de reforma judicial iniciados en el 2001, resultados que condensó en su Segundo Informe Comparativo.<sup>15</sup>

De los países estudiados, Ecuador,<sup>16</sup> Salvador,<sup>17</sup> Venezuela<sup>18</sup> Guatemala y Chile, se encontró que solo el caso Chile podría

tribuan a la falta de criterios de administración, estos son: autonomía administrativa de los jueces de primera instancia, falta de conocimientos administrativos especializados y falta de liderazgo de los tribunales supremos, *ibidem*, p. 59.

<sup>14</sup> El Centro de Estudios de Justicia de las Américas (CEJA) es un organismo internacional creado por las instituciones del Sistema Interamericano, con sede en Santiago de Chile. Sus miembros son todos los países integrantes activos de la Organización de Estados Americanos. El objetivo del CEJA es revertir la percepción de que las reformas no dieron los frutos esperados y dar un nuevo impulso a la modernización de los sistemas de justicia en América Latina, apoyando a los Estados de la región. [http://www.upsj.org/modules/enlaces/singlelink.php?lid=96&page=centro\\_de\\_justicia\\_d\\_las\\_americas\\_ceja](http://www.upsj.org/modules/enlaces/singlelink.php?lid=96&page=centro_de_justicia_d_las_americas_ceja).

<sup>15</sup> Riego Ramírez, Cristián, “Seguimiento de los procesos de reforma judicial en América Latina, Segundo Informe Comparativo, versión revisada: julio de 2003”, en *Sistemas judiciales. Una perspectiva integral sobre la administración de justicia. Gestión judicial y administración de tribunales*, Argentina, CEJA, año 3, núm. 5, 2003, p. 34. Reproducido con autorización de la *Revista Sistemas Judiciales*, Centro de Estudios de Justicia de las Américas (CEJA), Instituto de Estudios Comparados en Ciencias Penales (Inecip).

<sup>16</sup> *Ibidem*, pp. 50-54. El proceso de reforma en el Ecuador se aviva con los cambios constitucionales de 1998, mismos que permitieron vigorizar la reforma al sistema procesal penal. Es así que en 2000 se reforma el Código Procesal Penal, y entra en vigor en el 2001. El informe establece que “El poder judicial de Ecuador, con motivo de la reforma al proceso penal, no experimentó ninguna modificación sustancial en cuanto a su estructura y personal”, *ibidem*, p. 50.

<sup>17</sup> *Ibidem*, pp. 54-57. La reforma a la justicia penal del Salvador se origina con los acuerdos de paz de 1992. El Código Procesal Penal aprobado en 1996 y vigente en abril de 1998, contempla el paso de un sistema inquisitivo tradicional.

<sup>18</sup> *Ibidem*, pp. 60-62. El Código Orgánico Procesal Penal promulgado en enero de 1998 y vigente desde julio de 1999 hizo transitar al país de un sistema inquisitorio a uno acusatorio oral. Sin embargo, el informe encontró que hubo un intento fracasado de agrupar a varios jueces en una sola secretaría; cada tribunal tenía su propia secretaría.

considerarse exitoso. Esto en gran medida debido a que los otros países no cambiaron su modelo de gestión de tribunales.

Las experiencias de las reformas en América Latina marcan una diferenciación entre reformas de primera y segunda generación. Las reformas de primera generación se caracterizan por transformaciones normativas, es decir, la aprobación de nuevos textos legales, mientras que las reformas de segunda generación se avocan a la implementación del nuevo texto legal.<sup>19</sup>

Se busca materializar las reformas legales dirigiendo el funcionamiento de los órganos jurisdiccionales al cumplimiento del nuevo texto legal. Las reformas de segunda generación presentan dos características esenciales:

- a) Nueva administración y gestión de tribunales en que se separa la función administrativa de la función jurisdiccional, y
- b) Operar bajo la metodología de audiencias orales que cubren diversos lineamientos procesales.

