

2019

MODULO 14: GESTIÓN DE CALIDAD DEL DESPACHO JUDICIAL PRIMERA PARTE



ESCUELA DE JUECES DEL ESTADO
UNIDAD DE FORMACIÓN Y
ESPECIALIZACIÓN

MÓDULO 14

GESTIÓN DE CALIDAD DEL DESPACHO JUDICIAL

PRIMERA PARTE

INDICE

MÓDULO 14	1
GESTIÓN DE CALIDAD DEL DESPACHO JUDICIAL	1
INDICE.....	1
1. EL DERECHO CONSTITUCIONAL A LA JUSTICIA	9
1.1. La gestión del despacho judicial como forma de cumplimiento de las garantías, principios y derechos constitucionales	10
1.1.1.1. La garantía de acceso a la justicia pronta y oportuna y el principio de celeridad	10
1.1.1.2. El principio de seguridad jurídica	11
1.1.1.3. La garantía y el principio de gratuidad	11
1.1.1.4. La garantía de transparencia y el principio de publicidad	12
1. PROBLEMAS QUE ENFRENTA LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA CON RELACIÓN A LA TRAMITACIÓN DE LOS PROCESOS	13
2. MITOS SOBRE LAS CAUSAS DE LA RETARDACIÓN DE JUSTICIA	13
2.1. La excesiva carga procesal	14
2.1.1. Materia civil	15
2.1.2. Materia familiar	16
2.1.3. Materia penal.....	17

2.1.4.	Conclusión sobre la carga procesal	18
2.2.	El único trabajo del juez es resolver los procesos	19
2.3.	La carga crece porque la productividad del Juez no puede aumentar más	19
2.3.1.	Conclusión sobre la productividad.....	21
2.4.	El único culpable del incremento de la carga procesal es el Juez	22
2.5.	Conclusiones sobre los mitos que causan la retardación de justicia	22
2.6.	Posibles soluciones a la problemática de la retardación de justicia.....	23
3.	MITO SOBRE LA IMPOSIBILIDAD DE CONTROLAR LOS COBROS INDEBIDOS DE PARTE DE LOS FUNCIONARIOS DEL DESPACHO JUDICIAL.....	24
3.1.	Origen de la corrupción de los funcionarios del despacho judicial.....	24
3.2.	Falta de sistemas de control y procedimientos y plazos establecidos.	26
3.3.	Conclusiones sobre el mito de imposibilidad de control de cobros indebidos en el personal del despacho judicial.....	27
	GESTION DE UN DESPACHO JUDICIAL	28
1.	¿QUÉ ES EL DESPACHO JUDICIAL?.....	28
2.	¿EN QUE CONSISTE LA GESTIÓN DE UN DESPACHO JUDICIAL?	28
3.	¿QUE TIPO DE SERVICIOS O PERSONAL INTEGRAN LAS FUNCIONES DEL DESPACHO JUDICIAL?	29
3.1.	Servicios externos: Servicios judiciales	29
3.1.1.	Oficina de servicios comunes.....	29
3.1.1.1.	Funciones	30
3.1.2.	El Buzón judicial	30
3.1.3.	Plataforma de atención al público e informaciones	30

3.1.4.	Central de notificaciones	30
3.1.4.1.	Funciones	31
3.1.5.	Oficinas gestoras de audiencias.....	31
3.1.5.1.	Funciones de las Oficinas gestoras de audiencias	31
3.1.6.	Otros servicios.....	32
3.2.	Servicios internos: El despacho judicial propiamente dicho compuesto por personal dependiente del Juzgado.....	33
4.	¿QUÉ SE ESPERA DE LOS JUECES EN SU FUNCIÓN JURISDICCIONAL? .	33
4.1.	¿Qué aspectos implica el cumplimiento del propósito clave de los jueces?	34
5.	¿QUE SE ESPERA DE LOS JUECES EN SU ROL DE CABEZA DEL DESPACHO JUDICIAL?	35
1.	INTRODUCCION	38
2.	IMPORTANCIA DEL ROL DEL JUEZ COMO CABEZA DEL DESPACHO	39
3.	EL JUEZ: ¿LIDER O JEFE?	41
3.1.	¿Qué es realmente el liderazgo?	43
3.2.	¿Los jueces son líderes?	44
3.3.	¿Qué cualidades debe tener el Juez como líder?.....	44
3.3.1.	Habilidad para conectarse y comunicarse.....	45
3.3.2.	Habilidad de inspirar.....	45
3.3.3.	Compromiso.....	45
3.3.4.	Inteligencia	47
3.3.5.	Sensibilidad socio-cultural	47

3.3.6.	Pasión y energía	47
3.3.7.	Actitud positiva	48
3.3.8.	Visión	48
3.3.9.	Idoneidad ética	48
3.3.10.	Idoneidad física y psicológica.....	50
3.3.11.	Idoneidad técnico jurídica.....	50
4.	IMPORTANCIA DEL ESTABLECIMIENTO DE NORMAS DE CONDUCTA EN EL JUZGADO.....	52
4.1.	¿Es corrupción lo que ya se ha transformado en costumbre?.....	52
4.2.	Enseñar con el ejemplo	52
1.	PLANIFICACIÓN	55
1.1.	La Misión	56
1.2.	La visión.....	57
1.3.	Los objetivos	57
1.4.	Las actividades	59
2.	ORGANIZACIÓN	60
2.1.	Paso uno: Conociendo las funciones de cada funcionario.....	60
2.2.	Paso dos: Identificar la importancia de cada función en el trabajo total.....	64
2.3.	Paso tres: Dar a conocer la visión y los principios que rigen en el Juzgado	65
2.4.	Paso cuatro: Establecer el “cómo” se efectuará el trabajo.....	66
3.	IMPLEMENTACIÓN.....	67
4.	CONTROL Y EVALUACIÓN.....	68

4.1.	Control	68
4.2.	Evaluación	69
1.	EL PRINCIPIO DISPOSITIVO VS EL IMPULSO DE OFICIO: DEL JUEZ PASIVO AL JUEZ PROACTIVO.....	70
2.	DE LA VERDAD FORMAL A LA VERDAD MATERIAL COMO PARTE DE UNA GESTIÓN DE DESPACHO EFICIENTE Y DE CALIDAD	74
3.	EL PRINCIPIO DE DIRECCIÓN DEL PROCESO	76
3.1.	¿Qué implica una dirección del proceso adecuada?	77
3.2.	El abuso del proceso y el papel de los jueces frente a este	78
3.3.	¿En qué momento surge la necesidad de dirigir el proceso?	81
3.3.1.	Admisión de la demanda.....	81
3.3.2.	La conformación del expediente:.....	84
3.3.3.	La tramitación del proceso: La preparación como una herramienta fundamental de la dirección	85
4.	LA DIRECCIÓN DE LAS AUDIENCIAS.....	87
4.1.	¿Qué aspectos debe tomar en cuenta el Juez al momento de señalar audiencia?	87
4.2.	Dirección de la audiencia.....	89
4.3.	El control de las objeciones	90
4.4.	Protocolo sugerido a seguir para el desarrollo de la audiencia de juicio....	92
5.	EJECUCIÓN DE SENTENCIA.....	104
1.	IMPORTANCIA DEL USO DEL SISTEMA INFORMÁTICO PARA LA GESTIÓN DE DESPACHO EFICIENTE	106
1.1.	Uso del Sistema para la Gestión de despacho	107

2.	EL FLUJO DE INFORMACIÓN.....	109
2.1.	Cuidado y manejo de archivo de la información	109
2.2.	El ingreso de expedientes a despacho	110
2.2.1.	Estado del expediente al momento de ingresar a despacho.....	111
3.	EVITAR TRASLADOS Y PLAZOS INNECESARIOS.....	111
4.	LA RECONDUCCIÓN DEL TRÁMITE A TRAVÉS DE LA ADECUADA PROVIDENCIACIÓN DE LOS MEMORIALES	112
5.	LA FORMACIÓN DE TESTIMONIOS, COMISIONES INSTRUIDAS Y EDICTOS 113	
6.	EL CONTENIDO DE LAS ACTAS Y SU FORMA DE ELABORACIÓN Y ALMACENAMIENTO	114
6.1.	Las actas grabadas.....	115
6.2.	Contenido del Acta.....	116
6.3.	Aspectos importantes a considerar en la grabación de actas.....	116
6.3.1.	Pasos a seguir para la grabación de audiencias en los lugares que no cuenten con el Sistema SIREJU	117
6.3.1.1.	Incorporación de las grabaciones al expediente	118
	BIBLIOGRAFÍA	119

Presentación

La administración de justicia ha sido concebida en Bolivia en una forma tradicionalmente legalista, separada de los criterios de administración general, tanto de personal como de organización, aspecto que ha derivado en una justicia lenta, poco confiable, tradicionalista, altamente ritualista y rígida, aspectos todos que tienen como resultado la desconfianza de la población en el sistema legal.

Contrariamente a lo que se cree, los criterios de administración en general, son plenamente aplicables a un Sistema de Justicia si se pretende hacer de éste un sistema eficaz y eficiente en el cual la población crea y tenga la confianza requerida para evitar que a futuro derive en un caos social en el cual, a falta de confianza en el sistema judicial, se vuelva a los sistemas de justicia bajo mano propia, generando mayor inseguridad, por lo que este módulo parte de la siguiente premisa:

La justicia es un ámbito de servicios públicos perfectamente equivalente a cualquier otro y, en consecuencia, racionalizar y saber administrar y utilizar sus escasos recursos es central para el mejor cumplimiento de sus objetivos.

Se debe entender por administración como el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de una organización y de utilizar todos los demás recursos para alcanzar metas declaradas. Uno de los grandes problemas que ha enfrentado y enfrenta la sociedad boliviana, es la dificultad de acceso a la justicia, la demora excesiva de los procesos judiciales y los ritualismos y formalismos del proceso judicial, anquilosados en una estructura judicial de tipo colonial que dificultan e incluso impiden someterse a la justicia en condición de igualdad y seguridad, es por ello, que se han dictado nuevas leyes, tales como la Ley N° 025 del Órgano Judicial, la Ley N° 439 Código Procesal Civil, el Código de las Familias entre otras, que buscan un cambio, sin embargo, ese cambio no sólo nace de la reforma de las leyes, sino principalmente, del cambio de actitud de quienes administran justicia.

La Escuela de Jueces del Estado, a través de la Unidad de Formación y Especialización, desarrolla el Curso de Formación y Especialización Judicial en Área Ordinaria, en el entendido que las y los estudiantes del Curso, serán quienes en un futuro cercano impartirán justicia bajo este nuevo Sistema Judicial, siendo imperativo por ello que cambien la concepción tradicional del Juez como dueño y señor de su despacho, hacia una visión del Juez líder del mismo.

Es en este entendido en el presente Módulo del Curso de Formación y Especialización de Jueces en Área Ordinaria, se presenta la temática de Gestión de Calidad del Despacho Judicial con el objetivo de que las futuras juezas y jueces, administren justicia y sean líderes en sus despachos bajo criterios de eficacia y eficiencia y principalmente proporcionen justicia pronta y justa.

Introducción

Para el logro de los propósitos y objetivos delineados, el presente Módulo está organizado en 7 unidades temáticas. En la primera se abordan las bases constitucionales para la gestión del despacho, en la Unidad II se realiza un breve análisis de la problemática de la justicia en Bolivia y su vinculación con el despacho judicial, en la Unidad III se produce el estudio general de lo que implica la gestión de despacho judicial, para luego en la Unidad IV analizar el rol del Juez como director de su despacho, en la Unidad V la planificación, organización, implementación y evaluación del trabajo del Juzgado, en la Unidad VI el Juez como director del proceso y en la Unidad VII la simplificación y manejo de los procedimientos administrativos internos.

UNIDAD I

BASES CONSTITUCIONALES PARA LA GESTIÓN DE DESPACHO

1. EL DERECHO CONSTITUCIONAL A LA JUSTICIA

El establecimiento de derechos de los individuos sea mediante la suscripción de tratados y convenios internacionales o de normas nacionales de diferentes jerarquías, carecerían de fuerza si es que su protección a través de la defensa en caso de vulneración, no se haría efectiva. El derecho en sí mismo contiene un deber correspondiente: el derecho de un sujeto despierta siempre en otro la obligación de no impedir su ejercicio, y en caso de hacerlo, despierta en el Estado la obligación de intervenir para su restauración. No puede existir estado de derecho en las sociedades si esos derechos no son objeto de protección, es por esto que la Constitución Política del Estado, en su **Artículo 115**, estipula: *“I. Toda persona será protegida oportuna y efectivamente por los jueces y tribunales en el ejercicio de sus derechos e intereses legítimos. II. El Estado garantiza el derecho al debido proceso, a la defensa y a una justicia plural, pronta, oportuna, gratuita, transparente y sin dilaciones.”*

El artículo 115 transcrito, establece quién y cómo se protegerán esos derechos, delegando esta importante función a los jueces y tribunales del Estado. El cómo se hará, está establecido en el párrafo segundo cuando habla del derecho al debido proceso y al tipo de justicia al cual se deberá tener acceso.

Este artículo, es complementado por el artículo 178 que establece los principios bajo los cuales se encuentra la administración de justicia. **“Artículo 178. I. La potestad de impartir justicia emana del pueblo boliviano y se sustenta en los principios de independencia, imparcialidad, seguridad jurídica, publicidad, probidad, celeridad, gratuidad, pluralismo**

jurídico, interculturalidad, equidad, servicio a la sociedad, participación ciudadana, armonía social y respeto a los derechos.”

De la combinación de ambos artículos se tiene que la administración de justicia debe ser pronta, oportuna, gratuita, transparente y sin dilaciones, pero además sustentada en los principios de independencia, imparcialidad, seguridad jurídica, publicidad, probidad, celeridad, gratuidad, pluralismo jurídico, interculturalidad, equidad, servicio a la sociedad, participación ciudadana, armonía social y respeto a los derechos.

La responsabilidad por la aplicación de las garantías y los principios, si bien recae en genérico en el Estado, pero en específico, quienes aplican son los juzgados y tribunales que imparten justicia en el territorio boliviano, razón por la cual son corresponsables de dicho cumplimiento. En el día a día de su trabajo tienen el deber de procurar la protección del individuo en términos compatibles con las garantías, principios y derechos estipulados en el bloque de constitucionalidad y en las leyes vigentes.

1.1. La gestión del despacho judicial como forma de cumplimiento de las garantías, principios y derechos constitucionales

A fin de establecer si la gestión de despacho está vinculada a las garantías, principios y derechos constitucionales referentes a la justicia y al debido proceso, debemos analizar los principios y garantías pertinentes, su vinculación entre ellos y sus alcances:

1.1.1.1. La garantía de acceso a la justicia pronta y oportuna y el principio de celeridad

“Nada se parece tanto a la injusticia como la justicia tardía” Séneca (2AC – 65 DC)

Se debe tomar en cuenta que el sistema judicial entra en el espectro de los derechos individuales, cuando éstos han sido ya vulnerados, como una forma de reconocimiento, restauración o reparación, dependiendo del caso. Esto implica que los involucrados que recurren al órgano judicial a fin de dirimir sus conflictos, o aquellos que son llevados ante los tribunales por haber vulnerado el derecho, van con la esperanza de encontrar justicia y estarán con sus derechos en discordia o suspendidos, en tanto y en cuanto no exista

una resolución de los mismos por parte de los juzgados o tribunales encargados, creando un periodo de incertidumbre que muchas veces degenera en un daño inclusive mayor al que se produjo inicialmente y por el cual concurrieron a estas instancias. Es por esta razón que las garantías de una justicia pronta, oportuna y bajo los principios de celeridad resultan muy importantes para la sociedad, ya que, a través de cada fallo judicial, lo que se debe buscar es restaurar esa paz social rota entre los individuos y mientras más demore esta resolución, más tiempo estará esta paz quebrada y las personas tendrán una honda sensación de ausencia de la justicia.

1.1.1.2. El principio de seguridad jurídica

'La seguridad jurídica debe hacer previsible la actuación estatal para el particular, tal actuación debe estar sujeta a reglas fijas. La limitación del poder estatal por tales reglas; es decir, leyes, cuya observancia es vigilada por la justicia, es contenido especial del principio de estado de derecho' (Torsten Stein. Seguridad Jurídica y Desarrollo Económico. FKA). En efecto, la seguridad jurídica como principio emergente y dentro de un Estado de Derecho, implica la protección constitucional de la actuación arbitraria estatal; por lo tanto, la relación Estado-ciudadano (a) debe sujetarse a reglas claras, precisas y determinadas, en especial a las leyes, que deben desarrollar los mandatos de la Constitución Política del Estado, buscando en su contenido la materialización de los derechos y garantías fundamentales previstos en la Ley Fundamental; es decir, que sea previsible para la sociedad la actuación estatal...' (SC 0070/2010-R de 3 de mayo)''.

Éste viene a ser el entendimiento del Tribunal Constitucional en relación a la Seguridad Jurídica que debe existir como principio a favor de las personas. En el órgano judicial, esta seguridad jurídica está delegada a los jueces, quienes en el curso de los procesos, deben cuidar que los mismos sean llevados a cabo dentro del marco del derecho, pero además de una manera uniforme, con reglas claras y precisas, mismas que se aplican no sólo a la actuación del Juez, sino de todo su personal, bajo la dirección del Juez o tribunal.

1.1.1.3. La garantía y el principio de gratuidad

El principio de gratuidad supone que la administración de justicia no es onerosa, es decir no tiene costo, de tal manera que toda persona, sin necesidad de dinero, puede acceder a la misma, no encontrándose por tanto su derecho limitado por su capacidad económica. Esta garantía y principio constitucional, si bien ya se ha traducido en el órgano judicial en la eliminación de timbres y otros cobros, en la práctica, se ve vulnerado por la práctica diaria de muchos funcionarios subalternos de los juzgados, que recurren a cobros para realizar actuaciones que deben ser gratuitas, tales como notificaciones, embargos, testimonios y otros, aspecto posibilitado por la falta de control del personal en los juzgados y tribunales.

1.1.1.4. La garantía de transparencia y el principio de publicidad

La actuación de la administración de justicia se rige por el principio de publicidad, por el cual los procesos y procedimientos son de conocimiento público, dentro de los límites obviamente establecidos en los casos de menores y otros. Este principio de publicidad implica además que todas esas actuaciones, deben ser puestas a disposición no sólo de terceros, sino principalmente de las partes de forma tal que puedan hacer uso de sus derechos. Viendo desde el punto de vista del personal los juzgados y tribunales, este principio implica que los funcionarios deben tener en todo momento los expedientes corrientes y a disposición para su revisión, las resoluciones deben ser emitidas y puestas a disposición de las partes en las fechas que se señalan en ellas y no en fechas muy posteriores. La garantía de transparencia está muy vinculada al principio de publicidad, ya que es a través de la publicidad oportuna que se podrá conocer las actuaciones en los juzgados.

UNIDAD II

LA PROBLEMÁTICA DE LA JUSTICIA EN LA ACTUALIDAD

1. PROBLEMAS QUE ENFRENTA LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA CON RELACIÓN A LA TRAMITACIÓN DE LOS PROCESOS

En Bolivia, actualmente existe una insatisfacción generalizada en la población con relación a la administración de justicia. Temas como retardación de justicia, falta de acceso, falta de transparencia y corrupción entre otros, son parte de la percepción de la población con relación a la justicia, que además de ser una mera percepción, ha sido ratificada a nivel internacional a través de un estudio realizado por World Justice Project (WJP) - 2018, que ha situado Bolivia en el penúltimo lugar en niveles de justicia en Latinoamérica, encontrándose sólo por debajo de Venezuela y ocupando a nivel mundial el puesto 106 de 113 países en cuanto a índices de justicia.

La insatisfacción generalizada en cuanto a la administración de justicia en Bolivia ha sido atribuida normalmente a algunos aspectos que se consideran “insalvables” por parte del operador de justicia de base, es decir, por el Juez.

La gratuidad de la justicia establecida en la Constitución se ha visto comprometida por los cobros que el personal subalterno realiza a las partes por actuaciones que debieran ser gratuitas.

La visión de Jueces saturados, con expedientes de piso a techo, la atención deficiente e inapropiada a las partes, los extravíos de expedientes, las nulidades y los traslados innecesarios, contribuyen en gran manera a la sensación de descontento con la justicia.

2. MITOS SOBRE LAS CAUSAS DE LA RETARDACIÓN DE JUSTICIA

Al ser la retardación de justicia un tema muy importante sobre el que recae gran parte de la insatisfacción popular, es importante señalar que sobre la misma se han generado algunos mitos que es conveniente analizarlos a fin de determinar su grado de certeza, la

influencia de éstos en los problemas de la administración de justicia y las posibles soluciones.

Estos mitos son:

- La excesiva carga procesal.
- El único trabajo del Juez es emitir sentencias.
- La carga procesal crece porque la productividad del Juez no puede aumentar más.
- El único culpable del incremento de la carga procesal es el Juez.

2.1. La excesiva carga procesal

Donde quiera que se lean o escuchen referencias a la carga procesal, se alude siempre a su gran magnitud. Palabras como exceso, congestión, saturación u otras son utilizadas con frecuencia y tomadas con “naturalidad”. En ocasiones, cifras casi siempre muy generales sirven de acompañamiento cuantitativo, escuchándose números tan elevados como 2000 o 3000 causas por juzgado por año.

Algunos países de la región, como por ejemplo Perú, además de manejar estadísticas de la cantidad de causas que atiende cada juzgado, manejan también un dato interesante y útil, cual es el índice del máximo razonable de causas por Juez por materia¹. Por ejemplo, en materia civil, tienen un índice máximo razonable de 880 causas por Juez. Cuando su índice supera ese número, se analiza la creación de nuevos juzgados a fin de mantener las causas dentro del índice de razonabilidad.

Tomando este dato solamente a efectos de realizar una comparación empírica, ya que para ser científica se debiera comparar también el tipo de procedimientos y otros datos más, se ha hecho un análisis rápido de las causas atendidas en materia civil y familiar en

¹ 13 MITOS SOBRE LA CARGA PROCESAL, Wilson Hernández Breña, septiembre 2007.
http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/4585/Hernandez_Wilson%20%284%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y

los Juzgados en Bolivia durante la gestión 2017, tomando en cuenta el número total de causas atendidas en el año, es decir, que incluye las causas de gestiones anteriores no resueltas y las causas ingresadas como nuevas. Los datos han sido obtenidos del Anuario Estadístico Judicial del Consejo de la Magistratura 2017, arrojando el siguiente resultado:

2.1.1. Materia civil

CUADRO 1: CANTIDAD DE CAUSAS ATENDIDAS POR JUZGADO EN MATERIA CIVIL EN LA GESTIÓN 2017

CIUDAD	NÚMERO DE JUECES EN MATERIA CIVIL	NÚMERO DE CAUSAS ATENDIDAS POR JUZGADO EN LA GESTIÓN 2017 (antiguas y nuevas)
SUCRE	14	371
LA PAZ	29	763
EL ALTO	12	721
COCHABAMBA	25	565
ORURO	13	720
POTOSÍ	9	406
TARIJA	11	360
SANTA CRUZ	30	703
TRINIDAD	6	359
COBIJA	4	477

Fuente: Cuadro de elaboración propia en base a datos del ANUARIO ESTADÍSTICO JUDICIAL DE BOLIVIA 2017

Si tuviésemos un índice de causas razonable, similar al de Perú, podríamos analizar si evidentemente existe, una sobrecarga excesiva en los juzgados (civiles) que son

considerados con alta carga procesal. Ante la ausencia de este indicador, sólo podemos asumir que podría dicho índice ser similar en ambas regiones, y de ser así, los juzgados en Bolivia en materia civil estarían aún dentro del índice de razonabilidad.

2.1.2. Materia familiar

CUADRO 2: CANTIDAD DE CAUSAS ATENDIDAS POR JUZGADO EN MATERIA FAMILIAR EN LA GESTIÓN 2017

CIUDAD	NÚMERO DE JUECES EN MATERIA FAMILIAR	NÚMERO DE CAUSAS ATENDIDAS POR JUZGADO EN LA GESTIÓN 2017 (antiguas y nuevas)
SUCRE	8	490
LA PAZ	15	1038
EL ALTO	8	1397
COCHABAMBA	14	860
ORURO	8	575
POTOSÍ	7	674
TARIJA	4	694
SANTA CRUZ	16	1308
TRINIDAD	3	614
COBIJA	2	331

Fuente: Cuadro de elaboración propia en base a datos del ANUARIO ESTADÍSTICO JUDICIAL DE BOLIVIA 2017

En el caso de los juzgados de familia, se observa que en algunas ciudades se está superando el índice de cantidad razonable que se señaló con anterioridad, pero se debe tomar en cuenta que ese índice era para materia civil. En el caso de las causas atendidas en materia familiar, se ha observado que aproximadamente el 50% de las mismas son causas de divorcio, que, por el procedimiento actual, el trámite se reduce a una audiencia.

2.1.3. Materia penal

En esta materia, antes de realizar el análisis estadístico por ciudad, es importante establecer el ingreso de informes de investigación a nivel nacional y de esa información, ver cuántas causas realmente llegan a pronunciamiento del Juez, lo cual nos da un movimiento real de causas en esta materia. A continuación, se presenta el cuadro nacional en base a los datos proporcionados por el Anuario Estadístico Judicial de 2017.

