

**PROYECTO DE MEJORAMIENTO DE LA ADMINISTRACION DE JUSTICIA
CORTE SUPREMA DE JUSTICIA DE COSTA RICA
AUSPICIADO POR LA AGENCIA DE LOS ESTADOS UNIDOS PARA EL
DESARROLLO INTERNACIONAL (USAID)
DPK CONSULTORES**

**SEMINARIO TALLER
EL PAPEL DEL ADMINISTRADOR DE
TRIBUNALES EN UN SISTEMA
ADMINISTRATIVO DESCONCENTRADO**

**MATERIAL DE REFERENCIA
Y DE TRABAJO PARA LAS
DINAMICAS DE GRUPO**

SAN JOSE, 21 DE OCTUBRE DE 1995

**SEMINARIO - TALLER
EL PAPEL DEL ADMINISTRADOR DE TRIBUNALES
EN UN SISTEMA ADMINISTRATIVO DESCONCENTRADO
21 DE OCTUBRE DE 1995**

8 00 - 8 15	Introduccion al Seminario Taller	Lic Alfredo Jones Leon, Director Ejecutivo
8 15 - 8 45	El papel del administrador de tribunales en un sistema administrativo desconcentrado	DPK Consultores
8 45 - 9 15	Las funciones características en ambientes desconcentrados	DPK Consultores
9 15 - 10 15	Dinámica de reflexión conjunta sobre los siguientes temas <ul style="list-style-type: none">- Características de un director regional- Áreas de trabajo de una UAR- Relaciones intra Poder Judicial para fijar acciones y políticas	Plenario Moderador DPK Consultores
10 15 - 10 30	Café	
10 30 - 10 45	Diagnóstico participativo, introducción a la metodología y reglas del juego	DPK Consultores
10 45 - 12 00	Trabajo en grupo	Plenario
12 00 - 13 00	Almuerzo	
13 00 - 13 30	Presentación del trabajo de los grupos	Plenario
13 30 - 13 45	Explicación del Estudio de Caso	DPK Consultores
13 45 - 15 00	Trabajo en grupo	Plenario
15 00 - 15 15	Café	
15 15 - 16 00	Presentación del grupo y cierre del evento	Plenario Lic Alfredo Jones DPK Consultores

**SEMINARIO - TALLER
EL PAPEL DEL ADMINISTRADOR DE TRIBUNALES
EN UN SISTEMA ADMINISTRATIVO DESCONCENTRADO
21 DE OCTUBRE DE 1995**

PARTICIPANTES

POR LA
DIRECCION EJECUTIVA

LIC ALFREDO JONES LEON
DIRECTOR EJECUTIVO

LIC LUIS BARAHONA CORTES
SUBDIRECTOR EJECUTIVO A I

LIC JOSE L CALDERON FLORES
JEFE DEPARTAMENTO
FINANCIERO CONTABLE

LIC FERNANDO RUIZ ELIZONDO
JEFE DEPARTAMENTO DE
INFORMATICA

ING TOBIAS MENA AGUILAR
JEFE DEPARTAMENTO DE
SERVICIOS GENERALES

LICDA VILMA ROMERO BARRIOS
SUBJEFE DEPARTAMENTO DE
PROVEEDURIA

POR LAS UNIDADES
ADMINISTRATIVAS REGIONALES

LICDA MARIA DEL PILAR OBANDO MASIS
U A R DE ALAJUELA

SRTA LEDA SOLANO IBARRA
U A R DE CARTAGO

LIC ELMER HERNANDEZ CASTILLO
U A R DE GUANACASTE

LICDA MA DE LOS ANGELES GAMBOA
CONEJO
U A R DE HEREDIA

SR PRIMITIVO NAVARRETE MARTINEZ
U A R DE LIMON

SR. RONALD VARGAS BOLAÑOS
U A R DE PEREZ ZELEDON

LIC JORGE MENDEZ NUÑEZ
U A R DE PUNTARENAS

Asesoría Técnica

Asesoría Técnica Jurídica y Técnica
Administrativa Judicial y apoyo
secretarial

Investigación y Asesoría

**Identificación de problemas de la
organización y formulación de
recomendaciones de cambios procesales
y administrativos**

Relaciones con la Comunidad e Información Pública

**Actuar como un centro distribuidor de
información a la prensa y al público**

Enlace Intergubernamental

Enlace con otras entidades de gobierno para la promoción de la colaboración y la facilitación del intercambio de ideas e información para la integración de sistemas.