En los casos de reforma sin cambio en los sistemas de gestión (reformas únicamente de primera generación), el problema que surge es el de querer hacer funcionar un sistema de audiencias con un aparato administrativo correspondiente a un sistema de expedientes. Como lo destaca Vargas Vivancos,

Uno de los problemas habidos en la región ha sido la forma desconectada con que han sido trabajadas las reformas sustantivas a la justicia de aquellas que han querido mejorar la gestión del sistema... Esta desconexión ha traído como consecuencia que los cambios sustantivos no hayan producido muchos de los efectos que habían buscado, precisamente por deficiencias en la implementación que podrían haberse solucionado con desarrollos administrativos adecuados. Las reformas a la gestión, por su parte,

<sup>19</sup> Vargas Vivancos, Juan Enrique, “La nueva generación de reformas procesales penales en Latinoamérica”, *Urvio, Revista Latinoamericana de Seguridad Ciudadana*, Ecuador, Flasco, núm. 3, enero de 2008, p. 35.

al no ser pensadas en función de lo que debe ser sustantivamente el servicio de justicia, en algunas situaciones han venido a legitimar y profundizar formas de trabajo que son intrínsecamente disfuncionales a lo que se espera de tal servicio y en otras a obstaculizar o retardar los cambios más de fondo que se requieren.

Lo que sucedió en la mayoría de los países fue que el sistema de gestión pensado para la tramitación de expedientes escritos no se cambió a la hora de implementar un sistema oral, y funcionarios sin destrezas para la organización de audiencias han debido hacerse cargo de esa tarea, en general con bajos resultados.<sup>20</sup>

El caso Chile es un ejemplo de reformas de segunda generación, pone especial atención en la separación de las funciones administrativas y jurisdiccionales, lo que es fundamental en su éxito. Lo que también es indicativo de que el solo aumento en el presupuesto y el establecer un sistema adversarial oral en los documentos legales, no da resultados si no se utiliza una apropiada gestión.

Aunque a la realización del informe antes citado, Guatemala no se consideró un caso exitoso, posteriormente este país realizó reformas de segunda generación que lo pusieron a la vanguardia en la administración y gestión de tribunales. Por lo anterior, vamos a hacer un pequeño análisis de estos dos sistemas de administración y gestión judicial.

En Guatemala<sup>21</sup> la reforma en materia procesal penal fue mediante el Código Procesal Penal, vigente desde 1994. Desde 1998 se aumentaron los recursos financieros para el sector judicial; a pesar de lo anterior, y también a pesar de la reforma en materia penal, el estudio del CEJA, realizado en la ciudad de Guatemala en el 2001, encontró que el sistema judicial y sus prácticas eran contradictorios a los cambios introducidos con la reforma al mo-

<sup>20</sup> Vargas Vivancos, Juan Enrique, *Herramientas para el diseño de despachos judiciales*, Chile, CEJA-JSCA, 2006, pp. 3 y 4, en [www.cejamericas.org/portal/index.php/es/biblioteca/biblioteca-virtual/cat\\_view/43-documentos/77-proyectos](http://www.cejamericas.org/portal/index.php/es/biblioteca/biblioteca-virtual/cat_view/43-documentos/77-proyectos).

<sup>21</sup> Riego Ramírez, Cristián, *op. cit.*, pp. 57-60.

delo procesal penal. Se mantenían prácticas como la escrituración (en la etapa de investigación) y la falta de inmediatez ante el juez. Parte del problema fue que la reforma no incidió en una nueva infraestructura, lo que propició problemas de gestión administrativa.<sup>22</sup>

Lo anterior mostró la importancia de repensar la reforma para cumplir con su finalidad y lograr los objetivos. Dando un giro, se discutió y planificó, ya no desde el plano normativo, sino desde las prácticas y la organización de las instituciones.

Un punto nodal fue el análisis del funcionamiento de las instituciones encargadas de aplicar el sistema para comprobar si estaban organizadas acorde a las exigencias del mismo.

Así, en el 2005, la Corte Suprema de Justicia de Guatemala aprobó el acuerdo 24-2005 de 29 de junio de 2005, Reglamento Interior de Juzgados y Tribunales Penales,<sup>23</sup> estableciendo lineamientos claros respecto de la organización, gestión y dinámica de las audiencias. Lo que “significó un compromiso institucional de parte del Poder Judicial con el proceso de moralización”,<sup>24</sup> y una política de cambio del Poder Judicial, orientado en la implementación del nuevo modelo de gestión por audiencias.

El Reglamento General para Tribunales Penales establece un modelo de gestión por audiencias. Respecto de la gestión y organización del despacho judicial destaca que es deber de los jueces aplicar la ley a los conflictos, y del presidente del Organismo Judicial, dotar de una organización y gestión del despacho judicial eficiente y eficaz, para que la función jurisdiccional se realice de manera pronta y cumplida (artículo 2o.); señala de manera específica que la gestión del despacho judicial debe cumplir las

<sup>22</sup> Lorenzo, Leticia y Díaz, Elvyn, “Implementación del modelo de gestión por audiencias en Guatemala”, en *Reforma de justicia en América Latina. Experiencias de innovación*, Chile, CEJA-JSCA, 2010, p. 17.

