

### Temas Abordados

Acceso a Justicia, COVID-19, Gestión Administrativa, Gestión Judicial, Gestión Jurisdiccional, Pandemia

---

### Instituciones Afectadas

Corte Suprema de Justicia

---

### Recomendaciones Realizadas

Abordar la problemática de la pandemia en el ámbito de la gestión judicial ha sido un desafío para el equipo de trabajo. Las propias restricciones de las medidas sanitarias impactaron en los avances sobre el registro de fuentes primarias, toma de datos y espacios de socialización y debate sobre los temas abordados.

Así, la pandemia de la COVID-19 expuso un reto mayúsculo para todos los sistemas y las organizaciones del mundo y, de hecho, también para las instituciones de administración de justicia.

En nuestro país la mayoría de las dificultades y dolencias en la gestión de la impartición de la justicia ya existían antes de la situación de crisis, por lo que podemos hablar de una agudización en el contexto de la emergencia sanitaria.

En este contexto, el gran desafío del Poder Judicial consistió en ajustar su gestión a las medidas de emergencia sanitaria nacional, evitando el menor impacto en las condiciones ya preexistentes de dificultad y en lograr un mayor y mejor funcionamiento jurisdiccional.

Analizando el comportamiento de los sistemas de planificación, recursos humanos y comunicación, se han observado particularmente las debilidades estructurales que los mismos presentan, y estas hacen referencia al modelo mismo; lamentablemente, entre tomar decisiones urgentes e importantes, las medidas adoptadas aportaron innumerables acciones a nivel operativo, pero carecieron de decisiones a niveles superiores, la mayoría de la veces por ausencia de equipos altamente técnicos en la administración de justicia.

Esta problemática se observa en cada uno de los sistemas de trabajo analizados. La estructura regular de la institución, mermada en cuanto a la cantidad de sus recursos humanos, produjo en cantidades similares a años anteriores con apoyo de la tecnología. Esta, si bien solucionó problemas operativos, plantea interrogantes en cuanto a la calidad de la aplicación de las normas en la práctica.

En la actualidad no existen equipos de trabajo que gestionen a partir de esta experiencia la nueva realidad, por lo que la gestión jurisdiccional deberá contar con equipos de trabajo multidisciplinarios capaces de apoyar en la toma de decisiones de medidas de contingencias en corto plazo, siendo capaces de evaluar los escenarios y posibilidades de manera asertiva; el sistema en todo su conjunto presenta una debilidad en el registro, sistematización, análisis y retroalimentación de su capacidad real de gestión en cantidad y, muy especialmente, en calidad.

Este hecho puede ser observado en los resultados presentados en las diferentes secciones de la presente investigación, hasta el punto de realizar cuestionamientos que parecieran contradictorios si son observados de manera superficial, considerando la cantidad y rapidez del flujo de documentos y decisiones como el fin último del sistema.

¿Quién y cómo evalúa la calidad de la gestión jurisdiccional en este contexto? La respuesta no es muy compleja: a través de la percepción de autoridades, magistrados, funcionarios y, particularmente, sus usuarios. Esta evaluación, que resulta contradictoria al contraponer opiniones, se realiza sobre supuestos aportados por la propia experiencia de la realidad. El Poder Judicial, a la fecha de la pandemia y hasta hoy en día, no cuenta con un sistema seguro de registro para la toma de decisiones y adolece de indicadores cualitativos de gestión, y de desempeño de sus recursos humanos, por cuanto se considera importante evaluar objetivamente los resultados de la gestión judicial y observar qué aspectos transcendentales de la administración de justicia deben ser modificados para ofrecer un servicio de justicia de calidad.

Estas medidas se refieren a análisis estructurales, donde existen un sinnúmero de diagnósticos y propuestas elaboradas que requieren de decisiones, un sistema de planeamiento dinámico que tenga presencia hasta en los niveles operativos del sistema de administración de justicia, tecnología con mejores canales de comunicación y operadores con experiencia, no solo en los métodos de operación de las nuevas herramientas, sino con capacidad en el manejo de conflictos y respuesta a los usuarios virtuales de los servicios de justicia. En la actualidad, un gran número de magistrados y funcionarios han sido estimulados por la crisis a tomar decisiones en escenarios desconocidos y con poca información actualizada sobre la situación real.

