

# Hacia el fortalecimiento de la justicia especializada en delitos económicos y crimen organizado

Diagnóstico y propuesta para el fortalecimiento de la competencia especializada en delitos económicos y crimen organizado en Paraguay

Centro de Estudios Judiciales del Paraguay  
Año 2020



# **Hacia el fortalecimiento de la justicia especializada en delitos económicos y crimen organizado**

**Centro de Estudios Judiciales del Paraguay  
Año 2020**

# Ficha técnica

---

*Hacia el fortalecimiento de la justicia especializada en delitos económicos y crimen organizado en Paraguay: diagnóstico y propuesta para la consolidación de los juzgados especializados.*

Centro de Estudios Judiciales (CEJ),  
Asunción, año 2020.

## **Equipo de investigación**

### **Dirección**

María Victoria Rivas Mendieta

### **Investigador Principal**

Alberto Binder

### **Investigadoras**

Patricia Mendoza  
María José Bazán

### **Consultores**

Yeny Villalba  
Jorge González

### **Documentalistas**

Patricia Rebollo  
Diego Rivas  
Ana Adlán

### **Diagramación**

Estudio G

Este documento fue elaborado gracias al apoyo del Programa de Democracia y Gobernabilidad de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID/Paraguay), implementado por el Centro de Estudios Ambientales y Sociales (CEAMSO).

El contenido es responsabilidad de sus autores y no representa la posición u opinión de la USAID o del Gobierno de los Estados Unidos de América.

# Contenido

Resumen	6
Fundamentación	7
<b>Parte I</b>	
<b>Análisis y propuesta para la gestión de la competencia especializada en delitos económicos y crimen organizado</b>	8
Introducción	9
A. Objetivos	10
B. Metodología de trabajo	10
C. Alcance	10
I. Análisis de los estudios realizados en modelos de gestión en la Corte Suprema de Justicia (CSJ)	11
A. Modelo de gestión de recursos humanos.	10
B. Programa UMBRAL (USAID – Ministerio Público – Corte Suprema de Justicia)	12
C. Iniciativa sobre modelo de gestión de despachos civiles	12
II. Organización del sistema penal en sus niveles de decisión	13
A. Análisis del modelo actual	14
B. Descripción de funciones por instancias del sistema penal.	15
C. Situación de cargos y puestos de trabajo en la gestión penal	17
D. Los cargos jurisdiccionales del sistema penal – CSJ	18
III. El proceso penal especializado en la actualidad, clasificación y cargas de trabajo anual	21
A. Clasificación de objeto de causas	21
B. Análisis cuantitativo – carga de trabajo	22
IV. El proceso de análisis y diseño de modelos de gestión judicial en América Latina	26
V. Diseño del fuero especializado para la criminalidad económica	29
A. Principios que deben estructurar el nuevo modelo	29
B. El colegio de jueces	30
C. Estructuras de apoyo, la oficina judicial especializada.	31
D. Estructuras de apoyo. La oficina de cooperación judicial internacional	32
E. Estructuras de apoyo. La oficina de seguimiento de medidas cautelares y recuperación de activos.	32
VI. Conclusiones y recomendaciones	35
<b>Parte II</b>	
<b>Bases organizativas para el desarrollo del modelo de gestión especializada</b>	36
Desarrollo organizacional de los juzgados especializados en delitos económicos y crimen organizado	37
1. Principios administrativos del modelo de gestión de causas de delitos económicos y crimen organizado.	37
2. Estructura organizativa propuesta para la gestión especializada	38
3. Funciones generales del fuero penal especializado	39
4. Los recursos humanos para el modelo de gestión penal especializada	42
4.1 Cargos de la oficina judicial	
5. Presupuesto para la operación del modelo	59
6. Hoja de ruta para la implementación del modelo de gestión penal especializada.	62
7. La administración de los recursos humanos	64

# Resumen

---

Esta compilación contiene los trabajos realizados por el Centro de Estudios Judiciales con miras al fortalecimiento y consolidación de la competencia especializada en delitos económicos y crimen organizado en la jurisdicción del fuero penal.

En primer lugar, se presenta el análisis sobre el funcionamiento a nivel organizativo y estructural del modelo de gestión actual en materia penal.

Posteriormente, se propone el diseño de un modelo de gestión para los juzgados especializados en delitos económicos y crimen organizado, así como un plan de implementación y desarrollo organizacional para los nuevos despachos.

Asimismo, se desarrolló una propuesta para el fortalecimiento de los recursos humanos asignados a los despachos judiciales, a través de la capacitación continua.

# Fundamentación

---

Los problemas de la justicia penal en Paraguay han sido detectados con bastante intensidad en los últimos años, y han motivado críticas sociales muy claras sobre la ineficacia, las dificultades de acceso, la mora y el avance de la impunidad, sobre todo en los casos de corrupción pública.

El sistema de información criminal, tal como está siendo utilizado, no permite una segmentación clara de los principales delitos a los que se le debe dar seguimiento incluso en los delitos más graves, como el de corrupción pública. Estas debilidades reclaman una nueva mirada sobre la justicia Penal.

El Centro de Estudios Judiciales viene desarrollando un análisis sobre el comportamiento de la justicia Penal con una nueva visión proponiendo el desarrollo de nuevos modelos organizacionales.

La creación de un nuevo circuito, fuero o tribunal especializado en materia de delitos económicos ha sido para el Poder Judicial, -una buena oportunidad de administración especializada de causas-, en el marco de la gestión de la justicia penal paraguaya. A pesar de las expectativas ante las estructuras implementadas, los problemas que afectan al modelo de sistema penal en general, impactan en igual medida a estas nuevas áreas de gestión jurisdiccional, tales como: a. Alto grado de desestimaciones de causas, b. Mora en el desarrollo de los juicios, c. Alto porcentaje en la suspensión de audiencias, d. Ausencia de criterios claros para el establecimiento de salidas alternativas, e. Debilidad del control de la investigación del Ministerio Público. f. Ausencia de acciones de prevención de la corrupción. g. Nuevas necesidades capacitación de los funcionarios de apoyo a la labor judicial.

Todos estos problemas reclaman la evaluación del actual modelo de organización y gestión del fuero de delitos económicos, que conlleve un aprendizaje organizacional y posterior desarrollo de propuestas, las cuales podrán extenderse al resto de la justicia penal. Las propuestas de líneas de acción no requerirán de reformas legislativas, ya que se le puede dar suficiente base institucional con disposiciones reglamentarias o acordadas sobre normas prácticas de la propia Corte Suprema.

Los nuevos modelos de oficinas judiciales que ya existen en diversos países de América Latina permiten superar viejos problemas del funcionamiento de la justicia penal. En el caso del fuero especializado en delitos económicos, se presentan algunos problemas adicionales, tales como: a. La preparación de juicios con prueba compleja, b. La producción de prueba que se encuentra en el extranjero, c. La multiplicación de los planteos de las partes ya sea por la complejidad de los casos o por el aumento del litigio dilatorio, d. La mayor presión social sobre los casos, e. La necesidad de ser mucho más cuidadoso en todo lo concerniente a la custodia de la prueba, f. La realización de juicios prolongados en el tiempo, que obligan a una registración más precisa de las distintas audiencias, g. La ejecución de medidas de recuperación de activos, congelamiento de cuentas o bienes y otros. h. La necesidad de dar respuesta rápida a requerimientos de colaboración de otros países.

Todas estas necesidades deben llevar a la creación de una nuestra estructura administrativa que se haga cargo de lo relativo al trámite de los casos y preste asistencia especializada a los jueces, con la finalidad de brindar soporte a lo estrictamente jurisdiccional. Por otra parte, la creación de un equipo de trabajo que no pertenece a ningún juez en particular permite un mayor control sobre la eficacia y transparencia de los funcionarios involucrados.

El presente trabajo contiene un análisis y propuestas para la gestión de la competencia especializada en delitos y crimen organizado en la jurisdicción del fuero penal.

## **PARTE I**

### **ANÁLISIS Y PROPUESTA PARA LA GESTIÓN DE LA COMPETENCIA ESPECIALIZADA EN DELITOS ECONÓMICOS Y CRIMEN ORGANIZADO**



# Introducción

---

Para Roben Beckles, Róñala Carmichael y Bernard Sarchet, la estructura organizacional, se basa en las relaciones entre personas, trabajo y recursos, que facilite la coordinación de las actividades de todos los individuos que la integran; con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.

Por su parte para Harold Koontz y Cyril O'Donnell, organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura.

Sobre estos principios administrativos relacionados a la organización se presenta en el presente informe los resultados del relevamiento, análisis y desarrollo de propuestas para adecuar la organización del proceso penal a las exigencias de mayor respuesta a las demandas sociales de justicia.

Analizando las anteriores definiciones se obtienen los elementos básicos del concepto, mismos en los que coinciden todos los autores y se relacionan a cinco (5) aspectos: Estructura, implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos. Sistematización, coordinación racional de actividades a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia. Agrupación y asignación de Actividades y responsabilidades, implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización. Jerarquía, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad. Y simplificación de funciones, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

Conforme a estos principios y centrados en las figuras y estructuras principales del sistema organizacional alojadas en el Ministerio Público y Corte Suprema de Justicia, se procede a analizar la organización y procesos del sistema penal, considerando los factores que determinan sus estructuras, procesos, y recursos, aspectos que determinan la capacidad del modelo gestión.

En el desarrollo del presente informe la organización del sistema penal, se observa como un proceso estructurado destinado a procesar información que permita tomar decisiones jurisdiccionales sobre hechos punibles en pos de develar la verdad y hacer justicia, como fin último.

## **A. OBJETIVOS**

Como fin último se busca contribuir a mejorar la gestión judicial en materia penal, fortaleciendo la toma de decisiones jurisdiccionales sobre hechos punibles. Así como identificar la organización, los trámites, y recursos humanos asignados al Ministerio Público en materia de Delitos Económicos y posterior entrada y trámite de causas penales ingresadas al Poder Judicial y analizar el actual modelo de gestión judicial en materia penal y conforme a los resultados elaborar propuestas de ajustes organizacionales para los juzgados especializados en delitos económicos y crimen organizado.

## **B. METODOLOGÍA DE TRABAJO**

En el relevamiento de datos se obtiene la información de fuentes primarias y secundarias relacionada a la organización del sistema penal, entiéndase de sus estructuras internas e interinstitucionales, los recursos humanos asignados a las actividades multidisciplinarias y jurisdiccionales establecidos conforme a la norma vigente y política organizacional.

El relevamiento y análisis se realiza según las técnicas que plantea la reingeniería de proceso, (cadena de valor) dentro del marco

de la “Teoría de Sistemas”. Una vez relevado el proceso de trabajo, se sistematiza, diagrama y analiza la situación actual; -conforme a las posibilidades reales-, proponen cambios de forma sistémica, orientados a mejorar la horizontalidad de las estructuras, elevar la calidad de los trámites y fortalecer el sistema de control en cada fase de apertura y cierre del trámite administrativo del proceso penal.

El desarrollo de las propuestas responde a criterios de oportunidad ante situaciones críticas, control sobre el proceso y sus resultados y desarrollo de nuevas habilidades para acciones generales de apoyo administrativo y especializado en la gestión jurisdiccional propiamente dicha. Igualmente, se han identificado y analizados modelos y estructuras denominadas de gestión horizontal, -implementadas en algunos países de América Latina-, resultado de estudios sociales y jurídicos sobre la calidad de gestión en los sistemas judiciales.

## **C. ALCANCE**

Los trabajos se suscriben a describir los aspectos que hacen a la organización de las instancias que participan íntimamente del proceso penal, analizarlas y proponer conforme a teorías y experiencias nuevos modelos de gestión y asignación de recursos humanos.

## **I. ANÁLISIS DE LOS ESTUDIOS REALIZADOS EN MODELOS DE GESTIÓN EN LA CORTE SUPREMA DE JUSTICIA (CSJ)**

Una de las actividades propuestas para la elaboración del presente documento consiste en analizar las experiencias que dejaron procesos de mejoras en el Poder Judicial, los avances en materia de Dirección de Recursos Humanos de la CSJ, así como tomar elementos del Modelo de Gestión de Despachos Civiles actualmente vigente en la capital, y documentos desarrollados durante el Programa Umbral, así como conclusiones y recomendaciones que puedan servir para el funcionamiento de la nueva jurisdicción especializada, ante estos requerimientos describimos las iniciativas aprobadas por la máxima autoridad.

## A. MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

La Corte Suprema de Justicia mediante la Acordada N° 1.165/17 aprueba el nuevo Modelo de Gestión de Recursos Humanos, este modelo contiene un sistema de reglas claras e integrales para una mejor administración del talento humano en el Poder Judicial.

En forma resumida se presenta un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad, de un área funcional o bien de un tema específico. El modelo define el marco legal de funcionamiento.

El modelo aprobado de Gestión de Recursos Humanos de la Corte Suprema de Justicia se realiza en cumplimiento del Objetivo Estratégico 23 del Plan Estratégico Institucional: “Mejorar y Fortalecer el Sistema Integral de Gestión de Personas de la Corte Suprema de Justicia”.

### **El mismo consiste en un sistema institucional que regula:**

- Diseño de estructuras organizativas para proveer servicios judiciales eficaces y eficientes;
- Diseño de los puestos de trabajo para que estos cumplan con los propósitos de las estructuras organizativas;
- Criterios que deben seguirse para ocupar tales puestos;

Estrategia para desarrollar la carrera de los funcionarios jurisdiccionales y administrativos con base en el mérito y la equidad por “concurso de mérito” para el ingreso a los puestos jurisdiccionales y administrativos, contribuyendo a la profesionalización de los funcionarios de la Corte Suprema de Justicia. Con la implementación gradual del modelo de gestión de Recursos Humanos, la Corte Suprema de Justicia mejorará el servicio de Justicia a través de la profesionalización de los funcionarios, mostrando logros y legitimidad institucional ante la sociedad.ç

### **Los Valores en que sostiene el sistema son:**

**Compromiso:** Sentido de responsabilidad de los funcionarios para con la institución;

**Eficiencia:** Aprovechamiento de los recursos disponibles para el logro de los objetivos institucionales;

**Transparencia:** Claridad en el manejo de la información y concursos públicos; Calidad: Brindar un servicio óptimo que satisfaga las necesidades de la ciudadanía.

### **Para su aplicación el modelo cuenta con una estructura de componentes:**

- Administración de estructuras administrativas;
- Administración de puestos de trabajo; Administración de cargos presupuestarios; Administración de “Sistema Puesto Persona”;
- Desarrollo de Recursos Humanos;
- Articulación con la gestión por procesos; Medición, control y evaluación de la gestión.
- La Acordada N° 1.165/17, Capítulo II sobre gestión de mejora continua, Artículo 4, hace referencia al proceso de mejora continua en las estructuras organizativas.

Resumiendo, el modelo está diseñado de modo tal que conforme a mecanismos y metodologías de mejora continua se apunta a lograr reformas estructurales basadas en la lógica de procesos simplificados, -manteniendo la horizontalidad de funciones-, las consideraciones tienen lugar a la necesidad de identificar necesidades no satisfechas del servicio y ajustarlas, con una clara delimitación de responsabilidades; bajo el principio de racionalización de los recursos.

En este sentido, se desarrollan las actividades de análisis de los procesos del sistema penal desde el evento de inicio en una Unidad Fiscal Especializada hasta el cierre de la causa, adicionalmente se desarrollan propuestas racionales conforme a los recursos existentes en Capital, con la finalidad de facilitar su implementación.

Las consideraciones en el diseño de cargos y puestos de trabajo serán utilizadas en la etapa de desarrollo del modelo de gestión propuesto en esta etapa de los trabajos realizados.

## **B. PROGRAMA UMBRAL (USAID - MINISTERIO PÚBLICO - CORTE SUPREMA DE JUSTICIA)**

El Programa Umbral es una iniciativa del gobierno paraguayo para la lucha contra la corrupción y el fortalecimiento del estado de derecho, con apoyo financiero de la Corporación Desafío del Milenio (MCC por sus siglas en inglés) y administrado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).

La primera fase del Programa Umbral fue implementada entre el año 2006 y 2008, respectivamente, con diez ejes principales para la lucha contra la corrupción y la informalidad económica.

Las acciones desplegadas para el mejoramiento de la justicia estuvieron organizadas en dos componentes:

### **A. MINISTERIO PÚBLICO**

Fortalecimiento de la capacidad investigativa del Ministerio Público.

### **B. CORTE SUPREMA DE JUSTICIA**

Fortalecimiento del Tribunal Contencioso Administrativo y de los sistemas de control y disciplinario del Poder Judicial.

Al interior del Poder Judicial, el objetivo principal del programa fue mejorar los indicadores en cuanto al Control de Corrupción, Estado de Derecho y Gobierno Efectivo del Paraguay, de manera a hacer elegible al país para la recepción de una donación de mayor compacto ofrecido por el Gobierno de los Estados Unidos para apoyar a la lucha contra la pobreza a través de acciones económicas y sustentables.

#### **Algunos de los logros alcanzados con el Programa Umbral I en el Poder Judicial fueron:**

a. Creación del Departamento de Auditoría Judicial en la Corte Suprema de Justicia a fin de auditar el trabajo de jueces y funcionarios judiciales.

b. Se implementaron nuevas regulaciones para el Sistema Disciplinario de la Corte Suprema de Justicia.

A través de estos resultados, el Paraguay logró mejorar su desempeño en el indicador sobre Control de Corrupción, de 8% en el 2006 a 30% en el 2008<sup>1</sup>.

La segunda fase se extendió hasta el año 2011, y su principal objetivo fue reducir la

corrupción y fortalecer el estado de derecho en Paraguay a través de un control más efectivo de los recursos públicos mediante tareas de prevención, control y sanción de hechos de corrupción. Como resultados se identifican avances en materia penal al interior de Ministerio Público, tales como:

- Control de Calidad sobre los procesos de investigación con procedimientos claros y recomendaciones oportunas.
- Unidades de Análisis oficiosas y expeditivas (creación de la UDEA)
- Procedimientos adecuados para la obtención y formalización de las evidencias en las denuncias investigadas.
- Establecimiento de plazos acordes a las actividades realizadas

#### **En la Corte Suprema de Justicia**

- Sumarios Administrativos con procedimientos más claros y dinámicos.
- Adecuación del Sistema Disciplinario de Quejas y Denuncias, actualización de los datos de casos dentro del mismo.
- Mayor celeridad en los procesos.
- Capacitación y formación académica de funcionarios, tanto profesionales como estudiantes, de la Superintendencia General de Justicia.
- Continuidad y perfeccionamiento de los controles internos permanentes implementados para medir el desempeño de los funcionarios de la Superintendencia (control de horarios de entrada y salida, cumplimiento del régimen disciplinario, entre otros).
- Control y verificación constante del estado de insumos y útiles de trabajo proveídos por el Departamento de Suministros.
- Participación de funcionarios de la Superintendencia General de Justicia en los cursos de capacitación del programa Modelo Estándar de Control Interno Paraguay (MECIP).

Si bien no se han podido identificar avances en materia de análisis o diseños estructurales para el área penal, los criterios institucionalizados de control sobre la gestión judicial han sido considerados en el marco de los mecanismos de control que reúne la gestión especializada.

## **C. INICIATIVA SOBRE MODELO DE GESTIÓN DE DESPACHOS CIVILES**

El “Modelo de Gestión de Despacho y Plan de reducción de mora judicial” se desarrolló a través de una herramienta informática que facilita una mejor organización del trabajo para que las resoluciones sean dictadas dentro de los plazos legales.