CUADRO 3: PROCESOS CON MOVIMIENTO REAL EN JUZGADOS DE INSTRUCCIÓN DE CIUDAD EN MATERIA PENAL, ANTICORRUPCIÓN Y VIOLENCIA FAMILIAR EN LA GESTIÓN 2017

NÚMERO DE INFORMES DE INICIO DE INVESTIGACIÓN GESTIÓN 2017 (antiguas y nuevas) A NIVEL NACIONAL	IMPUTACIONES FORMALES	CAUSAS EN ETAPA CONCLUSIVA	TRAMITACIÓN DE MEDIDAS CAUTELARES	RECHAZO DE DENUNCIA	CAUSAS QUE SOLO REGISTRAN INICIO DE INVESTIGACIÓN Y NADA MÁS	CAUSAS CON IMPUTACIÓN, CAUTELARES, CONCLUSIVAS Y/U OTRAS FORMAS DE MOVIMIENTO EN TOTAL DE JUZGADOS CIUDAD	PORCENTAJE DE CAUSAS CON MOVIMIENTO REAL
166.653	32.255	9.604	10613	67.529	46.652	52.472	38%

Fuente: Cuadro de elaboración propia en base a datos del ANUARIO ESTADÍSTICO JUDICIAL DE BOLIVIA 2017

En el cuadro precedente, se evidencia que 40,5% de las causas presentan rechazo de denuncia, mismo que de conformidad al Art. 301 del Código de Procedimiento Penal, corresponde que sea realizado por el fiscal asignado, aspecto que luego es puesto en conocimiento del Juez, razón por la cual no existe una participación efectiva del Juez en esta actuación. También se observa que 46.652 causas no presentan ningún tipo de resolución ni rechazo de denuncia y ello se debe a que no han tenido movimiento alguno y que sólo existen 52.472 causas en los que se evidencia imputación, aplicación de medidas cautelares u otras formas de movimiento o resolución, lo que hace un 38 % del total de procesos con inicio de investigación.

Teniendo en mente ya la información del cuadro de movimiento real, pasamos ahora a ver el número de causas por ciudad en juzgados de Instrucción en materia penal, anticorrupción y violencia contra la mujer.

CUADRO 4: CANTIDAD DE CAUSAS ATENDIDAS POR JUZGADO EN INSTRUCCIÓN PENAL, ANTICORRUPCIÓN Y VIOLENCIA EN CIUDAD CONTRA LA MUJER EN LA GESTIÓN 2017

CIUDAD	NÚMERO DE JUECES	NÚMERO DE INFORMES DE INICIO DE INVESTIGACIÓN GESTIÓN 2017 (antiguas y nuevas)	CANTIDAD DE INFORMES DE INVESTIGACIÓN POR JUZGADO GESTIÓN 2018	CANTIDAD DE RECHAZOS DE DENUNCIA EN EL TOTAL DE JUZGADOS DE CIUDAD	CAUSAS CON IMPUTACIÓN, CAUTELARES, CONCLUSIVAS Y/U OTRAS FORMAS DE MOVIMIENTO EN TOTAL DE JUZGADOS CIUDAD	CAUSAS CON IMPUTACIÓN, CAUTELARES, CONCLUSIVAS Y/U OTRAS FORMAS DE MOVIMIENTO EN CADA JUZGADO
SUCRE	5	9431	1886	3422	3240	648
LA PAZ	11	24658	2242	15711	12455	1132
EL ALTO	7	28007	4001	12516	8681	1240
COCHABAMBA	10	25009	2501	5783	10456	1046
ORURO	5	6362	1272	2922	3672	734
POTOSI	5	9095	1819	2613	3638	728
TARIJA	4	5715	1429	1966	1681	420
SANTA CRUZ	15	51399	3427	19342	5694	380
TRINIDAD	3	3057	1019	1252	2447	816
COBIJA	3	3920	1307	2002	1040	347

Fuente: Cuadro de elaboración propia en base a datos del ANUARIO ESTADÍSTICO JUDICIAL DE BOLIVIA 2017

En el cuadro se puede apreciar que existe un número muy alto de informes de investigación iniciados en cada ciudad. Si sólo nos limitamos a dividir éstos entre el número de jueces, obtenemos una carga procesal aparente muy alta, sin embargo, analizando ya a detalle los informes estadísticos del Órgano Judicial, se evidencia que el número de los procesos con movimiento real es mucho menor, y éstos son en realidad la verdadera carga procesal de los juzgados.

Si bien algunas ciudades, más específicamente 3 (La Paz, El Alto y Cochabamba) presentan una recarga por encima de un índice que podría tomarse como máximo razonable, esto no es cierto en la mayor parte los otros juzgados.

2.1.4. Conclusión sobre la carga procesal

La carga procesal sí existe, pero no es generalizada, como se puede evidenciar por las estadísticas, por lo que por sí sola, no logra explicar el porqué de la demora judicial que tanto se reclama, siendo necesario por ende analizar otras circunstancias que influyen en la misma.

2.2. El único trabajo del juez es resolver los procesos

En la creencia popular, e incluso en la de algunos jueces, consideran que el único trabajo del juez es resolver los procesos, es decir, dictar resoluciones.

En lo primordial, las tareas de un juez se pueden dividir en jurisdiccionales y administrativas, aunque para algunos jueces más conservadores prácticamente no hay tareas administrativas pues finalmente toda tarea, en última instancia, guarda relación con lo jurisdiccional.

Unido a la resolución de un proceso, se encuentran todos los aspectos de su tramitación, es decir, las diligencias de citación, notificación, emisión de testimonios, provisiones, llenado de libros, recepción de informes, atención de las partes y otros similares. Todos estos, si bien son cuestiones de orden administrativo, sin embargo, están íntimamente ligados a la resolución de un proceso, influyendo incluso en su validez o nulidad, puesto que una diligencia de citación mal asentada puede llevar fácilmente a una nulidad, o el extravío de un expediente implicará una desviación fundamental del trámite, con la consiguiente demora.

El juez que considera que su función es netamente jurisdiccional, descuida todos los otros aspectos señalados, teniendo como resultado expedientes viciados, burocracia innecesaria, funcionarios ineficientes y/o corruptos, entre otros.

La tarea del juez no es entonces tan simple y restringida como sostiene el mito; no se trata de sentarse a leer y sacar una sentencia. El proceso está lleno de actos procesales distintos de las sentencias y acompañados de trámites y procesos internos que toman su tiempo.

2.3. La carga crece porque la productividad del Juez no puede aumentar más

Este mito tiene dos fuentes. La primera agrupa a muchos actores del sistema de justicia (jueces, abogados, etcétera), quienes aseveran que la “generalizada” sobrecarga procesal es evidencia de que los magistrados están en el límite de su capacidad de resolución o capacidad productiva. La segunda fuente es personificada por las

estadísticas nacionales (muy generales), que dan la impresión de que lo resuelto se mantiene constante en el tiempo frente a lo que se acumula. El magistrado, por ende, está atosigado de casos por resolver.

El mito es, a la vez, verdad y mentira. En principio, en el mito referente a la carga procesal se desmintió el carácter generalizado del exceso de expedientes. Se demostró objetivamente que sí existe y que es un grave problema por enfrentar, pero también que su extensión no compromete a la mayoría de la magistratura.

Sólo para fines ejemplificativos y de análisis, se elaboró el siguiente cuadro en materia civil en el cual se ha añadido como información, la cantidad de causas resueltas en total por ciudad y el porcentaje que esa resolución implica.

CUADRO 5: CANTIDAD DE CAUSAS ATENDIDAS Y RESUELTAS EN MATERIA CIVIL EN LA GESTIÓN 2017

CIUDAD	NÚMERO DE JUECES EN MATERIA CIVIL	NÚMERO DE CAUSAS ATENDIDAS POR JUZGADO EN LA GESTIÓN 2017 (antiguas y nuevas)	TOTAL CAUSAS ATENDIDAS EN LA CIUDAD	TOTAL CAUSAS RESUELTAS EN LA CIUDAD	PORCENTAJE CAUSAS RESUELTAS DEL TOTAL DE LA CIUDAD	CANTIDAD CAUSAS RESUELTAS POR JUZGADO
SUCRE	14	371	5189	4324	83,3%	309
LA PAZ	29	763	22119	12746	57,7%	440
EL ALTO	12	721	8651	6407	74%	534
COCHABAMBA	25	565	14133	11562	81,8%	462
ORURO	13	720	9350	7682	82,1%	591
POTOSÍ	9	406	3657	2764	75,6%	307
TARIJA	11	360	3962	2918	73,7%	265
SANTA CRUZ	30	703	21090	13228	62,8%	441

TRINIDAD	6	359	2153	1806	83,9%	301
COBIJA	4	477	1909	1635	85,6%	409

Fuente: Cuadro de elaboración propia en base a datos del ANUARIO ESTADÍSTICO JUDICIAL DE BOLIVIA 2017

En este cuadro, se pueden apreciar algunos extremos destacables:

- Existen ciudades que, si bien cuentan con número similar de causas por juzgado, el índice de resolución de estas es muy diferente. Por ejemplo, Santa Cruz, Oruro, La Paz y El Alto, tienen un número más o menos aproximado de causas por año, Santa Cruz 703 causas por juzgado, Oruro 720 causas, El Alto 721 causas y La Paz con 763 causas, sin embargo, el porcentaje de causas resueltas es muy diferente en cada ciudad, siendo mucho mayor en Oruro que en las otras ciudades nombradas. Oruro presenta un porcentaje de 82,1% de causas resueltas, seguida de El Alto con un 74%, mientras que Santa Cruz tiene un 62,8% y la Paz un 57,7%.
- Similar comparación puede ser realizada entre Sucre con 371 causas por Juzgado por año y Tarija con 360. Sucre tiene un porcentaje de resolución de causas del 83,3% mientras que Tarija sólo llega a 73,7%, casi 10% menos que Sucre.
- Si comparamos cuántas causas puede resolver un Juez en el año, la respuesta no es para nada uniforme. Se tiene desde una resolución de causas de 591 procesos por Juez por año en Oruro versus 265 causas resueltas por un Juez promedio en Tarija, donde por increíble que parezca, también existe demora procesal.

Es importante destacar que la comparación efectuada es en la misma materia, tomando en cuenta tanto ingresos nuevos como causas de gestiones anteriores, asimismo, al ser de la misma materia, el tipo de procesos ingresados son similares, así como el procedimiento aplicable a su resolución, razón por la cual no debiera existir grandes variaciones en el porcentaje de resolución de causas con índices de ingreso similares, pero la realidad nos demuestra lo contrario.

2.3.1. Conclusión sobre la productividad

Del análisis realizado, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- La productividad del Juez varía de un distrito a otro sustancialmente.
- El número de causas que un Juez puede resolver varía, razón por la cual el mito de que la productividad del Juez no puede crecer, no es del todo cierto, puesto que, si lo fuese, no se tendrían jueces que pueden resolver el doble de causas que otros en una misma materia y en el mismo tiempo.

2.4. El único culpable del incremento de la carga procesal es el Juez

Al momento de analizar la carga procesal, siempre se tiende a buscar responsables; en muchos casos la crítica y responsabilidad recae exclusivamente en el juez, y así crean un gran mito que desprestigia y deslegitima al magistrado. En cambio, cuando se trata de autocriticarse justiciables y abogados se miran de forma muy subjetiva al momento de identificar a los causantes de la dilación y de la carga procesal. Sería poco sensato no mencionar que el juez y el personal del juzgado, por la propia naturaleza de sus labores, cargan con parte de la responsabilidad por la dilación y acumulación de expedientes.

En buena medida, el formalismo que los apega a seguir al pie de la regla procedimientos «evitables» del proceso, su falta de activismo para acelerarlo o promover la conciliación, su no dominio de ciertos temas jurídicos, la deficiente gestión del despacho judicial, la inexistencia de mecanismos institucionales para monitorear a su personal, entre otros aspectos, son factores que, junto a muchos otros, contribuyen a la saturación de expedientes. Sin embargo, la responsabilidad no es exclusiva del cargo de magistrado.

Si consideramos la carga procesal y la dilación como parte de los costos de litigar, los factores causantes estarían principalmente fuera de las cortes y recaerían en la forma como los abogados y las partes conciben las disputas y cómo eligen manejarlas. Sin embargo, la clave no sólo está en las actitudes que estos actores tomen frente al proceso (conducta litigiosa, estrategias dilatorias, apelaciones sin sentido y muchos otros), sino también en cómo el Juez es capaz de manejar y dirigir el proceso a través de una eficiente dirección de este, previniendo actuaciones que tiendan a retrasar inútilmente el proceso o plantear prácticas que solamente perjudiquen el mismo.

2.5. Conclusiones sobre los mitos que causan la retardación de justicia

Sobre la base de los análisis realizados, se pueden obtener las siguientes conclusiones:

- La carga procesal, si bien es elevada y en algunos juzgados es excesiva, no logra explicar la retardación de justicia en todos los juzgados, puesto que en ese caso los juzgados con menos procesos no deberían tener problemas de demora procesal.
- La productividad del juez no tiene como único límite el número de causas, sino principalmente la forma de trabajo, puesto que, si fuese únicamente el número de causas, entonces no podría haber jueces que resuelvan el doble de procesos que otros jueces en diferentes distritos. La forma de trabajo, de cómo se organiza el Juzgado, cómo trabaja su personal, cómo se maneja el proceso, serán las que determinen de gran manera la productividad.
- El juez no es el único responsable en la retardación de justicia, participan en ella tanto actores externos (litigantes, abogados, peritos y otros), como otros actores internos (personal del Juzgado, personal de servicios de apoyo y demás).

2.6. Posibles soluciones a la problemática de la retardación de justicia

Si bien la creación de juzgados nuevos y la instauración de sistemas informáticos que permitan el seguimiento de los procesos judiciales de una forma más cercana por parte de los litigantes, parecían poder dar respuesta al problema que se tenía, sin embargo, como se ha podido apreciar, el problema de la retardación de justicia aún subsiste y es necesario entonces enfrentarlo desde otras perspectivas complementarias.

Frente a esta situación, se plantean algunas soluciones que pueden contribuir de gran manera, no sólo a mejorar la percepción de justicia de la población, sino también a optimizar el trabajo que se realiza en los juzgados tanto cuantitativa como cualitativamente, generando además un mejor ambiente de trabajo que satisfaga también las expectativas de los mismos funcionarios. Estas soluciones caen además dentro de lo que el Juez puede controlar, ya que no están vinculadas a políticas nacionales o la inversión de recursos que magramente podría darse en un futuro lejano y son:

- ✓ **Siendo que la Ley y los recursos tecnológicos carecen de importancia si es que no son**

acompañados con una mentalidad proactiva de los recursos humanos que los vayan a aplicar, entonces es imperativo formular un cambio en la mentalidad de los operadores de justicia, porque a partir de este cambio podrá verse mejoras en la justicia. Contar con jueces capaces de dirigir efectivamente sus despachos judiciales y los procesos que son sometidos a su conocimiento es un punto crucial de todo cambio en la justicia, por lo que el desarrollo de estas capacidades en los jueces es y debe ser el punto de partida.

- ✓ A partir de un cambio en la mentalidad de los jueces, se hace necesario aplicar una gestión de despacho eficiente, lo que requiere planificación. A través de la gestión de despacho se podrá dirigir al personal, generar ambientes de trabajo adecuado para todos, permitir que el flujo de expedientes sea óptimo, minimizar los casos de nulidad, eliminar la corrupción de los funcionarios y mejorar la percepción del ciudadano en relación a la justicia
- ✓ Además del trabajo que el Juez haga con su personal en la gestión de despacho, es necesario también transformar al Juez en un verdadero Director del Proceso, con lo que se logrará encausar los procesos dentro de los lineamientos del procedimiento, evitando dilaciones innecesarias conocidas como “chicanas”, logrando procesos saneados, sin fallas judiciales atribuibles al Juzgado, así como decisiones y procesos transparentes.

3. MITO SOBRE LA IMPOSIBILIDAD DE CONTROLAR LOS COBROS INDEBIDOS DE PARTE DE LOS FUNCIONARIOS DEL DESPACHO JUDICIAL

El mito generalizado sobre este tema es que no se puede tener control sobre el trabajo de los funcionarios del despacho judicial, ya que el Juez tiene sus propias tareas que lo mantienen lo suficientemente ocupado para tener también que actuar de “policía” con los funcionarios de su Juzgado.

Sobre este mito, debemos analizar algunos puntos importantes.

3.1. Origen de la corrupción de los funcionarios del despacho judicial

La pregunta clave es porqué se genera la corrupción. La aseveración de que no existirían corruptos si no existiese gente que quiere pagar es cierta. Sin embargo, éste no es el origen de la corrupción. Se debe aseverar más bien, **no existiría gente que quiere pagar**

si es que los trámites y procedimientos se cumplieren dentro de los plazos establecidos y conforme a los procedimientos y la ley.

Entonces, la corrupción no encuentra su génesis en el hecho de querer pagar, ya que nadie paga como un acto de filantropía, sino en por qué se quiere pagar por algo. Por lo general, los litigantes efectúan pagos por algunos conceptos principales:

- Por cumplimiento de actuaciones con aceleración de plazos, en los que la mayor parte de los pagos son para que las actuaciones se realicen dentro de un plazo razonable por la demora existente.
- Por obtener documentación o actuaciones que, si bien legalmente le corresponde obtenerlas, pero que sin un pago no legal no le serán entregadas (oficios, testimonios, fotocopias, notificaciones, reintegros de depósitos judiciales y otros).
- Por obtener resoluciones a su favor.

Sobre el primer punto, que es el referido a los plazos, el hecho de que los trámites y procedimientos demoren más de lo previsto legalmente, como ya se ha visto, no tiene como única o exclusiva causa la carga procesal como efecto del trabajo jurisdiccional, puesto que esto se aplica también al trabajo que realizan los otros integrantes de un Tribunal o Juzgado, vale decir, el personal de apoyo del despacho judicial.

Los trámites de los diferentes funcionarios del despacho judicial no están marcados, en la mayoría de los casos de los Juzgados, por procedimientos transparentes y plazos establecidos que se cumplan y sean adecuadamente supervisados. Los jueces dejan que sea el mismo personal el que se auto controle, se auto supervise, por lo que el Juez tiene poco o ningún control sobre dichos trámites que son dejados al 100% en manos de los funcionarios, como se dice coloquialmente, se deja al ratón para que cuide el queso.

Esta falta de control lleva a que el ritmo en el cual los trámites avanzan y se ejecutan dependan prácticamente en forma exclusiva de dicho personal, facilitando entonces que éstos “prioricen” o “demoren” de acuerdo a su conveniencia la tramitación de los distintos procesos y es en este punto donde se abre la puerta a la corrupción. El litigante que precisa un apuro o una demora en el trámite encuentra las puertas abiertas y un caldo de

cultivo muy fértil para lograr su cometido, ya que a través de favores económicos podrá conseguir lo que busca.

Sobre el segundo punto, referido a la obtención de documentación o actuaciones, trátase de facción de testimonios, edictos, extensión de fotocopias legalizadas y otros, se debe tomar en cuenta que tanto el Juez como las autoridades superiores se desentienden del tema bajo el pretexto de que el personal gana poco y que el trabajo es demasiado, generándose nuevamente un foco de corrupción “tolerado”. Parece ser que el tema de la excesiva carga procesal como una aseveración sin límites, sirve también de pretexto para escudar este tipo de actuaciones.

Sobre el tercer punto, el pagar para la obtención de resoluciones a su favor, pareciera que no tendría que ser puesto como un tema de corrupción de funcionarios del despacho judicial, sino únicamente de las autoridades jurisdiccionales, pero en la práctica no es así. En determinados juzgados, que lamentablemente no son unos cuantos, se ha delegado en los funcionarios del despacho, la responsabilidad de “ayudar” en la emisión de resoluciones, que van desde la elaboración de simples proveídos a incluso la redacción de sentencias, todo nuevamente bajo el pretexto de la excesiva carga procesal que agobia a los jueces. Sobre este tema entonces se tienen funcionarios tales como secretarios e incluso auxiliares y supernumerarios que se encuentran elaborando resoluciones que el Juez se limita a firmar. Estas resoluciones muchas veces no son revisadas a fondo, por lo que resulta fácil para el funcionario el distorsionar en ellas los hechos y emitir la resolución de una forma “adecuada” para la parte que paga y todo esto sin mayor responsabilidad para el funcionario que las elabora, ya que no será su firma la que se encuentre en ellas.

3.2. Falta de sistemas de control y procedimientos y plazos establecidos.

En el análisis realizado sobre las causas de corrupción, se evidencia que las mismas obedecen a que los juzgados que presentan este problema y que ahora han hecho que la justicia sea mal vista en su generalidad, carecen de sistemas de control internos dentro del mismo juzgado, no tienen tampoco una cultura de cumplimiento de plazos y para

colmo, existe una delegación de responsabilidades jurisdiccionales de parte del Juez hacia su personal.

3.3. Conclusiones sobre el mito de imposibilidad de control de cobros indebidos en el personal del despacho judicial

Si vemos bien estos factores que causan el descrédito del sistema judicial, todos ellos pueden a través de algunos pasos fáciles de cumplir:

- Organización.
- Establecimiento de sistemas de control.
- No delegación de funciones.

Todos estos pasos, forman parte de una gestión de despacho eficiente, que será el tema que se desglosará en los siguientes puntos de este texto.

UNIDAD III

GESTION DE UN DESPACHO JUDICIAL

1. ¿QUÉ ES EL DESPACHO JUDICIAL?

El desempeño de la función judicial por parte del juez exige la realización de numerosos actos materiales y una actividad ordenatorio-judicial que es desarrollada por un personal que se halla bajo las órdenes directas del juez. Esa entidad se denomina el despacho judicial y es el conjunto de personas que participan subordinadamente en la Administración de Justicia mediante el desempeño de funciones materializadas en la instrumentación del proceso.

Desde otro punto de vista, el despacho judicial es una organización administrativa cifrada sobre un escalafón jerárquico de actividades relativas a la Administración de la justicia, pero que en ningún momento tiene el poder jurisdiccional. Es un organismo auxiliar del poder jurisdiccional.

El personal que forma parte del despacho judicial no puede ni debe realizar con el juez en su función propia jurisdiccional, sino simplemente aquellas propiamente administrativas que no son jurisdiccionales, dicho de otra forma, no corresponde al personal del despacho judicial dictar NINGÚN tipo de providencias, resoluciones o sentencias, ni realizar proyectos de ellas.

2. ¿EN QUE CONSISTE LA GESTIÓN DE UN DESPACHO JUDICIAL?

La gestión de un despacho judicial consiste en la capacidad de organizar el servicio de justicia determinando las funciones y actividades que se requieren para impartir justicia de forma pronta y cumplida.

Para cumplir con esta labor el Órgano Judicial ha puesto en marcha nuevos métodos para organizar la actividad judicial, tanto en los Juzgados como en los Tribunales. Se busca facilitar que hombres y mujeres, sin distinción alguna, sean bien atendidos en sus trámites judiciales, de forma transparente, con el menor costo y en menor tiempo posible, mejorando así la calidad del servicio justicia.

3. ¿QUE TIPO DE SERVICIOS O PERSONAL INTEGRAN LAS FUNCIONES DEL DESPACHO JUDICIAL?

Dentro de los servicios requeridos para una gestión de despacho eficiente, se tiene por un lado los servicios externos de apoyo que no dependen directamente del Juez pero que es importante conocerlos puesto que interactuará con estos y por otro lado el personal del Juzgado que viene a ser el despacho judicial propiamente dicho. Este tema ya fue visto en Estructura y Funcionamiento del Órgano Judicial, sin embargo, conviene recordarlos, enfocándonos ya más al tema de gestión. Si se desea ver a detalle sus funciones, remítanse al material del Módulo 2 de Estructura y Funcionamiento del Órgano Judicial, correspondiente al Curso de Formación y Especialización Judicial en Área Ordinaria.

3.1. Servicios externos: Servicios judiciales

En la medida de las necesidades y requerimientos del Tribunal Departamental de Justicia, la Ley N° 025 estableció la implementación de las Oficinas de Servicios Comunes, Buzón Judicial, Plataforma de Atención al Público e Informaciones y Central de Notificaciones.

3.1.1. Oficina de servicios comunes

La Oficina de Servicios Comunes implementada en la Ley N° 025, viene a constituirse en una variante muy parecida de la anterior Plataforma de Atención al Usuario Externo (PAUE), por la que se centraliza el Ingreso y distribución de Demandas Nuevas y Memoriales, recibiendo demandas, memoriales, comisiones judiciales, recursos y acciones que se presenten en juzgados o tribunales donde se encuentren establecidas.

Los Juzgados o Tribunales que no cuenten con servicios comunes, dichos ingresos se recibirán directamente en los mismos y se registrarán en libros a ser aprobados por el Consejo de la Magistratura.

3.1.1.1. Funciones

Lo que se pretende con la Oficina de Servicios Comunes es centralizar la presentación de demandas nuevas y memoriales.

De otro lado, frente al gran movimiento judicial existente y en el entendido que el personal de los Tribunales y Juzgados debe concentrarse en sus labores, evita el congestionamiento de público en las Oficinas Judiciales.

3.1.2. El Buzón judicial

Otro elemento coetáneo a la presentación de memoriales íntimamente vinculado a la Oficina de Servicios y por lo menos donde exista esta Oficina deberá depender de la misma es la referida al Buzón Judicial.

3.1.3. Plataforma de atención al público e informaciones

En cada capital de departamento la Ley N° 025 estableció el funcionamiento de una plataforma de atención al público teniendo como funciones:

- ✚ Operar y prestar información extraída del sistema informático judicial;
- ✚ Operar y prestar los servicios de internet e intranet a fin de informar al mundo litigante sobre el estado de sus causas; y
- ✚ Otras que le señale la Sala Plena del Tribunal Departamental de Justicia y el Consejo de la Magistratura.
- ✚ Estas plataformas cobrarán real vigencia cuando el sistema informático esté funcionando a plenitud.

3.1.4. Central de notificaciones

Si bien la Ley no mantiene uniforme la denominación como Central de Notificaciones o Central de Diligencias, la segunda es la que más se acomoda a los objetivos de la Ley

Nº 025, porque esta Oficina estaría concebida a fin de hacer desaparecer progresivamente a los Oficiales de Diligencias de los Tribunales y Juzgados.

3.1.4.1. Funciones

El Art. 112 de la Ley Nº 025 establece que: en los Tribunales Departamentales de Justicia funcionará una Central de Diligencias para las citaciones, notificaciones, emplazamiento, ejecución de mandamientos en general, y otras diligencias que dispongan las juezas y jueces públicos y tribunales.