Manejo de Espacio

Manejo de espacio físico para asegurar:

**Acceso a todos los participantes en el
proceso**

**Circulación de los Funcionarios
Jurídicos**

Sistemas de Información

Colección
Análisis de
 Datos de Casos Pendientes
 Casos Completos
 Otras Funciones Administrativas
Publicación

Evaluación de Tecnología

Automatización de los Tribunales

Manejo del Archivo

Sistemas de Recuperación del Archivo

Sistemas de Video

Sistemas de Telecomunicación

Manejo de casos

Evaluación de casos pendientes

Sistemas de manejo de calendario

Administración Financiera

Preparación de presupuestos

Administración de sistemas de

Presupuesto

Contabilidad

Compras

Nómina salarial

Manejo del Recurso Humano

selección

contratación

programas de inducción

capacitación

administración de salarios y otras

presentaciones

EL ADMINISTRADOR DE TRIBUNALES EN EL PODER JUDICIAL EN LOS ESTADOS UNIDOS¹

Antecedentes

La necesidad de especialización gerencial para la dirección de las tareas cada vez más complejas del Poder Judicial ha resultado en la aparición y rápida consolidación de una nueva profesión *la de administrador de tribunales*. La incapacidad de muchas alcaldías, juzgados, tribunales y hasta de la misma Corte Suprema para atender el incremento de causas y la creciente preocupación pública sobre el desempleo del sistema judicial, contribuyó con a la difusión y desarrollo de la administración de tribunales en los Estados Unidos de América.

En el agosto de 1969 poco después de asumir la Presidencia de la Corte Suprema de Justicia de los Estados Unidos el Lic Warren E Burger señaló “los tribunales de los Estados Unidos requieren de un manejo más profesional, el cual no puede recaer en los jueces por lo ocupados que están con el incremento de casos. Queremos de un grupo de administradores o gerentes que manejen y dirijan el aparato administrativo para que jueces puedan concentrarse en su deber primario es decir el de juzgar. Tales gerentes no existen en este momento, salvo por un grupo de funcionarios que se encuentran casi en su totalidad las cortes estatales. Debemos crear literalmente un grupo de administradores o gerentes de tribunales y hacerlo en seguida.”

¹Este documento es basado un un manual creado por la Asociación Nacional para la Administración de Cortes (NACM). NACM preparó su manual para proveer una mejor comprensión de la administración de tribunales a jueces y otros grupos interesados.

Proyecto Para el Mejoramiento de la Justicia
Auspiciado por la Agencia Internacional de los Estados Unidos para el Desarrollo
El Rol del Administrador de Tribunales en un Sistema Administrativo Desconcentrado

Como resultado de los esfuerzos del presidente Burger y de otros funcionarios, los administradores de tribunales han llegado a ser hoy día una parte importante de los tribunales federales estatales y cortes locales. Se encuentran en tribunales de jurisdicción general, limitada así como en jurisdicciones especiales. Su tarea primordial es la de facilitar las funciones administrativas del Poder Judicial bajo la guía general del juez o comité de jueces encargado. Juntos, proveen a los tribunales de una dirección ejecutiva capaz de confrontar el aumento de casos más complejos, que por su carácter, requieren cambios en el sistema de administración moderna.

¿Porqué la administración de tribunales?

La creciente complejidad de la vida moderna y el amplio panorama de demandas al sistema de justicia en todo el país han creado una carga administrativa en los tribunales que no puede ser manejada por los jueces o el funcionario judicial tradicional. El Poder Judicial requiere de administradores profesionales que puedan organizar y manejar las materias administrativas de los tribunales bajo la guía de jueces al igual que sucede con los superintendentes escolares o los administradores de las clínicas y hospitales.

Virtualmente, cada escritor en el campo de administración judicial ha sugerido la necesidad del manejo de los despachos judiciales por gerentes profesionales. Profesionales diestros en las técnicas de administración y en los procesos judiciales, ya sea por su trabajo en las cortes o por sus estudios universitarios, proveen al sistema una competencia administrativa que tradicionalmente ha carecido el Poder Judicial. A continuación se detallan los deberes típicos de un administrador de tribunales o su perfil de trabajo.

Administración y gestión

Los deberes del administrador de tribunal varían dependiendo de la localidad y tamaño del despacho. Las tareas de este funcionario se concentran en las áreas administrativas en lugar de las áreas legales y requieren de ciertas habilidades necesarias para cualquier posición profesional con responsabilidad directiva. Un presidente del Tribunal de Los Angeles, Estado de California dijo: "tenemos a suficientes abogados en los tribunales lo que requerimos es de alguien que tenga experiencia gerencial directiva y sepa que es la administración". Las funciones básicas realizadas por los administradores de tribunales incluyen:

- **Gestión del recurso humano** contratación, selección, instrucción y desarrollo. Establece normas éticas, administra lo relacionado a escalas salariales y facilita los servicios de personal para el funcionario judicial.
- **Administración fiscal** prepara el presupuesto del tribunal, administra los asuntos financieros de compra, de nómina entre otros. Da seguimiento y guía el presupuesto bajo los lineamientos y procesos dictados por la administración central.
- **Gestión del sistema del flujo de casos** evalúa la razón de la demora en el sistema del flujo de casos, desarrolla e implementa sistemas (automatizados y manuales) que apoyen una administración eficiente del calendario judicial.
- **Gestión de la tecnología** evalúa oportunidades tecnológicas que extiendan la capacidad del sistema judicial. Estas incluyen el uso de computadores personales para navegar por los sistemas de la información, provisión para la transmisión electrónica de información y acceso.