<sup>1</sup> <https://www.pj.gov.py/contenido/445-programa-umbral/598>

Cuando existen casos con plazos vencidos, el modelo permite ir reduciéndolos de manera gradual hasta llegar a cero. A raíz del gran éxito del plan piloto, se buscará extender este modelo de gestión a todos los juzgados en lo civil y comercial de la Capital.

El Programa DEMOCRACIA Y GOBERNABILIDAD, ha trabajado con la Corte Suprema de Justicia en

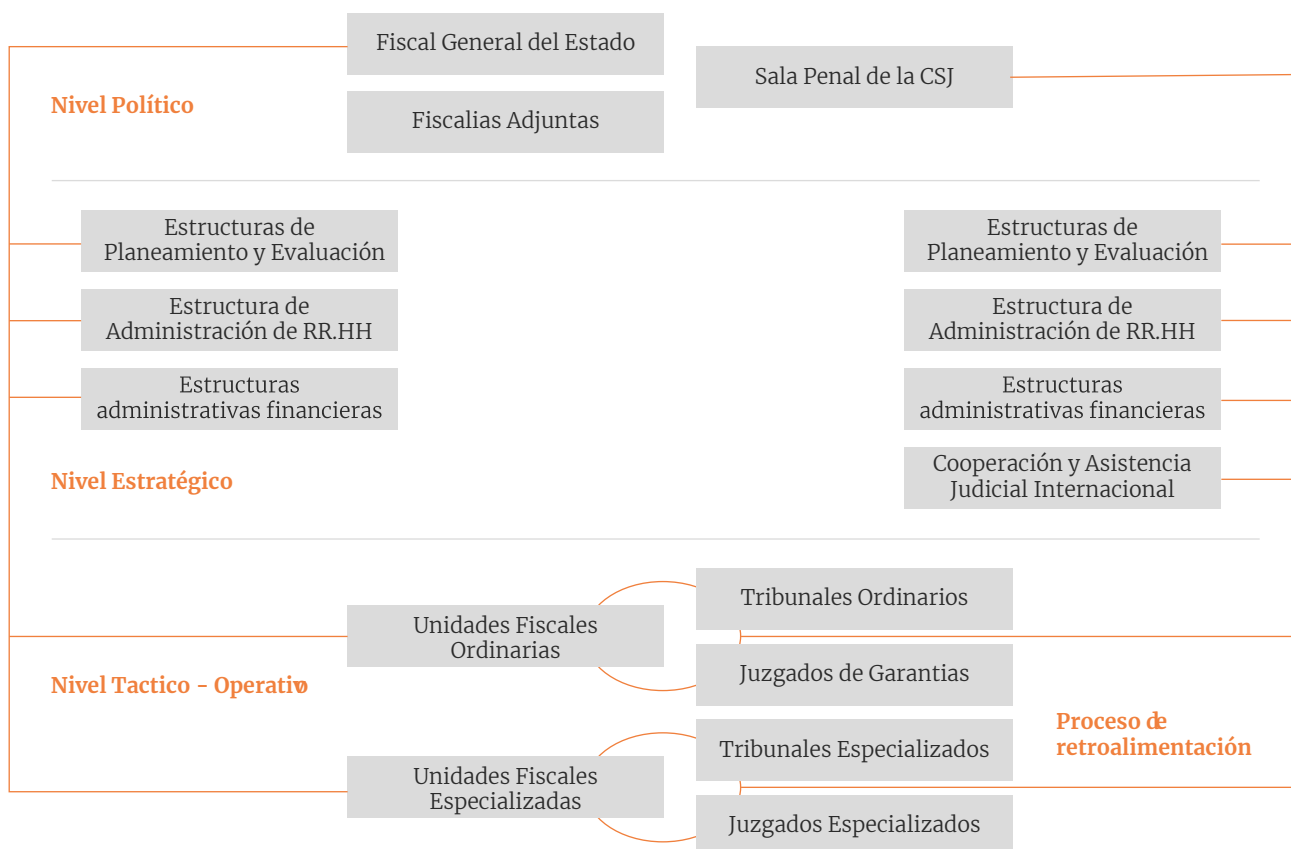
áreas tales como: acceso a la información judicial, el sistema de ética judicial, la auditoría de gestión judicial y, más recientemente, el modelo de gestión de despachos, entre otros.

Es probable que la experiencia en el fuero civil, pueda ser replicada en el fuero penal, una vez que se tomen las decisiones sobre planes puntuales.

## II. ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA PENAL EN SUS NIVELES DE DECISIÓN

En cuanto a su macro-estructura, el sistema opera en dos instituciones, el Ministerio Público, responsable de la persecución penal de hechos punibles y el Poder Judicial encargado de juzgar los hechos conforme a las normas vigentes.

Ambos modelos básicamente responden al tipo piramidal - funcional, esto significa organizado por funciones en sus diversos niveles de gestión, entiéndase nivel político, Fiscal General del Estado, Sala Penal de la Corte Suprema de Justicia, instancias cuyas funciones administrativas tienen a su cargo el diseño y desarrollo de políticas que propicien el cumplimiento de las normas vigentes; nivel estratégico, con estructuras administrativas de planeamiento, administración de recursos humanos, y finanzas, y aquellas de apoyo a la gestión operacional y de control, encargadas de llevar adelante planes y acciones puntuales que favorezcan avances importantes en cuanto a la calidad de los resultados producidos; y, nivel táctico u operacional, representado por Unidades Fiscales y Juzgados, con modelos de trámite ordinario y especializado, donde acciones rutinarias de carácter administrativo y acciones críticas en materia jurisdiccional se entremezclan para lograr resultados específicos en un periodo de tiempo determinado.



**Observación:** El único enlace real dado por la propia operativa del proceso ocurre en el área jurisdiccional del nivel táctico - operativo



Una de las características principales de este modo de gestión se enfoca en conceptos de autoridad, fomenta lo que culturalmente se conoce como “estructura de reinos”, su debilidad radica en las ausencias de estructuras de enlace y por ende dificultades de coordinación entre reinos por niveles de gestión integral del sistema.

Una de las variables concretas de medición cuantitativa del sistema en su conjunto es el tiempo que se toma la institución para aprender - haciendo, esta se evidencia en la lentitud o ausencia de la retroalimentación que debe darse entre la evaluación operatoria y sus resultados, y el análisis para el desarrollo de nuevas políticas; las que a su vez generen estrategias que impacten directamente en la calidad de los resultados operacionales concretos. La burocracia lentamente de forma casi imperceptible, va impactando en la calidad de los servicios que se dan en la base de la pirámide organizacional.

Por cuanto, las nuevas políticas y planes requieren de mucho tiempo para ser implementados, en el mundo de los “reinos” se pierde el enfoque de la razón de existir.

Sobre la gestión jurisdiccional propiamente dicha, en dos (2) indicadores cuantitativos se reflejan las dificultades de la gestión, -mora- resultado de los retardos de juzgamiento establecidos por la norma para las etapas del proceso penal, debido principalmente a demoras que no aportan valores al proceso y el “volumen de casos sin respuesta” que anualmente quedan en el sistema operativo de ambas instituciones.

Conforme a los datos procesados y presentados con anterioridad el sistema tiene una capacidad integral de respuesta del veinte y dos por ciento (22%) sobre el caudal de denuncias recibidas por el Ministerio Público, donde la Tasa de Imputación (0.07), compromete los resultados institucionales<sup>2</sup>.

Por su parte el área jurisdiccional penal presenta una Tasa de Resolución de uno (1) anual en los Juzgados de Garantías, se entiende que este valor a primera vista pareciera prometedor (por una causa que ingresa otra sale), pero deficiente para el volumen de pendencia anual. Con relación a otras instancias del sistema no se han podido obtener cifras absolutas sobre su producción anual o información que permita evaluar los resultados por etapa de trámites<sup>3</sup>.

## A. ANÁLISIS DEL MODELO ACTUAL.

Por su parte las micro-estructuras de ambas instituciones, replican el macro modelo de gestión, donde se identifican funciones administrativas y jurisdiccionales, tanto críticas como rutinarias; elevando el nivel de complejidad de la gestión donde en Unidades Fiscales y Juzgados, la especialidad no presenta diferencia sobre la gestión ordinaria, más allá de espacios organizacionales con el título “especializado”, la función específica se evidencia en la aplicación operacional de la norma que exige tramites específicos, inclusive a nivel de nomenclatura de cargos, son las mismas que para la gestión ordinaria.

Se puede observar con claridad que no existen diferencias estructurales entre la gestión ordinaria y la gestión especializada en la actualidad, por cuanto se interpreta que el perfil de los recursos humanos y volumen de funcionarios, presenta características especiales con relación a los de carácter ordinario.

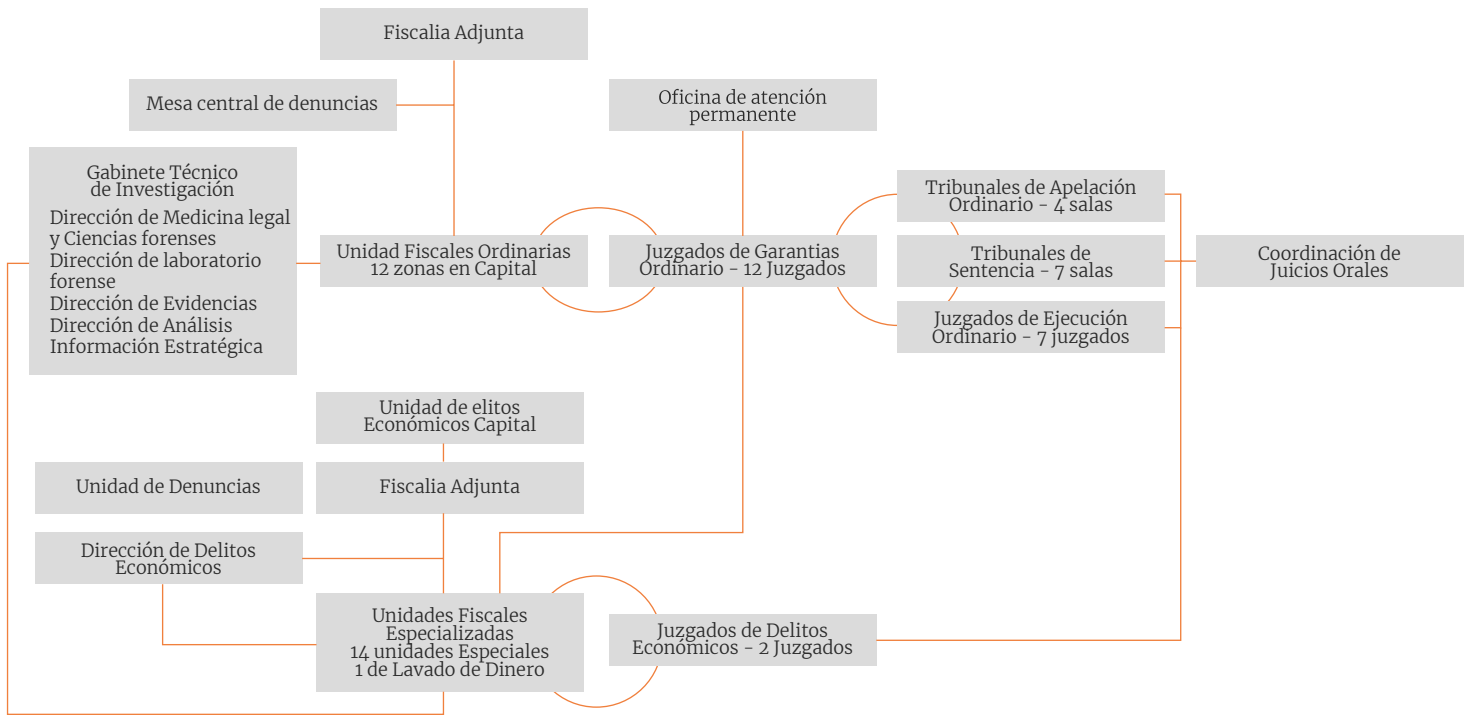
Aun cuando su creación responde a la identificación de necesidades de respuesta ante causas de dimensiones más complejas por el modelo delictual que plantea el crimen organizado, terrorismo, los delitos económicos y hechos de corrupción.

Debemos considerar que las “causas especiales son graves en esencia” por cuanto producen daños significativos a la sociedad en general y particularmente debilita las estructuras administrativas del Estado.

En el diagrama siguiente se puede observar la interrelación funcional de carácter administrativo, técnico y jurisdiccional entre las áreas de gestión del sistema penal en su base y el cargo y puestos de trabajos que integran las unidades fiscales y juzgados de Capital, estos puestos cubren funciones específicas y rutinarias, algunas de las cuales son consideradas críticas para el logro de los resultados institucionales.

<sup>2</sup>Fuente, Estadística Ministerio Público

<sup>3</sup>Fuente, Estadística Judicial, Informe de Gestión 2019



## B. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES POR INSTANCIAS DEL SISTEMA PENAL.

A continuación, se describen las funciones considerando la pirámide organizacional invertida que cumplen las unidades de gestión en el Ministerio Público y Corte Suprema de Justicia, respectivamente.

### 1.1 Unidades penales ordinarias

Estas Unidades están conformadas por los agentes fiscales que investigan los hechos punibles más comunes como el hurto, homicidio, invasión de inmueble, robo, lesión grave y otros. Los agentes fiscales asignados a estas Unidades investigan los delitos y crímenes que ocurren en sus jurisdicciones.

Dependen jerárquicamente de los fiscales adjuntos y fiscales delegados de sus respectivas áreas.

### 1.2 Unidades Fiscales Especializadas de Delitos Económicos y Anticorrupción, Lavado de Dinero y Financiamiento del Terrorismo.

Debido a la alta complejidad y especialidad de estos hechos punibles, cuyas investigaciones requieren agentes fiscales y asistentes especializados en dichas materias investigativa.

Líneas de Acción:

Los integrantes de esta Unidad Especializada son capaces de identificar las técnicas utilizadas por los delincuentes, así como las estructuras y esquemas que manejan para ocultar el origen ilícito de los fondos, y el flujo de activos.

La incautación de los activos es una herramienta vital en la persecución penal. Con ello, se crea una red de recuperación de los bienes productos de actividades ilícitas.

### **1.3 Oficina de Garantías de Atención Permanente**

La Oficina de Atención Permanente es la cara visible del Poder Judicial ya que funciona las 24 horas del día con los respectivos jueces, actuarios y otros funcionarios de turno que conforman dicha Oficina, en donde se resuelven garantías constitucionales, medidas cautelares del fuero penal ordinario y del fuero Penal Adolescente, pedidos de allanamientos, como también se encargan de los requerimientos de las Unidades Especializadas en Narcotráfico, Corrupción pública y Antiescuestro.

Asimismo, en cumplimiento a lo dispuesto por la Corte Suprema de Justicia, los actuarios de la Oficina se encargan de recepcionar todos los escritos referentes a casos civiles y laborales que posteriormente, son remitidos a los respectivos juzgados.

### **1.4 Juzgados de Garantías Ordinarios**

A los jueces penales de garantía, de acuerdo al Art. 282 del Código Procesal Penal, les corresponderá: Realizar los anticipos jurisdiccionales de prueba; incidentes, excepciones y demás peticiones de las partes, otorgar autorizaciones.

Y en general, controlar el cumplimiento de todos los principios y garantías establecidos en la Constitución, en el Derecho Internacional vigente y en el código penal.

### **1.5 Juzgados de Delitos Económicos**

Conformados por jueces de garantías con especialidad en el juzgamiento de hechos punibles sobre delitos económicos y corrupción.

Cumplen las mismas funciones que los juzgados ordinarios de: Realizar los anticipos jurisdiccionales de prueba; incidentes, excepciones y demás peticiones de las partes, otorgar autorizaciones.

Y en general, controlar el cumplimiento de todos los principios y garantías establecidos en

la Constitución, en el Derecho Internacional vigente y en el código penal en materia de su competencia.

### **1.6 Juzgados de Ejecución Penal**

Los Juzgados de Ejecución tendrán a su cargo el control de la ejecución de las sentencias, de la suspensión condicional del procedimiento.

El trato del prevenido y el cumplimiento de los fines de la prisión preventiva, y la sustanciación y resolución de todos los incidentes que se produzcan durante la etapa de ejecución.

Asimismo, tendrán a su cargo el control del cumplimiento de las finalidades constitucionales de las sanciones penales, y la defensa de los derechos de los condenados. (Fuente: Ley N° 1286/98, Código Procesal Penal).

### **1.7 Coordinación de Juicios Orales**

La Acordada 860/13, modifica las Acordadas N° 591/2009 de creación de la Oficina de Coordinación y Seguimiento de los Tribunales de Sentencia de la Capital, N° 606/2010307, Manual de Procedimientos para la Oficina de Coordinación y Seguimiento de Tribunales de Sentencia de la Capital, la N° 678/2011 y 591/2009, respectivamente.

El Art 5, dispone que con la implementación de la presente reglamentación serán tareas de la Oficina de Coordinación y Seguimiento de Juicios Orales las siguientes: operar las opciones de conformación o integración de Tribunales de Sentencia a requerimiento de los mismos, en la aplicación de Gestión de Juicios Orales, Realizar toda gestión administrativa requerida o solicitada por los Tribunales de Sentencia para el desarrollo de los Juicios Orales.

Llevar un registro pormenorizado del desarrollo de los Juicios Orales programados en la aplicación de Gestión de Juicios Orales. Y Elevar informe de todo lo relacionado al desarrollo de juicios orales a las instancias superiores correspondientes, así como a la Auditoría de Gestión Jurisdiccional.

Art. 9º. Una vez ajustada ésta operativa, la misma sea replicada en las demás Circunscripciones.



## 1.8 Tribunal de Sentencia

El Tribunal de Sentencia en el fuero penal puede estar integrado por un solo juez (unipersonal) o por tres jueces (tribunal, propiamente tal), ambos tienen atribuciones específicas dentro del ámbito de su competencia.

El tribunal unipersonal tiene las siguientes funciones: de resolver los juicios por hechos punibles cuya sanción sea exclusivamente pena de multa o privativa de libertad hasta dos años, cuando el Ministerio Público lo solicita; establecer procedimientos para la reparación del daño, en los casos en que haya dictado sentencia condenatoria; y pronunciarse en el recurso de apelación cuando se trate de una sentencia dictada por el juez de paz.

Por su parte, el Tribunal colegiado resuelve por medio de juicios orales y públicos, sobre los asuntos de hechos punibles elevados por los Juzgados de Garantías.

## 1.9 Tribunales de Apelación Penal

El Tribunal de Apelación Penal, como órgano de segunda instancia, según el Art. 40 del Código Procesal Penal (Ley 1286/98), tiene a su cargo: la sustanciación y resolución del recurso de apelación, según las reglas establecidas por el Código Procesal Penal;

Resolver sobre recusación del juez penal y de los miembros del tribunal de sentencia; y sobre las quejas por retardo de justicia contra los jueces penales y tribunales de sentencia.

## 1.10 Sala Penal de la Corte Suprema de Justicia

La Sala Penal de la máxima instancia judicial entenderá en la tramitación de los expedientes provenientes de todo el país.

