

**PODER JUDICIAL**

**PLAN DE TRABAJO  
PRESIDENCIA 2009-2010**

**DR. JAVIER VILLA STEIN**

## SUMARIO

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>2</b>
1.1. Continuidad de la reforma	
1.2. Atracción de inversiones	
1.3. Responsabilidad ante la Nación	
<b>2. CONSOLIDACIÓN DE LOS EJES DE LA REFORMA</b>	<b>3</b>
2.1. Conducción estratégica de la Corte Suprema	
2.2. Diseño de política institucional	
2.3. Visitas a Distritos Judiciales	
2.4. Rol activo en reformas legislativas	
2.5. Control de la constitucionalidad	
2.6. Racionalización funcional del CEPJ	
2.7. Reactivación del Consejo de Estado	
2.8. Coordinación con Distritos Judiciales	
2.9. Congreso Nacional de Magistrados	
<b>3. REDIFINICIÓN DEL PAPEL DE GESTIÓN EN EL P. J.</b>	<b>5</b>
3.1. Estándares de gestión	
3.2. Desconcentración funcional del CEPJ	
3.3. Desconcentración de la Gerencia	
3.4. Integración de sistemas de información	
3.5. Redimensionamiento de la administración	
<b>4. PRESUPUESTO AUTÓNOMO Y REALISTA PARA EL P. J.</b>	<b>7</b>
4.1. Incremento real del Presupuesto	
4.2. Concreción de la autonomía presupuestaria	
4.3. Desconcentración presupuestaria	
4.4. Presupuesto por resultados	
4.5. Efectos de la desconcentración presupuestaria	
4.6. Rol de la cooperación internacional	
<b>5. MEJOR INTERACCIÓN CON LOS USUARIOS Y LA CIUDADANÍA</b>	<b>9</b>
5.1. PJ: Organización cerrada	
5.2. Rol integrador de la Corte Suprema	
5.3. Consolidación de la función de casación	
5.4. Creación de un medio de comunicación	

<b>6.</b>	<b>CONTROL PREVENTIVO DE LA CORRUPCIÓN</b>	<b>10</b>
6.1.	Control de los factores condicionantes de la corrupción	
6.2.	Plan Institucional Integral de Prevención de la corrupción	
6.3.	Creación de la Unidad de Inteligencia Financiera	
6.4.	Observancia del debido procedimiento sancionador	
6.5.	Redefinición de la facultad sancionadora de los Magistrados	
<b>7.</b>	<b>RECONOCIMIENTO DEL PERFIL Y MÉRITO</b>	<b>11</b>
7.1.	Situación actual	
7.2.	Mejora de la comunicación	
7.3.	Racionalización de criterios de responsabilidad	
7.4.	Centralización de los criterios de capacitación	
7.5.	Reconocimiento de meritocracia con experiencia	
7.6.	Trato remunerativo y laboral	
7.7.	Unificación de regímenes laborales	
<b>8.</b>	<b>IMPLEMENTACIÓN DE LA REFORMA PROCESAL PENAL</b>	<b>13</b>
8.1.	Contribución al éxito del proceso	
8.2.	Equipo Técnico y Comisiones de Implementación	
8.3.	Allanamiento del camino a la implementación	
8.4.	Prácticas para la transición a la reforma	
8.5.	Capacitación en la práctica	
8.6.	Modificación de cultura inquisitiva	
8.7.	Sistemas integrados y confiables	
8.8.	Reasignación de personal	
<b>9.</b>	<b>ACCESO A LA JUSTICIA Y JUSTICIA DE PROXIMIDAD</b>	<b>16</b>
9.1.	Rol del PJ en solución de conflictos	
9.2.	Medios alternativos de solución de conflictos	
9.3.	Mecanismos de acceso a la justicia	
9.4.	Mecanismos alternativos al proceso penal	
9.5.	Justicia constitucional	
9.6.	Justicia comercial	
9.7.	Justicia previsional	
9.8.	Justicia civil	
9.9.	Terminales de atención al usuario	
9.10.	Justicia de paz	
9.11.	Integración de la justicia de paz	

## PLAN DE TRABAJO

### 1. INTRODUCCIÓN

El presente Plan de Trabajo contiene un conjunto de planteamientos y propuestas de gobierno del Poder Judicial para el periodo 2009-2010. Su ponderación y selección ha respondido a criterios de prioridad, viabilidad y correspondencia con la exigencia de **continuidad de la reforma** ya emprendida en nuestra institución, y que se orienten hacia la visión de consolidarlo como un **Poder del Estado autónomo e independiente** que imparta justicia predecible, accesible, eficiente, efectiva y eficaz, dentro de un marco de transparencia interna y externa.