Proyecto Para el Mejoramiento de la Justicia
Auspiciado por la Agencia Internacional de los Estados Unidos para el Desarrollo
El Rol del Administrador de Tribunales en un Sistema Administrativo Desconcentrado

a datos imágenes y otro archivos automatizados, sistemas de la recuperacion avaluo de tecnologias emergentes de video y sistemas de las telecomunicaciones, herramientas de multimedia para educacion, instruccion y envio de informacion y otros sistemas computarizados que puedan mejorar la ejecucion de tareas en las cortes

- **Gestión de la información** desarrolla los medios para hacer llegar informacion oportuna a los que la necesiten para la toma de decisiones sobre aspectos criticos, monitorea el desempeño del sistema en aquellos puntos de control señalados por los estandares, comunica a los empleados de las metas establecidas por el tribunal y los canales de consulta sobre las mismas, provee acceso electronico apropiado de la informacion del tribunal a los abogados, litigantes, agencias gubernamentales y publico en general
- **Enlace intergubernamental** actua como un enlace entre otras agencias e instituciones gubernamentales, promueve la colaboracion e integracion de sistemas y es un agente facilitador del cambio manteniendo la integridad de los tribunales como un ente separado pero parte de la estructura gubernamental
- **Relaciones con la comunidad e informacion pública** actua como un portavoz del despacho en la emision de informacion al publico y a los medios de comunicacion, recolecta y publica datos sobre los casos terminados, pendientes y finalizados, asi como aspectos internos propios del sistema de tribunales
- **Investigación y servicios de asesoría** identifica problemas en la organizacion y recomienda cambios procesales y administrativos

Proyecto Para el Mejoramiento de la Justicia
Auspiciado por la Agencia Internacional de los Estados Unidos para el Desarrollo
El Rol del Administrador de Tribunales en un Sistema Administrativo Desconcentrado

- **Servicios de secretaria** actua como apoyo para organizaciones y comites judiciales

La relación entre el administrador y los jueces o magistrados

Jueces magistrados y administradores trabajan en un ambiente complejo caracterizado por la ambigüedad y adhesión a las costumbres locales, tanto políticas como organizacionales. Dentro de este contexto, una de las relaciones más importantes es la existente entre el juez y el administrador. En última instancia los jueces son los responsables de la eficiente administración de los tribunales. Frecuentemente los reglamentos y estatutos señalan este deber claramente otras veces esta tarea esta implícita. En ambos casos, la administración eficaz solo ocurre cuando el juez o magistrado y el administrador dirigen el tribunal en forma conjunta. Los sistemas de gestión eficiente buscan la participación de todos los jueces en el desarrollo de las políticas y en el proceso de planificación del tribunal pero es a través de este esfuerzo mancomunado del juez a cargo y del administrador que se facilita, implementa y da seguimiento la política y metas del tribunal.

Función dual

El administrador del tribunal coadyuva a la doble tarea de ampliar la cantidad de tiempo que un juez dispone para su labor jurídica, por un lado, y la de suministrar conocimiento en el manejo organizativo profesional, por el otro. Los jueces de los tribunales que carecen del apoyo administrativo se ven obligados a dividir su tiempo entre las funciones judiciales y administrativas. Con el aumento de causas ingresadas y la fuerte presión ejercida para resolver un mayor número de casos los jueces tienen poco tiempo dirigir las funciones diarias del despacho. El diseño de tecnologías nuevas o la integración de procedimientos nuevos que pueden mejorar la ejecución del sistema.

Proyecto Para el Mejoramiento de la Justicia
Auspiciado por la Agencia Internacional de los Estados Unidos para el Desarrollo
El Rol del Administrador de Tribunales en un Sistema Administrativo Desconcentrado

El administrador puede ayudar en el desarrollo de políticas y procesos nuevos que refuercen las tareas de ejecución del sistema conservando siempre la independencia de los jueces individuales. Asimismo pueden auxiliar en el desarrollo de las metas del despacho, preparar y ejecutar el presupuesto reconocer cambios en el número de causas o en las cifras demográficas que afectaran el trabajo de los tribunales, administrar el recurso humano y los programas para su mejor desenvolvimiento mejorar los servicios al público, recomendar sobre sistemas de información automatizados diseñar planes sobre necesidades o modificaciones de espacio, dirigir sistemas de valuación peritajes y recolección de tarifas y establecer procedimientos para las demandas de la información entre otros.

Percepciones del Poder Judicial

Las actitudes y percepciones del Poder Judicial, sobre todo las del juez encargado, son de suma importancia para el administrador de tribunales. Usualmente, un administrador de tribunales es nombrado por la reunión en pleno de los jueces, pero está sujeto a la supervisión y dirección del juez o magistrado encargado. Asimismo, muchas de las funciones ejecutadas por el administrador fueron tradicionalmente tareas del juez o magistrado encargado. Por ello, la manera en que el juez encargado percibe el rol del administrador del tribunal determinará, en gran parte, los deberes precisos del administrador.