Según la Ley Orgánica de la Corte Suprema de Justicia en su artículo 15, son deberes y atribuciones de la Sala Penal los siguientes: a. Conocer y decidir las cuestiones de naturaleza penal, correccional y tutelar del menor que sean recurribles por ante la tercera instancia, conforme con las disposiciones de las leyes procesales; b. Revisar las resoluciones dictadas por las salas del Tribunal de Cuentas; c. Supervisar los institutos de detención

y reclusión, sin perjuicio de la competencia de la Corte en pleno; d. Conocer y decidir sobre los pedidos de extradición, por vía de revisión en los casos previstos en la legislación penal. e. Elevar dictamen al plano de la Corte para que ésta informe al Poder Ejecutivo sobre los casos previstos en el Artículo 238, inciso 10 de la Constitución. f. Conocer y decidir de las sentencias de los Tribunales de Apelación que impongan penas de penitenciaría de quince o más años. g. Conocer y resolver, en instancia original, los hábeas corpus, sin perjuicio de la competencia de otros jueces. (Fuente: Ley 609.- Orgánica de la Corte Suprema de Justicia).

## C. SITUACIÓN DE CARGOS Y PUESTOS DE TRABAJO EN LA GESTIÓN PENAL

La Corte Suprema de Justicia, en el marco del compromiso de transparencia institucional ante la Cumbre Judicial Iberoamericana, viene trabajando para elevar sus índices de transparencia.

De conformidad a la política institucional de transparencia y acceso a la información pública, la Corte Suprema de Justicia pone a disposición de la ciudadanía la nómina de magistrados y funcionarios. Esta nómina se halla disponible de forma permanente y, dando cumplimiento al Decreto N° 10.480/13 del Poder Ejecutivo (artículo 68 del Anexo A), este Anexo del Personal (con la totalidad del plantel de funcionarios nombrados y contratados) se eleva en forma mensual a la Dirección General de Administración de Servicios Personales y Bienes del Estado, dependiente del Ministerio de Hacienda, con copia a la Dirección de Informática de la Secretaría de la Función Pública.

**De acuerdo a la política institucional, para el ingreso en calidad de funcionario en la Corte Suprema de Justicia se establecen los siguientes requisitos:**

- Aprobar el examen Psicotécnico, que incluye las dimensiones de: Inteligencia, Aptitudes, Personalidad y Conocimientos específicos.
- Contar con el nivel académico requerido según el perfil del puesto.

· Analizar los resultados del examen psicotécnico y contrastar con los requisitos académicos, intelectuales y de personalidad requeridos por el puesto a cubrir.

· Para el área Jurisdiccional (Cargos de Actuarios según fuero) se requiere aprobar los exámenes de procedimientos específicos para cada fuero. En dichas pruebas participan profesionales abogados y postulantes internos de la Institución. Estos exámenes son abiertos a todos los interesados, a través de concursos.

· Para la consideración de los ascensos y promociones de funcionarios de la institución se reconocen la antigüedad, la idoneidad demostrada en la función, antecedentes disciplinarios y la carrera judicial o administrativa desarrollada. Estas consideraciones están fundamentadas en la Resolución de la Corte Suprema de Justicia N° 313 de fecha 22 de febrero del año 2005, que aprueban dichos procedimientos.

· Asimismo, para el cargo de Mediador existe una exigencia de que el postulante haya culminado el Diplomado en Mediación.

· En cuanto a los cargos de Apoyo Jurisdiccional, rigen las exigencias del Manual de Cargos Aprobados por Acta del Pleno de la Corte Suprema de Justicia N° 34 del 24 de julio de 1997.

· Al ingresar a la Institución el funcionario participa del Programa de Inducción Institucional, donde es informado acerca de la misión, visión, valores y objetivos principales de la Institución.

## **D. CARGOS JURISDICCIONALES DEL SISTEMA PENAL - CSJ**

### **1. Juzgados de Garantías Ordinarios**

Juez de Primera instancia en lo penal  
Actuario  
Secretario  
Asistente Jurisdiccional (I, II, III)  
Asistente Administrativo (I, II, III)  
Auxiliar Jurisdiccional (I, II, III)  
Auxiliar Administrativo (I, II, III)  
Ujier notificador

### **2. Juzgados de Delitos Económicos**

Juez de Primera instancia Delitos Económicos  
Actuario  
Secretario  
Asistente Jurisdiccional (I, II, III)  
Asistente Administrativo (I, II, III)  
Auxiliar Jurisdiccional (I, II, III)  
Ujier notificador

### **3. Juzgados de Ejecución Penal**

Juez de Ejecución  
Actuario  
Secretario  
Asistente Jurisdiccional (I, II, III)  
Asistente Administrativo (I, II, III)  
Auxiliar Jurisdiccional (I, II, III)  
Ujier notificador

### **4. Coordinación de Juicios Orales**

Coordinador de Juicios Orales  
Actuario  
Asistente Jurisdiccional  
Asistente Administrativo  
Auxiliar de Servicios Generales

### **5. Tribunal de Sentencias**

Presidente del Tribunal  
Miembro Titular I  
Miembro Titular II  
Miembro Suplente  
Relator  
Actuario  
Secretario  
Asistente Jurisdiccional  
Asistente Administrativo

### **6. Tribunales de Apelación Penal**

Presidente del Tribunal  
Miembro Titular I  
Miembro Titular II  
Relator  
Actuario  
Secretario  
Asistente Jurisdiccional  
Auxiliar Jurisdiccional

### **7. Sala Penal de la Corte Suprema de Justicia**

Ministro Presidente de la Sala  
Ministro Miembro Titular I  
Ministro Miembro Titular II

Modelo actual de gestión del sistema penal - Número de Cargos y cantidad de Puestos de trabajo - Capital



Figura 04. Diagrama de estructura del sistema y cantidad de puestos jurisdiccionales y Administrativo

Anexo de Funcionarios por Puestos de trabajo y Cálculo de Salarios Aproximados por mes del plantel - Capital

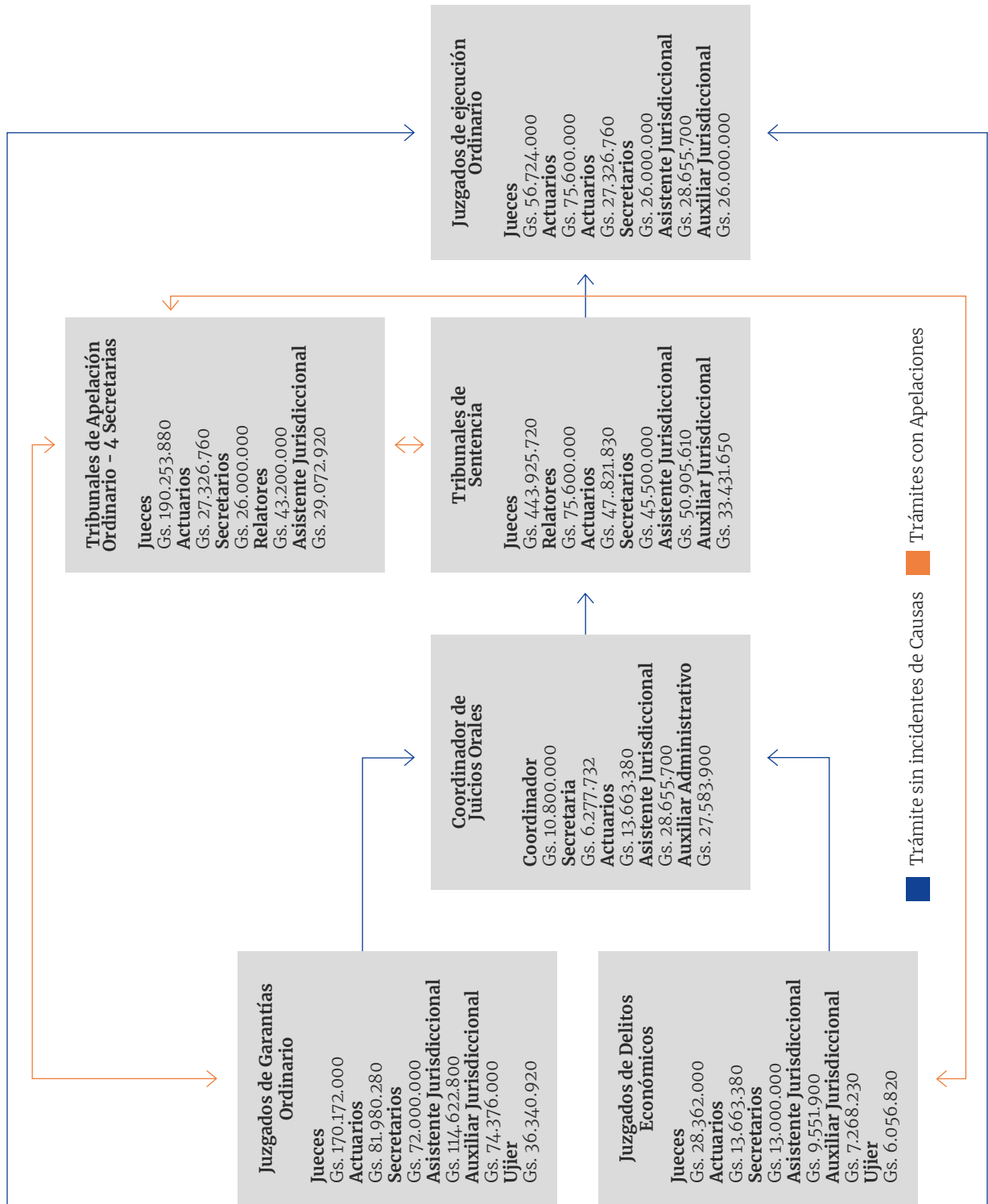


Figura 05. Diagrama de cargos y salarios - <https://www.pj.gov.py/contenido/943-nomina-de-magistrados-y-funcionarios/943>

### III. EL PROCESO PENAL ESPECIALIZADO EN LA ACTUALIDAD, CLASIFICACIÓN Y CARGAS DE TRABAJO ANUAL

A continuación, se describen los circuitos y flujos de información identificados en el proceso penal, -al cual llamaremos de gestión especializada-, por cuanto se inicia en instancias especializadas del Ministerio Público y conforme a la tipificación de la causa esta ingresa a los Juzgados de Delitos Económicos u Ordinarios.

#### A. CLASIFICACIÓN DE OBJETO DE CAUSAS

La clasificación de objeto de causas se encuentra establecida en el Código Penal, para fines operativos el Ministerio Público por Resolución 2248/2007, establece para las Unidades de Delitos Económicos y Anti-corrupción (UDEA) y Unidad de Lavado de

Dinero y Financiamiento del Terrorismo, la clasificación de hechos punibles especiales, la misma difiere de la clasificación establecida por la Corte Suprema de Justicia, Acordada 676/2011. Por cuanto un número importante de causas que son ingresadas como Delitos Económicos, tienen por destino los Juzgados de Garantías Ordinarios.

Matriz de Clasificación de Causas Penales de Delitos Económicos		Juzgado	UDEA
2405	Adquisición fraudulenta de subvenciones		×
2547	Cobro indebido de honorarios		×
2507	Cohecho pasivo		×
2511	Cohecho pasivo agravado		×
2170	Conducta conducente a la quiebra		×
2171	Conducta indebida en situaciones de crisis		×
3141	Contrabando Ley 2422 - Código Aduanero (Delitos Econ.)	×	×
4372	Enriquecimiento ilícito Ley N° 2523/2004		×
2192	Estafa		×
2401	Evasión de impuestos		×
2610	Exacción		×
2188	Estorsión		×
2191	Extorsión agravada		×
2176	Favorecimiento de acreedores		×
2179	Favorecimiento del deudor		×
4353	Financiamiento al terrorismo (Delitos Econ.)	×	×
2219	Lavado de dinero (Delitos Econ.)	×	×
2207	Lesión de confianza		×
2522	Prevaricato		×
2515	Soborno		×
2518	Soborno agravado		×
4352	Tráfico ilícito de armas de fuego (Delitos Econ.)	×	×
2210	Usura		×
4377	Violación de los derechos de marca (Delitos Econ.)	×	
4378	Violación sobre dibujos y modelos industriales (Delitos Econ.)	×	×

Del número total de veinte cinco (25) objetos de causas tipificadas por la UDEA, solo se registran seis (6) coincidencias entre ambas instituciones.

## B. ANÁLISIS CUANTITATIVO - CARGA DE TRABAJO

Para el análisis de los datos relevados, se realizan las siguientes consideraciones:

- El catálogo de hechos punibles establecido por la Unidad Especializada en Delitos Económicos del Ministerio Público y los determinados por la Corte Suprema de Justicia para los juzgados en delitos económicos, no coinciden en su totalidad.
- Debido a la dificultad de obtener datos estadísticos oficiales de ambas instituciones del sistema judicial, se optó por procesar las ba-

ses de datos de los juzgados de garantías penal, conforme al listado de hechos punibles cuya investigación se inicia en la Unidad Especializada de Delitos Económicos del Ministerio Público, determinados en la Resolución N° 2248/2007.

- Los datos estadísticos exponen la cantidad de ingresos de los años 2018 y 2019 a nivel país y Capital, de aquellos hechos punibles sobre delitos económicos, sin considerar el monto de los mismos.

### 1. Datos Estadísticos sobre Delitos Económicos

El análisis del funcionamiento del universo de casos durante los años 2018 y 2019 a nivel país y Capital, nos muestra que la carga de trabajo esperable se ajusta a las siguientes cifras.

Cantidad de ingresos de hechos sobre **delitos económicos**

	País	Capital
2018	945	328
2019	1.654	705

**Tabla 1.** Cantidad ingresos de hechos punibles sobre delitos económicos, años 2018 y 2019, nivel país y Capital. Fuente: Elaboración propia en base a datos proveídos por la Dirección de Estadística Judicial de la Corte Suprema de Justicia.

Cantidad de ingresos por  
hechos punibles sobre delitos económicos

Año 2018

Hecho Punible	País	Capital
Aprovechamiento clandestino de una prestación	6	3
Administración en provecho propio	3	1
Adquisición fraudulenta de subvenciones	8	2
Cobro indebido de honorarios	13	7
Cohecho pasivo	6	3
Cohecho pasivo agravado	7	1
Conducta conducente a la quiebra	2	1
Conducta indebida en situación de crisis	7	3
Contrabando	58	47
Enriquecimiento ilícito	14	13
Estafa	574	163
Evasión de impuestos	8	2
Exacción	3	1
Extorsión	40	12
Extorsión agravada	7	7
Favorecimiento de acreedores	40	12
Favorecimiento del deudor	7	0
Lavado de dinero	13	13
Lesión de confianza	102	24
Prevaricato	1	1
Soborno	7	0
Soborno agravado	4	1
Tráfico de influencias	5	4
Usura	10	7
<b>Total</b>	<b>945</b>	<b>328</b>

**Tabla 2.** Cantidad ingresos por hechos punibles sobre delitos económicos; año 2018; Nivel país y Circunscripción Capital. Fuente: Elaboración propia en base a datos proveídos por la Dirección de Estadística Judicial de la Corte Suprema de Justicia.

Cantidad de ingresos por  
**hechos punibles sobre delitos económicos**

**Año 2019**

<b>Hecho Punible</b>	<b>País</b>	<b>Capital</b>
Aprovechamiento clandestino de una prestación	7	2
Cohecho	33	27
Conducta conducente a la quiebra	7	2
Conducta indebida en situación de crisis	10	4
Contrabando	91	61
Enriquecimiento ilícito	15	9
Estafa	1070	407
Evasión de impuestos	10	7
Exacción	2	1
Extorsión	78	21
Favorecimiento de acreedores	2	1
Lavado de dinero	22	12
Lesión de confianza	198	67
Operaciones fraudulentas por computadora	1	1
Prevaricato	11	6
Soborno	22	10
Tráfico de influencias	4	3
Usura	71	64
<b>Total</b>	<b>1.654</b>	<b>705</b>

**Tabla 3.** Cantidad ingresos por hechos punibles sobre delitos económicos; año 2019; Nivel país y Circunscripción Capital. Fuente: Elaboración propia en base a datos proveídos por la Dirección de Estadística Judicial de la Corte Suprema de Justicia.



## 2. Datos Estadísticos sobre Crimen Organizado

### Cantidad de ingresos por hechos punibles sobre crimen organizado

Año 2018

Hecho PunibleP	aís	Capital
Tráfico de droga	372	0
Tráfico de armas	15	1
Trata de personas	13	7
Terrorismo (financiamiento del terrorismo)	0	0
<b>Total</b>	<b>400</b>	<b>8</b>

**Tabla 4.** Cantidad ingresos por hechos punibles sobre crimen organizado; año 2018; Nivel país y Circunscripción Capital. Fuente: Elaboración propia en base a datos proveídos por la Dirección de Estadística Judicial de la Corte Suprema de Justicia.

### Cantidad de ingresos por hechos punibles sobre crimen organizado

Año 2019

Hecho PunibleP	aís	Capital
Tráfico de droga	746	25
Tráfico de armas	23	3
Trata de personas	18	10
Terrorismo (financiamiento del terrorismo)	1	0
<b>Total</b>	<b>788</b>	<b>38</b>

**Tabla 5.** Cantidad ingresos por hechos punibles sobre crimen organizado; año 2019; Nivel país y Circunscripción Capital. Fuente: Elaboración propia en base a datos proveídos por la Dirección de Estadística Judicial de la Corte Suprema de Justicia.

## IV. EL PROCESO DE ANÁLISIS Y DISEÑO DE MODELOS DE GESTIÓN JUDICIAL EN AMÉRICA LATINA

Desde la entrada del nuevo milenio se considera la situación de la justicia latinoamericana en un escenario de cambio constante. Se analiza desde un enfoque sistémico la modernización judicial en países de la región, y se identifican dos corrientes: una basada en la capacitación en gestión para mejorar los modelos existentes, otra centrada en la implementación de nuevos modelos basados en la separación de las actividades jurisdiccionales y administrativas.

Se concluye que la primera corriente de modernización puede motivar a los agentes a participar en reformas más profundas, como las promovidas por la segunda corriente<sup>4</sup>.

La situación precedente se advierte con particular intensidad en las organizaciones judiciales, las que, por su propia razón de ser, los problemas expanden considerablemente la distancia entre la gestión de las unidades judiciales, y las necesidades que mediante su actuación deben satisfacer, situación que se agrava en los tiempos actuales. Así se inicia la aplicación de un enfoque sistémico, -analizar a la justicia como un sistema-, es decir, como un todo que se ordena con base en sus partes o conjunto de partes interdependientes e interrelacionadas en función de un fin. Dichas partes o componentes conforman un todo complejo o unitario, y toman su sentido último en cuanto son integrantes del mismo<sup>5</sup>.

Así nace el primer modelo de administración de cortes tiene por objeto crear y proporcionar la infraestructura necesaria para que los jueces puedan prestar los servicios a ser brindados desde los tribunales. Para tales efectos se prevé la actuación del administrador de cortes o director ejecutivo de una Oficina Judicial, funcionario que debe ocuparse de organizar toda la actividad de apoyo a la labor judicial.

Por su parte los jueces integran un colegiado que atiende las diversas etapas del proceso.

En los sistemas judiciales en que ha sido implementado este modelo Chile, Argentina, y otros países de la región, con este modelo se separa la gestión judicial de la administrativa o de apoyo, -convirtiéndose el juez es el líder público del sistema judicial-, para los aspectos administrativos se utiliza el concepto de rol subsidiario, que puede ser a veces la fuerza motriz de cambios relevantes.