Este hecho requirió de, aparte de responder a la necesidad, recoger información, analizar y decidir qué priorizar y aprender en corto tiempo, un ejercicio poco conocido a nivel de despachos judiciales.

Por ende, se requieren nuevas modalidades de trabajo, como el trabajo a distancia y por medios telemáticos, disposiciones y aplicación de protocolos y medidas sanitarias y nuevas modalidades del registro y control de la calidad de gestión jurisdiccional.

Se demostró que el trabajo a distancia es posible y efectivo en determinados casos. El mismo consiste, de forma práctica, en que una persona debe mantener su cuerpo en la casa mientras su mente sigue funcionando en las áreas de trabajo, generando valor y resultados.

En este escenario, un sistema de recursos humanos debe tener en cuenta la definición clara de indicadores y los procedimientos de medición, programas de inducción y socialización, la capacitación multidisciplinaria, las normas y, particularmente, las reglamentaciones sobre las condiciones básicas del ambiente general de trabajo en el hogar.

Debemos considerar que la transformación digital ya es parte integral del trabajo de la institución, con lo que se debe prever otra mirada al modo de trabajo de los funcionarios. Por ejemplo: reuniones virtuales, notificaciones por correo electrónico, telefonía, mensajería, presentaciones de los usuarios judiciales, firmas electrónicas, audiencias virtuales, audiencias simultáneas y otros. Todo esto influye en el modo de selección y capacitación. Además, ha de asegurarse la autonomía del trabajo a distancia y el mejor servicio de conexión.

La confidencialidad en el manejo de la información debe considerar todas las aristas de la ciberseguridad con relación a la conectividad y la responsabilidad de reglamentar, socializar y capacitar al respecto, y al compendio de normas ante violaciones, sean estas intencionales o no.

Han de definirse los sistemas y métodos de registro y control de los trabajos a distancia sobre: las horas comprometidas, los trabajos asignados y, especialmente, los resultados esperados en tiempo y forma. Han de reformularse los sistemas y métodos de control, entrega y devolución de archivos, estableciendo las modalidades del cumplimiento o no de los protocolos con sus sanciones correspondientes.

En cuanto a herramientas, serán de mucha importancia atendiendo especialmente a que se debe poder evaluar tanto los trabajos presenciales como los realizados a distancia, conforme a Indicadores por productos y resultados. Se recomienda el uso de cualquiera de estos modelos: IGP (Índice de Gestión de Personas) de la SFP, el BSC y el KPI.

Dentro de las funciones generales del área de Recursos Humanos que conforman la Administración y su desarrollo, lo principal es atender a un nuevo modelo de gestión que tiene que ver con el perfeccionamiento de las personas y que afecta a los procesos de admisión (lo cual involucra, sobre todo, al perfil del funcionario convocado y seleccionado).

Este perfil debe ser, de hecho, más exigente en los llamados talentos en competencias blandas, que tienen que ver más bien con la capacidad de adaptarse fácilmente a las diversas situaciones: resiliencia, actitud positiva, empatía y otros. Dentro del proceso de mantenimiento, los modelos de los planes de capacitación, de motivación y de las evaluaciones del desempeño son los que más cambios van a necesitar a fin de adaptarse a los nuevos sistemas de trabajo.

En lo que se refiere a la aplicación adecuada de la norma, se han constatado algunas fortalezas y deficiencias. Uno de los problemas más evidentes que pueden suscitar los juicios orales celebrados a través de medios telemáticos es el de la intermediación formal. Este principio (íntimamente relacionado con el derecho al juicio oral) constituye, sin duda, una de las ideas rectoras y fundamentales que sostienen el sistema acusatorio adoptado por nuestro sistema procesal penal. Nuestro CPP, al igual que varios de los códigos latinoamericanos que le han precedido o seguido, tuvo como una de sus referencias el Código Procesal Penal Modelo para los Países de Iberoamérica, que también reconoce el principio de intermediación como una de sus ideas centrales.