En principio, esta Central ha sido implementada y desarrollada en el ámbito de la jurisdicción penal, merced sobre todo a las condiciones y requerimientos procesales impuestos por la Ley Nº 1970 (Código de Procedimiento Penal), por cuanto la lógica oral del procesos penal y el cumplimiento efectivo de plazos procesales breves hacía que sea acompañada por mecanismos que hicieran efectivos sus directrices. Progresivamente se irá aplicando a otras materias.

3.1.5. Oficinas gestoras de audiencias

El Proyecto de Ley del Código del Sistema Penal Boliviano, establece la creación de Oficinas Gestoras de Audiencias dependientes administrativamente del Consejo de la Magistratura pero al servicio de la función jurisdiccional. Si bien éste es aún un Proyecto de Ley, resulta conveniente conocer un poco del mismo ya que en caso de que se implemente, cambiará la gestión de despacho en materia penal en relación a algunos de los aspectos que estamos estudiando. En caso de aprobación, se complementará la información en forma oportuna.

3.1.5.1. Funciones de las Oficinas gestoras de audiencias

Corresponde a las Oficinas Gestoras de Audiencias garantizar el ejercicio pleno de la oralidad en el proceso penal, a cuyo fin mínimamente organizará su funcionamiento para la atención de las siguientes tareas:

1. Agendamiento de audiencias;
2. Administración de notificaciones;

3. Custodia de pruebas;
4. Recepción de solicitudes de audiencias;
5. Resguardo de documentos emergentes de los procesos judiciales;
6. Registro de audiencias; y,
7. Suscripción de convenios para ejecución de programas de justicia restaurativa con instituciones públicas, privadas o sociedad civil

3.1.6. Otros servicios

Bajo el título de otros servicios, la Ley N° 025 incorpora los siguientes:

- ✚ Defensores y defensoras de oficio designados anualmente por los Tribunales Departamentales de Justicia.
- ✚ Equipo profesional interdisciplinario que constituye el apoyo técnico del Juzgado o Tribunal de profesionales especializados en distintas ciencias y materias designados por el lapso de dos años, en algunos casos por el Tribunal Supremo de Justicia, en otros por los Tribunales Departamentales, pero siempre en coordinación con el Consejo de la Magistratura.
- ✚ Registro Público de peritos, intérpretes y traductores
- ✚ Departamento de protocolo y prensa constituido por una Unidad de Comunicación Social, Relaciones Públicas y Protocolo cuyo personal es designado por dos años por los Tribunales Departamentales de Justicia.
- ✚ Bibliotecas, con personal designado por dos años por los Tribunales Departamentales de Justicia
- ✚ Gaceta judicial, ente dependiente del Consejo de la Magistratura.
- ✚ Archivos judiciales, a cargo de un jefe de archivos designado por el Tribunal Supremo de Justicia y por los Tribunales Departamentales, según sea el caso. El periodo de funciones no está definido.
- ✚ Servicio electrónicos e informáticos, siendo este un servicio implementado por el Consejo de la Magistratura

3.2. Servicios internos: El despacho judicial propiamente dicho compuesto por personal dependiente del Juzgado

Dentro de la estructura interna del Juzgado, se encuentra el personal de apoyo judicial, que es el área que corresponde al Juez administrar, organizar y sobre la cual además asume responsabilidad, se encuentra compuesta por:

- ✚ Secretaria o Secretario
- ✚ Conciliador
- ✚ Auxiliar
- ✚ Oficial de Diligencias o Notificador
- ✚ En algunos casos, apoyo técnico en algunas materias

Este personal será el que interactúe directamente con Juez y sobre el cual tenga responsabilidad este último, teniendo como una de sus tareas fundamentales, el organizar y supervisar su equipo, ya que de su correcta dirección dependerá el resultado final del Juzgado en su conjunto. Más adelante veremos más sobre las funciones del personal y su organización.

4. ¿QUÉ SE ESPERA DE LOS JUECES EN SU FUNCIÓN JURISDICCIONAL?

Para responder esta pregunta, necesariamente tenemos que referirnos al Perfil Profesional de la Jueza o del Juez que se pretende incorporar y mantener en la Carrera Judicial en Bolivia, aspecto que también ya fue visto en el módulo de Estructura y Funcionamiento del Órgano Judicial, sin embargo, ahora ahondaremos en la generación de capacidades. El Perfil Profesional puede entenderse como el conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de una determinada actividad profesional. El perfil articula el conjunto de realizaciones profesionales que la persona puede demostrar en las diversas situaciones de trabajo propias de su área ocupacional, una vez que ha completado el proceso formativo. En estas realizaciones, la persona, pone de manifiesto su competencia para resolver los

problemas de un mundo de trabajo complejo, cambiante e incierto y su capacidad de aprender de las nuevas situaciones que enfrenta.

Respondiendo a la pregunta planteada, tenemos el Propósito Clave de la labor jurisdiccional, identificándose al mismo como:

Decidir y resolver las demandas y asuntos judiciales sometidos a su conocimiento, en el marco de los derechos humanos, así como los derechos y las garantías constitucionales, para contribuir a la construcción de una sociedad

4.1. ¿Qué aspectos implica el cumplimiento del propósito clave de los jueces?

A continuación se indica solamente a manera enumerativa pero no limitativa, los aspectos que conllevan el cumplimiento del propósito clave de los jueces:

- ✚ Realiza un análisis de la ley desde el punto de vista de los principios señalados en ésta.
- ✚ Siempre se resuelve lo solicitado por las partes, sea a favor o en contra, lo que implica no dejar sin resolver nada de lo planteado por las partes, evitando así que éstas tengan que reiterar sus peticiones.
- ✚ Los plazos son cumplidos por el Juzgado (Juez, Secretario, Oficial de Diligencias, Auxiliar, personal de apoyo técnico)
- ✚ Se aplica el principio de economía procesal y no se dividen en varias actuaciones aspectos que pueden ser tramitados conjuntamente
- ✚ El Juez aplica de oficio los términos y no precisan las partes solicitar
- ✚ Se evalúan en forma integral las peticiones
- ✚ Las resoluciones judiciales son claras y bien fundamentadas
- ✚ La parte de antecedentes de las resoluciones NO es la parte principal de las mismas, ocupando ese lugar el análisis jurídico, relación de los hechos y fundamentación
- ✚ El Juez o Jueza es un facilitador del proceso de conciliación, no sólo llama a

- audiencia para cumplir, sino que pone su esfuerzo en que se concrete
- ✚ El trato del personal del Juzgado en general hacia la gente es el adecuado, son orientadores y facilitadores dentro del proceso judicial
- ✚ El personal en los Juzgados coopera adecuadamente unos con otros y se nota un dinámica de trabajo que favorece a los litigantes
- ✚ Se nota en los Juzgados que el Juez es un líder y es respetado por su personal no sólo por ser su jefe.
- ✚ No se efectúa ningún tipo de cobro en los Juzgados, no se cobran diligencias, fotocopias legalizadas, testimonios ni ninguna actuación que es deber de los funcionarios realizar

Nótese que dentro de lo que se espera como parte del cumplimiento del propósito clave de los Jueces, está dado también por conductas de su personal. Esto es debido a que el Juez está obligado a ejercer la dirección de su despacho adecuadamente, lo cual se traducirá en ese tipo de conductas, en las que el Juez es el principal responsable.

El Juzgado debe ser entendido como un todo, en el cual el cumplimiento de cada uno de sus miembros influye en el resultado final. Todos los funcionarios, incluyendo al Juez forman parte de este mecanismo, en el cual, el Juez o Jueza son la cabeza.



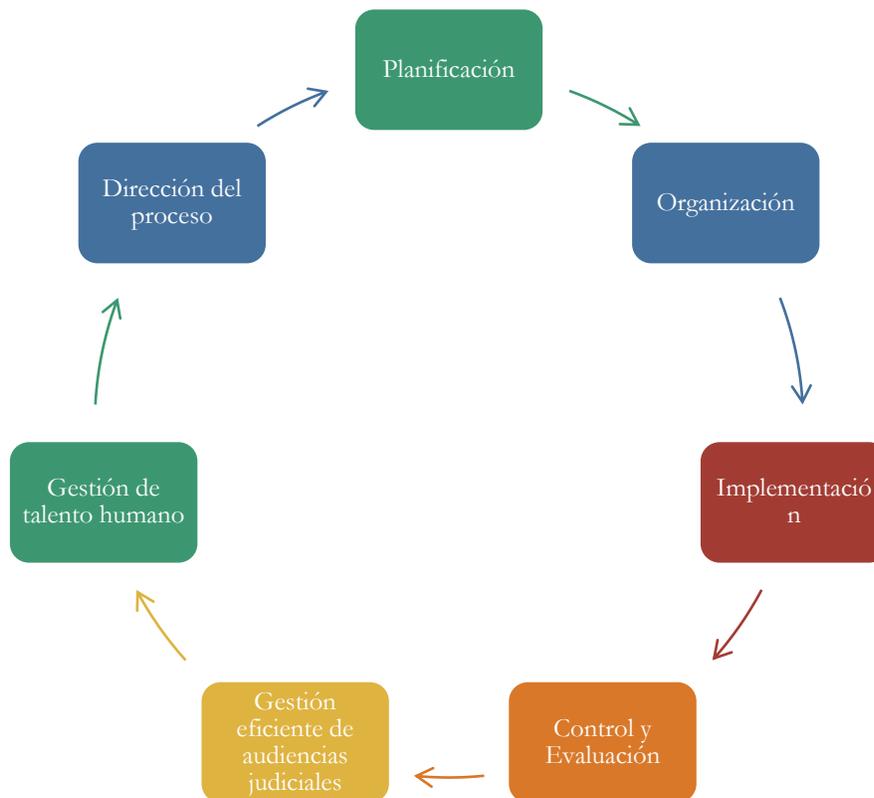
5. ¿QUE SE ESPERA DE LOS JUECES EN SU ROL DE CABEZA DEL DESPACHO JUDICIAL?

Debemos distinguir claramente la función jurisdiccional del Juez, de la función de dirección del despacho judicial, sin embargo, no debemos separar ambas funciones ya que son interdependientes.

La función jurisdiccional está referida a la emisión de fallos (providencias, autos, sentencias y resoluciones) destinadas a resolver el conflicto, actuaciones que sólo y exclusivamente pueden ser realizadas por el Juez o Magistrado tal como se plasmó en el punto anterior.

La función de cabeza del despacho judicial está íntimamente ligada al buen resultado del proceso, pero esta vez a través del cumplimiento de las otras actividades no referentes a la emisión de resoluciones y que además no son exclusivas al Juez sino que más bien dependen de su personal. Estas actividades revisten gran importancia ya que hacen al buen desarrollo del proceso y que si son ejecutadas correctamente, se tendrá un juicio exento de vicios y cumplido dentro de los plazos legales. Estas actividades serían notificaciones, oficios, informes, libros, actas, juramentos y toda otra documentación y procedimiento de cuyo resultado dependerá también la continuidad y validez del proceso.

Dada la importancia y la interrelación e interdependencia de ambas funciones, corresponde al Juez como cabeza del despacho judicial, asumir la responsabilidad por la organización, control y evaluación de las mismas, por tanto, la gestión de despacho eficiente, está integrada por los siguientes elementos:



UNIDAD IV

EL JUEZ DIRECTOR DE SU DESPACHO: LA IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN EL DESPACHO JUDICIAL

1. INTRODUCCION

Se tiene claro que actualmente la justicia pasa por un serio problema de falta de credibilidad y retardación de justicia. Si bien pareciera que ambos aspectos son temas macro que no se podrían solucionar caso a caso, juzgado por juzgado, estamos equivocados. La solución a ese problema empieza por lo que uno puede controlar como Juez y eso es su propio despacho y su propio personal. Partiendo de esta premisa, reflexionemos sobre la ahora tan popular retardación de justicia y sobrecarga procesal. Una respuesta y la que casi todos dan es trabajar más pero en muchos juzgados esto ya es casi imposible debido a la recarga, además vemos a veces que el personal se queda fuera de horas de oficina, trabajando más, pero no se ve una mejora sustancial en la reducción de la retardación de justicia, entonces, tal vez la respuesta no sea trabajar más, sino más bien trabajar mejor.

¿Pero qué implica trabajar mejor?

En nuestra cultura, aquel funcionario que se queda horas extras, es considerado un buen funcionario, sin analizar si efectivamente se están cumpliendo las metas o no, sin embargo, trabajar mejor no significa eso. Trabajar mejor significa lograr las metas y los objetivos trazados en el tiempo estimado de una manera eficaz. Para realizar un buen trabajo entonces primero se debe planificar, y en base a esa planificación, se debe organizar para luego pasar a la fase de implementación y luego hacer una evaluación, siendo éstos los temas que se tocarán en esta unidad, pero antes de entrar específicamente a estos temas, se debe analizar a la persona que debe ser la encargada de llevar a cabo todo esto en un despacho judicial: EL JUEZ o LA JUEZA.

2. IMPORTANCIA DEL ROL DEL JUEZ COMO CABEZA DEL DESPACHO

El despacho judicial está formado por el Juez, Secretario, Auxiliar y Oficial de Diligencias (en algunos juzgados se ha visto la presencia de supernumerarios, pero es oportuno mencionar que no están legalmente permitidos y en realidad, si el personal realiza su trabajo adecuadamente, la existencia de supernumerarios no es necesaria). Estos funcionarios tienen atribuciones definidas por Ley, por lo que muchos jueces hallan cómodo simplemente encerrarse en su despacho y dejar que cada cual asuma la función legal que le corresponde. Éste viene a ser el primer y principal error.

La ley si bien establece las funciones principales de cada cargo, el cómo se cumplan es cuestión de organización y esa organización NO la brinda el Tribunal Supremo de Justicia o el Consejo de la Magistratura; esa organización DEBE ser establecida por el Juez como cabeza del despacho.

Se debe tomar en cuenta que un despacho es como el engranaje de un reloj, lo que significa que el trabajo de unos y otros están relacionados y son interdependientes entre sí. Si el Juez no planifica, organiza su despacho y supervisa su funcionamiento, entonces, por más buen trabajo que realice dentro de su oficina, este trabajo puede resultar en nada. Por ejemplo, tenemos un juez que emite resoluciones muy bien fundamentadas, pero no revisa las actuaciones y el trabajo de su personal de apoyo. En este caso, ¿qué podría pasar?:

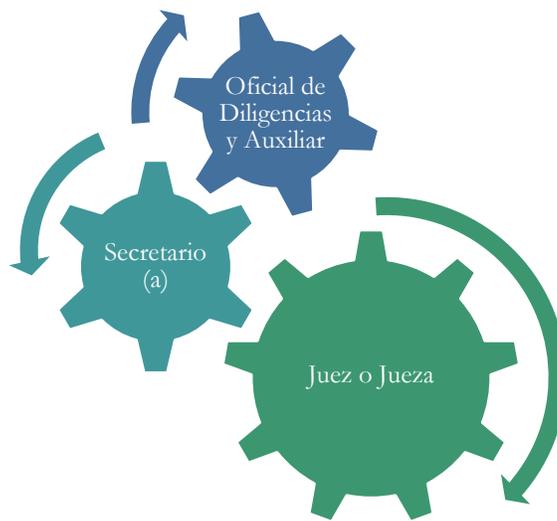
- ✚ Opción A: Por suerte las diligencias fueron realizadas adecuadamente, los actos registrados, el expediente en su lugar y el proceso sigue su curso.
- ✚ Opción B: Las diligencias no fueron asentadas adecuadamente, por lo tanto las partes plantean nulidades que hacen que el proceso se retrotraiga, lo que implica que el proceso que se creía concluido, tenga que ser visto nuevamente, lo cual a su vez se traduce en incrementar la carga procesal del Juez, que obviamente implica tiempo y mayor esfuerzo.



- ✚ Opción C: El expediente tiene actuaciones faltantes porque el Secretario o Secretaria, así como el Auxiliar no tuvieron el cuidado correspondiente y para colmo, el libro de tomas de razón no se encuentra al día y no contiene las resoluciones faltantes. Resultado:



Éste es sólo un ejemplo, sin embargo, es más frecuente de lo que se desea. Como se decía, el trabajo de un Juzgado es como el engranaje de un reloj, si una de las partes no funciona, entonces el producto final sufrirá las consecuencias, ya que el trabajo de unos influye directamente en el trabajo de otros y a su vez en el resultado final.



Si bien la designación del personal del Juzgado es ajena a la decisión del Juez, el cómo trabaje su personal, el clima que se genere, la eficacia y la eficiencia del juzgado es responsabilidad plena suya, por lo que deberá hacer todo lo que pueda con los recursos que se le otorgue, para ello, veremos algunas herramientas útiles para este fin.



3. EL JUEZ: ¿LIDER O JEFE?

Existen personas que aún no logran distinguir entre lo que es un Jefe y lo que es un Líder, pese a que se ha escrito mucho al respecto. Existen muchas diferencias, una de ellas consiste en que mientras ser jefe significa tener un cargo, ser líder significa inspirar a un colectivo, aún sin tener cargo “oficial alguno”. Miguel Cornejo² señala la tragedia es que los jefes se contentan en ser administradores y no

líderes.

A continuación les presentamos una tabla que les permitirá diferenciar un jefe de un líder, Ustedes a futuro decidirán qué desean ser:

² CORNEJO, M. Liderazgo de Excelencia, Pág. 14, RPP publicaciones, Lima 2003.



JEFE		LIDER
El jefe existe por la autoridad.	D I F E R E N C I A S	El líder existe por la buena voluntad.
El jefe considera la autoridad un privilegio de mando.		El líder considera la autoridad un privilegio de servicio.
El jefe empuja al grupo.		El líder va al frente comprometiéndose con sus acciones.
El jefe inspira miedo.		El líder inspira confianza.
El jefe necesita imponerse con argumentos extensos.		El líder se impone con ejemplos entrañables.
El jefe sabe cómo se hacen las cosas.		El líder enseña cómo hacer las cosas.
El jefe maneja a la gente.		El líder prepara a las personas.
El jefe le dice a uno: ¡Vaya!		El líder le dice a uno, ¡Vayamos!
El jefe busca al culpable cuando hay un error.		El líder corrige pero comprende, no busca las fallas por placer sino para rehabilitar al caído.
El jefe maneja a las personas como fichas.		El líder no trata a las personas como cosas.
El jefe llega a tiempo.		El líder llega antes.
El jefe asigna las tareas.		El líder da el ejemplo.
El jefe hace del trabajo una carga.		El líder hace del trabajo un privilegio, transmite la alegría de vivir y de servir.
		El líder hace de la gente ordinaria gente extraordinaria. La compromete con una misión que le permita la trascendencia y realización.

Un jefe, un gerente, un administrador, un juez y toda persona que trabaje para una organización en la que ocupe un cargo directivo o ejecutivo, tiene como principal obligación ser un buen administrador de lo que le encargaron; es decir, **conseguir los resultados deseados para los que se le contrató, eligió o designó.** Estos objetivos no son el fruto de una labor desenfrenada, sino que los resultados se logran a través de la acción de las personas que tiene a su cargo, a quienes se debe proporcionar todos los medios necesarios para que logren esos resultados. Parece un círculo repetitivo y lo es, en la medida que ello permite efectuar acciones de feedback, adecuadas. Los jefes, no logran los objetivos solos, sino que dependen de un equipo puesto a trabajar para ello.

Cada quien en una organización tiene funciones que cumplir y objetivos que lograr y el jefe de área se encargará de ello.



3.1. ¿Qué es realmente el liderazgo?

El liderazgo no es un fin, sino un medio para lograr objetivos que beneficien a todos.

Liderazgo es lograr una visión que los demás compartan y sigan

Una definición sencilla de liderazgo, que incluye bastante, la tiene el profesor Gustavo Herrero, Director Ejecutivo de Harvard Business School Latin American Research Center, quien simplificó la definición de liderazgo como el lograr una visión que los demás compartan y sigan.

Gran parte de los especialistas concuerdan en que hay líderes que nacen con capacidades propias y hay otros que se van formando en su desarrollo personal y profesional. Las habilidades propias (innatas) favorecen en la mayoría de los casos al desarrollo del líder, pero a veces resulta más determinante la formación que uno va adquiriendo y la experiencia que va acumulando. Los líderes no son buenos ni malos por existir, sino que son los actos que realizan los que evidencian si un líder es bueno o no.

El líder, ¿nace o se hace?

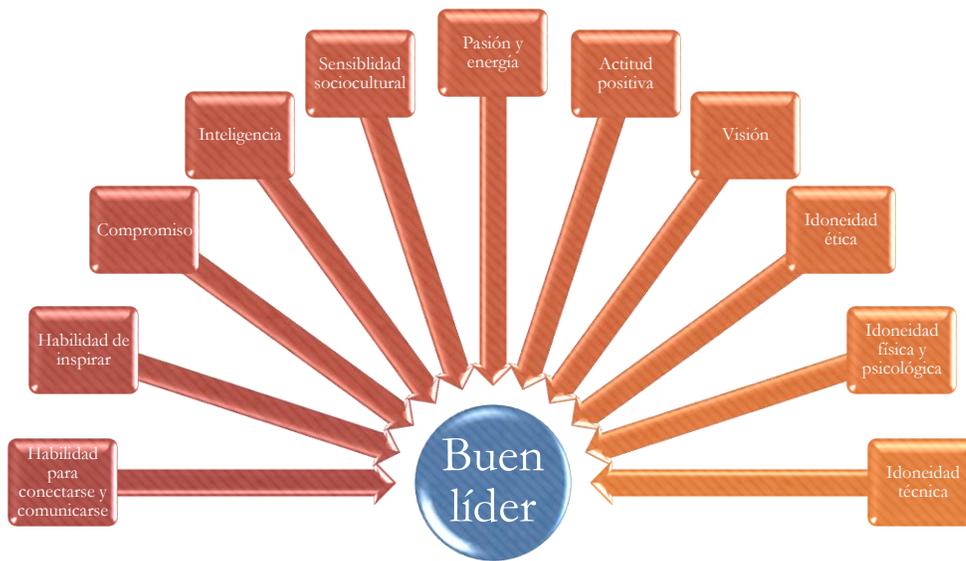


3.2. ¿Los jueces son líderes?

Por el sólo hecho de ejercer el cargo, no, por más importante que sea este cargo en la vigencia del Estado Constitucional de Derecho. El Juez no es líder por un cargo. El Juez tiene la obligación de ser líder, objetivo en el cual debe trabajar. Los cargos solamente garantizan que uno tiene que lograr resultados y trabajar para ello, pero de ninguna manera otorgan liderazgo.

La principal obligación que tiene cada Juez en su Despacho –de manera adicional a la labor jurisdiccional– es ser líder de su equipo al que debe **inspirar**. Algunos trabajos sobre liderazgo judicial, señalan que un magistrado debe propiciar la creación de una cultura de valores en el entorno en el cual se desempeña, tanto en la familia, como en el trabajo o en el tribunal. El Juez es un inspirador de su equipo al que debe dirigir hacia los objetivos trazados.

3.3. ¿Qué cualidades debe tener el Juez como líder?



3.3.1. Habilidad para conectarse y comunicarse

El simplemente hablar no implica comunicación y conexión, para que las palabras se transformen en una comunicación positiva, deben ser claras, directas, sin rodeos. El Juez para comunicarse adecuadamente con su personal, debe reunirse con ellos en un ambiente tranquilo e indicarles qué se espera de ellos, qué metas y objetivos se tienen en el Juzgado y cuál el papel de cada persona en el cumplimiento de dichas metas, además, debe escuchar las sugerencias, críticas y comentarios, puesto que ahí se establece una verdadera comunicación y de ésta devendrá la conexión.

3.3.2. Habilidad de inspirar

Se inspira a través del ejemplo y la actitud. Difícilmente podremos inspirar a las personas, por más que éstas sean dependientes nuestras, si no demostramos con el ejemplo. Los seres humanos tendemos a buscar ejemplos en nuestras vidas y el Juez debe ser ese ejemplo en el Juzgado, una persona a la que sus funcionarios admiren.

3.3.3. Compromiso

El nivel de compromiso con el trabajo es fundamental. Cuando una persona asiste a su fuente laboral solamente para cumplir con un horario y no ser sancionado, no puede inspirar a nadie, puesto que él o ella no están inspirados consigo mismos.

El compromiso, es el valor que permite que una persona de todo de sí misma para lograr sus objetivos.

Una manera simple de explicar este valor es mediante la frase: "pase lo que pase, voy a lograrlo/hacerlo" Enfocado en la misión a largo plazo.

Pero el compromiso tiene tres partes:

1) Promesa.

2) Proceso.

3) Cumplimiento Total.

1) La promesa es sencilla, es la parte en la que la mayoría se queda, lamentablemente, desde estudiantes, profesores, padres, políticos, empresarios, clientes, socios, esposos, enamorados, amigos y varios otros.

La promesa es el acto de generar una expectativa en quien recibe el compromiso (puede ser uno mismo). "Me comprometo a ...". En el caso de los jueces, se asume al momento de su posesión y juramento.

2) El proceso es más complejo, porque esta parte puede durar desde 1 segundo hasta toda la vida, dependiendo de la promesa. El proceso es el acto de darle forma a la promesa. "Cumpliré mi compromiso de la siguiente manera en el tiempo requerido..."

3) El cumplimiento total es el paso final, y se hace énfasis en la palabra "total" porque si no se cumple con el compromiso en su totalidad, entonces no se ha cumplido con el compromiso inicial, la promesa queda a medias. A esta parte sólo llegan quienes lucharon el proceso, el cual obviamente tuvo complicaciones más allá de las que se podían planificar, porque conforme se avanza en el proceso, se encuentran obstáculos mayores y más complejos, de acuerdo al nivel de compromiso alcanzado por la persona.

El cumplimiento total es el acto de entregar la promesa finalizada. "Después de "x" obstáculos, damos por terminado el compromiso totalmente".

3.3.4. Inteligencia

Esta es una cualidad que debemos entender bien. La inteligencia no es la acumulación de conocimientos, con esto no significa que el conocimiento no es importante, pero éste es una herramienta, no una cualidad.

La inteligencia es la capacidad de elegir, entre varias posibilidades, aquella opción más acertada para la resolución de un problema. En este sentido, cabe distinguirla de la sabiduría, en tanto que esta última es tan solo una acumulación de conocimiento, mientras que la inteligencia implica hacer el mejor uso de un saber previo.