• **Chile**, La reforma en el proceso penal de Chile fue iniciada en diciembre de 2000, tuvo desarrollo gradual en las distintas regiones del país, y comprendió hitos como la oralización del proceso e instauración del sistema acusatorio, la reformulación o creación de modelos de órganos jurisdiccionales y otros relacionados, la adopción de modernas técnicas para planificar la tarea y profesionalizar la gestión interna, el registro digital de la información, y la utilización del expediente electrónico. Para ello fueron creados tribunales de

<sup>4</sup> Luis Palma. Decano de la Facultad de Estudios para Graduados de la Universidad de Belgrano, Buenos Aires, Argentina. Director del International Institute for Justice Excellence, La Haya, Países Bajos. Líneas de investigación: política Judicial, Derecho Internacional Privado, Análisis Económico del Derecho, Ciencia Política y Sociología Económica. Correo electrónico: luis mariapalma@yahoo.com.ar

<sup>5</sup> Esta concepción abreva en la teoría general de los sistemas, según fuera expuesta por Ludwig Von Bertalanffy (Bertalanffy, Ludwig von (1976), Teoría General de los Sistemas. Fundamentos, desarrollo, aplicaciones, primera edición en español, séptima reimpresión, Fondo de Cultura Económica, México, p. 45), y puede ser utilizada desde una perspectiva específica para referir a otros sistemas en particular: así, David Easton define al sistema político como conjunto de interacciones políticas que cumplen la función de distribuir valores que la sociedad considera útiles, como la educación, el dinero, el poder, etc. Las entradas -o inputs- que recibe el sistema político son demandas y apoyos de los intereses de la sociedad (Easton, David (1957), "An approach to the analysis of political systems", en World Politics, vol.9, núm.3pp.384-385; en línea: [http://online.sfsu.edu/sguo/Renmin/june2\\_system/Political%20System\\_Easton.pdf](http://online.sfsu.edu/sguo/Renmin/june2_system/Political%20System_Easton.pdf); última visita: 18 de noviembre de 2016).

garantías y de juicio oral –dotados de jueces y personal administrativo profesionalizado–, el ministerio público –investido de autonomía constitucional–, y la defensoría penal pública – funcionalmente descentralizada– en el ámbito del ministerio de justicia. Suprimida la figura del secretario, y se generó un sistema de administración profesional común para varios jueces. El mismo es liderado por el administrador, que dirige un equipo de empleados organizados en unidades destinadas a prestar servicios a los jueces, como los referidos a la organización de las audiencias<sup>6</sup>.

• **Argentina, Provincia de Mendoza:** Tribunal de Gestión Judicial Asociada Desde 2008, por iniciativa de la Suprema Corte de Justicia de la Provincia de Mendoza, fue implementado el Tribunal de Gestión Judicial Asociada. Como observa el doctor Jorge Nanclares, ministro de la Suprema Corte de Justicia y anterior presidente de la misma, este modelo reconoce como antecedente al implementado mediante la reforma procesal penal de Chile que fuera previamente considerada, y adaptado para su aplicación a materias de naturaleza no penal.

Fue diseñado con los siguientes objetivos:

I. generales: a) mayor eficiencia en el servicio de justicia; b) mejor dirección y control del proceso; c) optimización de los recursos a través de la economía de escala, en el marco de las restricciones presupuestarias existentes; d) oralización de procesos y concentración de actos procesales; e) concientización de los agentes en cuanto a la importancia de su trabajo como servicio público; f) reconstrucción de la confianza pública en la justicia; g) mayor compromiso del personal con su función;

II) específicos: a) generación de nuevas formas de trabajo judicial; b) simplificación de

los procesos; c) reducción de los tiempos procesales; d) separación entre la labor administrativa del juzgado y la tarea netamente jurídica; e) mejora y readaptación de las estructuras históricas de la institución; f) liberación a los jueces de las funciones administrativas; g) adaptación y capacitación en los nuevos perfiles y roles requeridos; h) incorporación de métodos alternativos de resolución de conflictos; i) desarrollo de un sistema de información y de gestión administrativa para el logro de los objetivos propuestos; j) análisis, mejora y profundización de sistemas estadísticos y pruebas empíricas para implementar políticas judiciales antes y después de los conflictos.

A partir del 1 de agosto de 2008. La Suprema Corte de Justicia de Mendoza decidió la puesta en funcionamiento del segundo tribunal de gestión judicial asociada a través de la Acordada 22.766, desde el 1 de noviembre de 2010. A inicios de 2014 se dispuso la actuación de administradores y el funcionamiento mesas de entradas comunes para los fueros de paz, civil y laboral, haciéndose lo propio en el fuero de familia desde julio de 2014, y en penal desde febrero de 2015<sup>7</sup>.

En marzo de 2015 inició sus servicios un tribunal de gestión judicial asociada para el fuero tributario.

El Tribunal de Gestión Judicial Asociada involucra la actuación de tres oficinas desde las cuales se cumplen tareas organizativas, de apoyo y servicio para el logro de los objetivos.

1. Unidad de Procesos y Audiencias, integrada por: I) Secretaría de Procesos, a cargo del cumplimiento eficiente de la conducción del proceso; II) Secretaría de Audiencias, responsable de: a) la agenda de audiencias del

<sup>6</sup>Procesos de Reforma Judicial en América Latina, Segundo informe comparativo”, en Revista Sistemas Judiciales, Centro de Estudios de Justicia de las Américas (CEJA), año 4, núm.5, Santiago de Chile, Chile, p. 46; en línea: <http://sistemasjudiciales.org/content/jud/archivos/revpdf/30.pdf>; última visita: 18 de noviembre de 2016. 86 Vargas Viancos, Juan Enrique (2006), “Herramientas para el diseño de los Despachos Judiciales”, en Revista Sistemas Judiciales, año 6, núm. 10, Centro de Estudios de Justicia de las Américas (CEJA), Buenos Aires, Argentina, p. 97; en línea: <http://sistemasjudiciales.org/content/jud/archivos/revpdf/36.pdf>;

<sup>6</sup>“Gestión en un sistema de administración de Justicia Criminal: la experiencia de la Reforma Procesal Penal en Chile”, en Revista Sistemas Judiciales, año 4, núm. 5, Centro de Estudios de Justicia de las Américas (CEJA), SantiagodeChile, Chile, pp.25-33; en línea: <http://sistemasjudiciales.org/content/jud/archivos/revpdf/30.pdf>; <sup>7</sup> <http://www.sistemasjudiciales.org/content/jud/archivos/revpdf/87.pdf>; última

<sup>7</sup>Herrera, Héctor Daniel (2008), “Gestión Judicial asociada: proyecto en etapa de planificación para la ejecución”, en Justicia Civil: Perspectivas para una Reforma en América Latina, Centro de Estudios de Justicia de las Américas –CEJA–, Santiago de Chile, Chile, pp. 336-337; en línea: [http://www.cejamericas.org/Documentos/DocumentosIDR-C/41-Justiciacivil2008\\_ceja.pdf](http://www.cejamericas.org/Documentos/DocumentosIDR-C/41-Justiciacivil2008_ceja.pdf); última visita: 18 de noviembre de 2016. 97 Poder Judicial de Mendoza (2008), Gestión Judicial Asociada, p. 37.

tribunal, su programación, organización, flujo eficiente y seguimiento hasta la ejecución; III) la promoción entre las partes de un proceso civil consensuado, en cualquier etapa del trámite; IV) la conclusión del litigio por acuerdo de las partes, promoviendo la conciliación. 2. Unidad de Atención de Público, a cargo de: I) brindar una eficiente atención a los usuarios y evacuar consultas de profesionales; II) el ingreso de los escritos que lleguen, personalmente o por correo, y su tramitación interna. 3. Unidad de Servicio, responsable de: I) prestar servicios de apoyo a las otras Unidades, y; II) proporcionar al administrador la información necesaria para el cumplimiento de sus funciones.

La evaluación del nuevo modelo, arrojó como resultado su valoración positiva por más del 60% de los profesionales, proporción que se elevó al 70% al considerar en forma general su funcionamiento. Al reflexionar sobre el cambio actitudinal se destaca el liderazgo y convicción de los jueces participantes, ninguno de los cuales desearía volver a trabajar en el modelo tradicional<sup>8</sup>.

• **El Salvador**, Centro Judicial Integrado de Soyapango, El 1 de enero de 2008 fue puesto en funcionamiento el Centro Judicial Integrado de Soyapango (CJIS), en el marco del Proyecto de Modernización del Órgano Judicial de la República de El Salvador. Se materializó así una reforma en la estructura orgánica y funcional de las unidades judiciales, a efectos de la superación de los modelos celular y modular, impulsando la adopción de un modelo integrado de gestión<sup>9</sup>.

El diseño concentra en un espacio físico a distintas sedes judiciales, a efectos de lograr una mayor eficiencia y proporcionar a la población más acceso a los servicios de justicia.

Su principal característica organizacional reside en la separación de las actividades jurisdiccionales y las administrativas, con el objetivo de alcanzar mayor especialización, economía procesal y temporal, mejorar la atención de la población usuaria, y elevar la calidad de las resoluciones judiciales<sup>10</sup>.

• **Paraguay**, la propuesta de Anteproyecto de Código de Organización Judicial para la República del Paraguay de 2009 establece: Artículo 6.-Horizontalidad. La horizontalidad es el principio fundamental en la organización de los jueces y tribunales.

Por efecto del principio de horizontalidad, ningún juez será considerado como inferior o superior a otro. A los efectos de lo dispuesto en los tratados internacionales, se deberá entender como tribunal superior aquel que tiene competencia para revisar los fallos impugnados mediante los recursos previstos por ley<sup>11</sup>.

Sobre los modelos de colegios de jueces, se identifican varios modelos que adaptan conceptos específicos para fueros, e instancias.

• **Colegios de Jueces con Rotación de Funciones**, El modelo establece que los jueces cumplen funciones de acuerdo a las etapas del proceso penal, pero rotando sus tareas, todos los jueces, por un tiempo determinado, trabajarán en funciones de garantías, de juicio oral, revisión o ejecución. Es decir, durante ese período, el magistrado se concentrará exclusivamente en resolver las cuestiones que se le presenten durante un momento procesal determinado. Esta rotación trae también grandes beneficios a los efectos de garantizar mayor diversidad de criterios y mejora la calidad de la función jurisdiccional, pues el ejercicio de las distintas funciones no va a depender de la postulación

<sup>8</sup>Entre noviembre de 2008 y junio de 2015 realicé actividades de capacitación en esta jurisdicción según el formato de taller oportunamente descrito, las cuales contaron con la participación de más de 600 agentes del sistema judicial.

<sup>9</sup>Passos de Freitas, Vladimir y Palma, Luis María (2015), "Administración de Cortes en América Latina", op. cit.

<sup>10</sup>Consejo Nacional de la Judicatura de El Salvador (2012), Escuela de Capacitación Judicial, Sección Especializada de Investigación, Funcionamiento del Centro Judicial Integrado de Soyapango, San Salvador.

<sup>11</sup>[www.cej.org.py/publicaciones](http://www.cej.org.py/publicaciones)

a un cargo determinado, como sucede hoy en día, sino de haber demostrado idoneidad —en el concurso correspondiente— para ser designado como juez pena.

· **Colegios de Jueces por Etapas del Proceso**, este sistema de organización constituye un paso intermedio entre el sistema inquisitivo y el horizontal. Suele presentarse en aquellos lugares donde, si bien se reconoce la necesidad de trabajar bajo una forma diferente, -no se produce un cambio radical del sistema-, ya sea porque no hay margen político para modificar la ley orgánica, o porque existe una fuerte resistencia de los jueces para no cumplir otras funciones. El modelo prevé que, en la distribución actual de jueces por jerarquía, se establezcan Colegios en cada una de las instancias. Así, los jueces de garantías forman un Colegio integrado para esa actividad e intervienen indistintamente a medida que se presentan casos para resolver en audiencias.

Los jueces de juicio oral y los de revisión, también se agruparán de esa misma manera y conformarán “el Tribunal” o “la Sala” para ese caso en concreto. Lo importante de este sistema es que se cambia la noción de un juez, se rompe con la estructura feudal que termina favoreciendo la delegación de funciones, se introduce la oralidad como meca-

nismo para resolver los planteos y se establece una oficina que se encargará de las cuestiones administrativas.

· **Colegios de Jueces por Jerarquía**, Este último modelo de organización, si bien no rompe con el modelo jerárquico, permite una variante interesante ya que establece dos grandes Colegios de jueces. El primer grupo se encargará de la revisión de las decisiones (apelaciones) mientras que el segundo cumplirá las tareas de garantía, etapa intermedia, juicios orales y ejecución.

Con ello, claramente el ideal jerárquico se presenta en distinguir un tipo de juez, el “de cámara” del resto de la actividad jurisdiccional. El diseño que se presente en cada uno de aquéllos puede ser diferente. En el Colegio de revisión habrá que determinar, en primer término, cómo será el sistema recursivo. Así, entonces, podría conformarse la Sala según los asuntos o según el tipo de recursos. En el otro Colegio podrá decidirse la constitución del Tribunal según el caso o establecerse funciones rotativas por un término determinado.

En estos modelos los jueces, se dedican exclusivamente a sus funciones estrictamente jurisdiccionales: audiencias, juicios y dictar sentencias.

## V. DISEÑO DEL FUERO ESPECIALIZADO PARA LA CRIMINALIDAD ECONÓMICA

A continuación, se describen los circuitos y flujos de información identificados en el proceso penal, -al cual llamaremos de gestión especializada-, por cuanto se inicia en instancias especializadas del Ministerio Público y conforme a la tipificación de la causa esta ingresa a los Juzgados de Delitos Económicos u Ordinarios.

### A. PRINCIPIOS QUE DEBEN ESTRUCTURAR EL NUEVO MODELO

1. El dictado de la Ley 6379/2019 sobre tribunales especializados, busca lograr el mejor servicio de justicia posible, bajo la inteligencia de que los casos que tienen esas características tienen particularidades que se manifiestan en una tutela de bienes colectivos que debe ser eficaz, como también la aplicación del sistema de garantías en el contexto de casos complejos en la prueba y en la defensa. Todo

ello debe redundar en una mayor eficacia del servicio de justicia especializada, incluso respecto de los estándares de los demás casos ordinarios.

2. El desafío consiste en organizar ese fuero, en las condiciones actuales de posibilidades económicas del Poder Judicial, sin renunciar a los objetivos de la ley. Para que ello sea posible, es necesario abandonar un modelo de organización judicial que, como ya es conocido, propende a la burocratización, demora y pronta pérdida de legitimidad.



3. Como lo permite la ley y lo establecido en la primera Acordada de la Corte que organiza provisionalmente este fuero, se trata de jueces y tribunales de competencia nacional. Ello permitirá unificar criterios, realizar un programa de capacitación permanente, tanto para jueces como para litigantes (no olvidemos que la calidad de las decisiones judiciales es también dependiente de la calidad del litigio) y normalizar el funcionamiento de un sistema de precedentes, con mayor consistencia y transparencia.

4. Por otra parte, la actividad estrictamente jurisdiccional, ya difícil en estos casos, no puede quedar atrapada en decisiones de mero trámite y, menos aún, en decisiones de tipo administrativo, que quiten tiempo a lo estrictamente jurisdiccional.

5. La calidad de las decisiones judiciales necesita una estructura de apoyo especializada, ya sea para dar curso a peticiones especiales (medidas cautelares complejas, cooperación judicial internacional, etc.) como para permitir la ejecución preventiva de órdenes judiciales que también tienen características de complejidad y especialidad en la ejecución.

6. Estos son los principios estructurados que nos llevan a proponer una estructura especializada completa, que permita superar la simple asignación de competencia especial a órganos tradicionales. Las experiencias y buenas prácticas internacionales, por otra parte, también nos inducen a organizar con especial cuidado las oficinas de apoyo a la actividad judicial y generar nuevas herramientas de formación y capacitación con verdadero impacto sobre la gestión cotidiana.

## B. EL COLEGIO DE JUECES

1. El primer punto que se debe establecer es que el conjunto de jueces penales de primera instancia debe formar un solo Colegio o Tribunal. De este modo se rompe con la actual estructura celular de juzgados y tribunales rígidos, que es una de las causas de la mayor ineficiencia en el servicio. La ley N° 6379/2019 establece que la Corte Suprema establecerá la competencia territorial para este fuero (Art. 3) y reglamentará todo lo concerniente para su funcionamiento (Art. 4). La terminología más usual es Audiencia, Colegio o Tribunal, siempre que se entienda que se trata de un

modelo de organización horizontal, donde todos los jueces de ese Colegio o Tribunal tienen la misma competencia territorial y funcional y distribuyen sus tareas en base a la polifuncionalidad judicial.

2. Todos los miembros de ese Colegio cumplen funciones de autorización de los actos de investigación que requieren intervención judicial, dictan las medidas cautelares, resuelven las excepciones, las suspensiones condicionales del procedimiento, pero también participan en los juicios cuando corresponde, según reglas específicas de distribución de trabajo, para evitar prejuizamiento en ciertos casos (por ejemplo, cuando han participado en la audiencia de control de la acusación). En base al análisis que hemos hecho de la carga de trabajo, es suficiente la asignación especializada de los dos jueces actuales de garantía y de un tribunal de sentencia. De tal manera, el Colegio especializado en criminalidad económica estará compuesto por los actuales cinco jueces especializados, sin que sea necesario nombrar nuevos jueces.

3. Estos jueces, actuarán todos ellos como jueces durante la investigación preparatoria e intermedia (CPP, art. 42) de un modo unipersonal y luego formarán el tribunal de sentencia (art. 41) de un modo plural o unipersonal. Esto permite ampliar la base del servicio de justicia en la etapa donde hay mayor reclamo de actuación, generando un uso mucho más eficiente de los recursos, sin costo adicional. La asignación de casos entre los cinco jueces se hace mediante sorteo ponderado, tal como se hace actualmente. Las recusaciones y excusaciones se resuelven de inmediato, ya que el reemplazo se realiza entre jueces del mismo colegio.

4. Cuando es necesario realizar un juicio oral -lo que según el análisis de datos que presentamos en el punto siguiente- implica una carga de trabajo muy baja- los jueces tendrán una actuación unipersonal o colegiada, según la legislación actual. A los efectos de evitar reclamos de prejuizamiento se sugiere que el juez que ha intervenido en el procedimiento intermedio, no realice el juicio. Si se quiere establecer una norma más amplia aún, se puede agregar que el juez que dictó positivamente la prisión preventiva, se abstenga de participar en el juicio o, se puede dejar este último caso para que sean las partes las que puedan reclamar que en ese caso se aparte.

## **C. ESTRUCTURAS DE APOYO, LA OFICINA JUDICIAL ESPECIALIZADA.**

1. Una de las herramientas centrales de la configuración de una justicia penal moderna lo constituyen los nuevos modelos de oficinas judiciales especializados. Junto con el modelo de juzgados y tribunales como compartimientos estancos, existe una estructura administrativa que gira alrededor de la antigua figura del secretario, que responde a patrones tan arcaicos como refrendar actas, como si fuera un notario, pero que, en realidad, esconde un modelo de delegación de funciones que conspira contra la idea misma de especialización. No es posible construir con seriedad un fuero especializado sino se evitan contundentemente las prácticas arraigadas de delegación de funciones en funcionarios. Para que ello sea posible, es necesario una tajante división entre lo estrictamente jurisdiccional y el sistema administrativo y de gestión que permite realizar con eficiencia esas tareas jurisdiccionales.