<sup>23</sup> [Http://www.oj.gob.gt/es/QueEsOJ/EstructuraOJ/UnidadesAdministrativas/CentroAnalisisDocumentacionJudicial/cds/CDs%20leyes/2005/pdfs/acuerdos/24-2005.pdf](http://www.oj.gob.gt/es/QueEsOJ/EstructuraOJ/UnidadesAdministrativas/CentroAnalisisDocumentacionJudicial/cds/CDs%20leyes/2005/pdfs/acuerdos/24-2005.pdf) (consultado el 28 de junio de 2010).

<sup>24</sup> Lorenzo, Leticia y Díaz, Elvyn, *op. cit.*, p. 24.

finalidades jurisdiccionales. Es decir, la función jurisdiccional debe realizarse de tal manera que preserve la dignidad de los usuarios con un servicio de altos niveles de calidad y efectividad (artículo 3o.).

También se establecen los principios que deben regir el procedimiento penal: accesibilidad, igualdad, simplicidad, antiformalismo, celeridad, concentración, continuidad, intermediación, oralidad, gratuidad, publicidad y lealtad procesal (artículos 4o.-10), todos que arrojan al sistema acusatorio.

En los artículos 11 y 12 se hace una división tajante entre las tareas administrativas y las jurisdiccionales que corresponden al juez. En el primero se establece que las funciones administrativas del despacho judicial corresponden al administrador o secretario. Este se organiza para garantizar estándares de alta calidad en la gestión y eficiencia del servicio judicial, y su administración requiere acciones de planeación, control y evaluación de personal, periódica y efectiva. Por otro lado, el artículo 12 establece que corresponde, con exclusividad, al juez o tribunal decidir los casos sometidos a su conocimiento y le está prohibido delegar sus funciones.

En cuanto a la administración del despacho, la tarea del juez se limita a coordinar con el administrador o secretario, aquellas acciones relacionadas con la función jurisdiccional, con el único propósito de garantizar una respuesta judicial pronta y cumplida.

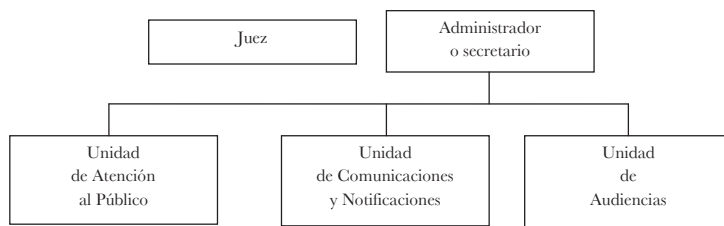
En este sentido, el administrador o secretario es el gerente del despacho judicial, y le corresponde (artículo 24):

- 1) Verificar la funcionalidad de las unidades de asistencia judicial.
- 2) Decidir todo lo relativo al personal, en cuanto a permisos, sustitución, licencias y todo aquello que sea inherente al manejo del recurso humano del despacho judicial, y en su caso comunicarlo a donde corresponda.
- 3) Mantener el suministro de insumos necesarios en el despacho judicial.

- 4) Coordinar con los administradores de otros despachos judiciales o autoridades de la circunscripción territorial y servicios comunes, el buen desempeño de las funciones en conjunto, para evitar dilaciones innecesarias.
- 5) Compilar la estadística judicial y llevar el control de los registros informáticos internos.
- 6) Ser el órgano personal de comunicación con las demás instancias del sector judicial.
- 7) Coordinar aquellas acciones que permitan el buen desenvolvimiento de la función jurisdiccional y gestión del despacho, y
- 8) Otras que la ley le asigne.

Además, jerárquicamente inferior al administrador o secretario están tres unidades con personal auxiliar: de Atención al Público (artículo 25), de Comunicaciones y Notificaciones (artículo 26), y de Audiencias (artículo 27), que apoyan al administrador o secretario, cada uno con tareas específicas, en la consecución de la producción de las audiencias.