Esta aspiración se inscribe dentro del contexto de una economía globalizada y con una Nación con crecientes expectativas de insertarse con mayor protagonismo en el mercado mundial. Para ello, nuestra institución debe afianzarse como un Poder del Estado **capaz de atraer inversiones**, generando seguridad jurídica a través de decisiones predecibles y oportunas. Pero igualmente ha de **contribuir decisivamente a la paz social** interna resolviendo oportuna y equitativamente, los conflictos que se les someta, dentro del marco de un Estado Democrático y de Derecho.

En este sentido, expreso mi voluntad y compromiso de trabajar conjuntamente con los órganos de gobierno de nuestra institución y con todos los Magistrados de la República, asumiendo nuestra **responsabilidad ante la Nación**, dentro la visión que hemos adoptado. Para ello, considero necesario continuar, consolidar o, en su caso, adoptar las siguientes acciones en materia de: gobierno; gestión; presupuesto; control preventivo de la corrupción; transparencia externa; recursos humanos; reforma procesal penal; acceso a la justicia, y justicia de paz.

## 2. CONSOLIDACIÓN DE LOS EJES DE CONDUCCIÓN DE LA REFORMA

- 2.1. La consolidación del proceso de reforma del Poder Judicial es una tarea compleja y de largo plazo. Su **conducción estratégica** debe recaer en la **Sala Plena de la Corte Suprema**, como máximo órgano de deliberación. La implementación nacional de las decisiones de política que adopte es responsabilidad primaria del Consejo Ejecutivo del Poder Judicial. La **Presidencia del Poder Judicial** se constituye en un órgano de **coordinación, monitoreo y evaluación** de las decisiones programáticas y su posterior puesta en marcha. La división de roles de estos tres órganos de dirección se puede concretar de la siguiente manera.
- 2.2. La Sala Plena de la Corte Suprema debe seguir cumpliendo su papel decisivo en las reformas de mediano y largo plazo, **diseñando la política institucional**. Como máximo órgano de gobierno de nuestra institución, debe hacer suyo y traducir en decisiones de política, el Plan Estratégico Institucional en ciernes e impulsado por la actual gestión.
- 2.3. Al interior del Poder Judicial, debe continuarse con la política de **conocimiento integrado** de los problemas y expectativas de las Cortes Superiores del país, distribuyendo dicha tarea entre los señores Vocales Supremos, quienes deben estar en permanente contacto con los Distritos Judiciales que les sea asignado. Esto coadyuva al proceso de integración institucional de abajo hacia arriba, y da una mayor legitimidad secundaria a las decisiones que adopte el Pleno de la Corte Suprema.
- 2.4. Hacia afuera, la Sala Plena debe reasumir su **rol activo** en la programación e implementación de las **reformas legislativas**; en particular, las vinculadas a la reforma del sistema de justicia. En este sentido, es absolutamente perentoria la necesidad que el Poder Judicial se constituya en un interlocutor permanente en la reforma constitucional del sistema de justicia; en la determinación de niveles de coordinación horizontal y vertical

de los órganos del sistema de justicia; en la reestructuración misma del Poder Judicial; en la implementación integral, oportuna y adecuada del sistema procesal penal; en el fortalecimiento de la independencia y autonomía del PJ y de los Magistrados, y en la consolidación de mecanismos alternativos a la justicia formal.