Si el juez a cargo ve las funciones del administrador de tribunales de modo independiente pero a la vez como un apoyo de sus propias funciones, probablemente tendrá más confianza en el administrador y delegará una mayor responsabilidad. En esta situación el juez a cargo verá al funcionario de tribunales como un profesional y como la fuente principal de apoyo, consejo e información sobre las materias de gestión del tribunal. El juez encargado y el administrador de

Proyecto Para el Mejoramiento de la Justicia
Auspiciado por la Agencia Internacional de los Estados Unidos para el Desarrollo
El Rol del Administrador de Tribunales en un Sistema Administrativo Desconcentrado

tribunales pueden aumentar la eficacia de la gestion de cada uno si se establece una relacion basada en respeto mutuo del uno por el otro

Factores del éxito del trabajo

El exito de los admnistradores de tribunales en asumir las responsabilidades del cargo depende de varios factores

Los magistrados jueces y alcaldes deben apoyar activamente al administrador Se logra una mayor aceptacion y apoyo a la posicion de administrador cuando el perfil y las funciones de este cargo estan bien definidas

Los jueces deben entender que la delegacion de deberes y responsabilidades no constituyen una perdida de mando Como hacedores de la politica, en forma global controlan las actividades del administrador y a traves de el, las del personal administrativo y judicial Los jueces descubrirán que su conocimiento sobre el funcionamiento del tribunal aumentara porque un administrador profesional provee un enlace de comunicacion excelente dentro de la organizacion

En resumen el exito de un administrador de tribunales depende en gran parte de un perfil del trabajo claramente definido, aceptacion por parte de los jueces, suministros y presupuesto apropiados y una buena comunicacion con los otros participantes del sistema

Habilidades personales y profesionales

Adicionalmente, el exito de los admnistradores de tribunales depende de sus habilidades personales

Proyecto Para el Mejoramiento de la Justicia
Auspiciado por la Agencia Internacional de los Estados Unidos para el Desarrollo
El Rol del Administrador de Tribunales en un Sistema Administrativo Desconcentrado

y profesionales La habilidad para analizar problemas, formular recomendaciones impulsar y manejar procesos de cambio de comunicarse con toda la gente a su alrededor y crear consenso son algunos de los atributos de un administrador exitoso Estos funcionarios se han caracterizado por

- **Habilidades del aprendizaje** aprender a aprender es una habilidad basica para desarrollar otras facultades Se requiere que los administradores de tribunales reaccionen rapidamente que se ajusten a cambios en la tecnologia y en las cargas del trabajo, y que sean capaces de desarrollar las respuestas apropiadas frente al cambio de la organizacion
- **Comunicación** verbal, escrita y, sobre todo, capacidad para escuchar La mayoría de la rutina diaria es consumida, de una u otra forma, por las diferentes formas de comunicacion La habilidad de comunicar los procesos para el cambio y el seguimiento de los mismos son fundamentales para el éxito
- **Adaptabilidad** creatividad y capacidad resolutoria En cualquier ambiente cambiante los ammistadores exitosos consideran nuevas opciones, buscan oportunidades, sacan provecho de nuevas tecnologias, crean nuevas relaciones dentro de la organizacion para superar las barreras que obstaculizan el logro de las metas propuestas
- **Motivación y capacidad de formular metas** es la destreza para entrelazar entre las metas de la organizacion con los procesos de trabajo y los programas de incentivos y de desarrollo del personal
- **Habilidades interpersonales** facultad para relacionarse con las personas, tanto dentro

Proyecto Para el Mejoramiento de la Justicia
Auspiciado por la Agencia Internacional de los Estados Unidos para el Desarrollo
El Rol del Administrador de Tribunales en un Sistema Administrativo Desconcentrado

como fuera de la organización, a través de estilos apropiados que transmitan confianza entendimiento y lealtad a los valores del sistema judicial

- **Habilidades de negociación** la capacidad de superar el conflicto mediante la resolución de problemas utilizando estrategias de mediación y colaboración enfocadas a los objetivos y valores de la organización
- **Trabajo en equipo** la habilidad y confianza de alentar a los demás funcionarios a participar y asumir responsabilidades sobre las metas del sistema de tribunales y los estándares de ejecución
- **Habilidades de dirección** capacidad de comunicar claramente los valores organizacionales para que influyan en otros a tomar la responsabilidad individual, para alcanzar las metas del tribunales y para inspirar la confianza y seguridad en el empleado en periodos de cambio y ajuste por motivo de variaciones en la carga de trabajo, el presupuesto o la tecnología

Delineamiento de deberes

Algunos administradores prestan sus servicios en sistemas judiciales que no definen sus deberes en un perfil de trabajo o en los estatutos. En estos casos el administrador de tribunales acepta las responsabilidades del cargo de una manera ad hoc, ya sea por la delegación informal de tareas por parte de los jueces o por la incorporación de funciones varias de acuerdo a como la necesidad se va presentando. Dadas estas circunstancias, la aparición del conflicto es casi seguro. El Poder Judicial debe clarificar los deberes del administrador, reduciendo así la confusión de su rol.