Una realidad es que debemos aceptar que el derecho no puede estar al margen de las oportunidades que ofrecen los avances tecnológicos, más aún en una situación de emergencia tan crítica como la pandemia que afrontamos en estos últimos meses.

De ahí que una interpretación progresiva de las normas referidas podría conciliarse con esta modalidad, al extremo de poder plantear la existencia de una intermediación formal virtual o, como se dijo anteriormente, asimilar la presencia física con la presencia virtual.

La aplicación de medios telemáticos podrá ser conciliable con el derecho, siempre que dentro de los requerimientos técnicos destinados y utilizados se mantenga el pleno respeto de las garantías del proceso. La aplicación de las tecnologías al proceso ha de ser una forma de avanzar, no de retroceder, e implicaría un retroceso limitar las garantías procesales al servicio de la tecnología, cuando ha de ser la tecnología la que se adapte y permita la plena satisfacción de esas garantías.

Dentro de la información recabada los principales puntos de atención fueron, en primer lugar, el mejoramiento del nivel de conectividad y, en segundo lugar, el resguardo al principio de intermediación. Ambos, conforme los hemos analizado, se encuentran estrechamente ligados. Siendo esto un llamado de atención a los órganos jurisdiccionales al momento de la aplicación de estos medios, donde siempre se deben priorizar las garantías.

Otra conclusión importante es que un gran porcentaje de los usuarios del sistema estarían de acuerdo con la realización de audiencias por este medio, haciendo la salvedad de que deben ser realizadas en forma excepcional y con los equipamientos técnicos necesarios.

La experiencia con la que se cuenta en la aplicación de tecnologías telemáticas en actos procesales es limitada, y básicamente ha supuesto la posibilidad de realizar la conexión telemática de alguno de los participantes en actos procesales presenciales. Situación que es permitida hoy día por nuestra legislación, disponiendo la misma la posibilidad de que la persona procesada o la víctima, testigo o perito depongan por ese medio, no así los demás intervinientes, sea el Ministerio Público, querellante o los miembros del Tribunal de Sentencia.

Para la práctica de actuaciones judiciales más complejas, como el desarrollo de un juicio íntegro, se hace necesario un marco normativo más completo que el vigente, que ha de ser fruto de un estudio detallado. También se requiere de una mayor inversión económica y de una apuesta decidida por las tecnologías por parte de la Administración de Justicia, y de un compromiso ético para su impulso de los jueces que las han de utilizar.

Las recomendaciones planteadas van desde una reforma legislativa hasta un cambio en la metodología de aplicación, pudiendo resumirlas de la siguiente forma:

- a. Modificación de la Ley N.º 6495/20, permitiendo a las partes recurrir la decisión de realizar una audiencia por medio telemático.
- b. Unificación en la utilización de software y plataformas virtuales (Cisco Meeting), dotando de equipamientos y capacitación a los operadores del sistema y evitando la utilización de teléfonos celulares o dispositivos de baja calidad de señal e imagen.
- c. Modificación de la Ley N.º 6495/20 en lo que respecta a la obligatoriedad de la presencia física del abogado defensor en el lugar de reclusión del procesado o en el lugar en que este se encuentre. Estableciendo que el representante legal deberá actuar desde la sala de audiencias y, solo en caso de que este lo considere necesario, realizar la audiencia desde otro punto en compañía del procesado. Garantizando en ambos casos la comunicación permanente, ininterrumpida y por medios de comunicación efectivos entre ambos.

- d. Precautelar la inmediación al momento de las audiencias de juicio oral, manteniendo siempre la regla presencial antes que la virtual, dejando esta última solo para casos extremos y donde la optimización de los medios técnicos sea la norma en ellas.
- e. Establecer como pauta que para aquellos hechos punibles cuya expectativa de sanción sea superior a quince años, las audiencias deberán ser presenciales y, excepcionalmente, se permitan por medios telemáticos con el expreso consentimiento del procesado.

## Documentos Fuente

Denominación	Año
Justicia en tiempos de Pandemia.	2021