- 2.5.** Del mismo modo, la Sala Plena debe retomar su **función contralora** de la **constitucionalidad de las leyes**. Al respecto, es imperativo restablecer su legitimidad procesal-constitucional para ejercer la acción de inconstitucionalidad, ante el Tribunal Constitucional; pues precisamente el Poder Judicial, como Poder del Estado, tiene un papel decisivo en el cuestionamiento democrático de las normas que se dicten. La reciente promulgación de la **Ley de Carrera Judicial**, por ejemplo, contiene aspectos que por su **dudosa constitucionalidad**, merecen ser redefinidos, como la restricción a la libertad de expresión de los magistrados; la permanencia precaria en el servicio judicial y restrictiva de la independencia judicial; el límite etáreo de permanencia en el servicio; la tipificación difusa o exacerbada de las faltas de los magistrados; o el procedimiento discriminatorio de levantamiento del secreto bancario.
- 2.6.** En el contexto del proceso de **descentralización del Estado**, es necesario redimensionar y racionalizar las funciones del **Consejo Ejecutivo** del Poder Judicial, redistribuyendo las funciones operativas o de ejecución inmediata a las Cortes Superiores, a través de los Consejos Distritales, dejando en manos del máximo órgano de Ejecución del Poder Judicial, las tareas de implementación de políticas de alcance nacional. Esto permitirá la toma de decisiones rápidas, adecuadas y eficaces. Asimismo, el Consejo Ejecutivo debe transferir sus funciones disciplinarias al órgano de control de la Magistratura.

- 2.7. El Presidente elegido por la Sala Plena de la Corte Suprema es el Presidente del Poder Judicial. Es de retomar el funcionamiento del **Consejo de Estado** que vincule directamente al Presidente del Poder Judicial con los Presidentes de la República y del Congreso de la República, para abordar directamente los problemas que condicionen o limiten su capacidad de manejo de su política institucional; la autonomía en la fijación y gestión de su presupuesto; el uso de sus recursos o la interferencia en el desempeño funcional de los Magistrados.
- 2.8. Dentro de la visión de hacer de nuestra institución, una organización más plana, participativa y dinámica, deben fortalecerse los mecanismos institucionales que permitan una permanente **comunicación** entre el gobierno del **Poder Judicial y los Distritos Judiciales** del país. Al respecto, debe crearse un órgano de coordinación permanente que reúna a los Presidentes de las Cortes Superiores, que finalmente son los voceros legítimos de la magistratura en su Distrito, bajo la conducción del Presidente del Poder Judicial.
- 2.9. Es voluntad explícita del proponente del presente Plan de Trabajo, el continuar con la organización del **Congreso Nacional de Magistrados**, como foro valioso de discusión y encuentro de los Magistrados más representativos del país, pues los participantes son elegidos por los plenos de su respectiva Corte Superior. Experiencia iniciada con la actual gestión y que rescato como hito democrático en el proceso de reforma del sistema de justicia.

### **3. REDEFINICIÓN DEL PAPEL DE GESTIÓN EN EL PODER JUDICIAL**

- 3.1. La implementación de las decisiones de política debe ir acompañada de una **gestión estratégica moderna, previsor y ágil**. Para ello, es fundamental que los órganos de gestión, comenzando por la Gerencia

General, cuentan con información válida, actualizada y completa. La realidad sin embargo es otra. No existen estadísticas con estas características: la organización es deficiente, o hay ausencia de gestión. La Gerencia General se limita a consolidar la información no siempre validada que envían las Cortes Superiores, mediante instrumentos de validación aleatoria.

- 3.2.** Esta situación determina que se trabaje el día a día; sin planes; con una visión sesgada, minimalista, de corto plazo y orientada a satisfacer las expectativas del usuario que mejor interactúe con el gestor. En esta vorágine de actos administrativos o de gestión, la morosidad es un problema adicional. Es de plantear por tanto la cuestión de **desconcentrar** algunas **funciones de gestión del CEPJ**, transfiriéndolas a la Gerencia.
- 3.3.** Pero igualmente es imperativo romper con el centralismo funcional de la Gerencia General. Hay otras funciones de gestión que pueden ser manejadas por las propias Cortes Superiores, a través de sus órganos de gobierno (Presidencia; Sala Plena; Consejos Distritales). Una **redistribución** prudente y progresiva de las **funciones** puede concretarse en el ámbito de **gestión de personal; adquisiciones y contrataciones** de menor cuantía o de urgencia; o de administración propiamente dicha. Ello no significa renunciar a los controles simultáneos (aleatorios) o posteriores. En ese sentido, es necesario que el control de gestión se adscriba plenamente a los lineamientos generales del Sistema Nacional de Control.
- 3.4.** Es crucial el papel de los órganos de gestión en la **creación, uniformización e integración de sistemas de información** que permitan trabajar en red, tanto a los órganos de apoyo como a los órganos de línea. En este sentido, debe impulsarse y perfeccionarse el Sistema de