2. La oficina judicial especializada es una estructura común para todos los jueces. Les presta apoyo a los cinco jueces del colegio y administra la gestión de la totalidad de los casos, ya sea el trámite, la organización de las audiencias, la atención al público, los registros, etc. Sus principales funciones son:

3. Distribuir de modo razonable, objetivo y equitativo el trabajo de los jueces, conforme a parámetros que eviten el “Forum Shopping”, o la distribución inequitativa de trabajo entre los jueces. Le corresponde a la Corte Suprema elaborar por vía reglamentaria el modo como se realizará ese sorteo.

4. Asistir a los jueces en las tareas administrativas y las cuestiones de mero trámite, es decir, todo lo concerniente al impulso de las causas que no impliquen decisiones jurisdiccionales y que preparen la posibilidad de litigio de las partes.

5. Brindar información a las personas que legítimamente lo requieran, en particular dedicarse a la atención de los abogados y del público que pueda solicitar información para participar audiencias, etc.

6. Apoyar materialmente a los jueces y a las partes durante el desarrollo de las audiencias, en particular asegurar el apoyo tecnológico para que las audiencias puedan ser grabadas y las partes tengan acceso a esos registros.

7. Gestionar la agenda de los jueces, fijar el día y hora de las audiencias establecidas durante el trámite de los casos y compatibilizar las agendas fiscales y defensores.

8. Recibir y registrar los requerimientos de audiencias, o a otras peticiones de las partes, dar vistas o notificar traslados de documentos.

9. Custodiar, iniciar o mantener la cadena de custodia sobre los elementos probatorios que se presenten en la oficina.

10. Convocar a los sujetos procesales, cuando sea necesaria su presencia en las audiencias u otros actos procesales.

11. Realizar las comunicaciones y notificaciones necesarias, tanto internas como externas.

12. Confeccionar una carpeta judicial, para cada caso, a los efectos de registrar las decisiones jurisdiccionales que se dicten, bajo criterios de desformalización.

13. Actualizar los registros de abogados litigantes, fiscales y defensores públicos para facilitar la comunicación.

14. Registrar audiencias, resoluciones y sentencias, y proceder a su resguardo.

15. Recibir la documentación que las partes acompañen y remitir, si correspondiera, copias a las demás.

16. Llevar adelante las estadísticas sobre el funcionamiento del fuero especializado.

17. Facilitar todo lo necesario para la realización de acuerdos reparatorios y supervisar su cumplimiento.

18. Mantener la coordinación y comunicación con las distintas dependencias del Estado que intervienen regularmente en el proceso penal y con las oficinas de cooperación y asistencia técnica del fuero especializado.

19. La Oficina Judicial tendrá una estructura jerárquica formada por un director, dependiente directamente de la Sala Penal de la Corte Suprema que deberá contar con conocimientos específicos en el área de gestión y administración de recursos judiciales, y por el número de funcionarios y empleados que luego se precisará y que dependerán directamente del director y los jefes de Unidades. por lo menos, tendrá unidades de jefatura que concentren: Las Oficinas Judiciales se organizarán en base a

las siguientes coordinaciones funcionales, sin perjuicio de que se podrán establecer otras áreas de trabajo con el objeto de garantizar la adecuada administración del servicio de justicia del fuero especializado.

20. Es conveniente que mientras se desarrolla y expande el nuevo modelo de oficinas judiciales, que la supervisión general de la oficina judicial, por ahora del fuero especializado, -que servirá también de experiencia piloto para expandirlas hacia el fuero ordinario. Desde la Oficina Técnica de la Corte Suprema se podrá:

- Elaborar el reglamento operativo y los protocolos de actuación.
- Supervisar el funcionamiento operativo de la oficina judicial especializada.
- Realizar informes anuales de evaluación de los servicios que brinda la oficina judicial especializada.
- Establecer procesos de monitoreo con el objeto de evitar la frustración de las audiencias programadas y el cumplimiento de los plazos procesales.
- Recopilar experiencias que permitan la expansión del nuevo modelo de oficinas judiciales hacia el fuero ordinario.

#### **D. ESTRUCTURAS DE APOYO. LA OFICINA DE COOPERACIÓN JUDICIAL INTERNACIONAL**

1. El desarrollo de los casos criminalidad compleja implica, en numerosas ocasiones, la utilización de prueba producida en el extranjero o la realización de investigaciones que reclaman tipos especiales de autorización. Al mismo tiempo diversos organismos internacionales tratan de volver eficientes redes de cooperación entre jueces de distintas jurisdicciones o exigen el cumplimiento de estándares de control judicial para la celebración de convenios de cooperación judicial en materias de lavado de dinero, evasión impositiva, utilización de empresas off-shore, etc. Todo ello reclama un tipo de apoyo especializado, que le puedan ofrecer a los jueces las herramientas técnicas indispensables y actualizadas para poder tomar decisiones en este punto.

2. Es conveniente que esta unidad de cooperación internacional se encuentre dentro de la oficina judicial, por más que tenga cierta autonomía respecto de la estructura general. La otra opción es que se encuentre dentro de la estructura de la Corte Suprema, pero brindando especial atención al fuero especializado. Sus principales funciones serán:

- Auxiliar en todo lo relativo al envío de exhortos, comisiones, pedidos de colaboración en los casos que tramitan ante el fuero especializado.
- Dar seguimiento al cumplimiento de las medidas de cooperación que se han solicitado o se hayan recibido de otros países.
- Mantener actualizada la base de datos sobre normativas internacionales o bilaterales de cooperación judicial e instituciones que prestan ese tipo de servicios.
- Coordinar con la Unidad de Información Financiera, con el Servicio de Impuestos y con el Ministerio de Relaciones Exteriores, en todo lo relativo a la cooperación judicial en este campo.
- Coordinar con los litigantes todo lo relativo al seguimiento y cumplimiento de las solicitudes y requerimientos de cooperación internacional.
- Coordinar con todos los otros organismos del Estado que tengan algún tipo de involucramiento en la gestión de la cooperación judicial o en el cumplimiento de requerimientos de cooperación.

#### **E. ESTRUCTURAS DE APOYO. LA OFICINA DE SEGUIMIENTO DE MEDIDAS CAUTELARES Y RECUPERACIÓN DE ACTIVOS.**

1. Las principales herramientas de litigio en los delitos vinculados a la criminalidad económica giran alrededor del uso de medidas cautelares rápidas que permitan la inmovilización de fondos, generalmente depositados en cuentas bancarias en el exterior o la existencia de bienes ocultos en paraísos fiscales. Así como existen técnicas específicas de investigación para el Ministerio Público sea eficaz en el uso de estas herramientas, se necesitan que los jueces acompañen con suficiente conocimiento el dictado y control de estas medidas. Para ello se necesita que exista un tipo de apoyo especializado en esta actividad.

2. Por otra parte, el uso creciente de medidas de decomiso y extinción de dominio, plantea igualmente necesidades de auxilio especializado, tanto para la toma de decisiones sobre estas medidas, como para la ejecución sobre los bienes que sean decomisados, para que ello sea realizado con prontitud, pero también con transparencia y sin violar normas que protegen la propiedad y los bienes, incluso de terceros vinculados. Las nuevas reglas de recuperación de activo hacen aconsejable que exista una unidad especializada en este tema, que pueda brindar el suficiente auxilio a las decisiones de los jueces y a la ejecución de sus medidas.



### Organización Propuesta para Gestión Especializada

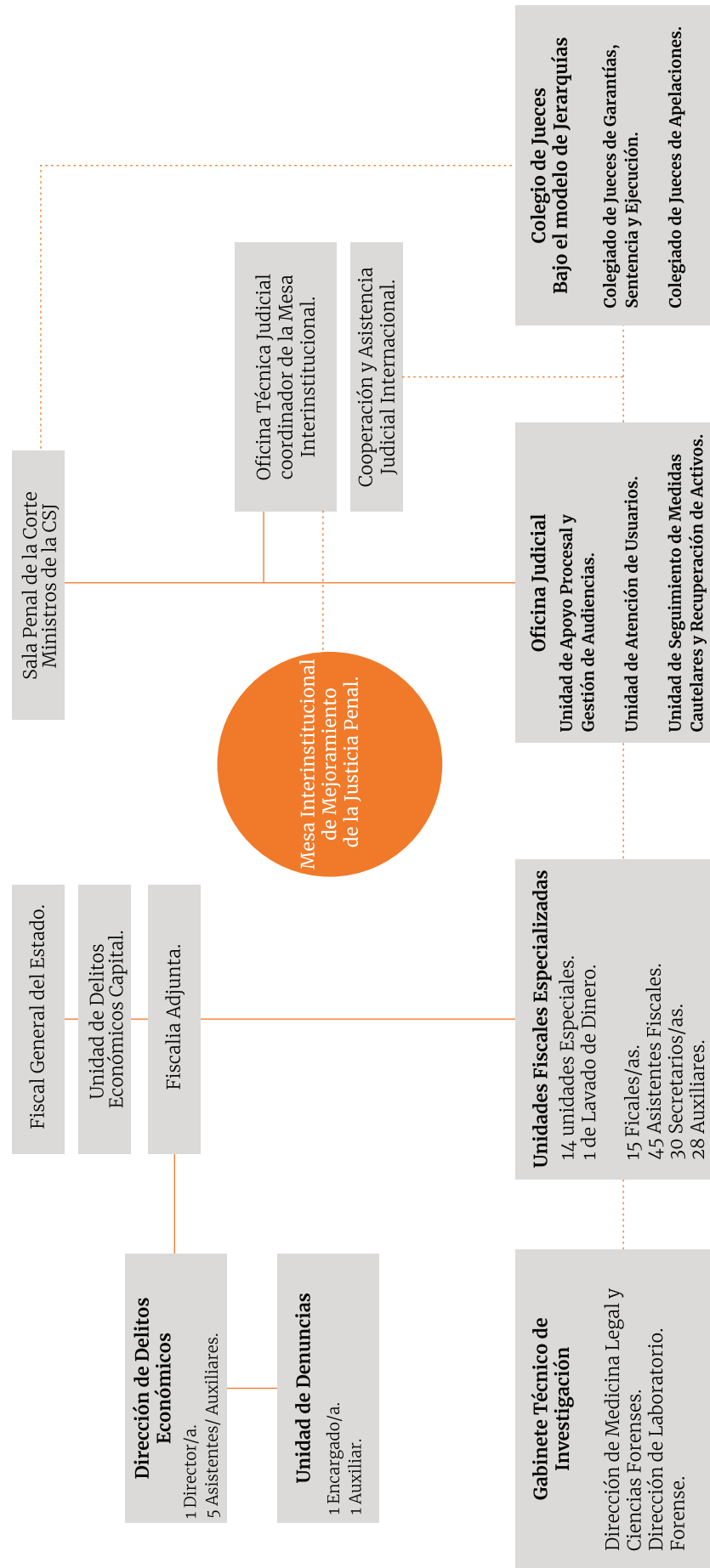


Figura 06. Diagrama organizativo para fuero especializado

## Propuesta para Gestión de la Oficina Judicial

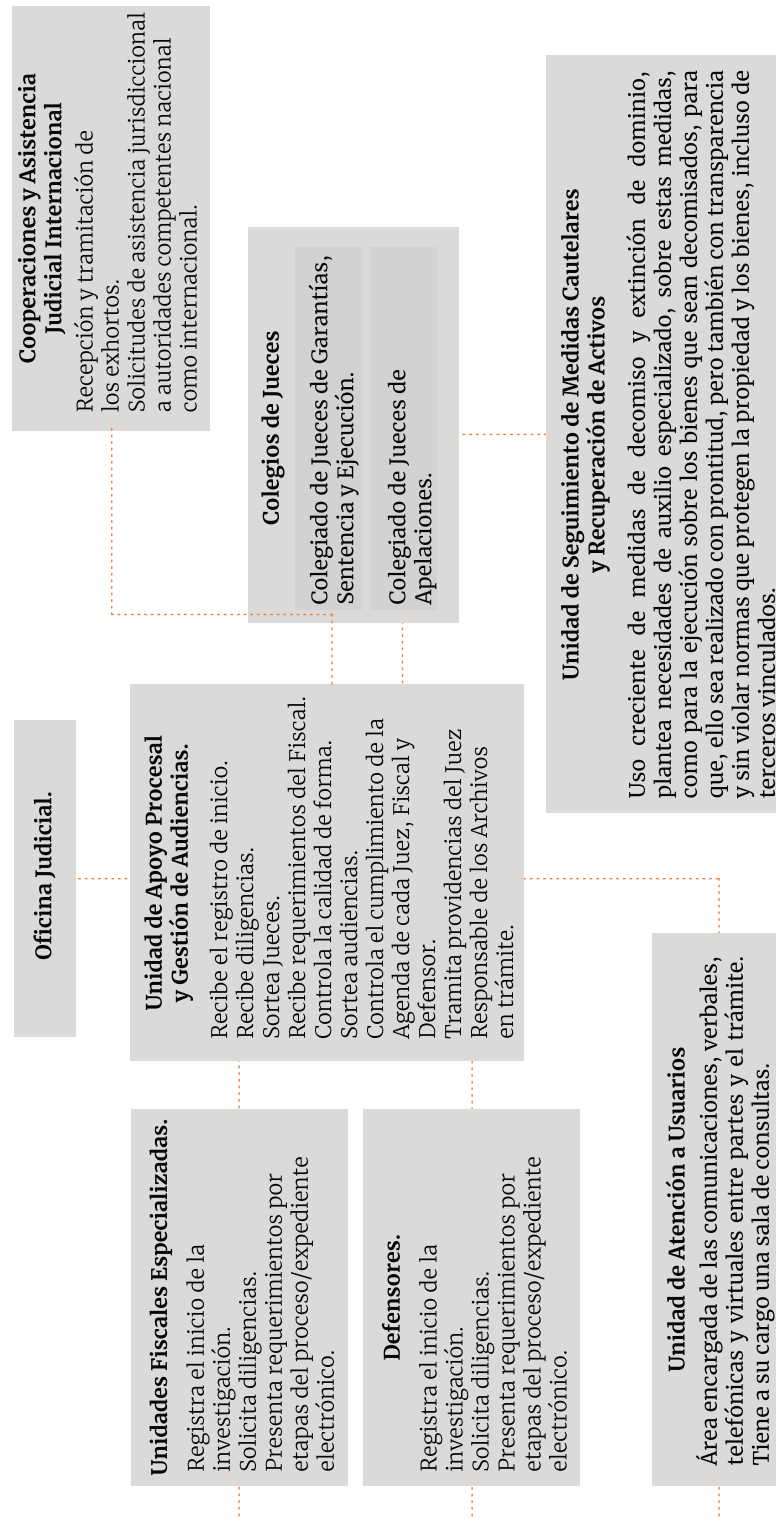


Figura 07. Diagrama organizativo de la Oficina Judicial y Colegio de Jueces

## VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Existen experiencias suficientes en países vecinos sobre las ventajas de abandonar el modelo tradicional, y si bien los cambios siempre generan resistencia, - más aún cuando se plantea la desaparición de “los Juzgados”, “los Tribunales” o “las Salas de la Cámara”.

Esta resistencia se valida en un escenario desconocido que puede tener origen en dos cuestiones diferentes que se encuentran íntimamente relacionadas. Por un lado, las tareas administrativas bajo la conducción de su director y no un juez. Y por otro el sentido por parte de los jueces de pérdida de un feudo “el Juzgado”.

### Por cuanto el análisis realizado sobre el funcionamiento actual del sistema penal, se concluye que:

#### 1. Organización del sistema penal en sus niveles de decisión

- Conforme al análisis de la organización del sistema penal, en sus diferentes niveles, se concluye que existen dificultades de coordinación entre ambas estructuras, Ministerio Público y Poder Judicial, a través de niveles de gestión integral del sistema.
- Lo mismo sucede en el nivel de las micro-estructuras, tanto del Ministerio Público como del Poder Judicial, que replican el macro modelo de gestión, donde se confunden funciones administrativas y jurisdiccionales, tanto críticas como rutinarias.
- Por tanto, la actividad estrictamente jurisdiccional queda atrapada en decisiones de mero trámite y en decisiones de tipo administrativo, que quitan tiempo a lo estrictamente jurisdiccional.

#### 2. Organización del sistema penal en cuanto a la especialidad (delitos económicos)

- Conforme a los modelos organizativos de ambas instituciones, la especialidad no presenta diferencia más allá de espacios organizaciones con el título de “especializado”. No existen diferencias estructurales entre la gestión ordinaria y la gestión especializada en la actualidad, aun cuando su creación responde a la identificación de necesidades de respuesta ante causas de dimensiones más complejas que las ordinarias.

#### 3. Carga de trabajo en la especialización

- El sistema de gestión de datos es insuficiente para la toma de decisiones sobre el funcionamiento del área jurisdiccional en materia de la especialización. Tanto el acceso como la generación de datos estadísticos institucionales sobre delitos económicos ha resultado difícil; una de las razones es la diferencia entre tipos penales determinados en la competencia de la UDEA como en los juzgados especializados.

- Los datos estadísticos procesados a nivel país y Capital, demuestran que no existe un volumen importante de causas relacionadas a la criminalidad económica. Por ende, para el dimensionamiento de la carga de trabajo y el diseño de un nuevo modelo de gestión, debe atenderse principalmente a la complejidad de estos tipos de delitos.
- En atención a los datos estadísticos procesados y la cantidad de jueces y personal judicial de los despachos penales existentes en la actualidad, se cuenta con recursos humanos suficientes para reorientar el funcionamiento de los nuevos juzgados especializados, en Capital.

#### 4. Modelos de gestión judicial en Latinoamérica

- Se ha visto que las organizaciones judiciales tienden a la creación de oficinas judiciales, que cumplen tareas organizativas, de apoyo y servicio a la gestión jurisdiccional, superando así el modelo tradicional de juzgados.

## RECOMENDACIONES

Tras las conclusiones arribadas, se proponen los siguientes desafíos para la organización de los juzgados especializados en criminalidad organizada:

1. Abandonar el modelo de organización judicial que, como ya es conocido, propende a la burocratización, demora y pronta pérdida de legitimidad.
2. Avanzar hacia una estructura especializada completa e integrada, que permita superar la simple asignación de competencia especial a órganos tradicionales.
3. Iniciar un proceso de reingeniería del personal judicial asignado a los juzgados especializados.
4. Mejorar el desarrollo de aplicaciones estadísticas que permitan información para la toma de decisiones sobre la gestión judicial en los nuevos juzgados especializados, con una mirada integral sobre el sistema penal, Ministerio Público y Poder Judicial.
5. Avanzar en la instalación de una mesa de mejoramiento de la justicia penal, Poder Judicial – Ministerio Público, con el objetivo de fortalecer un proceso de desarrollo organizacional institucionalizado, enfocado al combate a la criminalidad económica, a través de los juzgados especializados.

## **PARTE II**

### **BASES ORGANIZATIVAS PARA EL DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN ESPECIALIZADA**

# DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LOS JUZGADOS ESPECIALIZADOS EN DELITOS ECONÓMICOS Y CRIMEN ORGANIZADO

## 1. PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS DEL MODELO DE GESTIÓN DE CAUSAS DE DELITOS ECONÓMICOS Y CRIMEN ORGANIZADO.