3.3.5. Sensibilidad socio-cultural

Los seres humanos vivimos en sociedad, el Juez, administra justicia dentro de un entorno social. Si bien se dice que la justicia es ciega, no debemos olvidar que ante todo la justicia debe ser justa y para serlo, es importante que el Juez conozca su entorno y se sensibilice con él, para así poder emitir fallos justos.

3.3.6. Pasión y energía

Los sueños se alcanzan bajo tres premisas inexcusables: definiéndolos adecuadamente, considerándolos como objetivos e ideando planes concretos para llevarlos a la práctica. Por eso, nosotros mismos somos los creadores de nuestro propio destino y controlamos el tiempo y coordenadas de nuestras vidas y lo lograremos a través de la pasión y energía que imprimamos a ellos.

La energía que pongamos a nuestra actividad, dependerá mucho de la pasión que tengamos por ella. Es importante tomar en cuenta que el trabajo es algo que haremos por buena parte de nuestras vidas y que tenemos dos formas de afrontar el mismo:

- Podemos decidir considerar el trabajo como algo agradable, y disfrutar cada día el realizarlo y vivir una vida más feliz.
- O por el contrario, podemos considerar el trabajo una carga y cada minuto del día que pasemos trabajando, será un motivo de sufrimiento para nosotros, en el que solo ansiaremos el arribo de la hora de salida.

En ambos casos, lo que no debemos olvidar es que la decisión es nuestra.

3.3.7. Actitud positiva

Íntimamente vinculado al punto anterior, está la actitud positiva con la que encaramos las cosas, en este caso, el trabajo. No olvidemos que la actitud resulta ser contagiosa, por lo que si el líder tiene una actitud negativa, pues la misma cundirá fácilmente en su personal, lo propio sucederá con una actitud positiva, lo cual influirá en el rendimiento del Juzgado.

3.3.8. Visión

Se refiere a lo que se quiere crear, la imagen futura en este caso del Juzgado.

La visión es creada por la persona encargada de dirigir una organización, si bien el Órgano Judicial tiene una visión, eso no implica que cada Juzgado tenga una visión propia, obviamente dentro de la línea de la visión general del Órgano. En esa visión se tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos.

La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la organización o en nuestro caso, nuestro Juzgado.

Todo miembro que conozca bien la visión del Juzgado, puede tomar decisiones acorde con ésta.

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el trabajo, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en él.

3.3.9. Idoneidad ética



El Juez es la persona a la cual la sociedad le delega la función de administrar justicia, dejando en sus manos la paz social, razón por la cual, los valores del Juez juegan un papel primordial en su función.

El Juez en su accionar debe procurar siempre tener en cuenta los siguientes valores:

- ✚ Probidad
- ✚ Prudencia
- ✚ Tolerancia
- ✚ Imparcialidad
- ✚ Transparencia
- ✚ Responsabilidad
- ✚ Orden
- ✚ Compromiso y vocación de servicio
- ✚ Sensibilidad social y calidad humana

3.3.10. Idoneidad física y psicológica

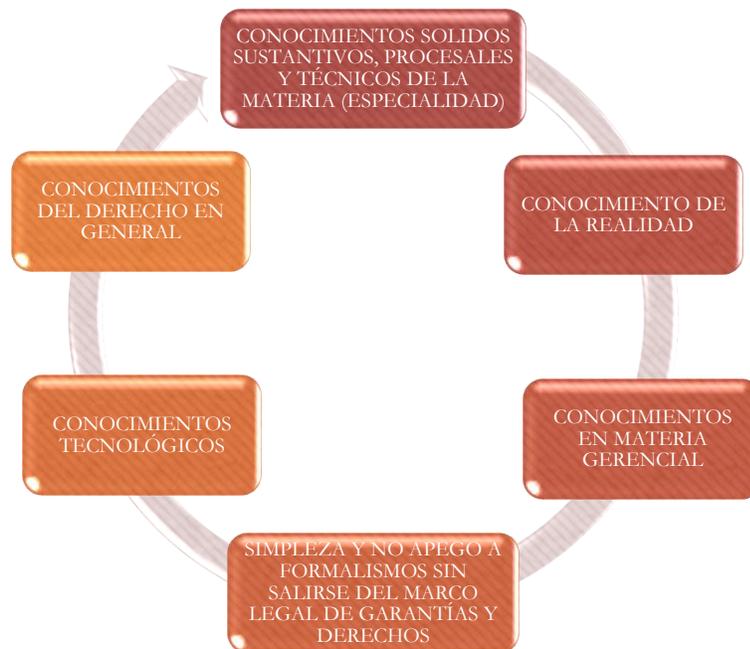
Además de administrar justicia dentro del marco de la ley y de los valores, el Juez es preciso que sea una persona idónea física y psicológicamente, esta idoneidad no significa que no pueda tener algún tipo de capacidad diferente ni que se deba discriminar en torno a esta, sino que se traduce en las siguientes cualidades:



- ✚ Razonamiento analítico
- ✚ Facilidad de palabra
- ✚ Habilidades directivas
- ✚ Capacidad para trabajo bajo presión
- ✚ Salud física y psicológica que le permita ejercer su función adecuadamente
- ✚ Apertura a la conciliación
- ✚ Discreción y reserva
- ✚ Tolerancia

3.3.11. Idoneidad técnico jurídica

Además de las cualidades físicas, psicológicas y los valores que debe tener el Juez, es preciso que tenga el respaldo del conocimiento.



- ✚ Conocimientos sólidos sustantivos, procesales y técnicos de la materia (especialidad)
- ✚ Conocimiento de la realidad, se emiten fallos en una sociedad determinada, por lo que el conocimiento de su realidad es muy importante para que estos fallos sean justos.
- ✚ Conocimientos en materia gerencial, como se dijo, el trabajo del Juez no sólo es dentro de su despacho, sino que es en su Juzgado, el cual está integrado por funcionarios que deben ser guiados adecuadamente.
- ✚ Simpleza y no apego a formalismos sin salirse del marco legal de garantías y derechos. Esta es una premisa ahora más que nunca ya que nos encontramos en un momento de migración de una justicia netamente positivista a una principista, en la que la rigidez del proceso escrito está siendo sustituida por el proceso oral en el cual el cumplimiento de la finalidad de los actos sustituye la forma.
- ✚ Conocimientos tecnológicos: la tecnología ya no es una opción, es un imperante en la vida de todo profesional.
- ✚ Conocimientos del derecho en general, cada materia del derecho no se encuentra aislada, por lo que el conocimiento del derecho en general es importante.

4. IMPORTANCIA DEL ESTABLECIMIENTO DE NORMAS DE CONDUCTA EN EL JUZGADO

Para concluir, un punto importante es el establecimiento de normas de conducta en el Juzgado y entre ellas la de cero tolerancia a actos de corrupción. Está por demás decir que el Órgano Judicial está atravesando por una etapa de mucho cuestionamiento en todas sus instancias, por lo que resulta imperativo que los jueces impongan normas de conducta y las supervisen en sus juzgados con cero tolerancia a la corrupción.

4.1. ¿Es corrupción lo que ya se ha transformado en costumbre?

Lamentablemente, en muchas ciudades es visto como normal el tener que pagar por las diligencias, fotocopias legalizadas, testimonios, oficios, informes, por lo que ya se ha transformado si se puede decir, en parte del panorama de la justicia. Este tipo de situaciones si constituyen actos de corrupción. Bajo el paraguas de que los funcionarios no ganan lo suficiente, se toleran este tipo de actos y se socapan, sin darse cuenta el daño que se hace a la imagen del Juzgado y del Órgano Judicial, pero además que al tolerar lo que pensamos “pequeños” cobros, se cultiva a futuro corruptos mayores.

4.2. Enseñar con el ejemplo

Este punto tal vez resulte reiterativo puesto que ya se señaló en el tema del Juez líder, sin embargo no está demás puntualizar que en el tema de corrupción, el Juez es el que dará el ejemplo de lo que debe y no debe hacerse. Si el funcionario ve que el Juez recibe dádivas por el trabajo que debe realizar, entonces tengan certeza que todo el personal actuará de la misma forma, sin embargo, si el personal ve que el Juez es correcto y que no le tiembla la mano para rechazar sobornos y condenar a los que sí lo aceptan, entonces el funcionario pensará dos veces antes de corromperse.

La tolerancia a la corrupción debe ser nula, el Juez o Jueza deben dejar esto en claro desde el primer día y la mejor forma de controlar ello es a través del cumplimiento de plazos y el cumplimiento de las obligaciones, porque nadie va a querer pagar por algo que sabe va a salir en el tiempo legalmente establecido y que el funcionario cumplirá su función y que ésta será supervisada. Para controlar la corrupción no es necesario que el Juez o Jueza se encuentre detrás de cada actuación de sus funcionarios, sino simplemente que de un buen ejemplo y ejerza adecuadamente el rol de DIRECTOR DE SU DESPACHO y DIRECTOR DEL PROCESO

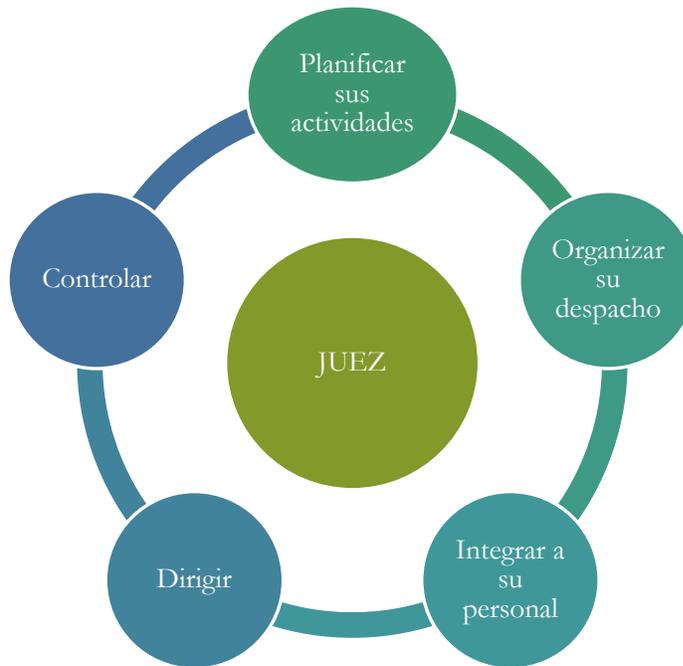
UNIDAD V

PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DEL TRABAJO DEL JUZGADO

Un administrador tiene que realizar cinco labores principales: Planificar, Organizar, Integrar al personal, Dirigir y Controlar³, un líder también. Los jueces imparten justicia y además administran sus Juzgados, por lo que son administradores por excelencia.

Los jueces gestionan su producción jurisdiccional, es decir que tienen objetivos que cumplir (resultados), los cuales deben programar y establecer la forma en que se realizará el trabajo (organización y planificación), tienen colaboradores que son importantes para la consecución de tales objetivos (integración de equipo), establecen los caminos para cumplir metas (dirección), supervisan el trabajo diario y el cumplimiento de metas (control) además de manejar insumos. No se debe olvidar jamás que el Juez es el responsable principal de la consecución de metas de su Juzgado y que dichos logros se suman a las metas institucionales.

³ KOONTZ H. y WEHRICH, H. Administración: Una perspectiva Global. Pág. 122. Duodécima Edición. Editorial McGraw-Hill, México 2004.



Asumiendo que el Juez además de impartir justicia “gerencia” su juzgado, es un error suponer que debe encerrarse en su Despacho y solamente resolver casos que le alcanzan y/o programan como si fuera un autómatas del derecho.

El Juez participa en todo el proceso productivo y tiene la obligación de corregir las deficiencias que presenta el proceso, lo que incluye su presencia en todas las áreas que implique su juzgado guiando, supervisando, corrigiendo e inspirando la labor de su equipo.

1. PLANIFICACIÓN

La planificación está íntimamente relacionada con las metas que se tienen, cuando no se conoce cuál es el rumbo y los objetivos que se pretenden lograr, es difícil que se planteen las actividades correctas. El Órgano Judicial tiene sus metas establecidas, su visión, misión y objetivos, pero los mismos son desde un punto de vista macro, desde un punto de vista que involucra a todo el Órgano como una parte del poder del Estado.

Cada Juzgado por su lado, también debe tener una visión, una misión y objetivos específicos, que si bien se encuentran íntimamente ligados a los del Órgano Judicial, también deberán presentar características propias, ya que serán más específicos y destinados a ese Juzgado en particular. Para poder establecer los objetivos de nuestros Juzgados como Jueces, deben tener claro que es la visión, misión y los objetivos.

1.1. La Misión

La Misión es un enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia, propósitos o funciones que el Juzgado desea satisfacer y los métodos fundamentales para cumplir con este propósito.

Misión Razón de ser de la organización.

Existen algunas preguntas fundamentales que guían para definir una Misión.

¿Por qué existimos (cuál es nuestro propósito básico)?

¿Quién es nuestro usuario o ciudadano objetivo?

¿Qué es valor para nuestro usuario o ciudadano?

¿Qué necesidades podemos satisfacer?

¿Cómo es que vamos a satisfacer estas necesidades?

¿Cuáles son nuestros servicios presentes o futuros?

¿En qué nos distinguimos?, ¿qué característica especial tenemos o deseamos tener?

¿Cómo mediremos el éxito de la misión?

La misión del Órgano Judicial es la siguiente:

Impartir justicia a la población fundada en la pluralidad y el pluralismo jurídico en las jurisdicciones existentes en el Estado Boliviano, con independencia y autonomía sustentada en valores y principios, reconocidos en la Constitución Política del Estado y Leyes vigentes protegiendo y garantizando la vigencia de los derechos de las bolivianas, los bolivianos y Madre Tierra, con la finalidad de lograr la paz social, como factores del vivir bien.

1.2. La visión

La visión es la imagen que se tiene del lugar a donde se quiere llegar, de cómo queremos vernos, como juzgado, en un futuro definido.

Visión A dónde queremos llegar.

La visión nos permite plantear un futuro deseable, que sea lo suficientemente claro y motivador para otros, como para trabajar en su cumplimiento.

La declaración de la visión debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué tratamos de conseguir?
- ¿Cuáles son nuestros valores?
- ¿Cómo produciremos resultados?
- ¿Cómo nos enfrentaremos al cambio?
- ¿Cómo conseguiremos ser competitivos?

El Órgano Judicial ha planteado su visión en los siguientes términos:

El Órgano Judicial en el marco de su independencia, es reconocido por su desempeño efectivo en la impartición de una justicia oportuna, transparente e imparcial, orientado a consolidar la paz social y la vigencia de los derechos humanos, conformado por servidoras y servidores judiciales de carrera, éticos y debidamente capacitados.

El Juzgado puede optar por plantear una visión propia, pero tendrá que ser dentro de los parámetros planteados para el Órgano Judicial.

1.3. Los objetivos

Toda organización, una vez que ha establecido y tiene clara su Misión y Visión, debe definir sus OBJETIVOS, es decir, aquellos enunciados que orientan el camino hacia un

fin concreto en un futuro. Los objetivos son los resultados que se pretenden alcanzar o dónde se pretende llegar.

Los objetivos deben poseer ciertas características:

- ✚ Deben ser medibles y ligados a un límite de tiempo
- ✚ Claros
- ✚ Alcanzables
- ✚ Realistas
- ✚ Coherentes, es decir, deben estar alineados con la misión, visión y los otros objetivos.

Objetivos

Establecen lo qué se debe realizar a partir de una situación presente para llegar a una situación futura y proponen los recursos y medios con los que se cuenta para lograrlo.

A continuación se les proporciona los objetivos estratégicos del Órgano Judicial establecidos para las gestiones 2016 – 2020:

EJES ESTRATÉGICOS DEL ÓRGANO JUDICIAL 2016 - 2020	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL ÓRGANO JUDICIAL 2016 –2020
Acceso e impartición de justicia	<p>LE -1 OE 1.1</p> <p>Fortalecer el Sistema Judicial, a efectos de un mayor acceso y una efectiva impartición de justicia en las jurisdicciones existentes en todo el territorio boliviano, conforme a la Constitución Política del Estado y Leyes vigentes.</p>
Reforma de la gestión judicial	<p>LE -2 OE 2.1</p> <p>Optimizar la Gestión Judicial, a través de una reingeniería de procedimientos técnicos, financieros, normativos y de recursos humanos, para consolidar la capacidad institucional del Órgano Judicial.</p>
	<p>Consolidar un Órgano Judicial transparente, que genere una imagen institucional de confianza y legitimidad en la</p>

Gestión transparente	LE -3 OE 3.1 ciudadanía, promoviendo el acceso a la información y el desempeño ético de sus servidoras y servidores públicos judiciales.
Desarrollo tecnológico e infraestructura	LE -4 OE 4.1 Incorporar y optimizar el uso de nuevas tecnologías de información y comunicación en la labor jurisdiccional y administrativo en el Órgano Judicial. Así como el mejoramiento de la infraestructura en función a las necesidades del servicio de justicia.
Capacitación y evaluación de recursos humanos	LE -5 OE 5.1 Optimizar la gestión y administración de los recursos humanos del Órgano Judicial a través del mejoramiento de los sistemas de formación, capacitación y evaluación de los servidores judiciales con la finalidad de contar con personal calificado eficiente y eficaz.

Fuente: Plan Estratégico Institucional Ajustado del Órgano Judicial 2016 - 2020

Los Juzgados, partiendo del lineamiento proporcionado por la Misión, Visión y objetivos estratégicos del Órgano Judicial, deben plantear sus propios objetivos, acordes con aquellos.

1.4. Las actividades

Una vez que se tiene definida la visión, la misión, los objetivos, pues lo que toca es definir el cómo lograrlos, y esto será a través de las actividades.

Las actividades son las acciones que tomaremos para lograr los objetivos que se han planteado.

Tanto en la definición de los objetivos como de las actividades, es vital la participación de todo el personal del Juzgado, no sólo con el fin de que puedan contribuir a su elaboración, sino y principalmente, para que asuman un compromiso en su cumplimiento.

Para el caso de las actividades del Juzgado, conviene hacer un listado de qué aspectos cotidianos conlleva el trabajo del Juzgado, mismos que constituirán las actividades que se deben efectuar. El CÓMO se efectúen debe estar de acorde a la misión, visión y objetivos que se hayan planteado.

Por ejemplo, se ha fijado como objetivo la agilidad en las notificaciones posteriores a la citación. Si se tiene ese objetivo, entonces las actividades lógicas para lograr el mismo podrán ser:

- El Oficial de Diligencias DEBE asentar de oficio todas las notificaciones conforme lo establece la Ley No. 439 dentro del plazo máximo de 3 días de salidas de despacho.
- Antes de pasar a despacho, el Secretario tiene la obligación de verificar que TODAS las notificaciones se encuentren asentadas.

2. ORGANIZACIÓN

La formulación de las actividades como vimos en el punto anterior, será el paso que inicie la fase de Organización. Una vez se cuente con el listado de actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, corresponderá asignar responsables para cada actividad, y para esto servirá conocer las funciones de cada funcionario. En este punto también es importante asignar plazos y determinar el COMO se efectuará cada tarea.

2.1. Paso uno: Conociendo las funciones de cada funcionario.

Un primer paso hacia la organización adecuada del despacho, es tener claramente determinadas las responsabilidades de cada funcionario y esto está establecido en la Ley No. 025 y que se han visto en el Módulo de Estructura del Órgano Judicial, sin embargo, se transcriben a continuación solo a fin de recordarles las mismas:

SERECTARIOS

Artículo 94. (OBLIGACIONES).

- I. Son obligaciones comunes de las secretarias y los secretarios:
 1. Pasar en el día, a despacho, los expedientes en los que se hubiera presentado escritos y otros actuados, para su providencia, así como cualquier otro libramiento;
 2. Excusarse de oficio, si correspondiere, conforme a ley;
 3. Dar fe de los decretos, autos, sentencias, mandamientos, exhortos, cartas acordadas y provisiones que expidan el tribunal, la jueza o el juez;
 4. Labrar las actas de audiencias y otros;
 5. Franquear testimonios, certificados, copias y fotocopias legalizadas que hubieran solicitado las partes;

6. Emitir informes que se les ordene;
 7. Redactar la correspondencia;
 8. Custodiar, conjuntamente las servidoras y servidores del juzgado y bajo responsabilidad, los expedientes y archivos de la oficina judicial;
 9. Formar inventario de los procesos, libros y documentos de las respectivas oficinas y entregarlos a la persona que lo sustituya en el cargo;
 10. Recibir el juramento de las partes, testigos, peritos y otros;
 11. Llevar y supervisar el registro de la información contenida en los libros y otros registros computarizados;
 12. Supervisar y controlar las labores de las y los servidores de apoyo judicial;
 13. Supervisar y controlar la generación de información estadística de los tribunales y juzgados que será remitida a las instancias pertinentes;
 14. Controlar e informar de oficio al tribunal y juzgado, sobre el vencimiento de los plazos para dictar resoluciones, bajo responsabilidad;
 15. Cumplir todas las comisiones que el tribunal o juzgado le encomiende dentro del marco de sus funciones;
 16. Entregar en el día a la Dirección Administrativa Financiera, dinero depositado excepcionalmente y por razón de urgencia en los procesos, debiendo adherir de inmediato al expediente el correspondiente comprobante, bajo responsabilidad administrativa, civil o penal; y
 17. Otras establecidas por ley.
- II. Son obligaciones específicas de las secretarías y los secretarios de sala, las siguientes:
1. Administrar el sorteo de causas;
 2. Llevar registro de convocatoria de magistradas y magistrados y vocales; y
 3. Otras que le comisione la sala.

Artículo 95. (LIBROS).

- I. Para el buen funcionamiento de los juzgados, tribunales y sus dependencias, los secretarios llevarán los siguientes libros y registros computarizados:
 1. De "Demandas Nuevas", donde se anotará en orden cronológico todas las demandas presentadas para su sorteo al respectivo juzgado;
 2. "Diario", en el que debe anotarse el movimiento que diariamente se pasa a despacho del juez;
 3. De "Fiscales," en el que debe constar la remisión y devolución de los expedientes enviados al Ministerio Público;
 4. "Copiador" o de "Tómas de Razón", en el que se transcribirán las resoluciones y sentencias definitivas;
 5. De "Conocimientos", en el que constará el retiro y devolución de los expedientes entregados a los abogados cuando aquellos se encuentran en estado de resolución;
 6. De "Altas y Bajas", en el que se dejará constancia firmada de los procesos que se elevan ante los superiores, o sean devueltos a los inferiores; y

7. De "Conciliaciones", en el que se asentará minuciosamente las actas de conciliaciones que se efectúen en el juzgado.

II. Estos libros son independientes de los que se maneje en la plataforma de atención al ciudadano.

Artículo 96. (OTROS LIBROS EN LOS TRIBUNALES DE JUSTICIA). Además de los libros y registros computarizados anteriormente indicados, a excepción del de "Conciliaciones", las secretarías de salas del Tribunal Supremo y Tribunales Departamentales, llevarán los siguientes:

1. De "Registro de Firmas y Sellos", en el cual se registrarán las firmas y sellos de todas las servidoras y los servidores judiciales;
2. De "Llamamiento a Suplentes", uno para cada sala y otro para la Sala Plena;
3. De "Votos Disidentes", uno para cada sala y otro para la Sala Plena;
4. De "Distribución de Causas para Resolución", uno para cada sala y otro para la Sala Plena;
5. De "Demandas Nuevas", que serán tantos como clases de juzgados existan, en los que se anotará el ingreso de las demandas nuevas y su distribución a aquéllos;
6. De "Acuerdos", en el que consignarán todos los acuerdos o resoluciones del tribunal; y
7. Todo libro o registro computarizado cuyo uso tienda al mejor funcionamiento del tribunal y sus dependencias.

Artículo 97. (APERTURA DE LOS LIBROS). Los libros mencionados en los artículos precedentes, se abrirán con acta suscrita por la o el respectivo magistrado, vocal, jueza o juez, según el caso, y la o el secretario correspondiente, debiendo indicarse el número de folios que contiene.

Artículo 98. (ORGANIZACIÓN DE LOS REGISTROS COMPUTARIZADOS). La organización de los registros computarizados, será programada mediante acta detallada de su formación y funcionamiento.

SECCIÓN IV AUXILIARES

Artículo 99. (REQUISITOS).

- I. Para acceder al cargo de auxiliar de Salas del Tribunal Supremo de Justicia, de Salas del Tribunal Departamental de Justicia, de Tribunales de Sentencia y Juzgados Públicos, además de los requisitos establecidos en el Artículo 18 de la presente Ley, a excepción del numeral 8, se requiere:
 1. Ser estudiante regular, al menos, del tercer curso de la Carrera de Derecho; y
 2. No tener militancia política, ni pertenecer a ninguna agrupación ciudadana a momento de postularse.
- II. Se tomará en cuenta el haber ejercido la calidad de autoridad indígena originaria campesina, bajo su sistema de justicia.

Artículo 100. (PERÍODO DE FUNCIONES). Las y los auxiliares durarán en sus funciones doce (12) meses, pudiendo ser renovados por otro periodo similar, previas las evaluaciones de desempeño realizada por el Consejo de la Magistratura.

Artículo 101. (OBLIGACIONES).

- I. Las y los auxiliares de Salas, de Tribunales de Sentencia y de Juzgados Públicos, tienen la obligación de coadyuvar con las secretarías y secretarios en el cumplimiento de las labores, como la recepción de expedientes y memoriales, manejo de registros, copia de resoluciones, atención a las abogadas y a los abogados, litigantes y otras, dentro del marco de sus funciones.
- II. En caso de existir varios auxiliares, la secretaria o secretario determinará las funciones y obligaciones de cada uno de ellos.

Artículo 102. (SUPLENCIAS). En caso de impedimento o cesación de una o un auxiliar de Sala, Tribunal de Sentencia o Juzgado Público, la magistrada, el magistrado, vocal, jueza o juez, habilitará temporalmente a un funcionario de su despacho para que cumpla la labor de auxiliar.