Información Judicial, bajo una dirección y gestión únicas, evitando la duplicidad de funciones. Es igualmente impostergable la tarea de implementar estos sistemas con Registros Públicos; Requisitorias; Sistema Penitenciario; Migraciones; de cara a la sustitución progresiva del expediente físico por el expediente digital.

- 3.5.** Finalmente, debe redimensionarse la administración, considerando su papel de órgano de apoyo del servicio judicial; aprovechando las economías de escala con sistemas administrativos integrados (*software* de gestión); y diferenciando claramente la función judicial de la administrativa.

#### **4. CONCRECIÓN DE UN PRESUPUESTO AUTÓNOMO Y REALISTA PARA EL PODER JUDICIAL**

- 4.1.** Es una afirmación de perogrullo, señalar que el Presupuesto del Poder Judicial es insuficiente para el cumplimiento de sus metas institucionales. Si consideramos el crecimiento de la demanda efectiva de los servicios de justicia y lo comparamos con la evolución del Presupuesto real de los últimos años, se constata que en realidad la participación del PJ en el Presupuesto General de la República ha decrecido. Aun cuando, el **Presupuesto** para el **2009** ya está casi definido, es de considerar en proyección que éste sea **incrementado en un 22 %**, como exigencia necesaria para poder satisfacer las exigencias de la población en el servicio de justicia.
- 4.2.** Pero el problema no sólo se circunscribe a los recursos insuficientes, sino se extiende a la limitada **autonomía en su determinación y administración**. Por ello, el PJ debe hacer valer ante los otros poderes del Estado, aquello que por ley y reconocimiento constitucional le corresponde presupuestalmente. El cumplimiento de esta exigencia, ya reconocida con condicionamientos por el Tribunal Constitucional, debe ir acompañada de

una propuesta racional y agresiva en materia de inversiones, revirtiendo la tendencia observada en los últimos ejercicios presupuestales, de consagrar menos de una décima parte del Presupuesto General a este rubro.

- 4.3.** Una observación parcialmente aceptable que se le hace al PJ es la ineficiencia en la capacidad de **ejecución del Presupuesto** asignado. Este cuestionamiento no es ciertamente privativo de nuestra institución. Pero es menester introducir correctivos que hagan más célere la ejecución presupuestaria. Uno de los factores principales que conspiran contra un gasto eficiente (gastar, pero gastar bien) es el excesivo **centralismo**. Las Cortes Superiores no tienen capacidad de gasto; sólo cuentan con una limitada asignación, que impide asumir oportunamente las demandas de la impartición de justicia local. Es necesario por ende constituir progresivamente a las **Cortes Superiores** en **Unidades Ejecutoras**.
- 4.4.** Este cambio en la distribución del poder presupuestal, involucrará más y mejor a las Cortes Superiores no sólo en la ejecución del gasto, sino también en la formulación, sustentación y justificación del Presupuesto, que además debe redefinirse por una política de **distribución** que esté **condicionada a la obtención de resultados**.
- 4.5.** La satisfacción de las necesidades, asociada al crecimiento de la demanda efectiva del servicio de justicia, no puede recaer exclusivamente en el PJ. El proceso de **descentralización** es un factor a tomar en cuenta para un **crecimiento local del servicio judicial**. La constitución de las Cortes Superiores en Unidades Ejecutoras y con capacidad de decisión en materia de ejecución presupuestaria, les permitirá por ejemplo celebrar Convenios con los Gobiernos Regionales o Locales para la construcción de Módulos de Justicia o para la implementación local de la reforma procesal penal.