#### ESTRUCTURA DE TRIBUNAL O JUZGADO PENAL EN GUATEMALA



Las tareas de cada uno de las unidades se muestran en el cuadro siguiente:

ACTIVIDADES QUE REALIZAN LAS UNIDADES DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LOS TRIBUNALES O JUZGADOS PENALES DE GUATEMALA		
Unidad de Atención al Público	Unidad de Comunicaciones y Notificaciones	Unidad de Audiencias
<p>Dar información a todas las personas que lo requieran, sean sujetos procesales o usuarios del sistema.</p> <p>Ingresar y ubicar a los sujetos procesales, testigos, peritos, consultores técnicos y otros que intervienen en el proceso, en el lugar que les corresponde.</p> <p>Elaborar la agenda semanal y mensual del despacho judicial, la que ubicará en un lugar visible para las personas, remitir vía fax o medio electrónico una copia a las instituciones vinculadas al sector judicial y a las personas que la requieran.</p> <p>Todo aquello que sea inherente y necesario para proveer un servicio con estándares de calidad hacia los usuarios y al público.</p>	<p>Recibir y registrar los requerimientos de audiencias.</p> <p>Comunicar a la unidad de audiencias el requerimiento.</p> <p>Convocar a los sujetos procesales y demás que intervienen a la audiencia, mediante aviso, en la forma ya señalada.</p> <p>Realizar los recordatorios necesarios a los sujetos procesales para garantizar el éxito de la audiencia.</p> <p>Excepcionalmente, y de ser necesario, remitir los oficios, despachos, suplicatorios y actuaciones a donde corresponda.</p>	<p>Llevar la agenda de las audiencias a través de los registros instalados.</p> <p>Elaborar el registro de los sujetos procesales que intervienen en cada caso.</p> <p>Actualizar los registros de abogados litigantes, fiscales y defensores públicos de la circunscripción territorial para facilitar la comunicación.</p> <p>Actualizar y depurar el registro de comunicaciones a sujetos procesales y demás personas que comparezcan en el proceso.</p> <p>Registro de audiencias y su resguardo (modificada por el artículo 3o. del Acuerdo 7-2006 de la Corte Suprema de Justicia). Realizar las transcripciones que le sean requeridas por los despachos judiciales, debiendo entregarlas en el plazo concedido.</p> <p>Asistir a los sujetos procesales, en las diligencias judiciales que requieran los servicios de traductor o intérprete.</p>

Los resultados de la implementación de este modelo de gestión por audiencias se plasman en un informe conjunto realizado por CEJA y el Área de Transparencia del Instituto de Estudios Comparados en Ciencias Penales de Guatemala (ICCPG). El informe es el resultado de un estudio realizado en Huehuetenango, Quetzaltenango, Alta Verapaz y Chiquimula, Guatemala, poste-



rior a la implementación del nuevo modelo de gestión de tribunales penales. Se observaron los resultados favorables que a continuación se sintetizan.<sup>25</sup>

En las audiencias se identificaron los siguientes avances:

- 1) Se notó que el sistema de audiencias se asumía como una mejor forma de toma de decisiones jurisdiccionales.
- 2) En cuanto a los espacios físicos, los tribunales fueron reestructurados, contaban con salas de audiencia equipadas para realizar y registrar las audiencias en forma adecuada. Los despachos de los jueces eran más pequeños y el diálogo entre las partes y el juez solo tenía lugar en la sala de audiencia.
- 3) Había acceso de público a las salas de audiencia.
- 4) La agenda de las audiencias era manejada por la unidad correspondiente (o la persona a cargo de la función de programación de audiencias). La agenda está visible al público.
- 5) Se observó claridad y fluidez en el desarrollo de las audiencias.
- 6) La conducción de las audiencias por parte de los jueces hacía posible la controversia.
- 7) Se observó precisión de las partes en sus planteos.
- 8) Se observó una ruptura con los ritualismos y formalidades propias del sistema escrito. Había claridad en el lenguaje.
- 9) El expediente no cumplía una función para las partes en términos de sustentar sus posiciones ni para el juez en la toma de decisión. En adición al expediente físico, se observó un sistema informático en el que los jueces registraban todos los sucesos de los casos que se les asignaba.
- 10) El personal auxiliar se organizaba en función a la producción de la audiencia; sin embargo, se observó resistencia del personal a cambiar su formato de trabajo anterior.

<sup>25</sup> *Ibidem*, pp. 29 y ss. Cabe señalar que también se encontraron oportunidades de mejorar, y que los autores establecen que los resultados de los estudios son preliminares.