**SECCIÓN V
OFICIALES DE DILIGENCIAS**

Artículo 103. (REQUISITOS PARA SU DESIGNACIÓN).

- I. Para acceder al cargo de oficial de diligencias de Salas del Tribunal Supremo de Justicia, de Salas del Tribunal Departamental de Justicia, de Tribunales de Sentencia y Juzgados Públicos, además de los requisitos establecidos en el Artículo 18 de la presente Ley, a excepción del numeral 8, se requiere:
 1. Ser estudiante regular, al menos, del tercer curso de la Carrera de Derecho; y
 2. No tener militancia política, ni pertenecer a ninguna agrupación ciudadana a momento de postularse.
- II. Se tomará en cuenta el haber ejercido la calidad de autoridad indígena originaria campesina, bajo su sistema de justicia.

Artículo 104. (PERÍODO DE FUNCIONES). Las y los oficiales de diligencias, durarán en sus funciones doce (12) meses, pudiendo ser renovado por otro periodo similar, previas las evaluaciones de desempeño realizada por el Consejo de la Magistratura.

Artículo 105. (ATRIBUCIONES). Son atribuciones de los oficiales de diligencias:

1. Citar, notificar y emplazar a las partes y terceros, con las resoluciones que expidan los tribunales o juzgados, así como sentar las correspondientes diligencias;
2. Ejecutar los mandamientos expedidos por el tribunal o juzgado competente, con el auxilio de la fuerza pública, si fuera necesario;
3. Adjuntar, custodiar e incorporar a los expedientes, todas las actuaciones judiciales correspondientes; y
4. Cumplir las comisiones que el tribunal o juzgado les encomiende dentro del marco de sus funciones.

Artículo 106. (SUPLENCIAS).

- I. En caso de impedimento o cesación de una o un oficial de diligencias de Sala, Tribunal de Sentencia o Juzgado Público, será suplido por la o el oficial de diligencias siguiente en número.
- II. Tratándose de Tribunal de Sentencia o Juzgado Público, alejados de otros tribunales y juzgados, el juez o tribunal podrá habilitar temporalmente a un funcionario de su despacho para que cumpla las labores de la o el Oficial de Diligencias.

2.2. Paso dos: Identificar la importancia de cada función en el trabajo total

Las funciones están dadas en la Ley, sin embargo, es importante conocer el rol que cada uno desempeña y para eso hay que identificar la importancia de cada una de estas funciones en el producto final que para el caso viene a ser en la resolución de cada caso en particular.

Para ello partimos de las atribuciones y funciones que la misma ley otorga a cada persona y su importancia para el desarrollo de los procesos:



2.3. Paso tres: Dar a conocer la visión y los principios que rigen en el Juzgado

Con los pasos anteriores ya sabemos qué obligación tiene cada uno y su importancia en el todo, pero esto no nos sirve de mucho si no definimos claramente hacia dónde

queremos llegar, cuál será la visión del juzgado en relación a la administración de justicia y cuáles los principios que rigen el Juzgado.

Para esto debemos definir políticas internas claras, tales como:

- ✚ Tolerancia cero a la corrupción
- ✚ Actuaciones de oficio.
- ✚ Simplificación de trámites administrativos, este punto lo veremos en una unidad separada.
- ✚ Horarios de ingreso de causas a despacho
- ✚ Plazos para registros
- ✚ Plazos para asentar comunicaciones judiciales
- ✚ Flujo interno de documentación

2.4. Paso cuatro: Establecer el “cómo” se efectuará el trabajo

Ya sabemos qué hace cada uno, su importancia y hacia dónde queremos llegar, pues ahora debemos definir cómo debemos hacerlo, para ello, será conveniente que el Juez sostenga una reunión con todo el personal en conjunto, no con cada funcionario en particular, toda vez que es muy importante que todos sepan los procedimientos que se seguirán en el Juzgado, aunque no sea exactamente sobre su función, no olvidemos que cada uno tiene una pequeña parte de responsabilidad y que para cumplirla deben conocer las del resto.

En este paso se deben definir políticas claras, y se sugiere que a efecto de lograr un mayor compromiso individual, se faccione un acta detallada de la reunión en la que se establecen estos parámetros a fin de que sirva de guía a seguir. A continuación daremos sólo algunos ejemplos, ya que más adelante se detallarán los aspectos que se sugieren considerar:

- ✚ Para que los expedientes pasen de oficio a despacho y no se espere que la parte sea la que siempre pida, el Secretario o Secretaria deberá ingresar el expediente con una posnota en la cual con dos o tres palabras se indique para qué está pasando.

- ✚ Que previo a que pase un expediente, éste debe estar corriente, vale decir, que las notificaciones deben estar asentadas. No olvidemos que el régimen de comunicaciones judiciales se ha simplificado en prácticamente todas las materias, por lo que las diligencias deben ser notificadas en Secretaría una vez salen de despacho. Este punto permitirá al Juez verificar el cumplimiento del trabajo del oficial de diligencias y evitará la corrupción.
- ✚ Forma de elaborar los testimonios, comisiones instruidas y edictos.
- ✚ Forma de archivo
- ✚ Forma de registro de las actuaciones judiciales.
- ✚ Flujo de la información: qué pasos seguirá un memorial una vez ingresado al Juzgado, quién será el responsable y qué tiempo demorará como máximo para tener una resolución o proveído.
- ✚ Uso obligatorio del sistema informático

Más adelante veremos algunas prácticas que son desarrolladas como costumbre y que no aportan mayor beneficio, más por el contrario, constituyen trabas y dilaciones innecesarias.

3. IMPLEMENTACIÓN

La implementación es poner en práctica todo lo planificado y organizado. En esta fase es de suma importancia el rol activo del Juez, especialmente al inicio, ya que deberá supervisar que las actividades planificadas se vengán cumpliendo, pero que además, ese cumplimiento sea acorde a los objetivos planteados y la misión y visión que se persigue.

El cumplimiento de una actividad no implica automáticamente el cumplimiento del objetivo

Para que el objetivo se considere cumplido con la o las actividades planificadas para él, dicho cumplimiento debe estar acorde a lo planificado.

Por ejemplo, la actividad planificada para dar celeridad al proceso será el que los expedientes pasen a despacho de oficio una vez concluido el plazo probatorio en los incidentes. Esto puede suceder de diferentes formas:

- a) El expediente pasará de oficio a despacho después de unas cuantas semanas de que el plazo se haya cumplido
- b) El expediente pasará a despacho, pero las diligencias no estarán asentadas
- c) Se pasará a despacho el expediente, pero sin ninguna indicación de cuál el objeto para su ingreso
- d) El expediente pasará de oficio a despacho del Juez al día siguiente del cumplimiento del plazo, con todas las diligencias asentadas y con una pos nota adherida que indique que el plazo está vencido.

En todos los casos enumerados se evidencia que se ha cumplido con la actividad de pasar a despacho el expediente y de hacerlo de oficio, pero sólo en una se ha cumplido de forma acorde y coherente al objetivo planteado y seguramente a la misión y visión del Juzgado, es el caso del inciso c). Por esta razón resulta muy importante nunca perder de vista cuál el objetivo y hacia dónde queremos llegar con el Juzgado, ya que todos los actos del personal debe estar orientado hacia este fin.

4. CONTROL Y EVALUACIÓN

Si lo que se busca como Juez es que toda la planificación efectuada sea cumplida, entonces no se puede obviar el paso de control y evaluación.

4.1. Control

El control que se debe realizar en el Juzgado tiene que ser cotidiano, este control se ejerce de cuatro formas:

- ✚ A través de la revisión de los actuados, una vez el expediente ingresa a despacho
- ✚ Revisión periódica del sistema informático que proporciona varios reportes entre los que se tiene los de listado de procesos ingresados al Juzgado, estado de cada proceso, incluso de las diligencias, memoriales ingresados y otros.
- ✚ Revisión física de la forma de atención y de cómo está funcionando el juzgado

fuera del despacho del Juez. Esto sólo se puede lograr a través de salidas periódicas esporádicas a Secretaría, de forma tal que además de verificar en persona el funcionamiento del despacho, el personal sabe que el Juez está siempre presente y supervisando, lo cual constituirá una presión psicológica para cumplir con lo planificado de la forma en que se ha ordenado.

- ✚ Atender las quejas que presentan los litigantes en la medida en que sean racionales. En este punto, muchos jueces se hacen inalcanzables a los litigantes ya que éstos no aceptan recibir ningún tipo de quejas de las partes, por lo que el personal se siente totalmente protegido pero además inmune. Esto resulta un error. En la puerta del Juzgado o en la ventanilla debiera haber un aviso en el cual se indique la disponibilidad del Juez a recibir las quejas en casos de mal trato, solicitud de sobornos o retrasos excesivos.

4.2. Evaluación

Si bien el tiempo es siempre una limitante, pero veamos este paso no como una carga que nos quitará el poco tiempo que tenemos, sino como una forma para mejorar nuestros procedimientos y optimizar el tiempo corrigiendo prácticas distorsionadas.

Para efectuar una evaluación, es necesario reunir al personal. No nos referimos a una reunión larga cada semana, sino reuniones breves que pueden ser una vez al mes o cuando se consideren necesarias por algún suceso en particular que requiera ser corregido.

No se olviden que la evaluación y la retroalimentación es la única manera de mantener el rumbo adecuado para mejorar cada día más.

También es conveniente que se faccionen actas en estas reuniones, en las cuales se resuman los compromisos o acuerdos asumidos.

UNIDAD VI

EL JUEZ DIRECTOR DEL PROCESO

En esta Unidad del Juez Director del Proceso hablaremos sobre la participación que tiene el juez dentro del proceso judicial, su papel como director del mismo, en un plano de tercero imparcial frente a las partes promoviendo la continuidad del proceso sin ver comprometida la imparcialidad o que rompa con el principio dispositivo que rige en algunas materias. Tómese en cuenta que la dirección del proceso y la dirección de la audiencia no viene a ser lo mismo, la segunda es parte de la primera y no a la inversa, esto implica que se cumple el rol de dirección no sólo dirigiendo la audiencia, sino la totalidad del proceso en sí. No olvidemos que una gestión de calidad está dirigida a proporcionar una justicia pronta, justa y confiable.

1. EL PRINCIPIO DISPOSITIVO VS EL IMPULSO DE OFICIO: DEL JUEZ PASIVO AL JUEZ PROACTIVO.

Para comenzar definiremos el principio dispositivo como aquel en el cual se confía a la actividad de las partes tanto el estímulo de la función jurisdiccional como la aportación de los materiales sobre los que ha de versar la decisión del juez.

Como prolegómeno, partiremos del aspecto de la iniciativa, la cual en el proceso se rige por las expresiones latinas de *nemo iudex sine actore* y el *ne procedat iudex ex officio* que significan "No hay juicio sin actor y ni el juez puede iniciarlo de oficio" o "No hay juicio sin parte que lo promueva". En materia de derecho procesal, la jurisdicción no actúa sin la iniciativa individual de algún interesado. Corresponde así a los propios sujetos de derecho la tutela de sus derechos, y en caso de sufrir lesión, deben acudir antes las instancias judiciales e iniciar el respectivo proceso. La reparación de la lesión o restitución del derecho no será llevada a cabo por iniciativa de los órganos judiciales ni jurisdiccionales. Obviamente esto no rige en todas las materias, por lo menos para el inicio del proceso.

Es así como el actor se encuentra facultado para desistir de la pretensión, aportar pruebas, delimitar el tema de discusión, conciliar, someter el pleito a la jurisdicción arbitral y otros.

Es menester destacar que más allá del interés privado de los litigantes muchas veces se encuentra un interés social comprometido en ciertas clases de relaciones jurídicas que hace necesaria la prevalencia de los poderes del juez sobre las facultades dispositivas de los litigantes.

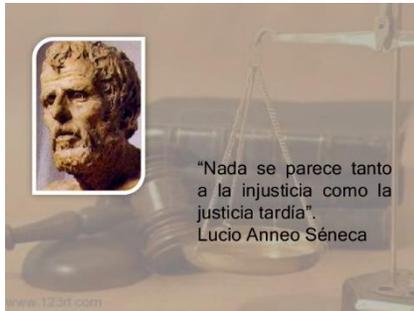
Cabe destacar que si bien nuestro sistema procesal se caracteriza por el impulso de parte, lo anteriormente citado nos demuestra que existen algunos principios de carácter inquisitivo que encuentran su límite en principios de orden público y el fin de paz social.

Si analizamos algunos aspectos tales como la iniciativa probatoria de la partes concluiremos que el juez cuenta con la misma atribución, pero entendida ésta no como carga ni como derecho subjetivo sino como potestad que se dirige a completar la insuficiencia de la instrucción; establecida esta potestad como complementaria e integrativa pero nunca más allá del *thema decidendum*.

Muchas veces una interpretación restrictiva del principio dispositivo entendido laxamente puede hacernos concebir erróneamente que las partes son las dueñas del proceso, manejando el mismo a su gusto y arbitrio; pero si entendemos este principio extensivamente concluiremos que el Juez, como funcionario público, debe satisfacer el interés general de justicia, eliminando el ritualismo excesivo, el chicaneo de los operadores del sistema que atentan hacia una adecuada administración de justicia, y completando o complementando la actuación de las partes. Es así que si bien se mantiene el principio de que el juez sólo puede pronunciarse sobre los hechos invocados por las partes, va perdiendo aplicación el que a ellas le corresponde exclusivamente aportar las pruebas, admitiéndose en cambio que el juez pueda ampliar el material de conocimiento en pro de la búsqueda de la verdad material.

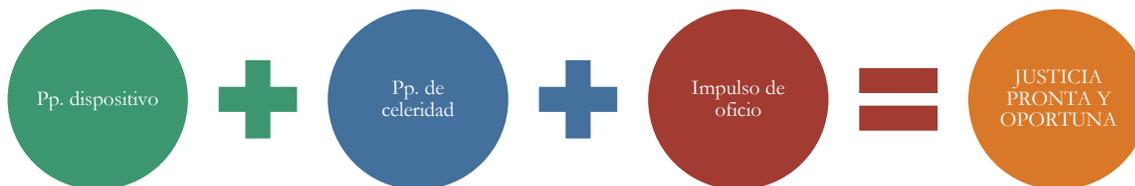
Se mantiene también el principio de que las partes son las dueñas de la acción pero las facultades de impulsar el procedimiento mediante peticiones, acuse de rebeldía, etc. va

siendo **substituida** por la perentoriedad de los términos y el pase de un estadio a otro sin requerimiento de parte, por obra del juez o de la ley.



El principio dispositivo no puede ser entendido en forma aislada, ya que encuentra su complemento y sus límites en dos aspectos fundamentales: el principio de celeridad y la obligación del impulso procesal, por lo que los procesos, una vez iniciados, no pueden quedar inconclusos, ya que la misma norma establece la duración

de cada fase, el cierre de la misma y su correspondiente preclusión, correspondiendo al Juez el hacer que todo esto se cumpla. Nunca se debe perder de vista el objetivo de la aplicación de estos principios, que sería el proporcionar una justicia pronta y oportuna.



El impulso de oficio tiene particular eficacia transformadora de la costumbre tradicionalmente aplicada en nuestro país, que bajo una fuerte influencia civilista, se inclinó por la tesis de la neutralidad judicial y el principio dispositivo entendido como absoluto:

“Esa arraigada tradición en nuestro sistema judicial, ya fue fracturada por un sistema procesal penal de orden acusatorio, en el que desde una perspectiva diferente, acorde con la naturaleza del proceso penal, se adoptó un sistema acusatorio por medio del cual se asimiló un proceso en el que se diferenció los roles, otorgando al fiscal la función de investigar y acusar, mientras que a los jueces se les dejó la única tarea de emitir las decisiones jurisdiccionales al influjo de los insumos de las partes; empero, posibilitando bajo ciertas circunstancias actuaciones de oficio en la búsqueda de la verdad material,

así en las normas de los arts. 86, 115, 118, 133, 168, 250, 303, 423 y 434 del Código de Procedimiento Penal (CPP), se puede identificar acciones de activismo judicial en la defensa de los derechos de las personas, que infringen el principio de neutralidad judicial, para favorecer la vigencia y defensa de los derechos de las personas; con mayor razón, el órgano jurisdiccional encargado del resguardo de la Constitución Política del Estado, de la vigencia y materialización de los derechos fundamentales de la persona, así como de los principios democráticos y de supremacía constitucional, debe actuar bajo el influjo de la naturaleza expansiva de las normas constitucionales, para que sea materialmente aplicada a cada acto administrativo, legislativo, electoral o judicial; por lo que no encuentra limitación ante instituciones procesales decimonónicas, como la prohibición de impulso de oficio.” (S.C.P. 683/2013)

El principio de impulso de oficio, además del contenido previsto por el legislador, se entiende como: *“Por el que las diferentes actuaciones procesales se efectuarán sin necesidad de petición de las partes” (sic); “se manifiesta en una serie de potestades que las normas confieren al juez operador, como intérprete de la norma para conducir y hacer avanzar autónomamente el proceso, sin necesidad de petición de parte y sin que ello signifique coartar el derecho de los sujetos procesales a dinamizar y ser los propulsores naturales del proceso” (SCP 0015/2012 de 16 marzo).*

*“Toda la doctrina acumulada hasta aquí, ilustra que el Tribunal Constitucional Plurinacional, así como la jurisdicción constitucional conformada por esa institución, más los jueces y tribunales que se constituyen en tribunales tutelares, tienen facultades de prescindir del impulso de las partes, quedando más bien obligados a defender, promover y vivificar la Constitución Política del Estado y los derechos fundamentales de las personas, en cada situación material que conocen; **y ante la deficiencia formal o material en la exposición de los fundamentos del tema concreto, la autoridad jurisdiccional debe procurar por todos los medios a su alcance conocer la verdad material;** y a ese efecto, puede solicitar prueba complementaria, pedir colaboración de los otros Órganos del Estado, así como prescindir de formalismos no esenciales a los procedimientos, evitando dejar irresueltas las situaciones concretas por supuesta*

insuficiencia en el cumplimiento de las reglas de procedimiento o argumentación, las que se constituyen en instrumentos coadyuvantes a la defensa de los derechos fundamentales de las personas, y no en requisitos infranqueables por las partes que tornen inviable la resolución de fondo del tema sometido a análisis por su incumplimiento; así, será suficiente para el juez constitucional la exposición cabal y completa de los hechos o antecedentes fácticos, para aplicar el irrefutable axioma: “dame los hechos yo te daré el derecho”; por ello, la presentación de la acción tutelar, es el único impulso procesal imprescindible para que el Tribunal Constitucional Plurinacional sea impelido a resolver la realidad concreta denunciada como lesiva de derechos constitucionales, aplicando materialmente la Constitución Política del Estado. (S.C. 683/2013)

2. DE LA VERDAD FORMAL A LA VERDAD MATERIAL COMO PARTE DE UNA GESTIÓN DE DESPACHO EFICIENTE Y DE CALIDAD

Es indudable que la finalidad de una evaluación de los elementos probatorios en el juicio se halla conformada por la obtención de un adecuado servicio de justicia, traducido por medio de una sentencia que se ajuste a los valores que aquel debe contener. Lo es también que tal finalidad no se puede lograr sin un conocimiento lo más perfecto posible de los hechos sometidos a la decisión del juez.

El tema de la posibilidad de la certeza versa acerca de la certeza objetiva realmente fundada. La plena actualización de nuestra mente por la verdad se da solo en el caso de la certeza, la cual consiste en la situación en que se halla el espíritu fundado en la evidencia objetiva.

En este marco, el proceso no puede ser conducido en términos estrictamente formales, ni se trata de cumplir ritos caprichosos, sino del desarrollo de procedimientos destinados al establecimiento de la verdad que la denominamos verdad material y no quedarse en las puertas de ella, observando sólo lo que las partes hayan querido mostrarnos, que es más bien la verdad formal.

Cabe mencionar, en este sentido, que el juez al sentenciar cumple un proceso intelectual que lo obliga a analizar y evaluar los elementos de prueba que le suministra la causa y a encuadrarlos dentro del marco del derecho positivo vigente.

Entre los elementos que se destacan de esta figura encontramos el adecuado servicio de justicia, entendido éste como ingrediente axiológico y soporte de la justicia, donde se relaciona la realización del derecho consistente en el bien común.

Como crítica, cabe destacar que a veces el proceso tendiente a resolver conflictos de intereses, a instaurar la paz justa y cierta, resulta desvirtuado por el exagerado ritualismo que en la actualidad constituye una rémora del sistema, lo cual puede considerarse en una relación de causa a efecto con respecto al apartamiento de la verdad material. Esta desviación del proceso puede producir la deficiente evaluación de elementos de convicción arrimados a la causa, la omisión en considerar datos relevantes para la solución de conflictos combinado con un excesivo subjetivismo del juzgador hace posible que la verdad quede oculta bajo un manto que le sirve de disfraz.

En tales situaciones podemos observar que la justicia se ve disminuida, menguada y retaceada en su realización integral y plena, porque las normas procesales deben ser aplicadas e interpretadas por los jueces, de modo de favorecer y no entorpecer la organización del proceso.

Como segunda crítica, debemos destacar la honestidad de pensamiento y procedimiento exigibles a las partes, según su capacidad y conocimientos, en orden a admitir o negar la objetividad del suceso. Pretender litigar confundiendo y faltando a la verdad, constituye un acto de osadía o temeridad. Encontramos aquí un abuso del principio dispositivo, que se da cuando las partes constriñen al juez a poner en la sentencia una situación de hecho diversa a la realidad, que desvirtúa el principio de verdad material.

No se debe perder de vista que las partes actúan en el proceso con libertad sujeta a la Ley, y que es el Juez **director del proceso** el llamado a encausar esta actuación dentro de esos marcos, además de cuidar que las mismas actúen con lealtad procesal, impidiendo que sean éstas las que busquen distorsionar el procedimiento y llevar a través

de esto a dilaciones o aplicaciones indebidas de la Ley, bajo un supuesto marco de cumplimiento de formalidades en detrimento del mismo derecho.

En este sentido, debemos destacar que es deber de los jueces dar primacía a la verdad material por sobre la verdad formal atentos a no prescindir de la preocupación de la justicia, *ergo* nada excusaría la indiferencia de los jueces en la misión de dar a cada uno lo suyo.

Creemos que debemos levantar el velo de la verdad formal, para llegar a lo que Vélez Mariconde y Claria Olmedo llaman verdad real, entendida como adecuación de los hechos relatados por las partes con lo realmente acontecido en la medida de lo posible y siempre con el límite de la razonabilidad y las características del proceso, donde el juez, como director del mismo, juzgara a su discrecionalidad cual es el dique que zanja lo que algunos autores llaman “abuso del proceso”, que además atenta contra el principio de economía procesal, provocando un pernicioso desgaste jurisdiccional y la dilación sin razón.

3. EL PRINCIPIO DE DIRECCIÓN DEL PROCESO

Establecidos y cimentados ya los principios de verdad material, dispositivo y de impulso de oficio, corresponde ahora ver el de **Dirección del Proceso**. Por su importancia, en este punto debemos partir sobre un cabal entendimiento de lo que es un principio en derecho. “*Un Principio es un axioma que plasma una determinada valoración de justicia de una sociedad, sobre la que se construyen las instituciones del Derecho y que en un momento histórico determinado informa del contenido de las normas jurídicas de un Estado.*”⁴

⁴ MACHICADO, Jorge, “¿Qué Es Un Principio?”, Apuntes Jurídicos™, 2013
<http://jorgemachicado.blogspot.com/2009/07/principio.html>

«Los principios son normas que ordenan que se realice algo en la mayor medida posible, en relación con las posibilidades jurídicas y fácticas. Son mandatos de optimización que se caracterizan porque pueden ser cumplidos en diversos grados y porque la medida ordenada de su cumplimiento no sólo depende de las posibilidades fácticas, sino también de las posibilidades jurídicas.» (Dworkin)

Un principio sirve para cumplir con la función de:

Dirección, porque guía a los órganos públicos y sus operadores en la elaboración de la legislación y en la forma de su aplicación;

Interpretación, porque constituyen un firme asidero en la interpretación de las normas;

Integración, porque permite suplir las insuficiencia de las normas escritas.

La Dirección del Proceso constituye ahora no sólo una mera enunciación o un artículo aislado en una Ley, sino un **principio procesal** y al ser un principio, significa que trasciende más allá de una mera disposición aislada y es a su vez transversal a toda ella.

Los principios procesales que mentan la publicidad del proceso y la dirección e iniciativa del juez demuestran la relatividad del control que las partes ejercen mutuamente y la posición principal de quien conduce el pleito. Es obvio, entonces que si este cometido funcional se desluce por la desidia, el abandono, la negligencia, el esperar todo de las partes (como en el principio dispositivo aplicado sin miramientos ni límites) el error judicial es causa de sanción, pues el equívoco reconoce un único mentor en su producción.

Nos estamos refiriendo principalmente a la responsabilidad procesal entendida por tal aquella que deriva de la inobservancia de los deberes procesales impuestos a los jueces por las diferentes normas, ya que el Juez responde no sólo por acción, sino también por omisión.

3.1. ¿Qué implica una dirección del proceso adecuada?

Para entrar a este tema, previamente debemos distinguir la dirección material y la dirección formal del proceso.

- ✚ **Dirección material:** Consiste en la actividad efectuada con el fin de garantizar el equilibrio en el proceso y procurar la verdad, todo esto con la finalidad primigenia que viene a ser la justicia.
- ✚ **Dirección formal:** Es la actuación destinada a imprimir celeridad y economía al proceso judicial, en bien de la sociedad que requiere resultados menos onerosos y de los contendientes que necesitan definir sus conflictos, rápida, justa y económicamente.

El juez en el proceso debe asumir ambas direcciones, tanto formal como material.

3.2. El abuso del proceso y el papel de los jueces frente a este

Hablar de abuso del proceso y exceso en el ejercicio del poder jurisdiccional supone detectar fenómenos patológicos y distorsivos que exhibe la administración de justicia.

Constituye un hecho notorio la situación de crisis que enfrenta el Órgano Judicial en su conjunto en Bolivia, ello sobre todo evidenciado en el marcado descontento del ciudadano hacia el servicio de justicia.