**4.6.** En el ámbito de la administración de los recursos –escasos- del PJ, la **cooperación internacional** juega un papel importante. Es necesario redimensionar la intervención de los organismos cooperantes, rescatando precisamente esta misión de cooperación y no estrictamente de préstamo, revisando los proyectos y programas de cooperación para perfilarlos en función de las necesidades más urgentes del PJ (fortalecimiento de la justicia de paz; reforma procesal penal; medios alternativos de solución de conflictos).

## **5. MEJOR INTERACCIÓN CON LOS USUARIOS Y LA CIUDADANÍA**

**5.1.** Uno de las debilidades que se atribuyen a la organización judicial es su **incapacidad de interactuar con el entorno**, y de generar transparencia en la toma de decisiones. Situación que se refleja en la propia actitud de sus componentes de no comunicarlas adecuadamente. La actual gestión ha emprendido acciones importantes que es menester mantener y ampliar.

**5.2.** En este sentido, es de **incentivar la labor integradora** y predecible de la Corte Suprema través de los **Acuerdos Plenarios** y los precedentes vinculantes. Labor que debe extenderse al ámbito constitucional, civil y laboral, manteniendo el criterio de decisión vinculante, por Salas Plenas especializadas.

**5.3.** Esta función integradora se condice con la racionalización de la carga procesal que debe conocer la **Corte Suprema**, como **instancia** fundamentalmente de **casación**. En el ámbito penal, debe reducirse la función de la Corte Suprema como instancia de fallo; proceso al que debe coadyuvar decisivamente la reforma procesal penal, cuya implementación en todo el país debe culminar el 2011.

**5.4.** Debe apoyarse igualmente la labor de difusión que cumple el Centro de Investigaciones Judiciales y las propias Salas de la Corte Suprema de las principales decisiones que adopte. Este proceso puede ser acelerado y potenciado con la creación de un **Canal de Televisión del PJ**. Idea que no puede ser considerada como excesiva si consideramos que el PJ debe estar permanentemente en comunicación con la ciudadanía. En este sentido, debe rescatarse la experiencia del Congreso de la República en la materia. Un medio como el propuesto, es un **instrumento** poderoso de **comunicación, capacitación, educación ciudadana y control preventivo**. Constituye una fuente de publicidad –educativa- de los procesos que, por su escaso interés pecuniario para la televisión privada, no es utilizada es su verdadera dimensión. En la misma línea es necesario crear una central de información judicial.

## **6. CONTROL PREVENTIVO, DEMOCRÁTICO Y EFICAZ DE LA CORRUPCIÓN**

**6.1.** El PJ no puede perder de vista la **necesidad del control preventivo** y sistemático de la corrupción en su interior. Ello no significa disminuir el papel del control sancionador, pero debe centrar sus esfuerzos **en atacar los factores que condicionan o propician conductas corruptas**: métodos de trabajo obsoletos; limitada transparencia externa o interna en la toma de decisiones; carga procesal inmanejable; delegación sistemática de funciones; etc.

**6.2.** Para ello es de apoyar la tarea ya emprendida para la formulación de un **Plan institucional integral** de prevención y sanción de la corrupción judicial. Dicho Plan no sólo debe contener medidas negativas o prohibitivas para obstaculizar conductas corruptas; si no también debe destacar las conductas que las desincentivan. El órgano de control de la Magistratura no

sólo debe enfrentar y combatir las conductas inadecuadas o ilícitas, sino también debe reconocer e incentivar las buenas practicas o los méritos.

**6.3.** En la línea de políticas preventivas de la corrupción debe implementarse la **Unidad de Inteligencia Financiera** del PJ, en coordinación con la UIF ya existente, para controlar crecimientos ostensibles o movimientos financieros inusuales de Magistrados y personal jurisdiccional. Este órgano constituirá un instrumento importante del órgano de control.

**6.4.** El reglamento de la OCMA deberá adecuarse a las exigencias del **debido procedimiento**; en particular, en lo que concierne a la imposición y duración de las medidas cautelares; a la tipificación expresa y clara de las faltas; a la proporcionalidad de su sanción, con observancia del principio de legalidad.