Se observó una mejora notoria en la toma de decisiones y en la calidad de las mismas. Los jueces se mostraron cómodos en su función, hacían posible una dinámica de contradicción real entre las partes y la decisión era tomada en forma inmediata.

También se notó una mejora en los tiempos, el trabajo de los funcionarios se optimizó y mejoró la calidad de las decisiones hacia los usuarios.

El caso Chile fue estudiado por el Programa de Justicia Criminal de la Universidad Diego Portales (investigadores: Andrés Baytelman y Mauricio Duce) dentro del trabajo de carácter comparado desarrollado por CEJA en 2002.<sup>26</sup>

El nuevo sistema de administración de justicia penal chilena inició en 2002 con el nuevo Código Procesal Penal de ese año; se dividió en tres grandes rubros:

- 1) La separación de las funciones de investigar y condenar que el juez del sistema antiguo tenía;
- 2) Los juicios orales y públicos, y
- 3) El establecimiento de un servicio público de defensoría para los acusados que no pueden costear un abogado, conformado por profesionales que en esta materia reemplazan a los de la Corporación de Asistencia Judicial.

Uno de los objetivos centrales de la reforma procesal penal chilena fue la profesionalización de la administración de los tribunales.

A pesar de las áreas de oportunidades encontradas por el estudio referido, se identificaron varios logros. Los logros, resultado de la implementación de la reforma en Chile, se pueden resumir de la siguiente manera:

<sup>26</sup> Riego Ramírez, Cristián, *op. cit.*, pp. 63-76.

El nuevo modelo de justicia procesal penal chilena fue de aplicación gradual. El proceso inició en 2000 con las regiones IV y IX; en 2001, las regiones II, III y VII; en 2002, las regiones I, XI y XII; en 2003, las regiones V, VI, VIII y X, y en 2005 terminó con la aplicación en la Región Metropolitana.

- 1) La instalación de un sistema acusatorio efectivamente oral.
- 2) Las instituciones que intervienen en el nuevo sistema están instalando razonablemente su rol dentro del nuevo sistema.
- 3) El sistema ha demostrado una intensa capacidad de aprendizaje y corrección de sus prácticas.
- 4) Una sofisticación creciente de la organización de las instituciones.
- 5) Un incremento considerable de los derechos y servicios a los intervinientes, especialmente tratándose de la víctima y el imputado.
- 6) Una ganancia ostensible en los tiempos de funcionamiento del sistema.
- 7) El sistema ha desarrollado una capacidad intensa para poner término a los casos que ingresen.
- 8) El sistema ha permitido mejorar substancialmente las condiciones de probidad del funcionamiento de la justicia criminal.

Por todo lo anterior, los investigadores que realizaron el estudio concluyen que, en términos generales, la implementación de la reforma “puede catalogarse de exitosa”.<sup>27</sup>

En Chile se hizo una distinción tajante entre las funciones jurisdiccionales, en que se impone el principio de la intermediación y la prohibición de delegación de tales funciones, y las funciones administrativas. Las labores administrativas de las nuevas organizaciones jurisdiccionales se estructuran considerando distintos niveles de decisión.

En el nivel superior de decisión se encuentra un Comité de Jueces, que tiene atribuciones de administración, mas no jurisdiccionales. En el segundo nivel de decisión existe un juez presidente del Comité de Jueces con funciones específicas de decisión y coordinación. Es el encargado de relacionarse directamente con el administrador del tribunal. El administrador del tribunal constituye el tercer nivel de decisión, este, con la ayuda de los demás

<sup>27</sup> *Ibidem*, p. 63.

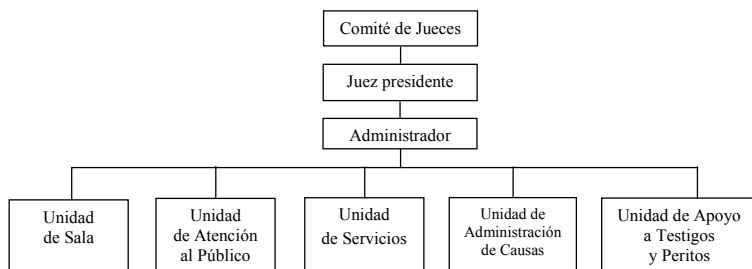
funcionarios administrativos subordinados a él, cumple las demás tareas de administración.<sup>28</sup>

Se establece una clara delimitación conceptual para distinguir las funciones administrativas y jurisdiccionales a partir de la naturaleza de las cosas. Las funciones jurisdiccionales que deben realizarse personalmente por los juzgadores se pueden agrupar como sigue:<sup>29</sup>

- 1) Dirección de las audiencias que proceden.
- 2) Resolución de los conflictos sometidos a su conocimiento.
- 3) Resolución de los incidentes y demás solicitudes presentadas.
- 4) Resguardo de los derechos procesales de los intervinientes asegurando su participación en el proceso penal.