Proyecto Para el Mejoramiento de la Justicia
Auspiciado por la Agencia Internacional de los Estados Unidos para el Desarrollo
El Rol del Administrador de Tribunales en un Sistema Administrativo Desconcentrado

Dirección del sistema de tribunales

Todos los jueces son responsables del buen funcionamiento de la corte. En efecto la totalidad de los jueces forman un consejo en donde el juez encargado es el presidente y el administrador de tribunales es el funcionario ejecutivo responsable por ejecutar el programa de políticas adoptado por el consejo. El juez a cargo y el administrador forman la dirección y como tal, ejecutan diversas acciones interrelacionadas e interdependientes en función del tribunal. Manejan el tiempo, agendas fijas, cultivan relaciones personales e institucionales, hacen equipos, crean visiones, buscan calidad, motivan a los funcionarios, sistematizan la retroalimentación, desarrollan normas y comunican valores.

Nombrando a un administrador de tribunales

Una vez tomada la decisión de nombrar a un administrador de tribunal, los encargados de la selección deben contestar la siguiente pregunta exactamente, ¿qué funciones de las que se llevan a cabo en un tribunal desea la Corte que el administrador realice? Sin identificar estas funciones es difícil determinar los requisitos necesarios y formular criterios para la evaluación de los candidatos.

Idealmente el administrador de tribunales combinará las habilidades técnicas de un gerente con los conocimientos y experiencia en la administración privada o pública y el entendimiento de las particularidades que enfrenta el sistema de justicia.

Específicamente el administrador de tribunales debería haber completado estudios en administración pública y/o privada o en su defecto poseer una amplia experiencia de trabajo en estas áreas. A este fin muchos poderes judiciales requieren que un administrador de tribunales tenga un título en

Proyecto Para el Mejoramiento de la Justicia
Auspiciado por la Agencia Internacional de los Estados Unidos para el Desarrollo
El Rol del Administrador de Tribunales en un Sistema Administrativo Desconcentrado

administración empresarial administración pública o administración judicial Además el administrador de tribunales debe estar familiarizado con el Poder Judicial, la estructura gubernamental así como con lo relacionado a la gestión organizacional y productiva

Selección

Un administrador de tribunales debe ser seleccionado por un proceso que incluye una mayoría de votos de los jueces del tribunal donde va a trabajar En tribunales muy grandes en zonas urbanas un comité de selección en representación de todos los jueces puede escoger al administrador La posición de administrador de tribunales es la posición no jurídica más importante del tribunal Por eso, cada juez debe participar en el proceso de nombramiento

Muchos tribunales delegan la selección a el juez encargado Como el administrador sirve a todos los jueces una política clara de selección y remoción asegura la paz entre los jueces si ocurriera un cambio del juez coordinador El término del contrato del administrador de tribunales debe ser indefinido

Respaldo Profesional

En los Estados Unidos, la NACM (Association for Court Management), tiene más de 2 000 miembros La Asociación hace posible que los administradores de tribunales puedan prepararse para los cambios que ocurren en su profesión Uno de sus objetivos es distribuir información técnica de expertos con mucha experiencia en el campo

Los miembros de NACM son representantes de casi todos niveles de tribunales en los Estados

Proyecto Para el Mejoramiento de la Justicia
Auspiciado por la Agencia Internacional de los Estados Unidos para el Desarrollo
El Rol del Administrador de Tribunales en un Sistema Administrativo Desconcentrado

Unidos y algunos han sido pioneros en la apertura de nuevos caminos para resolver los problemas administrativos característicos de las instancias judiciales. A través de reuniones, correspondencia, publicaciones y comités, los miembros resuelven problemas del funcionamiento de los tribunales. NACM tiene una publicación trimestral y un noticiario en que se discuten muchos de los temas corrientes de esta área. También conduce estudios periódicos para evaluar las nuevas tendencias en la profesión y proveen informes detallados de sus encuentros.

Muchos de las actividades de la Asociación se culman en una conferencia anual. El enfoque de la conferencia es el programa de capacitación. Para información sobre tópicos de la administración de tribunales se pueden poner en contacto con la Secretaria de NACM ubicada en las oficinas centrales del Centro Nacional de Cortes Estatales (National Center for State Courts) en Williamsburg, Virginia. La creación del Instituto para la Administración de Tribunales (Institute of Court Management) en 1970 y la adición de cursos sobre gestión de cortes en las universidades representan hitos en el movimiento hacia el reconocimiento y respeto de esta profesión.

Normas profesionales

Según normas establecidas por NACM, el administrador de tribunales debe tener los siguientes atributos:

- Destreza administrativa que demuestre que tiene experiencia en puestos del manejo gerencial. Estas experiencias pueden ser adquiridas en puestos de responsabilidad en el sector gubernamental o en el sector privado,

- Experiencia en sistemas y técnicas modernas de administración de negocios, incluyendo el

Proyecto Para el Mejoramiento de la Justicia
Auspiciado por la Agencia Internacional de los Estados Unidos para el Desarrollo
El Rol del Administrador de Tribunales en un Sistema Administrativo Desconcentrado

uso y la implementacion de sistemas automatizados,

- Habilidad demostrada para planificar, llevar a cabo estudios para el mejoramiento de la administracion del tribunal, para formular recomendaciones y para implementar el plan cuando es aceptado,
- Buen juicio, comprension y tacto, facultad de mantener buenas relaciones con otras cortes y oficinas de gobierno, miembros del colegio de abogados y el publico,
- La habilidad de conducir conferencias y reuniones, de comunicarse claramente por escrito y oralmente con empleados, los jueces de las corte, representantes de agencias del gobierno la industria y el publico,
- Instruccion formal en la administracion de tribunales y experiencia gerencial, ademas de familiaridad con procedimientos de tribunales,
- Creatividad, direccion, destreza para la planificacion, habilidades de organizacion, iniciativa, ser decisivo y dedicacion en la elaboracion de metodos de cambio eficaces,
- Altas normas eticas
- Comprension de lealtad a la mision y objetivos de los tribunales como un poder independiente del gobierno,
- Conocimiento y habilidad para adaptarse y ajustarse al ambiente judicial como un todo,