**6.5.** Pero igualmente debe revisarse el alcance, la forma y la oportunidad de la **facultad sancionadora de los Magistrados**, con relación a los Magistrados de otras instancias y al personal jurisdiccional, adecuando estas cuestiones a las exigencias de la Ley de Procedimiento Administrativo General. Esta modulación del control disciplinario redundará en una mayor legitimidad secundaria del órgano sancionador con relación a sus componentes.

## **7. RECONOCIMIENTO DEL PERFIL, PERFECCIONAMIENTO Y MÉRITO EN EL PODER JUDICIAL**

**7.1.** Dentro de los indicadores que dan cuenta de los problemas centrales del PJ se encuentra la **desmotivación** tanto de los **Magistrados** como del **personal jurisdiccional**. En el caso de los primeros, dicho temperamento se asocia a la falta de reconocimiento social o mediático de sus funciones; a los múltiples criterios de imputación de responsabilidad (disciplinaria; civil;

penal; constitucional) a los que son sometidos; al todavía insuficiente reconocimiento de la capacitación y los méritos. Tratándose de los segundos, dicho estado de ánimo se vincula a la baja remuneración – entre la más baja de latinoamérica; a los regímenes laborales diferenciados; a la inexistencia de programas de capacitación, y de una política de personal que incentive la carrera judicial.

- 7.2.** Frente a esta realidad, mi voluntad es profundizar los esfuerzos realizados para mejorar nuestra **capacidad de comunicación** con los medios de prensa y con la ciudadanía, incentivando los encuentros de Magistrados con la prensa; propiciando la especialidad de los cronistas judiciales; exigiendo la destipificación como falta, la explicación pública, por parte de los Magistrados de sus decisiones.
- 7.3.** Con relación a **racionalización de los criterios de responsabilidad** ha de actuarse en varios planos. La mejora en el sistema de control disciplinario será abordada en el acápite correspondiente. Pero igualmente es valiosa la experiencia emprendida con el encuentro entre los Magistrados del PJ con los del Tribunal Constitucional. Este intercambio permite una mejor comprensión en las expectativas de ambas instituciones, y en la definición de los roles y límites de cada una. Mi propuesta es la de continuar con mayor participación de Magistrados.
- 7.4.** En el ámbito de la **capacitación**, ésta debe reorientarse en función de las necesidades del PJ. El problema de la justicia no se resuelve exclusivamente creando Juzgados, cuando no se capacita correctamente al Juez, no se optimizan los procesos, ni se definen las causas del embalse procesal. Se debe **centralizar la responsabilidad** en la definición de los programas de capacitación que, en la actualidad, recae en la Administración de la Corte

Suprema, Gabinete de Asesores, Protocolo, Comisiones de las Cortes Superiores, Cooperación Internacional, Centro de Investigaciones.

- 7.5.** Debe continuarse en la **consolidación de la meritocracia** como incentivo en la carrera del Magistrado, **reconociendo** ciertamente como un factor importante, pero no exclusivo, a **la experiencia en la Magistratura**. El reconocimiento del mérito ha de ser un componente para la promoción; también debe formar parte de las líneas de acción del Organo de Control. Puede finalmente estudiarse la posibilidad de introducir incentivos a la productividad excepcional del Magistrado.
- 7.6.** Nuestra institución debe asumir tareas impostergables con el personal jurisdiccional. La gestión del Doctor Francisco Tavera ha hechos esfuerzos laudables para **cerrar la brecha** que diferencia, en el **trato remunerativo y laboral**, al personal jurisdiccional de otras instituciones del sistema de justicia. En este sentido, es saludable la reciente incorporación de mil servidores de nuestra institución a un régimen laboral más estable.
- 7.7.** En esta línea, la nueva gestión debe consolidar el proceso **de unificación de los regímenes laborales** del personal jurisdiccional. Esto redundará en la formulación de una política de personal, en puridad inexistente en el PJ; en la creación de una carrera judicial que incluya igualmente al personal jurisdiccional, por reconocimiento de méritos.