En el año 2019, fue sancionada y promulgada la Ley 6379/2019, que crea la competencia en delitos económicos y crimen organizado en la jurisdicción del fuero penal (DECO). La misma forma parte de una serie de leyes que fueron incorporadas al ordenamiento jurídico paraguayo con motivo del cumplimiento de las recomendaciones dictadas por el Grupo de Acción Financiera de Latinoamérica (GAFILAT), sobre prevención y lucha contra el lavado de dinero y financiamiento del terrorismo.

La Corte Suprema de Justicia, mediante el dictado de la Acordada Nro. 1406/20, define conforme a la norma las competencias de los Juzgados Especializados en Delitos Económicos y Crimen Organizado de la Capital, y dispone otras medidas relacionadas a su funcionamiento, bajo el modelo tradicional y centralizado por fuero e instancias. Complementariamente por Acordada Nro. 1438/20, crea en la estructura la “Oficina Técnica para la Inscripción de Bienes Comisados”, como unidad de apoyo a los juzgados de Ejecución Penal, designando funciones específicas de tramites tendientes al registro de sentencias que ordenan el comiso de bienes registrables a favor de la Secretaria Nacional de Bienes Incautados y Comisados (SENABICO).

En el mencionado documento, se establece en uno de sus artículos que el “modelo centralizado” se mantendrá hasta tanto la institución cuente con los recursos necesarios para su implementación a nivel de circunscripciones del interior del país.

A través de la Acordada Nro., designa a los jueces y juezas especializados por instancias del proceso penal (garantías, sentencia, ejecución y apelaciones) que tendrán a su cargo el tratamiento de causas tipificadas como delitos económicos y crimen organizado, respectivamente.

Ante esta situación y la necesidad de permitir a la institución iniciar un proceso de desarrollo organizacional de las áreas de administración de justicia especializada se presenta el “plan de Desarrollo Organiza-

cional” que propone acciones tendientes a la implementación del fuero penal especializado a nivel central y descentralizado.

**Los principios sobre los que se encuentra estructurado el modelo de gestión especializada, se basan en:**

- **Mayor eficacia.** Mayor eficacia del servicio de justicia especializada, incluso respecto de los estándares de los demás casos ordinarios.

- **Nuevo modelo de gestión.** Necesidad de abandonar un modelo de organización judicial que, como ya es conocido, propende a la burocratización, demora y pronta pérdida de legitimidad. El nuevo modelo concentra la actividad jurisdiccional. Facilita que las y los jueces se dediquen a la función de impartir justicia. Ya no realizaran actividades administrativas.

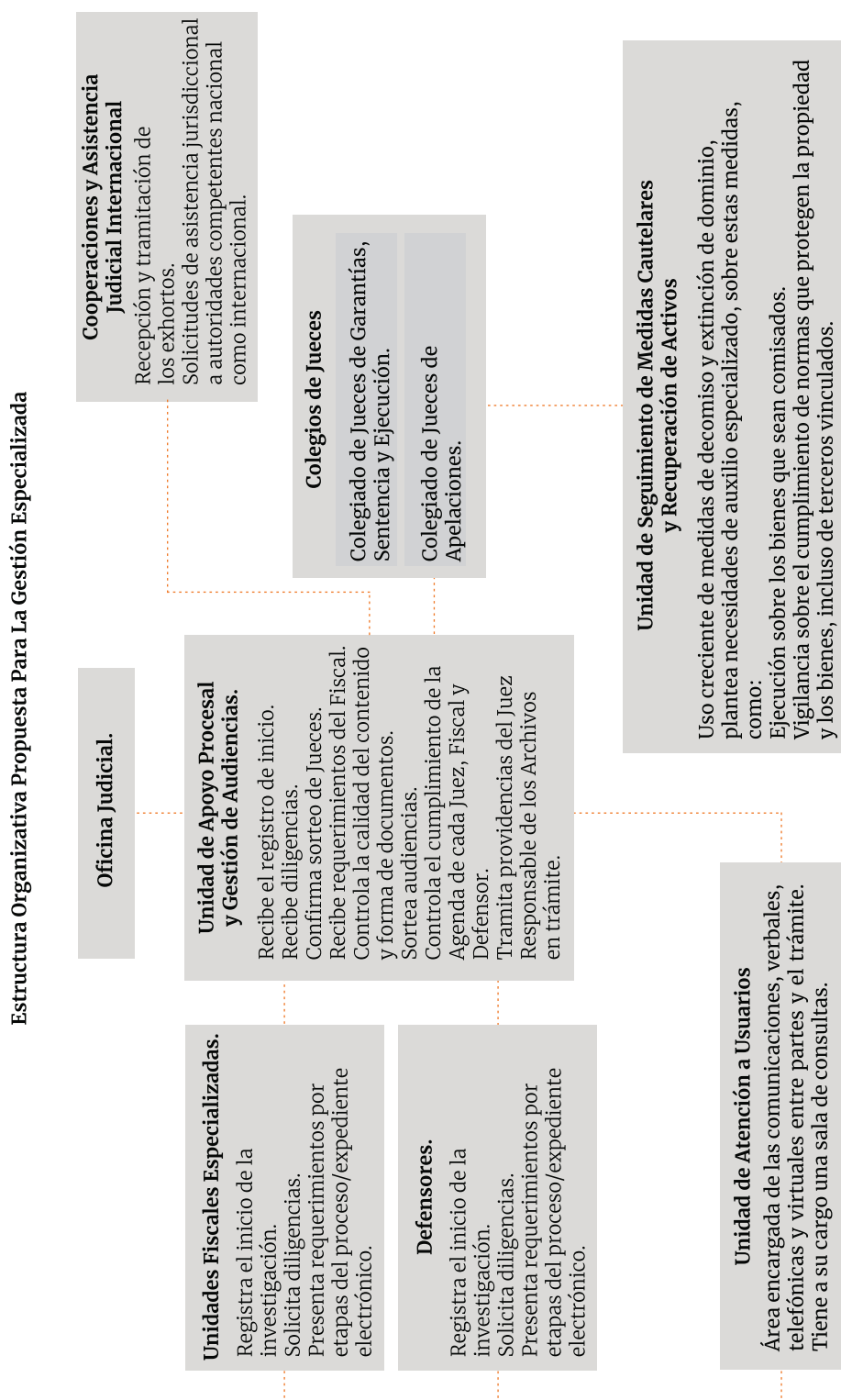
- **Se organizan las funciones jurídico-administrativas:** se definen las funciones de apoyo y se asigna un personal para esta actividad, aumentando así la eficiencia de los servicios judiciales.

- **Competencia nacional de jueces y tribunales.** Ello permitirá unificar criterios, realizar un programa de capacitación permanente, tanto para jueces como para litigantes y normalizar el funcionamiento de un sistema de precedentes, con mayor consistencia y transparencia.

- **Priorización de lo estrictamente jurisdiccional.** La actividad estrictamente jurisdiccional, no puede quedar atrapada en decisiones de mero trámite y, menos aún, en decisiones de tipo administrativo, que quiten tiempo a lo estrictamente jurisdiccional.

- **Estructura de apoyo especializada.** La calidad de las decisiones judiciales necesita una estructura de apoyo especializada, ya sea para dar curso a peticiones especiales (medidas cautelares complejas, cooperación judicial internacional, etc.) como para permitir la ejecución preventivas de órdenes judiciales que también tienen características de complejidad y especialidad en la ejecución.

## 2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA PARA LA GESTIÓN ESPECIALIZADA



**OBSERVACION:** A los efectos de los términos del presente trabajo, solo serán desarrollados los aspectos relacionados a la Corte Suprema de Justicia.

### 3. FUNCIONES GENERALES DEL FUERO PENAL ESPECIALIZADO

A continuación, se presentan las denominaciones de las áreas rediseñadas para el modelo de gestión especializado, estableciendo nomenclaturas y requerimientos de funciones de carácter específico.

#### 3.1 DENOMINACIÓN COLEGIO DE JUECES ESPECIALIZADOS

<b>Definición</b>	Órgano jurisdiccional conformado por los jueces penales de primera instancia, quienes tienen la misma competencia territorial y funcional y se distribuyen sus tareas en base a la polifuncionalidad judicial.
<b>Objetivo</b>	Juzgar las causas penales sometidas a su conocimiento.
<b>Alcance</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Estos jueces actuarán todos ellos como jueces durante la investigación preparatoria e intermedia (CPP, art. 42) de un modo unipersonal y luego formarán el tribunal de sentencia (art. 41) de un modo plural o unipersonal.</li><li>· La asignación de casos entre los jueces se hace mediante sorteo ponderado, tal como se hace actualmente. Las recusaciones y excusaciones se resuelven de inmediato, ya que el reemplazo se realiza entre jueces del mismo colegio.</li><li>· Cuando es necesario realizar un juicio oral, los jueces tendrán una actuación unipersonal o colegiada, según la legislación actual. A los efectos de evitar reclamos de prejuzgamiento se sugiere que el juez que ha intervenido en el procedimiento intermedio, no realice el juicio.</li></ul>

#### 3.2 DENOMINACIÓN OFICINA JUDICIAL ESPECIALIZADA

<b>Definición</b>	Estructura de apoyo común para todos los jueces, fundamentada en el principio de división entre lo estrictamente jurisdiccional y el sistema administrativo y de gestión que permite realizar con eficiencia esas tareas jurisdiccionales.
<b>Objetivo</b>	Brindar apoyo común al colegio de jueces y administrar la gestión de la totalidad de las causas, en lo relativo al trámite, organización de audiencias, atención al público del fuero penal especializado.
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Distribuir de modo razonable, objetivo y equitativo el trabajo de los jueces, conforme a parámetros que eviten el “Fórum Shopping”, o la distribución inequitativa de trabajo entre los jueces.</li><li>· Asistir a los jueces en las tareas administrativas y las cuestiones de mero trámite, es decir, todo lo concerniente al impulso de las causas que no impliquen decisiones jurisdiccionales y que preparen la posibilidad de litigio de las partes.</li><li>· Brindar información a las personas que legítimamente lo requieran, en particular dedicarse a la atención de los abogados y del público que pueda solicitar información para participar audiencias, etc.</li></ul>



- Apoyar materialmente a los jueces y a las partes durante el desarrollo de las audiencias, en particular asegurar el apoyo tecnológico para que las audiencias puedan ser grabadas y las partes tengan acceso a esos registros.
- Gestionar la agenda de los jueces, fijar el día y hora de las audiencias establecidas durante el trámite de los casos y compatibilizar las agendas fiscales y defensores.
- Recibir y registrar los requerimientos de audiencias, o a otras peticiones de las partes, dar vistas o notificar traslados de documentos.
- Custodiar, iniciar o mantener la cadena de custodia sobre los elementos probatorios que se presenten en la oficina.
- Convocar a los sujetos procesales, cuando sea necesaria su presencia en las audiencias u otros actos procesales.
- Realizar las comunicaciones y notificaciones necesarias, tanto internas como externas.
- Confeccionar una carpeta judicial, para cada caso, a los efectos de registrar las decisiones jurisdiccionales que se dicten, bajo criterios de desformalización.
- Actualizar los registros de abogados litigantes, fiscales y defensores públicos para facilitar la comunicación.
- Registrar audiencias, resoluciones y sentencias, y proceder a su resguardo.
- Recibir la documentación que las partes acompañen y remitir, si correspondiera, copias a las demás.
- Llevar adelante las estadísticas sobre el funcionamiento del fuero especializado.
- Facilitar todo lo necesario para la realización de acuerdos reparatorios y supervisar su cumplimiento.
- Mantener la coordinación y comunicación con las distintas dependencias del Estado que intervienen regularmente en el proceso penal y con las oficinas de cooperación y asistencia técnica del fuero especializado.

### 3.3 DENOMINACIÓN

### OFICINA DE COOPERACIÓN JUDICIAL INTERNACIONAL

<b>Definición</b>	Estructura de apoyo especializado para los jueces en materia de cooperación jurídica internacional.
<b>Objetivo</b>	Brindar herramientas técnicas y actualizadas en materia de cooperación jurídica internacional para el juzgamiento de la criminalidad económica.  Mantiene su ubicación actual brindando especial atención al fuero penal especializado.



<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Auxiliar en todo lo relativo al envío de exhortos, comisiones, pedidos de colaboración en los casos que tramitan ante el fuero especializado.</li> <li>· Dar seguimiento al cumplimiento de las medidas de cooperación que se han solicitado o se hayan recibido de otros países.</li> <li>· Mantener actualizada la base de datos sobre normativas internacionales o bilaterales de cooperación judicial e instituciones que prestan ese tipo de servicios.</li> <li>· Coordinar con la Unidad de Información Financiera, con el Servicio de Impuestos y con el Ministerio de Relaciones Exteriores, en todo lo relativo a la cooperación judicial en este campo.</li> <li>· Coordinar con los litigantes todo lo relativo al seguimiento y cumplimiento de las solicitudes y requerimientos de cooperación internacional.</li> <li>· Coordinar con todos los otros organismos del Estado que tengan algún tipo de involucramiento en la gestión de la cooperación judicial o en el cumplimiento de requerimientos de cooperación.</li> </ul>
------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### 3.4 DENOMINACIÓN

### OFICINA DE SEGUIMIENTO DE MEDIDAS CAUTELARES Y RECUPERACIÓN DE ACTIVOS

<b>Definición</b>	Estructura de apoyo especializado para los jueces, en materia de aplicación de medidas cautelares y recuperación de activos.
<b>Objetivo</b>	Brindar apoyo especializado a jueces, en el seguimiento y control sobre la aplicación de medidas cautelares en la criminalidad económica, así como medidas de gestión y registro de recuperación de activos conforme a la normativa vigente.
<b>Funciones</b>	<p>Apoyar a los jueces especializados en el registro y seguimiento de las causas judiciales, en las cuales se hayan entregado bienes de cualquier naturaleza, sujetos a comiso, a la Secretaría Nacional de Bienes Incautados y Comisados (SENABICO), como lo establece la ley.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Coordinar las acciones necesarias para el oportuno registro de los bienes decomisados con la Secretaría Nacional de Administración de Bienes Incautados y Comisados (SENABICO).</li> <li>· En los casos que sean necesarios, reencauzar los procedimientos para la entrega y registro de bienes incautados a la autoridad competente.</li> </ul>

- En caso de comiso de bienes inmuebles, automotores y bienes semovientes, encargarse de los tramites de registro de las sentencias con la Dirección General de Catastro, Dirección General de Registros Públicos y Secretaría Nacional de Bienes Incautados y Comisados (SENABICO), según corresponda de conformidad a los tramites establecidos por la norma vigente.

- Recibir los antecedentes y verificar las resoluciones dictadas en las diversas etapas del proceso penal especializado con la finalidad de controlar el registro en la base de datos de las medidas cautelares resueltas por el juez/a de la causa y/o realizar el seguimiento respectivo como función de apoyo técnico - administrativo a la instancia de ejecución penal.

- Llevar el seguimiento de las medidas cautelares emitidas por los juzgados especializados con la finalidad de monitorear el cumplimiento de las mismas en tiempo y forma.

- Emitir las alertas respectivas ante los vencimientos de plazos establecidos para las medidas cautelares aplicadas por los juzgados especializados con la finalidad de facilitar el cumplimiento de plazos procesales en estado de ejecución.

#### 4. LOS RECURSOS HUMANOS PARA EL MODELO DE GESTIÓN PENAL ESPECIALIZADA

En el contexto de acciones que permitan la adecuada implementación del modelo de gestión penal especializada, se ha desarrollado una propuesta de cargos y estimación de puestos de trabajo, la misma responde funciones que deben ser cubiertas en la operación del modelo.

Se sugiere que en la conformación de los equipos de trabajo se consideren los estándares establecidos por el modelo de Gestión de Recursos Humanos de la Corte Suprema de Justicia<sup>12</sup>, consistente en un sistema institucional que regula:

- Estructuras organizativas para proveer servicios judiciales eficaces y eficientes;
- Estructuras de cargos y puestos de trabajo para que estos cumplan con los propósitos de las estructuras organizativas; que faciliten la aplicación de las normas y procedimientos establecidos para la carrera de los funcionarios jurisdiccionales y administrativos con base en el mérito y la equidad.

En su desarrollo se consideraron las bases para el acceso a los nuevos cargos por

“concurso de mérito” como procedimiento para el ingreso a los puestos jurisdiccionales y administrativos, contribuyendo a la profesionalización de los funcionarios de la Corte Suprema de Justicia.

Con la implementación del modelo de gestión de Recursos Humanos, la Corte Suprema de Justicia podrá:

- Mejorar el servicio de Justicia a través de la profesionalización de los funcionarios, mostrando logros y legitimidad institucional ante la sociedad.
- Apoyar a los funcionarios administrativos y jurisdiccionales para que puedan:
- Contar con una carrera laboral basada en el mérito, la transparencia y la equidad en el acceso a las oportunidades de ocupar puestos y ser promovido.
- Contar con un sistema de desarrollo de personas orientado al crecimiento profesional y el fortalecimiento de las capacidades de cada uno.
- Brindar un servicio de justicia de mayor calidad dirigido a la ciudadanía.

<sup>12</sup> Fuente: Acordada 1.165/17, por la cual se aprueba el Nuevo Modelo de Gestión de RR. HH de la CSJ.