Podemos definir al abuso del proceso como aquel consistente en utilizar la facultad procesal con un destino distinto al previsto constitucionalmente y el papel de los jueces en este caso, es el de evitar que este abuso de concretese y logre sus objetivos, ya que normalmente el abuso del proceso, además de otros, busca entorpecer la averiguación de la verdad material, causar demoras que lleven a la parte contraria a desistir por cansancio o falta de recursos en sus pretensiones, hacer incurrir en error al Juez.

A modo orientador haremos una breve caracterización del abuso del proceso para delimitarlo en algunos de sus actos, lo que permitirá inferir al Juez cuando se da un ejercicio antifuncional:

- a) **En la proposición de la demanda:** cuando la pretensión es ambigua, inmotivada, falsa o con intenciones dolosas. Por ejemplo, la elección de la vía más perjudicial para el adversario o la confusión a través del proceso con la intención de provocar una incertidumbre dañosa.
- b) **En la actividad procesal:** se refleja mediante peticiones que encierran engaños

o mentiras, superficialidad, temeridad o malicia, etc. Verbigracia, la reacusación maliciosa o la insistencia recursiva cuando ella es improcedente.

- c) **En la proposición y producción de prueba:** Cuando se propone prueba que no es relevante al proceso y se ve que la misma busca disfrazar la verdad y distorsionar el objeto del proceso, esto se da muchas veces con la presentación de documentación no atinente, pruebas testificales que ponen en evidencia que los testigos no son fiables, pruebas periciales que evidencian manoseo, etc.
- d) **En el desarrollo de las audiencias:** A través del uso inextenso de la palabra al amparo del supuesto derecho irrestricto a la defensa, mismo que debe ser contrastado para este fin con el derecho de acceso a la justicia que tienen tanto la otra parte del litigio, como el resto de los litigantes en los diferentes procesos que se tramitan en el mismo juzgado, y que se ven vulnerados en su acceso a la justicia por las interminables intervenciones de los abogados en determinados procesos, que monopolizan la atención del juzgado.

El proceso no se trata del cumplimiento de ritos caprichosos, sino del desarrollo de procedimientos destinados al establecimiento de la verdad material.

La normativa procesal indispensable y jurídicamente valiosa no se reduce a una mera técnica de organización formal de los procesos sino que en su ámbito específico tiene como finalidad y objetivo ordenar adecuadamente el ejercicio de los derechos en aras de lograr la concreción del valor justicia en cada caso concreto y salvaguardar la garantía de la defensa en juicio; ello no puede lograrse si se rehúye atender la verdad objetiva de los hechos que de alguna manera aparecen en la causa como de decisiva relevancia para la justa decisión del litigio.

En el debate judicial, campo en el cual se deba hacer efectiva la garantía de la defensa en juicio, la exclusión del abuso deriva de una aplicación de normas que lo regulan que privilegie la posibilidad de poder escuchar y ser escuchado, en un dialogo que permita esclarecer la veracidad de los hechos invocados y cuya conclusión consista en una razonable argumentación tendiente a demostrar los motivos de la decisión. Las normas

procesales que regulan la intervención de las partes y las atribuciones del órgano jurisdiccional se deben subordinar a dicha finalidad.

Las lecturas formales, opuestas a los resultados que la legislación procesal está destinada a alcanzar, deben ser descartadas ya que se oponen al principio del debido proceso. En este sentido que la actividad jurisdiccional debe ser contemplada dinámicamente para dar cabida a los fines públicos explícitos e implícitos que se desprenden de la Constitución Política del Estado.

El derecho, ya no comienza y termina con la ley, debido al proceso que denomina jurisdicción de la Constitución, en el cual la operatividad de las garantías posee un papel trascendente. Porque el derecho está por y al servicio del hombre o mejor dicho de los hombres, que integran la sociedad política, y no al servicio de los juristas la ciencia o la autoridad. Ahí donde alguien recibió un daño jurídico que no se puede justificar, no obstante que proviene de una conducta que generalmente es lícita o que tiene presunción o apariencia de legítima, debe reaccionar el derecho e impedirlo o ponerle fin.

En el abuso del proceso, su sanción es diferente y va desde la anulación del acto, privándolo de sus efectos normales, hasta la condena en costas aun a quien, en ejercicio de un derecho legítimo, hubiera promovido un litigio agravando innecesariamente sus consecuencias.

Ahora cabe preguntarnos como puede encuadrarse esta cuestión legislativamente. En respuesta nuestra legislación, más específicamente la Ley 387 del Ejercicio de la Abogacía, establece los principios bajo los cuales deben actuar los profesionales abogados, estableciendo además las sanciones correspondientes para quienes falten a estos principios. Asimismo, las normas procedimentales establecen que podrá ser sancionada la parte o su patrocinante o ambos juntamente por conductas identificadas como temerarias y maliciosas.

En caso de que el Juez evidenciase este tipo de conductas, es su deber el procesarlas y sancionarlas, puesto que sólo de esta forma logrará que a futuro, los abogados actúen adecuadamente no sólo en ese proceso, sino también en todos los procesos que se

tramiten en su Juzgado, toda vez que sabrán que en el mismo existe un Juez que hace respetar no sólo la ley sino a las partes y al juzgado, estableciendo orden y dirigiendo efectivamente el proceso.

El juez como **director del proceso** no puede asumir una actitud pasiva frente a la actividad procesal de las partes (engaños, mentiras, superficialidad, temeridad o malicia, recusaciones maliciosas, negativa de firmas propia, insistencia recursiva en casos de ser improcedente, abuso en la traba de cautelares, etc.) porque se abandona el concepto de eficacia y certidumbre jurídica, en lugar de actuar sobre la base de penalizaciones. Hay un deber de eficiencia que el Estado debe preservar, y al que las partes y sus abogados se encuentran obligados.

Todo esto se entronca con la conducta adecuada del juez para impedir la paralización y el desvío del fin de justicia que encierra todo litigio.

3.3. ¿En qué momento surge la necesidad de dirigir el proceso?

El proceso debe ser dirigido desde el momento de su ingreso, a esto se denomina dirección temprana. El juzgador tiene la obligación de adelantar un estudio en cada caso concreto para la verificación de formalidades destinadas a hacer más fácil el camino del proceso y continuar a lo largo de todo su desarrollo. Esta dirección por ende, se hace patente en todas las fases, siendo las más importantes:

3.3.1. Admisión de la demanda

Un primer acto de dirección efectiva del proceso surge al momento de la admisión de la demanda.

En este punto, corresponde al Juez admitir, observar o rechazar la demanda, según el caso, para cuyo efecto será menester realizar un análisis dedicado y juicioso del memorial pues no de otra manera se cumplirá el objetivo. Ese es el momento para sanear problemas de ininteligibilidad de las pretensiones o de los hechos en que se sustentan, problemas que si permanecen van a generar enormes dilaciones al momento la audiencia

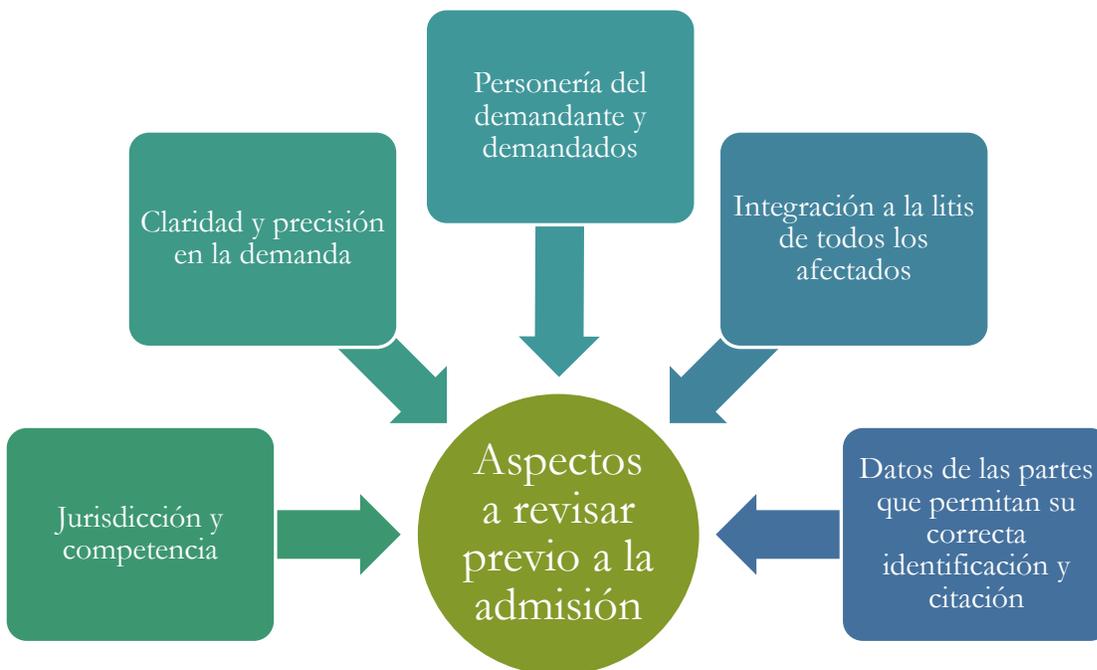
de juicio y aún a la hora de la sentencia, porque si no se tiene completamente clara la petición y el sustento, tampoco será clara la necesidad probatoria ni la decisión a asumir.

Puesto que la pieza procesal más importante es la demanda porque contiene la pretensión y a ella aludirá necesariamente la contestación y de ahí en adelante todos los actos, se entiende que su estructuración deberá obedecer a la claridad y a la precisión. El comportamiento que se espera que cumpla en ese sentido el juez, es el de un estudio detallado que culmine con la orden al actor, si fuera necesario, para que clarifique y precise, sin embargo, no se debe hacer un uso abusivo de la facultad de observar o pedir se aclare, por meros errores que no hacen al fondo ni crean obscuridad o contradicción en la misma. La idea central es evitar posteriores demoras o mayores desgastes a las partes y, especialmente, al juez, quien, indudablemente gana tiempo si satisface las técnicas que se indican.

Desde luego que la claridad y la precisión no son los únicos requerimientos legales que han de observarse en la pieza introductoria, también un aspecto importante será observar la personería de demandante y demandado, verificar además si se están integrando a la Litis a todos los que deban participar del proceso, ya que no puede dejarse al principio dispositivo el que la parte elija a quienes demandar y a quienes no, cuando la norma establece claramente la obligatoriedad de integración, tal es el caso por ejemplo en una división y partición de herencia, la misma será nula si no participan todos los herederos y en caso de no observarse esto, el Juez se encontraría tramitando un proceso sin ningún valor legal, cargándose innecesariamente de trabajo y causando perjuicio a las partes al no ser advertidas de su error. Un aspecto de forma pero que también es importante es el relacionado a la consignación completa de datos de las partes que permitan su correcta citación.

No puede olvidarse, eso sí, que las decisiones judiciales tomadas en lo concerniente con este tema de observar, admitir o rechazar una demanda son, por esencia, muy sensibles desde el punto de vista constitucional, toda vez que tocan con el derecho fundamental de acceso a la justicia, circunstancia que ha de tenerse presente a fin de no caer en los

excesos a que puede dar lugar cada ocasión, como cuando, so pretexto de controlar la adecuación de la petición del demandante, se observa o se rechaza con argumentos baladíes o carentes de sustento, o como cuando, por ligereza, se admite una pieza que merecía el rechazo o la observación. Será menester entonces un muy acertado examen normativo y luego fáctico para evitar la consolidación de cualquiera de tales yerros que, al mismo tiempo, conducen al retardo injustificado del ritmo procesal.



Es parte de la dirección temprana el que el juez otorgue al proceso el trámite que legalmente corresponda, aunque el demandante haya indicado una vía inadecuada, pues con esa actitud el funcionario limpia la causa de vicios que pueden en el futuro atentar en su contra. No puede éste escudarse en el argumento del principio dispositivo para conducir por senda equivocada la solicitud a pesar del desliz del actor. Así, a un proceso ordinario no ha de permitírsele avanzar por el sendero del ejecutivo o viceversa, ya que además de causarse con ello grave lesión al debido proceso, se incurriría en irregularidad constitutiva de nulidad y por allí de dilación y de, obvio es, doble trabajo para el juzgador.

Similar obligación que la señalada al Juez en relación a la demanda, se tiene para la reconvencción e incluso para la contestación, ya que entre éstas definirán el rumbo que

tomará el proceso y sobre las que además se determinarán los aspectos que serán objeto de prueba.

3.3.2. La conformación del expediente:

Si bien **con el sistema oral, el expediente deja de ser la razón principal del proceso y pasa a tener relevancia la audiencia** y lo que se diga y produzca en ella, no se puede dejar de lado la conformación del expediente, sea éste físico o virtual (si ya se contase con un sistema cero papel). El expediente viene a ser el respaldo documental de las actuaciones que dieron lugar o motivaron las diferentes resoluciones que son emitidas en el proceso, puesto de otra forma, viene a ser el descargo del porqué se obró de una manera determinada y al que se recurrirá en caso de cuestionamiento, sea a través de recursos, denuncias o cualquier otra forma de revisión legal.

La conformación de éste es un tema administrativo que deberá ser efectuado por el personal de apoyo jurisdiccional, sin embargo, como ya vimos antes, la dirección de estos recursos humanos y las formas y procedimientos que seguirán, serán los que se establezcan en el Juzgado por el Juez y si éste no lo hace, pues serán los funcionarios quienes alegremente actuarán sin metodología uniforme con la consecuente desorganización del despacho.

En el tema de conformación del expediente, se deben seguir las siguientes pautas:

- ✚ Se deberán adherir al expediente una vez salido de despacho, todo memorial o documentación presentada
- ✚ No se deben formar expedientes paralelos, las copias que presentan las partes deben ser utilizadas para entregar a la parte contraria y no para guardar en un archivo separado de respaldo como actualmente hacen en muchos juzgados.
- ✚ Es importante realizar una copia digital de las grabaciones de las audiencias y arrimarlas al expediente en un CD pegado a una hoja con la debida descripción del actuado que contiene, como respaldo de lo sucedido en el actuado más importante del proceso: la audiencia de juicio. Esto evitará que las partes tengan la susceptibilidad de que no se tomaron en cuenta aspectos de la audiencia y que

fueron maliciosamente omitidos del acta. No debemos olvidar que ahora el acta es sólo un resumen sucinto de lo sucedido y ya no una transcripción in extenso. Sobre el contenido del acta, abundaremos más adelante.

- ✚ Dentro de la conformación del expediente, es importante que se encuentren registradas las comunicaciones judiciales de forma correcta, esta debe ser una obligación que se le asigne al o la Secretaria o Secretario, sin que esto implique que el Juez no debe fijarse y revisar las mismas como un medio de control.
- ✚ A efectos de transparencia, control y evaluación, se deben registrar todos los actuados en el sistema el mismo tiempo en que son emitidos, de forma tal que las partes tengan certeza del estado del expediente.

3.3.3. La tramitación del proceso: La preparación como una herramienta fundamental de la dirección

Difícilmente se puede pensar en que se puede ejercer una correcta dirección de algo que se desconoce, por esta razón introducimos la preparación como una herramienta fundamental y primigenia.

El conocimiento del Juez sobre la materia que ejerce, se presupone que debe ser extenso y profundo, sin embargo, no puede dejarse de lado que cada caso tiene sus particularidades especiales que hacen que sea único, pudiendo llevar al Juez incluso a la duda sobre el derecho a aplicar, al margen además de los hechos que se demostrarán en el curso del mismo. Tomen muy en cuenta que al momento de la audiencia, el Juez estará frente a los abogados de ambas partes que se han preparado y profundizado en el tema, por lo que el Juez no puede estar en desventaja cognitiva en relación a ellos, ya que una situación así, evitará que sea éste quien dirija la audiencia y hará que sean los litigantes quienes determinen el rumbo que se seguirá.

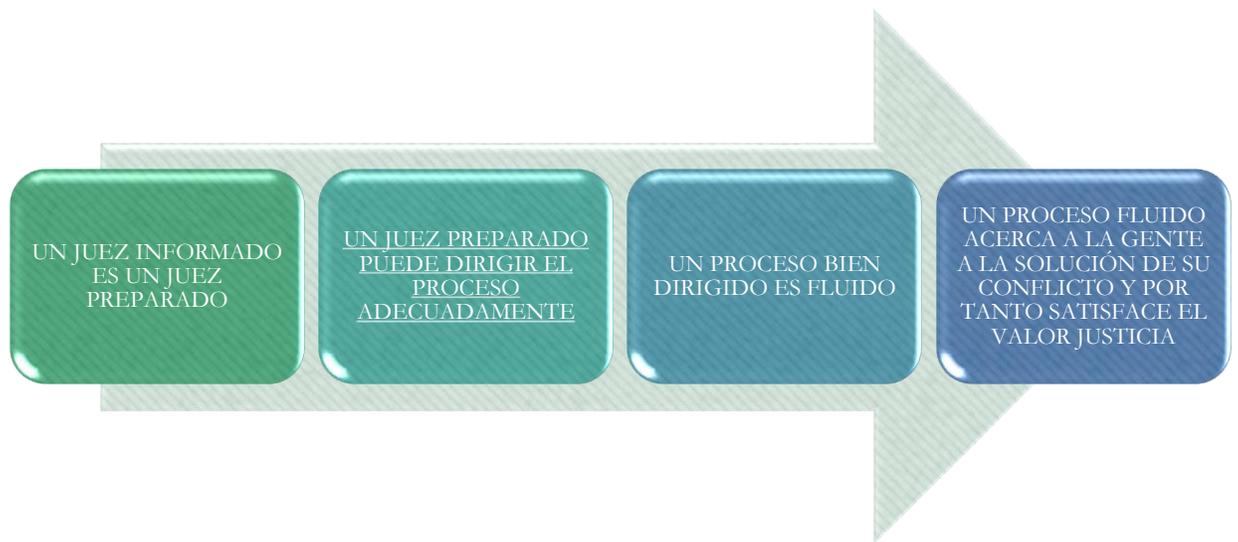
El sistema escriturado permitía al Juez un mayor tiempo individual en el cual podía recurrir tranquilamente a la consulta de los textos legales, jurisprudencia y legislación comparada, sin presencia de las partes o un límite de tiempo agobiante, sin embargo, con la implementación de la oralidad, esto cambia.

La oralidad exige pronunciamientos inmediatos, en audiencia, para los cuales el Juez en ese momento no puede estar dudando y buscando cuartos intermedios que distorsionan el proceso, razón por la cual, la oralidad exige un nivel de preparación previa anticipada al proceso. Esta etapa de preparación previa deberá darse necesariamente en la fase del proceso que aún es escriturada, vale decir en el periodo que medie entre la presentación de demanda, contestación y reconvencción (si existiese), todo esto antes de la audiencia preliminar obviamente.

Una vez concluida la etapa escriturada (demanda, contestación, reconvencción) y previo a la audiencia, se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos preparatorios:

Leer cuidadosamente los documentos y memoriales presentados para:

- ✚ En caso necesario y de ser un tema novedoso, obtener información genérica, leer doctrina, jurisprudencia y cuantos textos legales le den el conocimiento suficiente para enfrentar la audiencia.
- ✚ Prever los posibles incidentes que puedan presentarse y revisar las leyes aplicables a los mismos, sin que esto signifique un prejuizgamiento interno.
- ✚ Revisar los documentos probatorios presentados a fin de analizar su pertinencia o no para su admisión o rechazo en audiencia
- ✚ Revisar la prueba ofrecida por las partes a fin de que pueda ser aceptada, rechazada o limitada en relación a los términos de la demanda y contestación.



4. LA DIRECCIÓN DE LAS AUDIENCIAS

Toda vez que el sistema oral deja de priorizar el expediente y basa el proceso en un eje central que es LA AUDIENCIA, por tanto, su realización reviste vital importancia para el proceso.

Previa a la realización de audiencia, el Juez tiene la obligación de prepararse. La lectura de los antecedentes del proceso, las argumentaciones de ambas partes, así como de las pruebas que han sido ofrecidas por las mismas, permiten al Juez tener una idea de cómo se desarrollará el proceso previo al señalamiento de la audiencia. Esto resulta de suma importancia porque el Juez, ante la cantidad de causas que lleva en su Juzgado, debe programar adecuadamente su tiempo, dentro de lo cual se encuentra la programación de sus audiencias.

4.1. ¿Qué aspectos debe tomar en cuenta el Juez al momento de señalar audiencia?

Se ha visto en la práctica, que muchos jueces, con el objeto de cumplir con la formalidad de señalar audiencia dentro de plazo, programan las mismas maliciosamente en horarios que saben que no podrán llevarse a cabo en su totalidad, por ejemplo al concluir la mañana o la tarde, o un día que saben que se ordenará horario continuo o incluso que

se declarará feriado. Este tipo de actuaciones maliciosas son claramente observadas por los litigantes quienes conocen las razones por las cuales los jueces obran de esta manera, por lo que el querer disfrazar su actuación maliciosa bajo estos términos, lo único que hace es quitar credibilidad a su actuación.

El Juez debe tomar en cuenta que el señalar varias veces audiencia para la misma actuación y que ésta no se lleve a cabo por la forma maliciosa en la que se programó, conlleva demora procesal dolosa.

Al momento de señalar audiencia el Juez debe:

- ✚ Estimar el tiempo necesario para la audiencia y programarla adecuadamente de forma tal que no perjudique el desenvolvimiento de otras audiencias, obviamente siempre ha lugar a la posibilidad de imprevistos, pero que los mismos sean mínimos, ya que una correcta programación los limitará.
- ✚ Verificar que se hayan cumplido las diligencias adecuadamente de forma tal que se pueda garantizar la realización de la audiencia
- ✚ Apercibir a las partes en el Auto de señalamiento de audiencia los efectos de su inasistencia injustificada.

Una audiencia suspendida implica una pérdida de tiempo para el Juez y una alteración de su agenda, por lo que éste debe procurar que las audiencias se celebren en las fechas señaladas a menos que existan causas de fuerza mayor que lo impidan, pero jamás debiera darse el caso de que la audiencia no se celebre por falencias en las notificaciones a las partes, toda vez que eso implicaría responsabilidad del funcionario respectivo, además de una responsabilidad implícita del Juez ya que no estaría ejerciendo una dirección adecuada de su despacho.

En cuanto al personal del Juzgado, el Juez debe instruir que antes de una audiencia, se debe:

- ✚ Verificar las diligencias por las que las partes estén debidamente notificadas
- ✚ Verificar informes y todo actuado pendiente o que deba adjuntarse al proceso
- ✚ Verificar y preparar equipos para grabación: baterías, espacio de almacenamiento

y otros.

- ✚ Apoyar en la verificación de rutas y medios de transporte, coordinando con la parte en caso de tratarse de audiencias de inspección o fuera del Juzgado.
- ✚ Preparar y llevar el expediente que debe estar debidamente foliado y completo, además de costurado para evitar la pérdida de documentación.
- ✚ En la sala de audiencias el personal debe verificar la disponibilidad de asientos suficientes.
- ✚ Tomar las precauciones necesarias para evitar interrupciones.
- ✚ Establecer el lugar de espera de los testigos.

4.2. Dirección de la audiencia

Durante el transcurso de cualquier audiencia es importante que se haga efectiva la dirección del Juez, tanto para no distorsionar el proceso, como para permitir el desarrollo armónico de la misma, dentro del marco de respeto tanto entre partes como con el personal del Juzgado.

A este fin, el Juez, una vez instalada la audiencia y antes de seguir con el fin establecido para la misma, es conveniente que realice algunas advertencias y recomendaciones a las partes:

- ✚ Respeto mutuo y respeto al Juez y su personal.
- ✚ Advertencia de que se pueden y se impondrán sanciones en caso de verificarse conductas que vulneren el marco del respeto y la lealtad procesal, así como aquellas que busquen distorsionar el proceso maliciosamente.
- ✚ Posibilidad de intervención de las partes directamente bajo normas de respeto.
- ✚ Explicar sucintamente el objeto de la audiencia a fin que la misma sea conducida en ese marco y las partes no salgan del mismo. Si es necesario en cualquier momento, el juez deberá reconducir la audiencia para que se ciña al objeto señalado.
- ✚ Advertir a las partes y principalmente a sus abogados, que la participación no puede ser por tiempo ilimitado y que la misma debe ser relevante y pertinente. En

este punto debe tomarse en cuenta lo ya dicho, que frente al derecho a la defensa, está el derecho de acceso a la justicia.



Una vez instalada la audiencia y efectuadas las advertencias necesarias, en el transcurso de la misma, el Juez deberá observar:

- ✚ Que la participación de las partes sea pertinente y con el debido orden
- ✚ Si bien los abogados pueden preguntar libremente al testigo, debe cuidarse que las preguntas se enmarquen dentro del objeto del proceso. Si el juez evidencia distorsiones, deberá reconducir inmediatamente el curso del interrogatorio
- ✚ Si en las intervenciones de los abogados se evidencia que se están extendiendo innecesariamente, el Juez debe advertir de esto al Abogado y otorgar unos minutos para su conclusión advirtiéndosele que transcurrido ese tiempo, la misma será cortada.
- ✚ Si las partes, a través de cualquiera de sus participaciones pretenden distorsionar el proceso o trabar el mismo, el Juez debe estar atento y reconducirlo apercibiendo e incluso multando si fuese el caso.

4.3. El control de las objeciones

Con el fin de mantener el orden en la audiencia y que se evidencie una dirección judicial efectiva, es importante que se tomen en cuenta las siguientes recomendaciones en relación a las objeciones.

Forma de plantearlas:

Se debe advertir a los litigantes que deben objetar en forma breve, normalmente con una palabra diciendo, «objeción» y su fundamento.

Ejemplo: Objeción, sugestiva.

Si el juez necesita más sustentación, puede permitirla, bajo las siguientes condiciones:

- ✚ Que los abogados se pongan de pie.
- ✚ Que sustenten sucintamente, evitando el argumento excesivo.
- ✚ Que expliquen concisamente su fundamento.

Oportunidad:

La objeción a las preguntas se debe formular antes de que se dé la respuesta.