Proyecto Para el Mejoramiento de la Justicia
Auspiciado por la Agencia Internacional de los Estados Unidos para el Desarrollo
El Rol del Administrador de Tribunales en un Sistema Administrativo Desconcentrado

- Habilidad para seguir los lineamientos establecidos por los organos superiores del Poder Judicial así como capacidad para liderar la implementacion de esas politicas
- Respeto por los principios de confidencialidad y lealtad cuando le son confiados por los jueces,
- Cumplimiento de los requerimientos educativos en las areas directamente relacionadas con las funciones que los administradores de tribunales requieren

Requisitos deseados

Un titulo en administracion judicial, administracion publica administracion de negocios o derecho con capacitacion administrativa o experiencia laboral en un tribunal por tres o mas años con competencia demostrada en administracion y gestion

Requisitos mínimos

Un bachillerato en uno de los campos nombrados anteriormente o tres años de experiencia en un puesto de responsabilidad con capacitacion en administracion de tribunales

Código de Conducta

NACM reconoce la importancia de un código de conducta ética por parte de los administradores de tribunales. El administrador ostenta una posición de confianza pública y se debe sujetar a las más altas normas de conducta. NACM adopta las siguientes normas de conducta para guardar la integridad e independencia de la rama judicial.

1 Abuso de posición y conflicto de interés

- 1.1 El administrador de tribunal no usará o intentará usar su posición para conceder privilegios injustificados o exenciones para sí mismo o cualquier otra persona.
- 1.2 No aceptará, establecerá complicidad para aceptar, dispensar o solicitar cualquier regalo o favor basado en un acuerdo que, a consecuencia del mismo, sus acciones se vean influenciadas.
- 1.3 Actuará de tal manera que no serán afectados, o dar la apariencia de ser afectados por parentesco, posición o influencia de cualquier parte o persona.
- 1.4 No solicitará o aceptará compensación u honorarios más que aquel recibido a su empleador por la labor ejecutada en el desempeño de su trabajo. El administrador de cortes podrá aceptar otro empleo externo al del tribunal en el tanto que no genere conflicto de intereses o viole lo establecido en este código.
- 1.5 Los administradores de tribunales usarán los recursos y fondos bajo su mando de una

Proyecto Para el Mejoramiento de la Justicia
Auspiciado por la Agencia Internacional de los Estados Unidos para el Desarrollo
El Rol del Administrador de Tribunales en un Sistema Administrativo Desconcentrado

manera justa y de acuerdo con los procedimientos legales

1 6 Los administradores de tribunales evitaran conflictos de interes, o la apariencia de conflictos, en la ejecucion de sus deberes oficiales

2 Confianza

2 1 Los administradores de tribunales no deben divulgar informacion confidencial a personas no autorizadas

2 2 No daran consejo legal, a menos que sea especificamente requerido hacerlo asi, como parte de su posicion oficial

3 Actividad política

3 1 Administradores de tribunales son libres participar en campañas u organizaciones politicas en horas fuera de su horario laboral si tal actividad no usa, o aparenta usar la posicion del funcionario o la imagen del tribunal en relacion con tales actividades

4 Ejecución de deberes

4 1 Deben llevar a cabo sus tareas y responsabilidades al publico en una manera oportuna, imparcial, diligente y atenta, adhiriendose estrictamente a los principios de este codigo

Proyecto Para el Mejoramiento de la Justicia
Auspiciado por la Agencia Internacional de los Estados Unidos para el Desarrollo
El Rol del Administrador de Tribunales en un Sistema Administrativo Desconcentrado

- 4 2 No diferenciaran en forma manifiesta por palabras o conducta, sobre la base de un sesgo o prejuicio de raza, religion color, nacionalidad u otro en su conducta de servicio en los tribunales y con el publico
- 4 3 Reforzaran y ejecutaran la reglamentacion emitida la Corte y no excederan esa autoridad
- 4 4 Promoveran la conducta etica como esta prescrito en este codigo e informara cualquier conducta inadecuada de otras personas a las autoridades apropiadas
- 4 5 Apoyaran y protegeran la independencia del poder judicial Protegeran tambien los intereses publicos y justicia para todas las personas
- 4 6 Apoyaran la Constitucion, leyes y demas reglamentaciones del pais y no seran permisibles con su omision o incumplimiento
- 4 7 Promoveran el crecimiento y desarrollo de la profesion de admnistracion de tribunales mediante el mejoramiento de sus habilidades de trabajo y el apoyo a la investigacion en este campo
- 4 8 Evitaran cualquiera actividad que influya adversamente en su posicion o en la del tribunal
- 4 9 Informaran inmediatamente a las autoridades de cualquier intento de inducirlos violar estas normas