Organización Propuesta para Gestión Penal Especializada – Capital

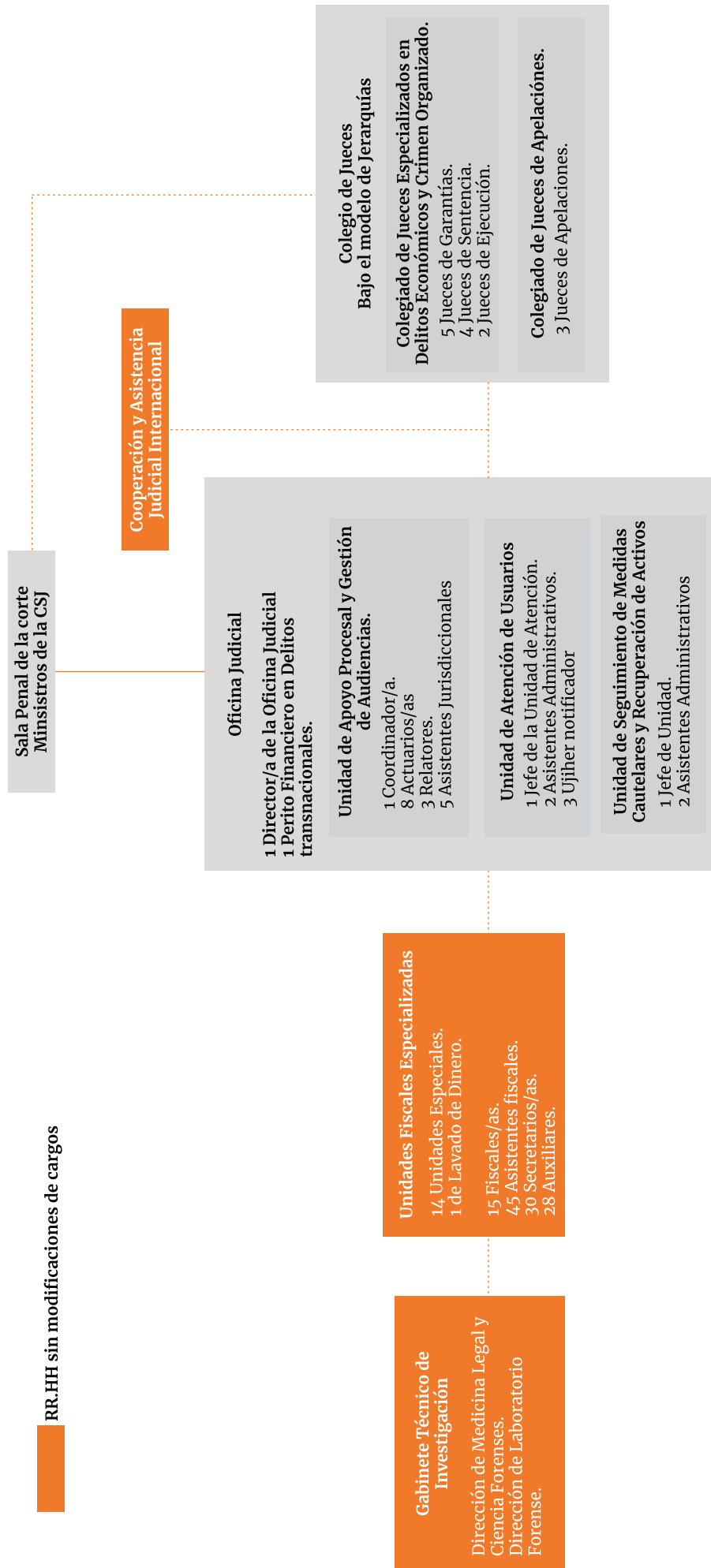


Figura 2, Diagrama de estructura de cargos para la gestión penal especializada

## 4.1 CARGOS DE LA OFICINA JUDICIAL, FUERO PENAL ESPECIALIZADO, CIRCUNSCRIPCION DE CAPITAL

### DENOMINACIÓN DEL CARGO

### DIRECTOR DE LA OFICINA JUDICIAL

<b>Objetivo</b>	Llevar adelante la planificación, organización, dirección y control de los procesos y recursos de la Oficina Judicial, para el logro de los objetivos establecidos y en búsqueda de la mejora continua. Mediante una eficiente asistencia administrativa a la función jurisdiccional y contribuyendo a la calidad del servicio de justicia.
<b>Organismo al que pertenece</b>	Oficina Judicial del Fuero Penal Especializado del Poder Judicial.
<b>Organismo al que reporta</b>	Sala Penal de la CSJ.
<b>Áreas que le reportan</b>	Unidad de Apoyo Procesal y Gestión de Audiencias, Unidad de Atención a Usuarios, Unidad de Medidas Cautelares y Recuperación de Activos.
<b>Asientos de Funciones</b>	En la Circunscripción Judicial correspondiente.
<b>Instrucción Formal</b>	<p>Excluyente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Licenciado en Ciencias Sociales, Administración de Empresas, con formación superior en Gestión Pública o carreras afines.</li> </ul> <p>Preferente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Especialización en Gestión.</li> <li>· Postgrado en administración, gestión pública o afines.</li> <li>· Formación complementaria en gestión (ej.: organización y procesos, administración del tiempo, proyectos, planificación, o afines).</li> <li>· Formación complementaria en gestión de recursos humanos (ej.: comunicación, liderazgo, motivación, desarrollo, asignación de funciones, etc.).</li> </ul>
<b>Experiencia Laboral</b>	<p>Excluyente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Ocho (8) años como mínimo.</li> <li>· Cuatro (4) años en puestos de responsabilidad, conducción o con personal a cargo.</li> </ul> <p>Preferente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Tres (3) años como mínimo en el ámbito judicial, preferentemente fuero penal.</li> <li>· Administración pública.</li> <li>· En gestión de proyectos.</li> <li>· En áreas centralizadas de prestación de servicios o de gestión compartida de recursos.</li> </ul>
<b>Conocimientos Especializados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Normativa vigente aplicable a la función.</li> <li>· Procesos judiciales penales.</li> <li>· Herramientas y conceptos de la ciencia de la administración.</li> <li>· Gestión administrativa del Poder Judicial.</li> </ul>

## **Destrezas**

- Administración del recurso humano: Capacidad para desarrollar y orientar grupos/equipos de trabajo; conocimientos normativos asociados a este recurso.
- Administración eficiente del tiempo.
- Planificación y control: Capacidad para llevar adelante este proceso e incluir los recursos y los sistemas de control necesarios.
- Gestión de Recursos: Optimizar los recursos humanos, técnicos y económicos disponibles con el objetivo de mejorar los procesos, procedimientos, métodos de trabajo y contribuir a la eficacia y agilidad de los sistemas de gestión.
- Excelente comunicación oral y escrita.
- Habilidad de dirección: Capacidad para liderar su grupo de trabajo e impartir estrategias funcionales, y diseñar objetivos de trabajo efectivos.
- Toma de decisiones: Capacidad de elegir entre varias alternativas aquella más viable para el logro de los objetivos, analizando en contexto y el riesgo de la misma.
- Excelentes relaciones interpersonales / Desarrollo de relaciones: Capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y redes de contacto con usuarios internos y externos.
- Manejo de conflictos.
- Estabilidad emocional: Madurez y control de sus impulsos, con adecuada tolerancia a la frustración, habilidad para negociar, trabajo bajo presión y seguridad de sí mismo.
- Orientación estratégica y al logro de los objetivos: Alta capacidad de análisis y síntesis.
- Actitud de servicio: Dispuesto a satisfacer las necesidades inmediatas de sus usuarios internos y externos, con esto se contribuye al logro de los objetivos.

---

## **Conocimientos Técnicos**

- Manejo de herramientas tecnológicas (Office, Internet, Sistema de Gestión - JUDISOFT, entre otros requeridos para la elaboración y presentación de informes y documentos propios de su gestión).
- Seguimiento de Indicadores.
- Administración de Procesos.

---

## **Relaciones del Cargo**

- Interna: Ministerio Público, Colegio de Jueces, Tribunal de Apelaciones, Jueces de Ejecución Penal, Otras Oficinas Judiciales, Administración General, Secretaría de Superintendencia de Justicia, Dirección General de Informática, Dirección de Planificación, Dirección de Recursos Humanos y Programas Especiales, y otros.
- Externa: Usuarios del servicio de justicia, Prensa, Otras Instituciones que requieran de información no confidencial.

<b>Disponibilidad horaria</b>	Amplia, destinada al cumplimiento de las tareas y objetivos del cargo.
<b>Otros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de los requisitos normativos vigentes para el ejercicio profesional.</li> <li>• Guardar estricto apego a los valores de justicia, libertad, independencia, honestidad, solidaridad, efectividad, compromiso y respeto en el ejercicio de sus funciones.</li> </ul>
<b>Remuneración</b>	Conforme al escalafón vigente.
<b>Funciones</b>	<p>a. Realizar la gestión integral de apoyo administrativo a la función jurisdiccional en todo el proceso judicial (prohibida la delegación de tareas jurisdiccionales en los integrantes de la Oficina Judicial), conforme la normativa vigente y en post del logro de los objetivos establecidos.</p> <p>b. Elaborar el plan estratégico de la Oficina y el plan operativo anual, para ser presentado a la Sala Penal.</p> <p>c. Elaborar y revisar los protocolos de actuación, reglamentos y procedimientos necesarios para el funcionamiento de la Oficina Judicial, previa aprobación de la Sala Penal de CSJ.</p> <p>d. Velar por la estandarización de criterios y metodologías de trabajo interno.</p> <p>e. Garantizar estándares de calidad en la gestión, eficiencia en el servicio judicial, utilizando para ello todos los medios disponibles que permitan optimizar la función de los Jueces.</p> <p>f. Participar en el desarrollo e implementación de la normativa necesaria para dar cumplimiento a la misión de la Oficina Judicial.</p> <p>g. Realizar la administración eficiente del recurso para un adecuado funcionamiento.</p> <p>h. Velar por la gestión de los objetos secuestrados y la cadena de custodia.</p> <p>i. Diseñar instrumentos de medición e informes que permitan medir la gestión.</p> <p>j. Seguimiento y control de la gestión (indicadores, estadísticas, etc.) con objeto de ir adecuando los recursos humanos y las estructuras a las necesidades y demandas del servicio de justicia.</p> <p>k. Realizar la gestión del recurso humano en post del logro de los objetivos y para un servicio de justicia de calidad.</p> <p>l. Velar por la atención de profesionales y público en general; y por las inquietudes y dificultades de la práctica diaria presentadas por el Presidente del Tribunal de Apelaciones y del Colegio de Jueces.</p> <p>m. Realizar el seguimiento y adecuación del sistema informático a la gestión de la Oficina Judicial.</p> <p>n. Velar por el control de los plazos en todas las etapas del proceso penal conforme la normativa.</p>

o. Ordenar las comunicaciones y emplazamientos respectivos.  
p. Controlar la gestión de la agenda de audiencias y asignación de jueces a las mismas.

q. Seguimiento y control periódico de la realización de las audiencias para analizar desvíos a fin de informar al Presidente del Colegio de Jueces y al presidente de la Sala Penal sobre cualquier alteración en el cronograma de audiencias que se deba a la actuación de los jueces, para que tomen las medidas pertinentes a los fines de evitar la reiteración de dicha situación.

r. Determinar por sorteo la subrogancia de los jueces.

s. Lograr la fidelidad, integridad, disponibilidad e inalterabilidad de los registros y documentación que produce la Oficina Judicial, para conocimiento de los operadores, de las partes y/o de la ciudadanía según corresponda.

t. Garantizar la registración íntegra en audio y/o video de todas las audiencias y juicios orales y el resguardo de los mismos.

u. Participar en la definición e implementación de la política de comunicación institucional y con la sociedad y coordinar la difusión de información relevante para el fuero penal.

v. Disponer las medidas y acciones necesarias para el desarrollo en tiempo y forma del juicio.

w. Realizar actos de mero trámite, que no supongan actividad jurisdiccional.

x. Cumplir y hacer cumplir las normas de Salud, Seguridad e Higiene del sector.

y. Dar cumplimiento a las políticas y procedimientos definidos por la Sala Penal y por la normativa vigente (ej.: gestión administrativa-financiera, política de recursos humanos, gestión de recursos tecnológicos y otros).

z. Controlar y dar seguimiento al cumplimiento de las órdenes de medidas cautelares.

## **NOMENCLATURA DEL CARGO**

## **COORDINADOR/A DE LA UNIDAD DE APOYO PROCESAL Y GESTIÓN DE AUDIENCIAS.**

<b>Objetivo</b>	Planear, dirigir, coordinar y controlar integralmente la marcha administrativa de la Unidad de Apoyo Procesal y Gestión de Audiencia, facilitando su eficiente funcionamiento y contribuyendo a un mejor desarrollo del proceso judicial.
<b>Organismo al que pertenece</b>	Oficina Judicial, Unidad de Apoyo Procesal y Gestión de Audiencias.
<b>Organismo al que reporta</b>	Dirección de la Oficina Judicial.
<b>Supervisa a</b>	Personal de Apoyo: Actuarios Judiciales, Asistentes Judiciales
<b>Asientos de Funciones</b>	En la Circunscripción Judicial Penal Especializada.



<b>Instrucción Formal</b>	<p>Indispensable: Abogado, Licenciado en Ciencias Políticas y/o carrera a fin.</p> <p>Deseable: Estudios de especialización en relaciones públicas, recursos humanos, mejoramiento de procesos y reingeniería.</p>
<b>Conocimientos Especializados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preferentemente con especialización en Derecho Penal.</li> <li>• Conocimientos del Código Penal y Procesal Penal y Código de Organización Judicial.</li> <li>• Gestión de Despachos penales.</li> <li>• Herramientas informáticas de escritorio en ambientes Windows y Sistema de Gestión Judicial (JUDISOFT).</li> <li>• Haber aprobado los cursos de capacitación sobre la gestión del nuevo modelo de Despacho Judicial.</li> </ul>
<b>Experiencia Laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínima de 5 años en el ejercicio de la profesión como penalista o por un periodo mínimo de 3 años haber ejercido como Actuario Judicial.</li> </ul>
<b>Características Personales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto grado de análisis y raciocinio.</li> <li>• Facilidad para la expresión verbal y escrita.</li> <li>• Capacidad de dirección, liderazgo y don de mando.</li> <li>• Capacidad para analizar y resolver situaciones complejas.</li> <li>• Capacidad para trabajar en equipo.</li> <li>• Alto grado de organización y metodología en su gestión.</li> <li>• Ascendencia y habilidad para Motivar al Personal.</li> </ul>
<b>Condiciones Especiales de trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sujeto a presión para cumplimiento de plazos.</li> <li>• Disposición para trabajar fuera del horario laboral para disposición del servicio por turno</li> </ul>
<b>Relaciones del Cargo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporta a la Dirección de la Oficina Judicial.</li> </ul>
<b>Disponibilidad horaria</b>	Horario laboral y/o cobertura de turno.
<b>Otros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de los requisitos normativos vigentes para el ejercicio profesional.</li> <li>• Guardar estricto apego a los valores de justicia, libertad, independencia, honestidad, solidaridad, efectividad, compromiso y respeto en el ejercicio de sus funciones.</li> </ul>
<b>Remuneración</b>	Conforme al escalafón vigente.
<b>Funciones Básicas</b>	Coordinar al equipo de trabajo que apoya la gestión del Colegio de Jueces en el trámite y resolución de causas penales de Delitos Económicos y Crimen Organizado.



## Funciones Específicas

- a. Conducir, orientar y coordinar la actividad de las áreas que conforman la Unidad de Apoyo Procesal y Gestión de Audiencias.
- b. Supervisar la labor administrativa del Equipo de Apoyo Jurisdiccional.
- c. Fijar en coordinación con los jueces y demás funcionarios los correctivos destinados a las reglas de turno aplicables en el caso de la asignación de causas, cuando no se cuente con el sistema Informático.
- d. Supervisar el trámite de documentos en el sector, verificando que todos los documentos ingresados se distribuyan en el día a los órganos correspondientes.
- e. Organizar y administrar el sistema de remisión de documentos y expedientes.
- f. Designar el lugar en que deberán custodiarse las evidencias, debiendo preferentemente hacerlo en una caja de seguridad, o en su lugar en un mueble o ambiente seguro.
- g. Emitir y controlar los reportes estadísticos y de gestión en forma mensual.
- h. Hacer uso de los Indicadores de gestión para controlar el desempeño de su área a fin de mejorar y corregir los métodos de trabajo, a efectos de optimizar el flujo de los documentos hacia los destinatarios.
- i. Evaluar el desempeño de los sistemas de información y velar por su correcto uso; coordinando con la instancia correspondiente, su adecuado mantenimiento, actualización y/o mejoramiento.
- j. Atención de los requerimientos de bienes y servicios canalizándolas ante el ente administrativo de la Circunscripción Judicial correspondiente, y efectuando el
- k. Encargarse del sorteo de Audiencias y realizar el seguimiento respectivo.
- l. Instruir al personal a su cargo respecto de las modificaciones en los documentos de Gestión.
- m. Velar por el cumplimiento de lo estipulado en los documentos de gestión tales como: Manual de Organización y Funciones, Reglamento Interno, Reglamento de Organización y Funciones, así como mantenerlos actualizados sobre la base de las mejoras implantadas en la Oficina Judicial.
- n. Llevar el registro de asistencia del Personal del área.
- o. Evaluar el desarrollo de las actividades del personal a su cargo, verificando que cada persona cumpla su función asignada de acuerdo al presente Manual de Organización y Funciones.

**NOMENCLATURA  
DEL CARGO****ACTUARIO  
JUDICIAL**

<b>Objetivo</b>	Apoyar la gestión del Juez asignado a la causa tanto en lo relativo de gestión de despacho, atención de la documentación, agenda Judicial, así como depositario de las actas de la jurisdicción penal especializada en las actuaciones de los Jueces y ordenador del proceso penal como titular de la fe pública judicial
<b>Organismo al que pertenece</b>	Oficina Judicial, Unidad de Apoyo Procesal y Gestión de Audiencias.
<b>Organismo al que reporta</b>	Dirección de la Oficina Judicial.
<b>Áreas que le reportan</b>	Ninguna.
<b>Asientos de Funciones</b>	En la Circunscripción Judicial Penal Especializada.
<b>Instrucción Formal</b>	• Título de abogado
<b>Conocimientos Especializados</b>	• Preferentemente con especialización en Derecho Penal. • Sólidos conocimientos para elaboración de documentos.  • Conocimientos del Código Penal y Procesal Penal y Código de Organización Judicial.  • Gestión de Despachos penales.  • Herramientas informáticas de escritorio en ambientes Windows.  • Haber aprobado los cursos de capacitación sobre la gestión del nuevo modelo de Despacho Judicial.
<b>Experiencia Laboral</b>	• Mínima de 5 años en el ejercicio de la profesión o por un periodo mínimo de 3 años haber ejercido como Asistente Judicial de Apoyo Jurisdiccional.
<b>Características Personales</b>	• Facilidad para expresarse verbal y escrita. • Disposición y capacidad para trabajar en equipo. • Gran capacidad de razonamiento y análisis. • Disposición para adaptarse a los cambios, empatía. • Responsabilidad y rapidez en la ejecución de sus tareas.
<b>Condiciones Especiales de trabajo</b>	• Sujeto a presión para cumplimiento de plazos. • Disposición para trabajar fuera del horario laboral para disposición del servicio por turno.
<b>Relaciones del Cargo</b>	• Reporta a la Coordinación de la Unidad de Apoyo Procesal y Gestión de Audiencias.  • Jueces
<b>Disponibilidad horaria</b>	Horario laboral y/o cobertura de turno.