Por exclusión, las demás funciones son administrativas. Aquí se pueden encontrar la designación del personal, la asignación de funciones al personal, evaluación de la gestión, calificación del personal, administración de los recursos financieros, criterios de administración, ejercicio de facultades disciplinarias, ordenamiento de la gestión, entre otras.

El aparato administrativo de los juzgados y tribunales se estructura como sigue:



<sup>28</sup> Sáenz Martín, Jorge Eduardo, *op. cit.*, pp. 147 y 148.

<sup>29</sup> *Ibidem*, pp. 148-152.

El Comité de Jueces, nivel superior de decisión dentro del tribunal, está integrado por tres a cinco jueces, dependiendo de la dotación del tribunal o juzgado,<sup>30</sup> y tiene las siguientes funciones.

- a) Aprobar el procedimiento objetivo y general a que se refieren los artículos 15 y 17.
- b) Designar, de la terna que le presente el juez presidente, al administrador del tribunal.
- c) Calificar anualmente al administrador del tribunal.
- d) Resolver acerca de la remoción del administrador.
- e) Designar al personal del juzgado o tribunal, a propuesta en terna del administrador.
- f) Conocer de la apelación que se interpusiere en contra de la resolución del administrador que remueva al subadministrador, a los jefes de unidades o a los empleados del juzgado o tribunal.
- g) Decidir el proyecto de plan presupuestario anual que le presente el juez presidente, para ser propuesto a la Corporación Administrativa, y
- h) Conocer de todas las demás materias que señale la ley.

La función del juez presidente es la de “velar por el adecuado funcionamiento del juzgado o tribunal”.<sup>31</sup> Se encarga de supervisar la gestión del tribunal.

El administrador del tribunal es un funcionario auxiliar de la administración de justicia, encargado de organizar y controlar la gestión administrativa de los tribunales de juicio oral en lo penal y de los juzgados de garantía, entre otros. Es responsable de organizar y controlar la gestión administrativa del tribunal.

El administrador tiene las siguientes atribuciones:<sup>32</sup>

<sup>30</sup> Artículo 23 del Código Orgánico de Tribunales de Chile.

<sup>31</sup> Artículo 24 del Código Orgánico de Tribunales de Chile.

<sup>32</sup> Artículo 389 B del Código Orgánico de Tribunales de Chile.

- a) Dirigir las labores administrativas propias del funcionamiento del tribunal o juzgado, bajo la supervisión del juez presidente del Comité de Jueces.
- b) Proponer al Comité de Jueces la designación del subadministrador, de los jefes de unidades y de los empleados del tribunal.
- c) Proponer al juez presidente la distribución del personal.
- d) Evaluar al personal a su cargo.
- e) Distribuir las causas a las salas del tribunal, conforme a un procedimiento objetivo y general aprobado.
- f) Remover al subadministrador, a los jefes de unidades y al personal de empleados.
- g) Llevar la contabilidad y administrar la cuenta corriente del tribunal, de acuerdo con las instrucciones del juez presidente.
- h) Dar cuenta al juez presidente acerca de la gestión administrativa del tribunal.
- i) Elaborar el presupuesto anual y presentarlo al juez presidente.
- j) Adquirir y abastecer de material de trabajo al tribunal.
- k) Ejercer las demás funciones que le sean asignadas por el Comité de Jueces o el juez presidente o las que determinen las leyes.

Las tareas de las unidades administrativas se resumen en el cuadro siguiente.

ACTIVIDADES QUE REALIZAN LAS UNIDADES DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LOS TRIBUNALES	
<i>Unidad de Sala</i>	<i>Unidad de Apoyo a Testigos y Peritos</i>
Planifica y organiza las audiencias que se desarrollan en la sala respectiva y prepara los expedientes para las audiencias que se desarrollen en la sala respectiva.	Se asegura de la adecuada y rápida atención, información y orientación a los testigos y peritos citados a declarar en transcurso del juicio oral.