Proyecto Para el Mejoramiento de la Justicia
Auspiciado por la Agencia Internacional de los Estados Unidos para el Desarrollo
El Rol del Administrador de Tribunales en un Sistema Administrativo Desconcentrado

Para mayor informacion sobre administracion de tribunales la NACM y sus estudios pueden comunicarse a

National Association for Court Management
300 Newport Avenue
Williamsburg, VA 23187-8798
USA
(804) 253-2000

TEMAS IMPORTANTES

- ◆ **RELACION ENTRE JUECES Y EL ADMINISTRADOR**

- ◆ **PARTICIPACION EN EL ESTABLECIMIENTO DE POLITICAS GERENCIALES EN EL PODER JUDICIAL**

- ◆ **DELEGACION CON RESPONSABILIDAD**

- ◆ **ESTABLECIMIENTO DE NORMAS Y ESTANDARES PARA ORIENTAR EL TRABAJO DEL ADMNISTRADOR**

- ◆ **NORMAS Y ESTANDARES PARA MEDIR LA EFICIENCIA DE LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS**

- ◆ **INSTITUCIONES DEDICADAS A PROVEER INFORMACION SOBRE LAS ACTIVIDADES DE LOS SISTEMAS JUDICIALES**

- ◆ **LA PROFESION DE ADMINISTRADOR DE TRIBUNALES**

- ◆ **INFORMACION PARA LAS DECISIONES DE GESTION**

- ◆ **PLANIFICACION EFECTIVA**

<p>Funciones del Administrador Regional</p>	<p>Relaciones del Administrador Regional con Consejo Superior Direccion Ejecutiva Recursos Humanos Planificacion Jueces Operadores del sistema Otras instituciones publicas, Medios de comunicacion colectiva</p>	<p>Caracteristicas de personalidad</p>
<p>Caracteristicas profesionales del Administrador Regional</p>	<p>Obstaculos y falencias en un administrador regional</p>	<p>Herramientas necesarias para cumplir con su trabajo</p>

Taller de Administracion de Tribunales Corte Suprema de Justicia

INSTRUCTIVO PARA EL CUADRO DIAGNOSTICO Y EVALUACION DE PROBLEMAS ⁽¹⁾

Objetivo

Efectuar un análisis de consenso acerca de los retos futuros y problemática institucional y todos los elementos que concurren en ellos estableciendo simultáneamente las recomendaciones congruentes con la situación detectada o esperada

Instrucciones

Columna	Descripción
Descripción de problemas o retos futuros	Consiste en detallar el problema o reto futuro de manera que se pueda identificar claramente
Causas	Se refiere a los elementos que originaron el problema o el reto futuro
Efectos	Son las consecuencias que el problema en mención produce o en el caso de los retos los aspectos que afectaría y/o cambiaría
Medidas de solución	Son las acciones que se deben llevar a cabo para solucionar el problema o enfrentar el reto (pueden ser más de una)
Prioridades	Esta relacionado con las medidas de solución Para cada medida marque con una X la prioridad 1 muy alta 2 alta a moderada, 3 moderada a baja Es importante sopesar correctamente las prioridades dentro del concepto de globalidad de la acción
Instrumentos	Están vinculados con las medidas y son los medios que se utilizarán para ejecutar la medida Por ejemplo decisiones del Consejo Superior, elaboración de estrategias - proyectos propuestas, consultorías, diseño de procedimientos, manuales y otros
Plazos de implementación	Es la clasificación de las medidas de acuerdo con el tiempo que deben ejecutarse Largo plazo 5 años o más Mediano plazo hasta 3 años Corto plazo hasta 1 año En esta clasificación es muy importante tomar en cuenta los conceptos de simultaneidad y capacidad de ejecución

¹ Fernandez Maria Gabriela El sistema de Planificación en los Poderes Judiciales Modelo y Guía
ILANUD Honduras 1992 p 79 - 82

Taller de Administración de Tribunales

La Unidad Regional de Huecolandia

1 Acerca del país Optimismo y su provincia Huecolandia

Huecolandia es la segunda provincia en población (450 000 habitantes) de un país llamado Optimismo y tiene 10 000 Km². Optimismo es un país pequeño con 70 000 Km². La capital de Optimismo es Santa Fe, la que queda a 100 Kilómetros de Huecolandia y existen buenas vías de comunicación. Optimismo entre otras características cuenta con una población de 4 millones de habitantes. Sus principales productos de exportación son de tipo agrícola.

El Poder Judicial en Optimismo tiene garantizado un 6% del presupuesto nacional, lo que le ha permitido crecer holgadamente a través del tiempo, hoy en día el Poder Judicial enfrenta el reto de la modernización, ante los rápidos cambios en la estructura económica y social de Optimismo. En virtud de lo anterior, la Corte Suprema de Justicia decidió hace 16 meses llevar a cabo un proceso de desconcentración administrativa, para ello creó 10 Unidades Regionales, correspondientes a las provincias del país.