La objeción a la respuesta, se produce una vez haya sido dada la respuesta, pero antes de que se formule otra pregunta.

Objeciones a las respuestas

Las objeciones a las respuestas declaradas procedentes llevan como efecto que el juez o jueza indiquen que se ignorará la respuesta para el proceso. Estas objeciones podrán ser:

- ✚ Irrelevante o inconducente. No guarda relación con la pregunta o el objeto del interrogatorio.
- ✚ Superflua
- ✚ Repetitiva
- ✚ De opinión
- ✚ Especulativa
- ✚ Excepciones en razón del secreto profesional.

Objeciones a los alegatos

Se presentan cuando en la intervención final se producen argumentos impertinentes o que se apartan del acervo probatorio.

Las objeciones en los alegatos se concretan cuando se considere que se están distorsionando los hechos, modificando las pruebas o haciendo citas legales, doctrinales o jurisprudenciales distorsionadas o parcializadas, de ser evidente el Juez o Jueza deben ordenar que se modifique la línea que está siguiendo.

4.4. Protocolo sugerido a seguir para el desarrollo de la audiencia de juicio

A continuación se proporciona un protocolo para la actuación en audiencia de juicio civil, que puede servir de guía y puede ser adaptado para las otras materias:

A. Instalación de Audiencia

El artículo 365 del Código Procesal Civil con relación a la Audiencia preliminar, dispone:

I. Convocada la audiencia preliminar, las partes comparecerán en forma personal, Excepto motivo fundado que justifique la comparecencia por representante. Las personas colectivas y los incapaces comparecerán por intermedio de sus representantes.

II. Si se suspendiere por inasistencia de una de las partes, atribuible a razón de fuerza mayor insuperable, la audiencia podrá postergarse por una sola vez. La fuerza mayor deberá justificarse mediante prueba documental en el término de tres días de suspendida la audiencia.

III. Vencido el término y ante la inasistencia no justificada de la parte actora o reconviniente se tendrá como desistimiento de la pretensión, con todos sus efectos. Si la ausencia injustificada fuera de la parte demandada en la nueva audiencia, facultará a la autoridad judicial a dictar sentencia de inmediato, teniendo por ciertos los hechos alegados por la o el actor en todo cuanto no se hubiere probado lo contrario y siempre que no se tratare del caso previsto por el Artículo 127, Parágrafo III; del presente Código.

A pesar que la norma no lo establezca, se entiende que en las diferentes oportunidades, la audiencia **necesariamente debe ser instalada previamente**, sea que hayan asistido o no las partes.

Al efecto, la Ley N° 025, del Órgano Judicial, en su artículo 187-7), considera como falta grave y causal de suspensión de la autoridad jurisdiccional, cuando suspenda audiencias sin instalación previa, de lo cual se infiere la obligatoriedad en la instalación de las diferentes audiencias.

La instalación de la audiencia es un acto formal, que tiene por objeto dar inicio a la audiencia programada con antelación. A efectos de la instalación no hay normativa reglamentaria preestablecida, de tal forma que es importante establecer o dar pautas generales a efectos de su instalación en el proceso civil, por lo que se sugiere tomar en cuenta lo siguiente:

Acciones Previas

En forma previa a la audiencia (24 horas antes recomendable), la Secretaria o el Secretario, debe verificar si se han cumplido con el diligenciamiento de las notificaciones a efectos de la audiencia y si el expediente se encuentra corriente.

El día señalado para el verificativo de la audiencia, con una antelación de 10 minutos a la hora establecida, la Secretaria o el Secretario, o en su defecto, la o el auxiliar del Juzgado correspondiente, se constituirá en el Salón de Audiencias que corresponda, o en la puerta del Juzgado (si la audiencia se llevará a cabo en dicho ambiente) y anunciará en la parte externa de la Sala o Juzgado, el número de causa o indicación del tipo de proceso y partes intervinientes y dará las indicaciones para el ingreso de las partes a la sala o juzgado.

La Secretaria o el Secretario, debe verificar la identidad de las partes presentes, a través de su cédula de identidad o documento análogo (Pasaporte o Licencia de Conducir), así como de los abogados patrocinantes, a través de cualquiera de los documentos y la Credencial para el Ejercicio de la Abogacía otorgado por el Ministerio de Justicia.

La Secretaria o el Secretario, o en su defecto, la o el auxiliar del Juzgado correspondiente, debe acomodar a las partes y a sus abogados en la sección de adelante del ambiente así como al público presente en la audiencia (en la parte de atrás del ambiente).

Con relación a testigos o peritos que deben prestar declaración en audiencia, la Secretaria o el Secretario, o en su defecto, la o el auxiliar del Juzgado correspondiente, conversará con ellos y dispondrá que los mismos esperen afuera del ambiente donde se lleve a cabo la audiencia, a efectos de ser llamados por su orden. Se puede aclarar que, conforme al Código Procesal Civil, una vez que ellos presten su declaración, salvo orden

contraria de la autoridad jurisdiccional, una vez oída su declaración, deben permanecer en audiencia, a efecto de aclaraciones o careos posibles.

Una vez que las partes se encuentren acomodadas y el equipo de grabación se encuentre listo, la Secretaria o el Secretario, comunicará a la autoridad jurisdiccional que todo se encuentra preparado para la instalación y verificativo de la audiencia.

Es importante tomar en cuenta que las acciones previas, deben durar apenas unos minutos, de tal forma que la audiencia no demore en instalarse más allá de los 5 a 10 minutos de la hora señalada para su inicio.

Instalación de Audiencia.

La jueza o el juez ingresará al ambiente donde debe llevarse a cabo la audiencia cuando sea convocado por la Secretaria o el Secretario, o si es que la misma se llevará a cabo en su despacho, determinará el inicio de la misma, al advertir que las partes y público (si lo hubiera) ya se encuentren en sus lugares.

Antes de la instalación formal de la audiencia, desde su lugar, la Jueza o el Juez, saludará a los presentes, e inmediatamente INSTALARA la audiencia dentro del proceso de tal contra cual (identifica el tipo de proceso, así como a demandante y demandado). Posteriormente solicita informe a Secretaría, con relación a la comparecencia o no de las partes y sus abogados,

Al efecto, la Secretaria o el Secretario, informará a la autoridad jurisdiccional lo solicitado. Este informe es importante, en la medida, que podría devenir en la suspensión de la audiencia (si se tratare de la primera audiencia) o la continuación del proceso con las partes presentes.

Antes del desarrollo de la audiencia con las actividades correspondientes, la autoridad jurisdiccional, determina las reglas, a las que deben someterse las partes, los abogados y el público presente en el desarrollo de la audiencia, debiendo indicar al efecto, al menos lo siguiente:

- a)** Que en función a los principios que regulan a la jurisdicción ordinaria y al proceso

civil y de conformidad a lo establecido en el artículo 3 del Código Procesal Civil, las partes y sus abogados, deben actuar en forma honesta, de buena fe, con lealtad y veracidad sobre la base del conocimiento cierto de los hechos y el entender racional del derecho aplicable, respetando a la autoridad judicial y los derechos de la otra parte.

En su caso, resulta importante dar a conocer los deberes de las partes y sus representantes, contenidos en el artículo 62 del Código Procesal Civil, así como a la temeridad y mala fe, contenidos en el artículo 65 del Código Procesal Civil. En su caso sería ideal dar lectura a los dos artículos en su integridad

En esa medida, la Jueza o Juez está en la obligación de impedir y sancionar toda forma de fraude procesal, colusión, dilación, y en suma cualquier manifestación de inconducta procesal, sin que ello signifique vulneración o afectación al debido proceso o al derecho de las partes para hacer valer sus derechos en juicio.

- b)** Luego, debería hacer mención a lo establecido en el artículo 24 del Código Procesal Civil y en concreto, a lo siguiente:

24-VII Imponer a las abogadas o los abogados y a las partes, sanciones pecuniarias compulsivas y progresivas cuando obstaculicen maliciosamente el desarrollo del proceso, observando conducta incompatible con la ética profesional y el respeto a la justicia.

24-VIII Sancionar con arresto de hasta ocho horas a las o los abogados o a las partes, que falten manifiestamente al respeto a la autoridad judicial, servidores judiciales o parte contraria; impidan u obstaculicen maliciosamente cualquier audiencia o diligencia.

- c)** Tanto a las partes, sus abogados y al público presente, la jueza o el juez debe advertir, que está prohibido el uso de celulares, el consumo de bebidas y alimentos, la muestra de carteles o la interrupción no justificada cuando la autoridad jurisdiccional, las partes, testigos o peritos se encuentren con el uso de la palabra, pudiendo adoptarse las medidas que el caso aconseje, incluso con el apoyo de la

fuerza pública. (Al efecto, tanto la autoridad jurisdiccional, como la Secretaria o el Secretario, deben dar el ejemplo al apagar o poner en silencio su celular, sin que ello les faculte a mensajear o chatear durante el transcurso de la audiencia)

- d) Asimismo debe explicarse que la palabra será otorgada a las partes en función al pedido de la palabra que se haga a la jueza o al juez y en su defecto se seguirá el orden establecido en el Código Procesal Civil.
- e) Finalmente pedirá a las partes y los abogados que a efectos de sus intervenciones deben manifestar sus palabras a los micrófonos asignados a cada uno de ellos, de tal forma que se permita la grabación de la audiencia en óptimas condiciones.

Con la práctica, algunos aspectos pueden parecer repetitivos o mecánicos, sin embargo, lo que no debe dejar de lado la autoridad jurisdiccional es que el establecimiento de las reglas no solo es para los abogados, sino esencialmente para las partes, las cuales, tal vez, una sola vez en su vida transiten por ambientes judiciales, de ahí porque tienen todo el derecho y la obligación de conocer cuáles son las características de la audiencia a desarrollarse.

A continuación la autoridad jurisdiccional, dispondrá la prosecución de la audiencia.

Desarrollo de la Audiencia Preliminar

Es importante que la jueza o el juez, deba contar con las herramientas de trabajo necesarias al efecto. Al menos debe contar con un cuaderno y un bolígrafo para tomar anotaciones o en su caso, una computadora personal y los respectivos códigos.

Ratificación de Pretensiones

Para el caso de la audiencia preliminar, que junto con la audiencia complementaria, son las dos audiencias más importantes dentro del proceso civil, la autoridad jurisdiccional debe:

1. Preguntar a las partes, para que a través de sus abogados respondan, por orden, si se ratifican en los términos expresados en la demanda y en la contestación, y en su caso, en la reconvenición y en la contestación a esta última.

Al momento de pedir esta ratificación, la jueza o el juez, pedirá hacer conocer si existen hechos nuevos, pero aclarando que los mismos no deben modificar las pretensiones o las defensas.

2. En su caso si tanto, en la demanda o en la contestación, y en su caso, en la reconvencción o la contestación a esta última, la jueza o el juez advierte que es necesario aclarar extremos oscuros, contradictorios o imprecisos, pedirá las aclaraciones respectivas.

3. Es importante hacer notar que esta ratificación, como su nombre lo indica debe ser extremadamente breve. No se trata de leer inextenso la demanda, ni que esta etapa se convierte en una fase de alegatos. Básicamente la ratificación va a eso, simplemente, decir, que la parte se ratifica en el contenido de la demanda o de la contestación. Debe entenderse que en esta etapa, salvo la aclaración de extremos oscuros, contradictorios o imprecisos, no debería durar en su conjunto más de 3 minutos.

A diferencia del sistema escriturado de administrar justicia, en el nuevo sistema, la autoridad jurisdiccional, ha leído previamente y en su integridad, la demanda, la contestación y en su caso, la reconvencción y la contestación a esta última, caso contrario el resultado será catastrófico.

Tentativa de Conciliación.

Toda información conocida y producida por los particulares en un procedimiento de conciliación o de arbitraje, es confidencial. En caso de no arribarse a un acuerdo satisfactorio lo manifestado en etapa de conciliación no tendrá ningún valor probatorio en juicio.

La Jueza o el Juez, en la conciliación Intraprocesal, deja de lado su rol de autoridad jurisdiccional e interviene en la misma como una conciliadora o un conciliador común, de ahí porque, incluso sus opiniones en audiencia, no importan prejuzgamiento. Estos son elementos clave que el Juez o Jueza, internamente debe saber manejar y desarraigar en caso de continuar el juicio.

Posteriormente la autoridad jurisdiccional debe realizar la tentativa de la conciliación intraprocesal. Al efecto:

1. La jueza o el juez, debe hacer conocer a las partes que siendo parte de una sociedad que promueve la cultura de la paz y el derecho a la paz, conforme a lo establecido en el artículo 366-I-2), se va a realizar la tentativa de conciliación, la cual es una actuación obligatoria, aunque el llegar a un acuerdo parcial o total no es obligatorio.
2. En ese sentido, la autoridad jurisdiccional, pedirá la desocupación del ambiente a terceras personas ajenas a las partes, advirtiendo que en el supuesto de no arribar a un acuerdo total, la audiencia continuará sobre los puntos no conciliados.
3. Una vez que se haya producido la salida del público y terceros, la autoridad jurisdiccional, exhortará a los abogados presentes a que coadyuven con la instancia conciliatoria, aclarando que su participación tendrá por finalidad brindar información especializada a las partes, a fin de que estas tomen una decisión informada. Asimismo se hará conocer que los abogados no podrán interferir en las decisiones de las partes, ni asumir un rol protagónico durante las discusiones que se promuevan en la Audiencia de Conciliación. Se hace constar que la autoridad judicial se dirigirá directamente a las partes.
4. Con relación al procedimiento, la autoridad jurisdiccional dispondrá que:
 - a. En un primer momento se escuchará a las partes, iniciando la exposición la parte demandante.
 - b. En un segundo momento y de considerarlo necesario, podrá solicitar entrevistas por separado, y con posterioridad una reunión conjunta y así revisar la posibilidad de llegar a un acuerdo.
5. La autoridad jurisdiccional en su rol de conciliador(a) actuará de manera imparcial siendo el mayor propósito facilitar la comunicación para que las partes lleguen a un acuerdo.
6. La solución a la controversia planeada deberá surgir de las partes.

7. La autoridad jurisdiccional en su rol de conciliador(a) podrá proponer fórmulas de arreglo.
8. El acuerdo al que lleguen será tomado por su propia y libre voluntad, sin ningún tipo de coacción.
9. La tentativa de conciliación podrá terminar de la siguiente forma:
 - a. Acta de conciliación: En caso que se concilie total o parcialmente, se consignarán en acta de manera clara y definida los puntos de acuerdo, determinando las obligaciones de cada parte, el plazo para su cumplimiento y si se trata de obligaciones económicas, se especificará el monto, el plazo y condiciones para su cumplimiento y se anotará el mérito ejecutivo y el tránsito a cosa juzgada.
 - b. Constancia de conciliación fallida: Será suscrita por la autoridad jurisdiccional en su rol de conciliador(a) manifestando la decisión de las partes de no solución a la controversia, dejando la posibilidad de continuar el trámite ante la autoridad judicial respectiva.

Recepción de prueba inherente a excepciones planteadas.

En el supuesto que no haya habido acuerdo conciliatorio o siendo este parcial, se continuará la audiencia por los puntos no conciliados.

En tal sentido, la autoridad jurisdiccional debe:

1. Disponer el reingreso de las personas a quienes se pidió abandonar el ambiente durante la tentativa de conciliación intraprocesal.
2. En el supuesto de haberse planteado excepciones, dispondrá la producción de la prueba de aquellos hechos que hubieran sido pedido sean probados al momento de plantear las excepciones.
3. Al efecto, la prueba será producida por orden, de acuerdo a la excepción planteada, comenzando por la parte que excepciona y luego la otra parte.

Saneamiento del proceso.

1. Una vez agotada la producción de la prueba, se procederá al saneamiento del proceso, que consiste precisamente en resolver las excepciones o nulidades advertidas por la autoridad judicial o acusadas por la parte, incluyendo la improponibilidad de la demanda y la legitimación en la causa, cuando éstas puedan ser resueltas al comienzo de la sustanciación.
2. Conforme al Código Procesal Civil, se dispondrá la prórroga de la audiencia cuando no se hubiere podido producir la totalidad de la prueba o dictar resolución de saneamiento. En el primer caso, podrá diferirse la recepción hasta otra audiencia que se realizará en plazo no mayor de diez días.
3. Debe entenderse que la prórroga solo deberá disponerse en casos extremadamente necesarios, por cuanto, lo contrario significará que se cree una mala costumbre de prorrogar frecuentemente la audiencia preliminar. La prórroga solo será aplicable para el supuesto de recepción de prueba de las excepciones, pero no así para dictar la resolución de saneamiento.
4. En su caso, la continuación de la audiencia no debería ser convocada hasta el final del plazo de los 10 días. Si el Juzgado no tiene mayor trabajo, la siguiente audiencia debe realizarse en el menor tiempo posible.

Fijación Definitiva del Objeto del Proceso.

Saneado el proceso, corresponde determinar el Objeto del Proceso. Al efecto, la jueza o el juez debe:

1. Si bien van juntos, uno a continuación del otro, debe discriminarse entre lo que es el Objeto del Proceso del Objeto de la Prueba (o fijación de puntos de hecho a probar).
2. El Objeto del Proceso son las pretensiones demandadas. El objeto de la pretensión es la cosa material que se intenta. Al efecto, no se trata simplemente de basarse en la suma de la demanda o de la contrademanda, sino que, con base en la lectura anticipada de los actuados (demanda, contestación y en su caso reconvenición y contestación a esta última), el juez o la jueza identifique las verdaderas pretensiones de ambas partes.

Se debe entender que en aplicación de lo prescrito en el numeral 6, del artículo 366 del Código Procesal Civil., para la fijación del objeto del proceso no se requiere dictar ninguna resolución judicial, en términos formales, lo que no quiere decir que esa determinación no sea susceptible de impugnación por vía de reposición bajo alternativa de apelación, en cuyo caso el efecto que le corresponde es el diferido, conforme la aplicación del Artículo 260-4 del Código Procesal Civil.

Determinación del Objeto de la Prueba

Inmediatamente después de haberse dictado el objeto del proceso, debe dictarse el Objeto de la Prueba, así como la determinación ordenamiento y diligenciamiento de los medios de prueba admisible, que básicamente importa la determinación de los Puntos Hecho a Probar, tanto para el demandante como para el demandado en función a las pretensiones manifestadas y el petitorio de la demanda y la contestación, así como de la reconvencción y la contestación a ésta última (si fuere el caso).

Posteriormente, corresponde el Ordenamiento de la prueba ofrecida, vale decir admitir o en su caso rechazar la prueba inconducente o prohibida conforme los alcances del artículo 142 del Código Procesal Civil, admitiendo en su caso la prueba documental preconstituida y señalando sus características principales, sin necesidad de dar lectura íntegra a cada documento, por cuanto las partes han tenido conocimiento anticipado de la prueba ofrecida a momento de la demanda y contestación o en su caso de la reconvencción y contestación a esta última.

Recepción de las pruebas cuyo diligenciamiento fuere posible

No debe dejarse de lado que la Ley solo prevé dos audiencias en el proceso ordinario y en otros casos solo una, en tal sentido, por comodidad no puede pensarse que la recepción íntegra de la prueba sea remitida en la audiencia complementaria, más por el contrario, si están dadas las condiciones, en audiencia preliminar debe producirse toda la prueba que fuere posible.

Si nos encontramos en un caso, en el que esencialmente la prueba documental y excepcionalmente una o dos declaraciones testimoniales han sido presentadas y las

mismas harán plena fe a los fines de la resolución del proceso, no es necesario convocar a audiencia complementaria, pudiendo resolverse todo el proceso solo en la audiencia preliminar, lo cual involucra obviamente dictar al resolución que corresponda.

En su caso, no debe dejarse la previsión del artículo 174 del Código Procesal Civil, relativo al ofrecimiento de prueba testifical, de tal forma que no podrán proponerse más de cinco testigos sobre el objeto del proceso, cosa muy diferente del anterior procedimiento que eran cinco testigos sobre cada punto de hecho a probar, salvo exista motivo fundado a juicio de la autoridad judicial. La excepción al número límite de testigos, como se indica, será decidido unilateralmente por la jueza o el juez de oficio y no a instancia o pedido de parte.

Para el caso de la prueba de inspección judicial, al decretar la inspección, individualizará su objeto y determinará el lugar, fecha y hora de su realización dentro de los diez días siguientes, pudiendo disponer la concurrencia de peritos o testigos. En este caso, se entiende que la inspección judicial no es parte de la audiencia preliminar, sino que se constituye en la producción de una prueba en un espacio de tiempo entre la audiencia preliminar y la audiencia complementaria.

Audiencia complementaria

Esta audiencia debe ser realizada dentro de los quince días siguientes de la audiencia preliminar. Es importante tomar en cuenta que en el periodo que media entre una audiencia y otra, se deben realizar todas las diligencias que impliquen su realización fuera del juzgado, como por ejemplo inspecciones, pericias, informes y otras.

Esta audiencia solamente puede diferirse por una vez por quince días más, en caso excepcional cuando faltase diligenciar alguna de las actuaciones antes mencionadas. Esta ampliación no debe transformarse en regla, no olvidemos que toda dilación de un proceso influirá en la agenda que tengamos fijada para los demás.

En relación a la inasistencia de alguna o ambas partes a la audiencia, salvo fuerza mayor comprobada, no suspende esta audiencia. Esto implica que al tratarse una audiencia en la cual su principal función es la de recibir la prueba, la parte que no asistió sin justa causa

se verá impedida de producir sus pruebas a menos que los testigos o peritos hayan asistido de mutuo propio, pero además se privará de contrainterrogar testigos o cuestionar informes, lo cual implica una presunción legal desfavorable.

Alegatos

Los alegatos deben ser breves, por un máximo de 10 minutos, prorrogables por el juez o jueza por un tiempo similar si se considera que el caso es complejo.

Sentencia

Las partes concurren a un proceso a fin de que el Juez ponga fin al mismo, por lo que resulta ser el actuado más importante para las partes y por el que han venido luchando a través de todo el proceso. En razón a esto, la sentencia debe ser:

- ✚ Emitida en forma oral
- ✚ Clara
- ✚ Precisa
- ✚ Fundamentada
- ✚ Completa, pronunciándose sobre todo lo demandado y reconvenido.
- ✚ Sin cuartos intermedios para la parte resolutive
- ✚ Poner fin real al litigio y no solo formal, por lo que debe ser realizable, con plazos y condiciones claras y precisas.

La norma establece que concluidos los alegatos, el Juez dictará sentencia tanto en la parte resolutive como considerativa y solo cuando el caso lo ameritase (podría ser en procesos complejos, con mucha prueba o similares) podrá diferir la dictación de la parte considerativa o fundamentación para otra audiencia en un plazo no mayor a 20 días. En este punto debemos puntualizar lo siguiente:

- ✚ No existen cuartos intermedios entre la conclusión de la recepción de prueba, los alegatos y la sentencia, por lo que el juez debe haber leído previamente la prueba documental para que contribuya a haber formado su criterio con toda la otra prueba que ha sido producida en el proceso.

- ✚ Es evidente que la redacción de una sentencia conlleva su tiempo, pero el espíritu de la norma va principalmente a que en la misma audiencia el juez o jueza declare lo que en sí interesa a las partes, que es la parte resolutive, precedida de una breve fundamentación. Sería muy extraño que el juez o jueza, pese a haber participado en la producción de toda la prueba, no haya formado su criterio en justicia y por ende emitir su fallo. La elaboración de la fundamentación completa podría diferirse, pero la parte resolutive, precedida de una breve fundamentación, no. En todo caso debe entenderse que en este supuesto la sentencia se pronuncia para conocimiento de las partes en conflicto y presentes en la audiencia, de ahí que no se exigiría ahondar en una fundamentación excesivamente técnica.
- ✚ El emitir sentencia en el mismo acto, sin cuartos intermedios ni reuniones dudosas, contribuye definitivamente a la transparencia del proceso. El que se difiera ilegalmente la resolución para otro momento pese a la norma, definitivamente creará susceptibilidad a los litigantes y no menguarán las denuncias, por lo que es conveniente en este aspecto cumplir a cabalidad la norma.

5. EJECUCIÓN DE SENTENCIA

Debemos partir del hecho de que si bien la sentencia pone fin al litigio, ésta es solamente una verdad formal, que se materializará en la medida en que la sentencia sea cumplida, ya que recién a través de su cumplimiento se podrá satisfacer el valor justicia y restaurar realmente la paz social. Existen demasiados casos en los cuales las partes han llegado a una sentencia ejecutoriada en un tiempo determinado, pero están trabadas en la ejecución por años.

Es también en esta fase en la cual el juez o jueza debe demostrar su rol de director del proceso y evitar dilaciones en la ejecución de sentencia, cortar el uso malicioso de incidentes y no dudar en imponer multas progresivas a fin de evitar el manipuleo de la parte perdedora para evitar se cumpla con lo ya dispuesto.

Lo que le interesa a la parte es el cumplimiento de la sentencia, no un mero enunciado lírico que quede en el papel, por lo que incluso el trámite de los incidentes debe ser breve,

tomando en cuenta que se debe cuidar que la oralidad se mantenga incluso en ejecución de sentencia

UNIDAD VII

SIMPLIFICACIÓN Y MANEJO DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS INTERNOS

En las unidades anteriores hicimos referencia a que es necesario establecer claramente en el despacho, el cómo deben hacerse las cosas, y a esto está orientada esta unidad.

1. IMPORTANCIA DEL USO DEL SISTEMA INFORMÁTICO PARA LA GESTIÓN DE DESPACHO EFICIENTE

A la fecha se encuentra en funcionamiento el Sistema de Seguimiento y Registro de Causas SIREJ, implementado para todas las materias.

El sistema SIREJ presenta diferentes niveles de usuarios. Para cada uno de los funcionarios del Juzgado se crea un usuario, mismo que tiene a su disposición las atribuciones que la Ley le confiere, por lo que no está habilitado para realizar otros trabajos que los que la Ley le asigna.