## **8. IMPLEMENTACIÓN INTENSIVA Y ORDENADA DE LA REFORMA PROCESAL PENAL**

- 8.1.** En el periodo 2009-2010, la reforma procesal penal se implementará, de acuerdo al cronograma legal establecido, en el noventa por ciento de las cortes superiores del país. Esta proyección coloca a la próxima gestión del

Poder Judicial, en la delicada tarea de sentar las bases adecuadas y oportunas para que este proceso tenga éxito. La incidencia fundamental de la **reforma procesal**, en la **mejora del sistema de justicia**, exige pues que se establezcan lineamientos estratégicos para una ordenada, integrada y oportuna implementación.

- 8.2.** Es necesario coordinar el trabajo de las **Comisiones Distritales de Implementación** de la Reforma, bajo la conducción estratégica del Equipo Técnico de Implementación. La implementación progresiva no significa uniformizar las experiencias de implementación, prescindiendo de los matices locales. Pero implica intercambiar permanentemente experiencias de implementación ya realizadas, reconociendo que este es un proceso flexible y en constante adecuación.
- 8.3.** La implantación de un nuevo sistema procesal no es un cambio abrupto que implique la sustitución rápida de un modelo por otro. La implementación progresiva implica sin embargo que el periodo de transición no sea indeterminado en el tiempo. Es fundamental por tanto adoptar **decisiones cruciales para la liquidación** pronta de los procesos penales bajo el antiguo sistema. Ello supone modificar prácticas dilatorias o introducir criterios racionales de liquidación de procesos que morigeren los cuestionamientos por la vulneración del derecho a ser juzgado en tiempo razonable o en igualdad de condiciones.
- 8.4.** En este sentido, debe exhortarse a los órganos jurisdiccionales de alzada, sin violentar su independencia, **a evitar** en lo posible las **nulidades** de los procesos penales; a introducir prácticas adversariales; a **desterrar** el **ritualismo** inconducente; a conducir los procesos con la celeridad necesaria, haciendo uso intensivo de la **conclusión anticipada**, la

prescripción, en casos leves; a recurrir con más frecuencia a la oralidad en las decisiones.

- 8.5.** Dentro de una política agresiva de capacitación de los jueces para la reforma, debe privilegiarse la **capacitación como *training***, disminuyendo el papel de la capacitación teórica, y fuera del horario del Despacho. Esto puede obtenerse promocionando sistemáticamente a los jueces especializados, integrándolos a las Salas Penales, en donde se conducen juicios orales. Debe considerarse que los jueces especializados tendrán a su cargo la conducción de una diversidad de audiencias – hasta la etapa intermedia - como jueces de investigación preparatoria.
- 8.6.** La implementación de la reforma deberá implicar una **modificación de la cultura inquisitiva**, alentada muchas veces por la injusta distribución de responsabilidades por las decisiones que adopta el PJ, ante la ineficiencia de la acusación fiscal. Un programa agresivo a favor de la cultura adversarial redistribuirá equitativamente dicha responsabilidad, haciendo más visible socialmente la actuación del Ministerio Público y los otros actores.
- 8.7.** El apoyo que debe brindar la nueva Presidencia se expresará igualmente en la implementación de un **sistema de información integrado y confiable** al interior del PJ y con otras entidades vinculadas al sistema de justicia penal, a fin de adecuarse a los nuevos métodos de trabajo de un sistema oral.
- 8.8.** Los cambios en la asignación de recursos humanos que trae consigo el Despacho Judicial del nuevo sistema procesal, deben dar lugar a una **reasignación de personal** hacia áreas del sistema de justicia con ostensible carga procesal.