2 Planteamiento del caso

El administrador regional de la Unidad de Huecolandia salió tres semanas de vacaciones (DPK le invitó a San Francisco).

El día lunes tuvo una reunión con su asistente Benito Perales, quien le contó lo acontecido durante su ausencia.

A continuacion se señalan las características de la URAH (Unidad Regional Administrativa de Huecolandia) y se hace un recuento de lo que Benito le conto a su jefe

2 1 Características del alcance de la URAH

- ▶ 40 despachos judiciales en 14 edificios

- ▶ 3 edificios principales
 - 1 con 20 despachos
 - 1 con 5 despachos
 - 1 con 5 despachos
 - 10 despachos en casas alquiladas en diferentes lugares de la provincia

- ▶ Se nombro un administrador regional hace un año Durante su primer año se ha dedicado a remodelar y arreglar la infraestructura de los edificios Se han amueblado las oficinas de los jueces y algunos despachos judiciales

- ▶ En general la aceptacion del administrador regional ha sido bastante positiva y esta basada en el mejoramiento de la condicion fisica de los edificios y despachos judiciales

2 2 Lo que contó Benito a su Jefe

- ▶ El diario principal ha publicado un articulo mostrando una investigacion que señala que 6 jueces en Huecolandia llegan a las 10 de la mañana y salen a las 4 de la tarde

- ▶ En uno de los Despachos alejados del centro judicial de Huecolandia, el secretario ha recibido una acusacion contra el juez por concepto de estafa

- ▶ El Departamento de Planificación ha pedido el anteproyecto en dos semanas
- ▶ Un juez ha escrito una carta al Consejo Superior de la Corte Suprema de Justicia de Optimismo, diciendo que la Unidad Regional es sumamente cara en relación con las funciones que cumple. Por lo tanto no se debe seguir con ella y más bien usar los fondos para fortalecer el personal en los despachos de los jueces para el trabajo jurídico
- ▶ Hubo una pelea entre dos jueces sobre los derechos de estacionamiento en el parqueo, debido a que no existe suficiente espacio disponible para todos los funcionarios
- ▶ Según las estadísticas judiciales en materia penal hay un atraso substancial en la resolución de las causas a nivel provincial y en el Juzgado de Rinconcillo en particular. El Juez de Rinconcillo tiene 72 años y se conoce en corrillos que tiene muy mal carácter, lo que en varias oportunidades ha causado problemas en el trabajo del despacho, en las últimas dos semanas han recrudecido las quejas con respecto a ese Juzgado, lo que está causando problemas de imagen al Poder Judicial
- ▶ El Juez de San Tito es muy profesional y respetado y ha visitado la Unidad Regional cuestionando cómo se fijan las políticas de la oficina, en el sentido de que las mismas se fijan en oficinas centrales y no a nivel regional. Desde su punto de vista, las decisiones que se toman reflejan desconocimiento de las particularidades y problemática de Huecolandía
- ▶ Por su parte el Juez de Enmedio se ha quejado de no recibir información sobre las funciones que cumple la Oficina Regional y por lo tanto no sabe hacia dónde dirigir sus consultas en diversos sentidos

- ▶ Finalmente el Juez de Valle Hondo ha comentado que los jueces de Huecolandia no hablan entre si sobre las tecnicas de manejo de causas y esta solicitando que se tomen acciones para mejorar la comunicacion e intercambio de informacion entre los jueces
- ▶ El Jefe de la Fiscalia en la Provincia de Huecolandia ha llegado para pedir colaboracion, diciendo que no existe coordinacion entre Jueces y Fiscalia de manera que se estan produciendo atrasos en materia penal
- ▶ El presidente del Colegio de Abogados de Optimismo ha llegado con la sugerencia de crear un Centto de Mediacion y Arbitraje para reducir el numero de causas que se tienen que tratar en materia civil y familia y esta pidiendo apoyo de la Unidad Regional
- ▶ Hay un plan piloto de la administracion central para hacer lo siguiente
 - organizar y unificar tribunales en un solo edificio, poniendo a los jueces aparte del personal de los despachos
 - la oficina central esta buscando una region para implementar el plan piloto, para este efecto estan ofreciendo recursos adicionales Algunos de los jueces nuevos han expresado interes en participar y otros no
- ▶ Existe un problema entre la URAH y la administracion central en lo que respecta a la entrega de los formularios, los que vienen de la Bodega Central Por alguna razon existe una demora de mes y medio para hacer llegar los pedidos y varios de los jueces estan reclamando al administrador para solucionar este problema, el cual ha recrudescido en los ultimos 15 dias

2.3 El trabajo del grupo

Una vez leído el caso, el grupo debe iniciar una reflexión conjunta que responda la siguiente pregunta

¿Cómo debe el administrador regional organizar su trabajo para las próximas semanas, tomando en cuenta lo que Benito le comentó?

Algunos elementos para ayudar en el proceso de reflexión pueden ser los siguientes

- ordenar los problemas de acuerdo a alguna tipología
- priorizar el orden de respuesta
- diseñar decisiones estructuradas en mayor o menor grado dependiendo del problema que se quiera resolver