En la segunda parte del presente módulo, se desarrollaran aspectos relativos al manejo de dicho sistema y otros que son aplicados en la función jurisdiccional, por lo que el objetivo de este punto, no es el de enseñar a utilizar el sistema informático, sino el de señalar la importancia que éste tiene en lograr una gestión de despacho eficiente y facilitar el trabajo del Juez y su personal.

Previamente a esto, se deben tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

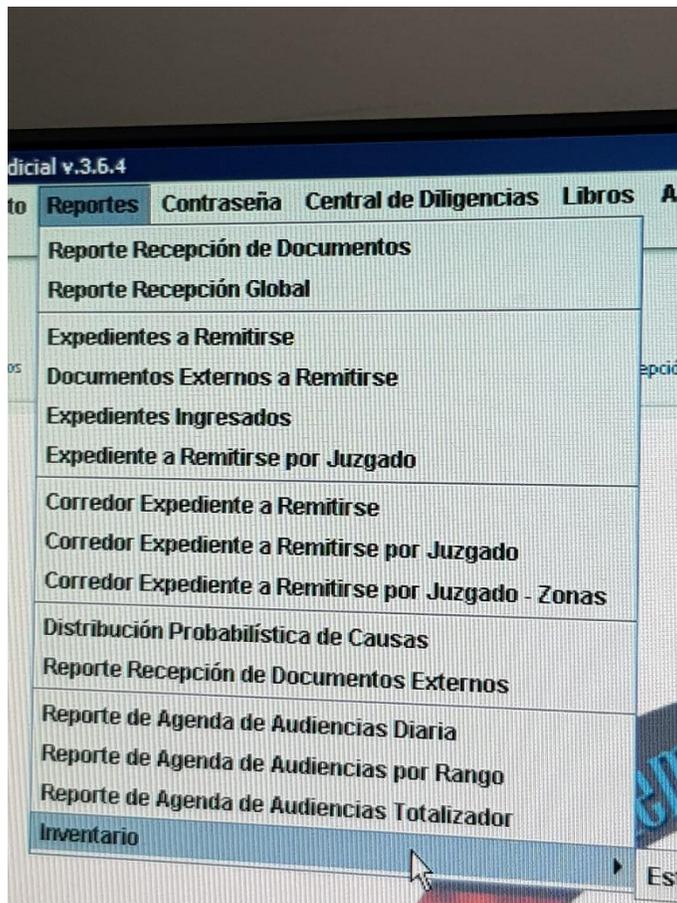
- ✚ Se debe supervisar que todos los funcionarios del Juzgado tengan usuario habilitado en el sistema de acuerdo a sus funciones.
- ✚ Se debe instruir a todo el personal el uso OBLIGATORIO del sistema en el registro de todas las actuaciones de forma INMEDIATA, ya que el mismo constituirá el seguimiento externo que tenga el litigante, así como el de evaluación que podrá realizar el Consejo de la Magistratura.

- ✚ Bajo ninguna circunstancia se debe permitir que un funcionario tenga acceso a un usuario que no sea el suyo o que realice tareas que no le corresponden en el sistema. Por ejemplo, jamás el Juez debe proporcionar su usuario o pedir al Secretario, Auxiliar o cualquier otra persona que registre información que le compete al Juez. No se debe olvidar que será responsable de cualquier daño o registro irregular únicamente el usuario registrado, asimismo, en caso de que el Juez permita que otra persona realice su función de emitir resoluciones, entonces estaría vulnerando la Ley y delegando atribuciones jurisdiccionales propias.

1.1. Uso del Sistema para la Gestión de despacho

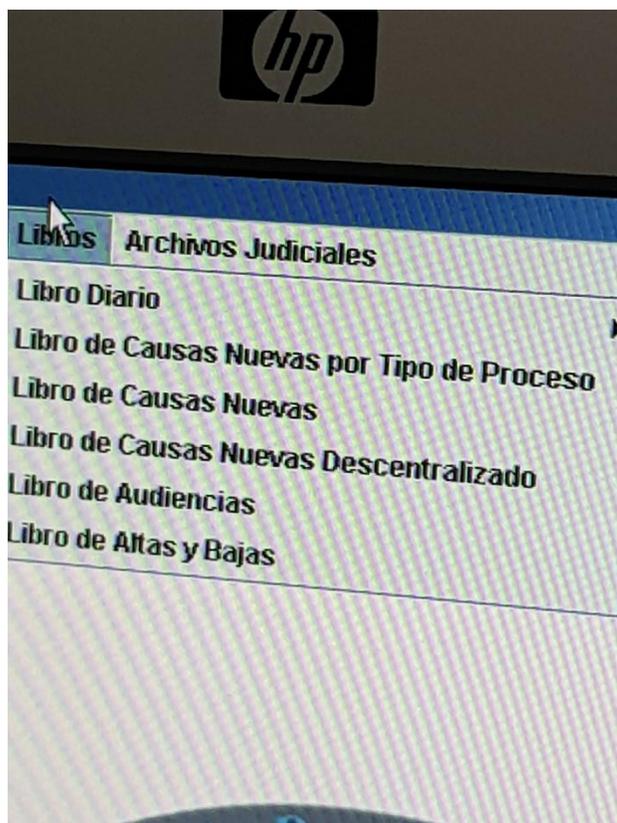
Anteriormente ya se adelantó un poco sobre este tema y ahora se pasa a proporcionar la importancia del porqué registrar las actuaciones en el Sistema:

- ✚ El registro oportuno de todas las actuaciones en el Sistema, promueven una imagen de transparencia del Juzgado, aspecto muy importante, especialmente ahora que se tiene una visión de los Juzgados bastante disminuida.
- ✚ El uso del Sistema ya no es potestativo sino obligatorio, por lo que el uso adecuado será parte de la evaluación del personal.
- ✚ A través del Sistema, el Juez puede hacer un seguimiento al cumplimiento adecuado de las funciones de todo su personal, ya que a través de los reportes que se pueden obtener del sistema, se puede hacer dicho seguimiento. La siguiente imagen obtenida del Sistema, muestra los reportes que se pueden obtener de él:



Como se puede ver, estos reportes incluyen incluso la programación de audiencias, por lo que le será fácil al Juez el poder programar las mismas de forma adecuada.

Otro aspecto importante, es que el sistema proporciona automáticamente los Libros más importantes del Juzgado:



Dentro de la información proporcionada por el Sistema, se puede incluso clasificar las causas por tipo de proceso, lo cual contribuirá a la formación de estadísticas del Juzgado.

2. EL FLUJO DE INFORMACIÓN

Trabajamos sobre la base de información que proporcionan las partes o que es generada en el proceso mismo, por tanto, el manejo de documentos e información en general es de suma importancia y estará vinculado al sistema informático que se encuentra ya en funcionamiento y ha sido mencionado en el punto anterior.

2.1. Cuidado y manejo de archivo de la información

En el flujo de información, no importando cuál el sistema que utilizemos, debemos tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- ✚ No importando el sistema que se utilice, siempre se debe procurar la seguridad de la información que se genere. Los juzgados trabajan con documentación ajena,

por lo que esa documentación, si bien puede carecer de importancia para el funcionario, no es así para la parte que la proporcionó, por lo tanto debe custodiarse adecuadamente, lo que significa que el lugar de archivos debe ser un lugar ordenado bajo un criterio o sistema uniforme. Se ha visto que los juzgados utilizan diferentes criterios de organización, unos organizan alfabéticamente por nombres de las partes, otros lo hacen por tipo de proceso, otros por estado del proceso y así sucesivamente. Sin importar el sistema que se adopte en su juzgado, el mismo debe estar claramente determinado y señalado, de forma tal que minimice el riesgo de pérdida de documentación, sea temporal o definitiva.

- ✚ El cambio de personal, especialmente auxiliares y oficiales de diligencias, por el breve tiempo que permanecen en el juzgado, complica el manejo de información, por lo que más aún toma relevancia el punto anterior, añadiendo además que el sistema que se use debe procurar ser muy intuitivo, es decir, fácil de intuir por personas nuevas.
- ✚ No es conveniente depender de un solo funcionario que conozca el manejo de información. Ésta debe ser de conocimiento de todos los miembros del juzgado, incluso del juez o jueza, ya que el personal es pasajero y puede darse el caso de que por alguna razón repentinamente deje de trabajar ahí, sin dar tiempo a un periodo de enseñanza a los otros funcionarios.
- ✚ Los libros y registros deben estar siempre al día y a disposición de las partes, caso contrario quitamos transparencia al trabajo del juzgado en general, incluyendo al juez o jueza.

2.2. El ingreso de expedientes a despacho

Sobre este punto, se ha visto varios sistemas que son aplicados en los diferentes juzgados:

- ✚ Juzgados en los cuales ingresan los expedientes conforme llegan al juzgado, no importando la hora.
- ✚ Juzgados en los cuales ingresan los expedientes una vez al día, ya sea solo en

las mañanas o sólo en las tardes.

- ✚ Juzgados en los que ingresan los expedientes dos veces al día.

De los tres sistemas, se ha visto que el segundo es el más aconsejable, puesto que además del trabajo del juez o jueza, debemos tomar en cuenta que el trabajo de registro, copias y notificaciones debe ser realizado en forma ordenada, por lo que teniendo un despacho que ingresa solamente una vez al día, permite que el resto del tiempo cada funcionario cumpla su función específica.

Asimismo, en el caso del juez o jueza este sistema es el más adecuado, ya que permite que organice su tiempo, por ejemplo, si ingresan los expedientes en horas de la mañana, en el mismo transcurso de la mañana podrá concluir todo el despacho de mero trámite e incluso podrá avanzar en los procesos que requieran resoluciones más elaboradas o dedicarse a las audiencias. Tomemos en cuenta que con la implantación de la oralidad, el flujo de memoriales disminuirá considerablemente, así como de las resoluciones que precisen dictarse, ya que la mayoría de ellas se emitirán en audiencia.

2.2.1. Estado del expediente al momento de ingresar a despacho

Este es un punto importante que el Juez o Jueza debe instruir claramente a su personal: para ingreso a despacho el expediente debe estar corriente.

Toda vez que con la simplificación de las comunicaciones judiciales en sentido de restringir las notificaciones en domicilio a que sólo se efectúen en caso de citaciones, toda otra notificación se efectúa en Secretaría, por lo que no debe constituir problema alguno su asentamiento. Esto permitirá:

- ✚ Evitar reclamos o nulidades por supuesta falta de notificación
- ✚ Que el expediente sea llevado de manera fluida sin que existan cuantiosos memoriales que entren y salgan sin que el expediente esté corriente
- ✚ La aplicación del impulso de oficio
- ✚ El control del trabajo efectivo del Oficial de Diligencias y en general de todo su personal, ya que las funciones están encadenadas

3. EVITAR TRASLADOS Y PLAZOS INNECESARIOS

Un aspecto importante de la dirección del proceso es evitar los traslados y plazos innecesarios, como por ejemplo de apertura de plazos probatorios en incidentes de pleno derecho o de traslados con reposiciones en las cuales es evidente la comisión de un error de parte del juez o jueza.

Se debe tomar en cuenta que todo traslado innecesario conlleva que se presente por lo menos un memorial que resulta irrelevante, si no es más, para que se llegue al mismo resultado, por lo que el expediente, en vez de ingresar una sola vez a despacho, deberá ingresar dos o más veces, debiendo en algún momento el juez o jueza tener que emitir la resolución correspondiente, por lo que se está cargando de trabajo adicional además de provocar retardación de justicia.

4. LA RECONDUCCIÓN DEL TRÁMITE A TRAVÉS DE LA ADECUADA PROVIDENCIACIÓN DE LOS MEMORIALES

El tránsito de un sistema escriturado a un sistema oral, no sólo en materia civil, sino en familia, laboral y otras, es una transición que resulta más difícil para unos que para otros, por lo que existirán muchos abogados que procuren mantener los resabios del sistema escriturado, como por ejemplo, presentar por escrito sus excepciones y querer leerlas en audiencia o que se den lectura, presentar incidentes de nulidad antes de la audiencia por escrito y esperar se resuelvan o se lean en audiencia, entre otros ejemplos.

El permitir que en audiencia se den lectura a memoriales que corresponde sean sustentados en forma oral dentro de la audiencia, es alimentar esta mala praxis y que luego se extenderá, distorsionando en definitiva el proceso oral y volviendo al sistema escrito, por lo que es necesario una correcta dirección del proceso en este punto.

Cuando se presentan este tipo de memoriales, lo que correspondería es colocar una providencia similar a ésta:

✚ “Adecúese al sistema oral. Toda pretensión para ser atendida deberá ser presentada en audiencia conforme a derecho”

Si se permitiese que la solicitud sea tramitada, entonces tendremos en poco tiempo juicios leídos por el secretario o secretaria, sin mucha participación de las partes.

5. LA FORMACIÓN DE TESTIMONIOS, COMISIONES INSTRUIDAS Y EDICTOS

En la inspección a los Juzgados, se ha evidenciado que en muchos lugares aún se tiene la costumbre de la facción de testimonios transcritos para envío de comisiones instruidas, provisiones ejecutorias, edictos y testimonios de todo tipo, lo que implica que el personal pasa gran parte de su tiempo transcribiendo los actuados para este fin. Se debe tomar en cuenta que los testimonios conformados vía transcripción, conllevan dos problemas:

- ✚ La posibilidad de errores frecuentes y a veces graves en la transcripción de los datos.
- ✚ Pérdida innecesaria de tiempo del personal.
- ✚ Genera corrupción y gasto innecesario a las partes, ya que los funcionarios transcriben estos testimonios cobrando un monto por hoja, que en algunos lugares es de hasta Bs. 30 por hoja, por lo que se pierde el sentido a la gratuidad de la justicia.

A fin de evitar esto, se debe disponer que todos los testimonios que se emitan en los Juzgados para notificaciones o citaciones vía comisión instruida, provisiones ejecutorias y todo testimonio en general constarán: de una carátula en la que se indicará el proceso y el objeto de la comisión o testimonio, la fotocopia legalizada de los actuados necesarios y al final, la orden del Juez para su cumplimiento, con firma del Juez y Secretario, tanto en la primera como en la última hoja.

En el caso de edictos, se deberá transcribir únicamente las partes más importantes de la demanda y la resolución del Juez, esta última en su integridad.

Con esta medida el Juez o Jueza podrán:

- ✚ Eliminar una carga administrativa innecesaria al personal del Juzgado.
- ✚ Contar con testimonios que sean fidedignos
- ✚ Aminorar costos en la publicación de edictos para las partes litigantes.
- ✚ Eliminar el periodo de espera para la elaboración de testimonios para las partes.
- ✚ Eliminar una fuente de corrupción.

Una importante innovación en materia de edictos judiciales, es el servicio en línea

proporcionado por el Tribunal Supremo de Justicia, para la publicación vía web de edictos judiciales en forma gratuita <https://edictos.organojudicial.gob.bo/>

6. EL CONTENIDO DE LAS ACTAS Y SU FORMA DE ELABORACIÓN Y ALMACENAMIENTO

Las actuaciones del proceso necesitan ser registradas a efectos de su cumplimiento, publicidad y de la revisión que se pueda hacer de ellas

Uno de los conflictos que enfrenta la oralidad plena es el referente al registro de actas de las audiencias, ya que las mismas siguen siendo elaboradas a través de la transcripción de los aspectos más importantes de lo dicho por las partes y el juez en audiencia, trabajo que es realizado en computadora en base a la grabación del contenido de la audiencia si ésta es celebrada fuera de despacho, o en forma directa si la audiencia es celebrada en el Juzgado. En ambos casos, estamos frente a un documento escrito que es elaborado bajo el criterio del Juez o el Secretario sobre qué debe entenderse por importante, dando su propia interpretación.

Estas actas registran:

- ✚ Datos de fecha, ubicación, proceso, participantes
- ✚ Resumen de lo sucedido en la audiencia o en algunos casos transcripción textual. En este caso se choca con el problema de qué es lo que se considera importante para el transcriptor y qué es importante para las partes. Como se puede ver, acá existe un criterio muy subjetivo de consideración y que ya lleva a problemas a los jueces en materia penal, ya que las partes constantemente reclaman sobre la inclusión en el acta de uno u otro aspecto que consideran relevante y por ende, las actas se han transformado en transcripciones totales de las audiencias, llevando su faccionamiento varios días, además del tiempo de los funcionarios.
- ✚ Transcripción de las resoluciones dictadas

Las actas no registran:

- ✚ Expresiones faciales
- ✚ Tono de voz
- ✚ Palabras textuales

Estos últimos aspectos pueden ayudar al juez o jueza a formar un verdadero criterio sobre la verdad o falsedad de las declaraciones, pero también servirán a las autoridades de segunda instancia y casación cuando revisen el proceso, por lo que respaldarán de mejor manera la decisión tomada por el juez o jueza.

El juez o jueza mientras que no exista una disposición expresa, podrá decidir cómo formar sus actas, pero, en el caso de las actas escritas, debe procurar que la relación que se realice en ella sea realmente un resumen y no una transcripción in extenso de todo lo sucedido.

A continuación les ofrecemos la posibilidad de cómo pueden formarse las actas grabadas.

6.1. Las actas grabadas

Las actuaciones pueden ser grabadas en su totalidad, sea mediante grabación solamente de voz, mediante video o ambas formas.

Las grabaciones de las audiencias nos traen las siguientes ventajas:

- ✚ Incorporan todo lo sucedido en la audiencia, sin lugar a distorsiones o valoraciones personales
- ✚ Proporcionan información más allá de las palabras. La posición de la persona al hablar, la fluidez y todo con que dice algo, la mirada, son aspectos que también deben ser valorados y registrados para efectos posteriores.
- ✚ No es necesario que las partes pidan que algo específico se incorpore en acta, ya que el acta está conformada por la totalidad de lo sucedido en audiencia, por lo que tampoco pueden haber quejas posteriores al respecto.
- ✚ Aminora el trabajo ya que elimina la transcripción del acta

Las actas grabadas, están compuestas de dos partes, la parte escrita y la parte grabada.

El acta escrita contendrá una relación sucinta del acto, además de la especificación de la forma en la cual ha sido grabada la audiencia. Veremos cómo se elabora más adelante.

El acta grabada se incorporará al expediente juntamente al acta escrita y formará parte de él, teniendo las partes la posibilidad de obtener una copia.

6.2. Contenido del Acta

Actualmente el sistema SIREJU ya tiene un formato automático que proporciona el mismo Sistema, dando como resultado un acta escrita muy sucinta que se encuentra con el adjunto del acta grabada proporcionado por el mismo sistema instalado.

En los lugares donde aún no se encuentre funcionando el sistema, se proporcionan a continuación los lineamientos que debería contener el acta que no sea elaborada con el Sistema por no contar con él. El acta que se labrará en los procesos será sucinta y contendrá:

1. Registro de lugar, fecha y hora de inicio y conclusión del acto
2. Objeto de la audiencia
3. Registro de partes presentes
4. Indicación del medio o medios de grabación utilizados. Es conveniente que se usen para grabar los dos medios (grabadora y video paralelamente), sin embargo, es válida la utilización de uno solo de los medios de grabación.
5. Indicación de que se incorpora el registro de firmas de los declarantes
6. Especificación de la cantidad de CD en los que constan todas las grabaciones y el número de archivos, con descripción breve de cada uno y duración, por ejemplo:

Grabación 1: declaración testifical de Juan Pérez 0:34 min.

Grabación 2: inspección judicial 1:12 min

Grabación 3: Sentencia 0:10 min

6.3. Aspectos importantes a considerar en la grabación de actas

Al momento de instalar la audiencia, el Juez o Jueza informará a las partes la forma en la cual la audiencia será registrada, indicándoles que en caso de que deseen, pueden obtener una copia de las grabaciones en forma posterior, para lo que deben proporcionar el medio para su registro (flash memory, cd, etc)

Si las partes desean efectuar grabación por sus propios medios, deberán pedir autorización del Juez o jueza, dejando en claro que la grabación válida será la efectuada por el Juzgado. En caso de presentarse algún problema con los equipos durante la grabación, se hará constar inmediatamente este hecho y el juez o jueza podrán determinar un medio de registro alternativo.

El encargado de grabar debe estar atento a cualquier problema y cuidar de que el o los equipos siempre estén ubicados en un lugar que permita grabar con la menor distorsión posible. En caso necesario, puede pedir la colaboración de alguna persona idónea

6.3.1. Pasos a seguir para la grabación de audiencias en los lugares que no cuenten con el Sistema SIREJU

- ✚ Se efectuará una grabación previa a la audiencia en la que se indicarán los datos del proceso, esta grabación también servirá como grabación de prueba para verificar el correcto funcionamiento del equipo.
- ✚ Al momento de instalar la audiencia, el Juez o Jueza informará a las partes la forma en la cual la audiencia será registrada, indicándoles que en caso de que deseen, pueden obtener una copia de las grabaciones en forma posterior, para lo que deben proporcionar el medio para su registro (flash memory, cd, etc)
- ✚ Si las partes desean efectuar grabación por sus propios medios, deberán pedir autorización del Juez o jueza, dejando en claro que la grabación válida será la efectuada por el Juzgado.
- ✚ En caso de presentarse algún problema con los equipos durante la grabación, se hará constar inmediatamente este hecho y el juez o jueza podrán determinar un medio de registro alternativo.
- ✚ Cuando se utilice grabadora de audio, se grabará cada parte de la audiencia en

un archivo separado. Por ejemplo:

- Archivo 1: Instalación de la audiencia
 - Archivo 2: Fundamentación de hechos nuevos
 - Archivo 3: Contestación y resolución de excepciones
 - Archivo 4: Conciliación, en este caso sólo se grabará el acuerdo al que se llegue o la constancia de que no hubo acuerdo a efectos de registro de que se realizó el intento de conciliación
 - Archivo 5: Objeto del proceso y determinación de pruebas
 - Archivo 6: Declaración testifical de X (un archivo por cada testigo)
 - Archivo 7: Inspección judicial
 - Archivo 8: prueba pericial
 - Archivo 9: Sentencia
- ✚ En caso de grabaciones efectuadas en video, podrá grabarse la totalidad en un archivo o poder dividirse en archivos separados como se hace en el caso de grabadoras de audio.
- ✚ Se podrá llevar para ayuda memoria, un registro escrito del detalle de grabaciones efectuadas (etiquetado) a fin de facilitar la elaboración del acta, lo que no implica llevar registro escrito de la audiencia ni de las declaraciones. Bajo ninguna circunstancia este registro cursará como parte del acta o constituirá documento oficial, ya que solamente servirá de apoyo, pudiendo ser o no efectuado, de acuerdo a la forma de organización del Secretario o Secretaria.

6.3.1.1. Incorporación de las grabaciones al expediente

Una vez concluida la audiencia, se procederá a copiar en un solo CD tanto las grabaciones de audio como de video a menos que el espacio sea insuficiente, entonces se quemarán en cuantos CD sean necesarios, cuidando de que esta situación curse en el acta y se numeren los CD adecuadamente. Se grabarán dos ejemplares de cada CD, uno se colocará en un sobre en el expediente con la respectiva foliación y otro se guardará en archivos del Juzgado debidamente etiquetado con el número de expediente al que pertenece y la fecha. Verificar siempre que los CD estén bien grabados para así

poder eliminar de la memoria de los equipos las grabaciones y así tenerlos listos para la siguiente audiencia.

BIBLIOGRAFÍA

- ✚ SERVAN SCHEREIBER, J. El Desafío Mundial, Págs. 229-236, Círculo de Lectores, Colombia 1980.
- ✚ SHARMA, R. El líder que no tenía cargo. Pág. 211. Editorial Grijalbo. Barcelona 2010.
- ✚ LIDERAZGO Y DESPACHO JUDICIAL. MBA Carlos E. Polanco Gutiérrez
- ✚ CORNEJO, M. Liderazgo de Excelencia, Pág. 14, RPP publicaciones, Lima 2003.
- ✚ 1 KOTTER, J. Lo que de verdad hacen los líderes, Pág. 39 – 64. en Harvard Business Review–Liderazgo, Editorial Deusto. Barcelona 1999
- ✚ FISCHER, R. y SHARP, A. El Liderazgo Lateral: Cómo dirigir si usted no es el Jefe. Págs. 10 y 11. Editorial Norma, Bogotá 1999
- ✚ Resumen del libro Pasión en el Trabajo por Lawler Kang.
<https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/pasion-en-el-trabajo>
- ✚ KOONTZ H. y WEIHRICH, H. Administración: Una perspectiva Global. Pág. 122. Duodécima Edición. Editorial McGraw-Hill, México 2004.
- ✚ COLLINS, J. Cómo caen los poderosos, Págs. 72-74. Editorial Norma, Bogotá 2010
- ✚ Blanchard, K. ¡Bien hecho! Pág. 50 -51. Editorial Norma. Bogotá 2002
- ✚ MITZBERG, H, El trabajo del Directivo: Folclore y realidad, Págs. 1 a 38, en *Harvard Business Review*–Liderazgo, Editorial Deusto. Barcelona 1999
- ✚ ACOSTA, J.M., Uso Eficaz del Tiempo, Págs. 19 y 20. Editorial Deusto – El Comercio. Lima 1998
- ✚ <http://es.wikihow.com/ser-m%C3%A1s-eficiente-en-el-trabajo>
- ✚ MAXWELL, J. Etica la única regla para tomar decisiones. Pág. 56. Editorial Unilit. Bogotá 2009

- ✚ MACHICADO, Jorge, "¿Qué Es Un Principio?", Apuntes Juridicos™, 2013
<http://jorgemachicado.blogspot.com/2009/07/principio.html>
- ✚ Perfil de la Jueza y del Juez en Bolivia – Elaborado por la Escuela de Jueces del Estado.
- ✚ Constitución Política del Estado
- ✚ Ley N° 025 del Órgano Judicial
- ✚ Ley N° 439 Código Procesal Civil
- ✚ Código de Procedimiento Penal
- ✚ Anuario 2017 Bolivia:
<http://magistratura.organojudicial.gob.bo/index.php/institucion/2013-05-07-16-03-21/finish/19-anuarios-estadisticos/6291-anuario-estadistico-judicial-2017>
- ✚ 13 Mitos sobre la carga Procesal:
http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/4585/Hernandez_Wilson%20%284%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y