## **9. ACCESO A LA JUSTICIA - FORTALECIMIENTO DE LA JUSTICIA DE VECINDAD**

- 9.1.** Dentro de los objetivos estratégicos del PJ se encuentra la obtención de estándares de calidad y accesibilidad al servicio judicial. Paradójicamente, el acceso a una justicia pronta y de calidad está en función a la capacidad que el sistema judicial puede atender. Y ello implica reconocer que el **PJ no puede hacerse cargo de todos los conflictos** o controversias. Es necesario establecer filtros o mecanismos alternativos que bien pueden eficientemente derivar en su solución.
- 9.2.** En este sentido, es imperativo **consolidar una cultura de paz** que sustituya la cultura del conflicto que tiende a judicializar cualquier desencuentro entre particulares, o entre éste con el Estado mismo. El **uso** intensivo de los **medios alternativos de resolución de conflictos** constituye un factor básico en este esfuerzo. El arbitraje es una experiencia positiva pero de alcance restringido en nuestro país. El PJ puede apoyar con mayor protagonismo en el ámbito de la conciliación desincentivando el uso del servicio judicial cuando no se haya recurrido adecuadamente a la conciliación obligatoria.
- 9.3.** Ciertamente, el PJ no puede ser ajeno a los casos en los que por escasez de recursos o desconocimiento asociado a la pobreza debe brindar tutela. Para revertir esta situación será necesario **disminuir los costos del servicio** de justicia **en los lugares de pobreza extrema**, revisando y adecuando la **tabla de aranceles judiciales**, por localidad y de acuerdo al mapa de la pobreza, determinable de acuerdo al reciente Censo Nacional. Del mismo modo, debe revisarse la tabla de **términos de la distancia** en función a la evolución cambiante de nuestro país. En este contexto, debe atenderse con más **interpretes** en las zonas que lo requieran.

- 9.4.** Dentro de la política de transparencia externa del PJ y de acceso a la justicia propongo creando módulos de servicios, a través de **Terminales de Atención al Ciudadano**, haciendo uso para ello de la tecnología, generando espacios de información y atención de los usuarios, en lugares de concurrencia masiva.
- 9.5.** Los **medios alternativos al proceso penal** deben ser alentados por los operadores judiciales, aun cuando la responsabilidad de su uso recaerá principalmente en el Ministerio Público. Una sana política de coordinación con el Ministerio Público redundará en la asunción de su rol postulatorio pero igualmente respetuoso del principio de objetividad en su actuación. Dentro de la lógica adversarial que finalmente debe imponerse en nuestro país, los Magistrados han de consolidar la idea que sólo los casos penales viables deben ser materia de juicio.
- 9.6.** La **justicia constitucional** debe ser **especializada** en todas las instancias. Por ello, debe implementarse plenamente la exigencia del Código Procesal Constitucional de establecer Juzgados y Salas que conozcan exclusivamente de los procesos constitucionales. Esta especialización contribuirá fundamentalmente a descargar a los Juzgados y Salas Civiles; mejorará la calidad de las decisiones en la materia; desincentivará el abuso de estos procesos.
- 9.7.** La experiencia en general positiva de los **juzgados comerciales** alienta para su mantenimiento, como factor de descarga adicional de los juzgados y salas civiles. Se encuentra pendiente la puesta en marcha de siete juzgados comerciales; máxime si la tendencia a un crecimiento de la demanda en la materia. En el mismo sentido debe crearse una Sala Comercial.

- 9.8.** En el **ámbito previsional**, es urgente atender la demanda ciudadana, considerando además la especialidad vulnerabilidad de los usuarios. Debe consolidarse la acción ya iniciada de convertir algunos juzgados civiles en juzgados previsionales.
- 9.9.** La reforma de los aspectos antes mencionados se complementa con la detección de los cuellos de botella en el ámbito **procesal civil**; en particular en el sistema de audiencia. Ello va aparejado con la reasignación del personal del ámbito penal al proceso penal.
- 9.10.** En el ámbito de la **justicia de paz**, se han obtenido logros significativos, con el apoyo de la cooperación internacional. Se ha mejorado los procesos de capacitación de Jueces de Paz y se les ha dotado de los medios para el mejor desempeño de su función. Sin embargo, a la Justicia de Paz se le trata con desidia, existe la indiferencia de las autoridades Judiciales y políticas. A pesar de tener la más alta aceptación ciudadana.
- 9.11.** Para apoyar a la Justicia de Paz, se le debe dar mecanismos para acceder a los fondos de la cooperación internacional, se deben fortalecer sus órganos desconcentrados. La nueva gestión acentuará el proceso de **integración de la justicia de proximidad al Poder Judicial**.