<i>Unidad de Atención al Público</i>	<i>Unidad de Servicios</i>	<i>Unidad de Administración de Causas</i>
<p>Administra la correspondencia del tribunal o juzgado.</p> <p>Atiende a los usuarios.</p> <p>Orienta y entrega información a los usuarios.</p> <p>Realiza las notificaciones.</p>	<p>Presta apoyo especializado en materia contable, informática, administración de bodega y servicios auxiliares de aseo, mensajería, entre otros.</p> <p>Brinda soporte informático al personal del tribunal o juzgado.</p> <p>Custodia las especies incautadas, elementos que constituyen pruebas, materiales de oficinas y equipos del tribunal o juzgado.</p> <p>Realizar las funciones de recepción de dineros, emisión de egresos y registro de operaciones.</p>	<p>Realiza el ingreso de causas nuevas al sistema.</p> <p>Certifica las actuaciones, procesales y resoluciones cuando corresponda, ratifica firmas y autoriza mandatos ante el tribunal o juzgado.</p> <p>Realiza las notificaciones.</p> <p>Elabora el Estado Diario.</p>

En los anteriores dos ejemplos se transita de los juzgados entendidos como pequeñas unidades: juez, secretarios de acuerdos, proyectistas y actuarios, a tribunales organizados como grandes unidades jurisdiccionales. Los jueces se agrupan y son apoyados por un solo aparato administrativo. Se profesionaliza la gestión y los empleados adquieren funciones técnicas no jurisdiccionales. Son conducidos por administradores profesionales que se encargan de distribuir el trabajo. Asimismo, son los aparatos administrativos comunes a varios jueces los que preparan las agendas de las audiencias de estos.

Una variante de estos modelos es el caso Costa Rica con los megadespachos.<sup>33</sup> Aquí la agrupación de los jueces es mayor, ya

<sup>33</sup> Vargas Vivancos, Juan Enrique, *Herramientas para el diseño de despachos judiciales*, cit., p. 19.

que no se agrupan únicamente jueces penales de una jurisdicción, sino de distintas jurisdicciones.

En este país la experiencia inició en el Segundo Circuito Judicial de San José, cuya sede, conocida como Tribunales de Goicoechea, aglutina a 5 tribunales (el Contencioso, el de Casación Penal, el de Juicio y Penal Juvenil, el de Trabajo y el Agrario); 11 juzgados (el Contencioso Administrativo, el Contravencional, los civiles de mayor y menor cuantía, el de Familia, el de Trabajo, el de Tránsito, el Penal, el de Turno Extraordinario, el de Pensiones Alimentarias y el de Violencia Doméstica) y 5 oficinas vinculadas al sistema de justicia penal (la de los Defensores Públicos, la Fiscalía Adjunta, la Fiscalía de Defensa Civil y de Casación, la Fiscalía de Delitos Tributarios y la Fiscalía de Turno Extraordinario).

Todos los órganos jurisdiccionales mencionados anteriormente son apoyados por un solo servicio común centralizado que realiza la recepción de documentos, escritos y demandas nuevas; el archivo y custodia de expedientes; las notificaciones y citaciones; la información y atención al usuario; la administración de salas de juicio; la bodega de decomisos y la bodega de suministros.

Es de destacar que en cada circuito judicial de Costa Rica hay una Oficina Administrativa del Circuito, que brinda servicios comunes, como recepción y distribución de documentos; notificaciones y citaciones; la información y atención al usuario; archivo de causas; tesorería judicial y la bodega de decomisos, entre otros, a los despachos judiciales.

Por su parte, Perú cuenta con módulos básicos de justicia.<sup>34</sup> En estos módulos no solo se agrupan órganos jurisdiccionales, sino también otros operadores del sistema penal. Así, el usuario puede encontrar jueces, fiscales, defensores de oficio, médicos legistas, consultorios jurídicos, Policía Nacional, conciliadores extrajudiciales y otros servicios y funcionarios vinculados a este ámbito en un mismo módulo. Cada uno de estos módulos básicos

<sup>34</sup> *Idem*.



de justicia tiene un administrador general que gestiona todos los aspectos administrativos del módulo: adquisición de materiales, insumos, suministros, mantenimiento, sueldos, salarios y control de asistencia, entre otros, mientras los jueces de enfocan únicamente a su función jurisdiccional.