<b>Otros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de los requisitos normativos vigentes para el ejercicio profesional (ej.: matrícula).</li> <li>• Guardar estricto apego a los valores de justicia, libertad, independencia, honestidad, solidaridad, efectividad, compromiso y respeto en el ejercicio de sus funciones.</li> </ul>
<b>Remuneración</b>	Conforme al escalafón vigente.
<b>Funciones</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibir, clasificar, registrar y distribuir la documentación que ingresa o sale del Despacho del Juez.</li> <li>2. Elaborar y controlar la documentación de tipo administrativo generada en el Despacho.</li> <li>3. Archivar los documentos generados y recibidos.</li> <li>4. Sortear las audiencias conforme a los impulsos y plazos procesales.</li> <li>5. Atender al personal y público que llega al Despacho del Juez.</li> <li>6. Programar y controlar la agenda judicial.</li> <li>7. Programar y coordinar las fechas para la realización de las diligencias externas.</li> <li>8. Concertar citas y reuniones de trabajo con los demás Jueces, preparando la información y documentos relacionados con el asunto de la reunión.</li> <li>9. Apoyar al Juez durante las audiencias, elaborando el acta de las mismas.</li> <li>10. Apoyar al Juez en la preparación de la Actuación de Prueba.</li> <li>11. Apoyar al Juez en la emisión de Sentencias e Informes Finales.</li> <li>12. Elaborar informes sobre puntos controvertidos en el expediente, a requerimiento del Juez.</li> <li>13. Descargar los actos procesales generados en el despacho en el Sistema Informático (JUDISOF).</li> <li>14. Realizar el cambio de etapa de los expedientes, de trámite a ejecución, luego de consentida la sentencia.</li> <li>15. Mantener en forma organizada los documentos correspondientes a los expedientes en proceso.</li> <li>16. Realizar otras funciones propias del puesto cuando es requerido por su Supervisor Inmediato Superior.</li> </ol>

**NOMENCLATURA  
DEL CARGO****ASISTENTE  
JUDICIAL**

<b>Objetivo</b>	Apoyar el trámite y archivo de expedientes y documentos del mantenimiento ordenado de éste, de acuerdo a los procedimientos vigentes; así mismo de ingresar, registrar, clasificar, ordenar, vigilar y remitir a los diversos componentes del trámite los expedientes y demás documentos que soliciten.
<b>Organismo al que pertenece</b>	Oficina Judicial, Unidad de Apoyo Procesal y Gestión de Audiencias.
<b>Organismo al que reporta</b>	Unidad de Apoyo de Trámite Judicial y Gestión de Audiencias
<b>Áreas que le reportan</b>	Ninguno
<b>Asientos de Funciones</b>	En la Circunscripción Judicial Penal Especializada.
<b>Instrucción Formal</b>	Estudiante de Derecho, Ciencias Políticas y/o carrera a fin.
<b>Conocimientos Especializados</b>	Trámite de causas penales. gestión documental y archivo.
<b>Experiencia Laboral</b>	2 años de experiencia de auxiliar de secretarías del Fuero Penal.
<b>Características Personales</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Facilidad para la expresión verbal y escrita.</li><li>• Capacidad para trabajar en equipo.</li><li>• Metódico y ordenado en la ejecución de sus tareas.</li><li>• Cuidadoso, minucioso y con capacidad de concentración.</li><li>• Rapidez y agilidad mental.</li></ul>
<b>Condiciones Especiales de trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Esfuerzo permanente bajo presión.</li><li>• Disposición para trabajar fuera del horario laboral para disposición del servicio por turno.</li></ul>
<b>Relaciones del Cargo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reporta a la Unidad de Apoyo Procesal y Gestión de Audiencias.</li></ul>
<b>Disponibilidad horaria</b>	Horario laboral y/o cobertura de turno.
<b>Otros</b>	Guardar estricto apego a los valores de justicia, libertad, independencia, honestidad, solidaridad, efectividad, compromiso y respeto en el ejercicio de sus funciones.
<b>Remuneración</b>	Conforme la normativa vigente.
<b>Funciones Básicas</b>	Es responsable de clasificar, ordenar y resguardar los expedientes y medios probatorios que conforman una causa y realizar los registros de los trámites internos correspondientes.
<b>Funciones Específicas</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Custodiar los expedientes y medios probatorios, cosas materia del delito y/o especies relacionadas con los procesos judiciales, manteniéndolos debidamente codificados y ordenados.</li><li>2. Ubicar físicamente en los anaqueles y de acuerdo al diseño establecido, los expedientes ingresados y devueltos a su área.</li></ol>

3. Atender las solicitudes de expedientes y otros documentos en custodia en el archivo, registrando y controlando el ingreso y salida de los mismos, en el sistema informático o en su defecto en los formatos manuales que correspondan.
4. Atender a las solicitudes de expedientes del área de Lectura.
5. Recibir, clasificar, registrar y controlar los ingresos y salidas de los medios probatorios,
6. Verificar permanentemente las condiciones de seguridad del Archivo.
7. Poner inmediatamente en conocimiento del supervisor inmediato, las alteraciones que hubiera encontrado en los expedientes devueltos, a efecto de que se tomen las medidas del caso contra el infractor.
8. Preparar informes sobre el estado físico de los expedientes y medios probatorios cosas materia del delito.
9. Recepcionar al final de la jornada laboral los expedientes en trámite para su almacenamiento temporal hasta el inicio de la próxima jornada.
10. Colaborar con las depuraciones de expedientes mensuales que sean ordenadas por el despacho del Juez.
11. Otras que le sean indicadas por su jefe inmediato.

## NOMENCLATURA DEL CARGO

## RELATOR JUDICIAL

<b>Objetivo del Cargo</b>	Apoyar al colegio de jueces especializados en la revisión y producción de los documentos y resoluciones emitidas por los jueces de las diversas instancias.
<b>Organismo al que pertenece</b>	Oficina Judicial, Unidad de Apoyo Procesal y Gestión de Audiencias.
<b>Organismo al que reporta</b>	Unidad de Apoyo de Trámite Judicial y Gestión de Audiencias
<b>Supervisa a</b>	Ninguno
<b>Asientos de Funciones</b>	En la Circunscripción Judicial Penal Especializada.
<b>Instrucción Formal</b>	Abogado.
<b>Conocimientos Especializados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preferentemente con especialización en Derecho Penal.</li> <li>• Sólidos conocimientos para elaboración de documentos.</li> <li>• Conocimientos del Código Penal y Procesal Penal y Código de Organización Judicial.</li> <li>• Gestión de Despachos penales.</li> <li>• Herramientas informáticas de escritorio en ambientes Windows.</li> <li>• Haber aprobado los cursos de capacitación sobre la gestión del nuevo modelo de Despacho Judicial.</li> </ul>

<b>Experiencia Laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Mínima de 5 años en el ejercicio de la profesión o por un periodo mínimo de 3 años haber ejercido como Actuario Judicial de Apoyo Jurisdiccional.</li> </ul>
<b>Características Personales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Facilidad para expresarse verbal y escrita.</li> <li>· Disposición y capacidad para trabajar en equipo.</li> <li>· Gran capacidad de razonamiento y análisis.</li> <li>· Disposición para adaptarse a los cambios, empatía.</li> <li>· Responsabilidad y rapidez en la ejecución de sus tareas.</li> </ul>
<b>Condiciones Especiales de trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Sujeto a presión para cumplimiento de plazos.</li> <li>· Disposición para trabajar fuera del horario laboral para disposición del servicio por turno.</li> </ul>
<b>Relaciones del Cargo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Reporta a la Coordinación de la Unidad de Apoyo Procesal y Gestión de Audiencias.</li> <li>· Jueces.</li> </ul>
<b>Disponibilidad horaria</b>	Horario laboral y/o cobertura de turno.
<b>Otros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Cumplimiento de los requisitos normativos vigentes para el ejercicio profesional.</li> <li>· Guardar estricto apego a los valores de justicia, libertad, independencia, honestidad, solidaridad, efectividad, compromiso y respeto en el ejercicio de sus funciones.</li> </ul>
<b>Remuneración</b>	Conforme la normativa vigente.
<b>Funciones Básicas</b>	Recibir de los Magistrados o Salas que envíen en grado de consulta y los escritos o recursos que entreguen los interesados, cuidando que estén debidamente foliados y cosidos, además de verificar la prevención ocurrida en el expediente.
<b>Funciones Específicas</b>	<p>a. Apoyar a los jueces en la elaboración de las Sentencias dictadas en la gestión de causas penales especializadas o documentos generados por el Despacho.</p> <p>b. Recibir bajo constancia los procesos que deben ser tramitados o resueltos durante las horas de despacho, dando cuenta el mismo día.</p> <p>c. Hacer presente al Colegiado y al Juez Superior ponente en su caso, las nulidades y omisiones que advierta en los autos.</p> <p>d. Dar cuenta oportunamente al Colegiado, si de autos resulta que alguno de los Jueces Superiores está impedido o ha sido recusado.</p> <p>e. Hacer relación verbal de las causas en el acto de su vista, cuando corresponda; en las audiencias e informes orales leerá las piezas del expediente que el Presidente ordene.</p> <p>f. Llevar un registro sistematizado para las audiencias o informes orales, con indicación del nombre de las partes, del</p>

Fiscal que deba actuar, si fuera el caso, y de los defensores designados, así como el Juzgado del que procede la causa.

g. Preparar el despacho, dando cuenta al Colegiado, velando que no quede ninguna resolución sin ser firmada el mismo día que se dicta.

h. Devolver los expedientes a la Unidad, el mismo día en que son despachados bajo cargo en el registro sistematizado respectivo.

i. Guardar reserva de lo que ocurra en la Sala.

j. Registrar la distribución de las causas entre los ponentes y su devolución, así como los votos en casos de discordia.

k. Llevar un registro sistematizado en que se anota diariamente las partidas relativas a los autos y sentencias que se dicten, extractando la parte resolutive e indicando los nombres de los litigantes, objeto de la causa y los nombres de los Magistrados.

l. Recepcionar las ponencias y resoluciones de los Jueces.

m. Presentar semanalmente al Presidente de la Sala una razón de las causas que hayan quedado al voto, con indicación de la fecha en que se vieron.

n. Emitir razones e informes que se solicite u ordene el superior, bajo responsabilidad.

o. Las demás que correspondan conforme a la ley y al Reglamento.

## NOMENCLATURA DEL CARGO

## JEFE DE UNIDAD DE ATENCIÓN A USUARIOS

<b>Objetivo</b>	Coordinar y orientar los requerimientos de los Usuarios del servicio penal especializado, así como recepcionar y distribuir los documentos presentados por éstos en la Oficina Judicial para la actuación de diligencias.
<b>Organismo al que pertenece</b>	Unidad de Atención al usuario.
<b>Organismo al que reporta</b>	Dirección de la Oficina Judicial.
<b>Supervisa a</b>	Asistentes administrativos del área. Ujier notificador.
<b>Asientos de Funciones</b>	En la Circunscripción Judicial Penal Especializada.
<b>Instrucción Formal</b>	Indispensable: • Abogado, Licenciado en Ciencias Políticas y/o carrera a fin.  Deseable • Estudios de especialización en relaciones públicas, recursos humanos.



<b>Conocimientos Especializados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Código de Organización Judicial.</li> <li>• Gestión de Despachos penales.</li> <li>• Herramientas informáticas de escritorio en ambientes Windows.</li> <li>• Haber aprobado los cursos de capacitación sobre la gestión del nuevo modelo de Despacho Judicial.</li> </ul>
<b>Experiencia laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 años de experiencias en la condición de equipos de trabajo.</li> </ul>
<b>Características personales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidad para la expresión verbal y escrita.</li> <li>• Capacidad de dirección, liderazgo y don de mando.</li> <li>• Capacidad para analizar y resolver situaciones.</li> <li>• Capacidad para trabajar en equipo.</li> <li>• Alto grado de organización y metodología en su gestión.</li> <li>• Ascendencia y habilidad para Motivar al Personal.</li> </ul>
<b>Condiciones Especiales de trabajo</b>	Disposición para trabajar fuera del horario laboral para disposición del servicio por turno
<b>Relaciones del Cargo</b>	Reporta al director de la Oficina Judicial.
<b>Disponibilidad horaria</b>	Horario laboral y/o cobertura de turno.
<b>Otros</b>	Guardar estricto apego a los valores de justicia, libertad, independencia, honestidad, solidaridad, efectividad, compromiso y respeto en el ejercicio de sus funciones.
<b>Remuneración</b>	Conforme la normativa vigente.
<b>Funciones Básicas</b>	Organizar y supervisar las funciones de atención a usuarios de los servicios de Justicia Penal Especializada conforme a las normas de seguridad y calidad establecidas.
<b>Funciones Específicas</b>	<p>a. Verificar si la documentación presentada por fiscales y abogados, reúne los requisitos establecidos según el asunto a que están referidos.</p> <p>b. Verificar que el documento que se presenta efectivamente contenga las copias y anexos que el escrito de presentación dice contener.</p> <p>c. Recibir y confirmar los registros y documentos anexos, pertenecientes a las causas en gestión, remitiéndolos al sector responsable de su tratamiento.</p> <p>d. Confirmar en el Sistema de gestión y/o de forma presencial el cargo de recepción con indicación de fecha y hora.</p> <p>e. Orientar al Público sobre correcciones que el documento pudiera requerir o completar, evitando demoras en el trámite.</p> <p>f. Imprimir a través del Sistema las carátulas de las causas ingresadas y de los documentos que así lo requieran.</p> <p>g. Remitir inmediatamente la documentación recibida a la Unidad de Apoyo Procesal y Gestión de Audiencia u otra área, si corresponde.</p>

- h. Informar a los usuarios, previa verificación en el sistema del apersonamiento, sobre el estado de sus expedientes o asuntos por lo que se mantendrá comunicación permanente entre las áreas de la Oficina Judicial y Colegio de Jueces, respectivamente.
- i. Emitir reporte de consultas sobre el estado de los expedientes a las personas autorizadas.
- j. Orientar y dirigir al público sobre las audiencias y/o diligencias programadas y coordinar con los Jueces respectivos.
- k. Programar las solicitudes de entrevista con los Magistrados del abogado y/o litigante, de acuerdo a la fecha y horario establecidos.
- l. Llevar cuaderno y/o formato de control y entregar anticipadamente dicho control a la Unidad de Apoyo Procesal y Gestión de Audiencias.
- m. Coordinar el ingreso de los usuarios al despacho del Juez para la entrevista correspondiente, previa identificación y verificación de la programación correspondiente.
- n. Coordinar la atención de Legalizaciones de firmas, previa identificación del usuario, consulta a los especialistas legales y previa coordinación con el juez.
- o. Entregar consignaciones a los beneficiarios, previa verificación y registro de sus datos personales.
- p. Autorizar el ingreso a la Sala de Lectura de Expedientes, previa identificación del usuario y solicitud del expediente al archivo mediante el sistema informático.
- q. Entregar las copias certificadas, partes judiciales, exhortos, edictos y recaudos a los solicitantes de los mismos, siguiendo los procedimientos establecidos.

## **NOMENCLATURA DEL CARGO**

## **UJIER (NOTIFICADOR/A)**

<b>Objetivo</b>	Recoger, clasificar y custodiar las cédulas de notificaciones, devolviendo al mismo los cargos de las notificaciones una vez diligenciadas realizando la entrega a sus destinatarios o quienes estén autorizados para recepcionarlas (De acuerdo a Ley).
<b>Organismo al que pertenece</b>	Unidad de Atención al usuario.
<b>Organismo al que reporta</b>	Al jefe de la Unidad de Atención de Usuarios.
<b>Supervisa a</b>	Ninguno
<b>Asientos de Funciones</b>	En la Circunscripción Judicial Penal Especializada.
<b>Instrucción Formal</b>	Indispensable: Estudiante de Derecho, Administración de Empresa o carreras a fin.  Deseable Con conocimiento en atención al público y tramite judiciales en materia penal.

<b>Conocimientos Especializados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de Despachos penales.</li> <li>• Herramientas informáticas de escritorio en ambientes Windows.</li> <li>• Haber aprobado los cursos de capacitación sobre la gestión del nuevo modelo de Despacho Judicial.</li> </ul>
<b>Experiencia Laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 años como asistente de Despacho Judicial.</li> </ul>
<b>Características Personales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidad para la expresión verbal y escrita.</li> <li>• Capacidad para trabajar en equipo.</li> <li>• Organizado y metódico en su gestión.</li> </ul>
<b>Condiciones Especiales</b>	Ninguna.
<b>Relaciones del Cargo</b>	Depende del jefe de la Unidad de Atención al usuario.
<b>Disponibilidad horaria</b>	De conformidad a los requerimientos de notificaciones a las partes.
<b>Otros</b>	Guardar estricto apego a los valores de justicia, libertad, independencia, honestidad, solidaridad, efectividad, compromiso y respeto en el ejercicio de sus funciones.
<b>Remuneración</b>	Conforme la normativa vigente.
<b>Funciones Básicas</b>	Notificar a las partes y entrega de documentos (Notificaciones, expedientes, exhortos y oficios) según el trámite correspondiente.
<b>Funciones Específicas</b>	<p>a. Recibir las Cédulas de Notificación para su diligenciamiento, acompañadas del listado correspondiente dejando constancia en el mismo del día y hora de su recepción.</p> <p>b. Entregar las Cédulas de Notificación a los destinatarios correspondientes, verificando previamente los domicilios indicados y los anexos a entregar.</p> <p>c. Dejar constancia en la parte correspondiente de la Cédula de Notificación, el nombre del notificado o de quien la recibe, su número de documento de identidad y si se negara, la razón de esto.</p> <p>d. Utilizar el Sistema de preaviso Judicial, cuando no se encuentre en primera visita al notificado y cumplir con volver el día indicado en el formato correspondiente.</p> <p>e. Entregar diariamente los cargos al responsable de área, así como devolver las notificaciones que no pudieron ser diligenciadas, con las anotaciones pertinentes.</p> <p>f. Verificar que el nombre y dirección de los destinatarios, y del remitente, sean claros y legibles. Así mismo verificar en forma aleatoria que los anexos que se adjuntan a los escritos se encuentran foliados y obran en las Cédulas dichos folios.</p> <p>g. Realizar una programación diaria del recorrido de acuerdo a la dirección de los destinatarios(ruteo).</p>

## 5. PRESUPUESTO PARA LA OPERACIÓN DEL MODELO

### 5.1 ANEXO DE PERSONAL

CANT.	CARGO	CAT.	SUELDO	GASTO DE REPR.	BON. RESP. EN EL CARGO	**BON. GRADO ACADÉMICO	**BONIF. ANTIGÜEDAD
1	Director de la Oficina Judicial	JJ5	12.202.348	3.625.000		360.000	
1	Perito Financiero	A14	7.536.180			360.000	
	<b>Unidad de Apoyo procesal y Gestión de Audiencias</b>						
1	Coordinador/a	J4A	10.800.000		1.000.000	360.000	
8	Actuario Judicial	J66	6.500.000		1.500.000	360.000	350.000
3	Relatores	J4A	10.800.000		1.000.000	360.000	350.000
5	Asistente Jurisdiccional	JA2	6.722.735				350.000
5	Dáctilografos	JN5	3.081.930				
	<b>Unidad de Atención de Usuarios</b>						
1	Jefe de unidad de Atención	C24	6.277.735			360.000	
2	Asistentes Administrativos	E2C	4.081.235				
5	Ujieres	JH1	3.028.410				
	<b>Unidad de Seguimiento de Medidas Cautelares y Recuperación de Activos</b>						
1	Jefe de unidad	D37	8.800.000		1.350.000	360.000	
2	Asistentes Administrativos	E2C	4.081.235				
	<b>Colegiado de Jueces Especializados en Delitos Económicos y Crimen Organizado</b>						
5	Jueces de Garantías	Ji7	14.181.000	3.625.000	1.950.000	360.000	500.000
4	Jueces de Sentencia	Ji7	14.181.000	3.625.000	1.950.000	360.000	500.000
2	Jueces de Ejecución	Ji7	14.181.000	3.625.000	1.950.000	360.000	500.000
	<b>Colegiado de Jueces de Apelaciones</b>						
3	Jueces de Apelaciones	Ji7	14.181.000	3.625.000	1.950.000	360.000	500.000

\*\* Bonificación por grado académico y/o bonificación por antigüedad, dependería del funcionario en cuestión.

## 6. DETALLE CALCULO ANUAL POR CARGOS

CANT.	CARGO	CAT.	SUELDO	12 MESES	TOTAL POR CANT. DE FUNCIONARIOS	AGUINALDO	GASTO DE REPR.	12 MESES	TOTAL POR CANT. DE FUNCIONARIOS	AGUINALDO	BON. RESP. EN EL CARGO	BON. GRADO ACADÉMICO	**BON. ANTIGÜEDAD	TOTAL BONI POR FUNCIONARIO	12 MESES	TOTAL POR CANT. DE FUNCIONARIOS	AGUINALDO
1	Director de la Oficina Judicial	JJ5	12.202.348	146.428.176	146.428.176	12.202.348	3.625.000	43.500.000	43.500.000	3.625.000		360.000		360.000	4.320.000	4.320.000	360.000
1	Perito Financiero	A14	7.536.180	90.434.160	90.434.160	7.536.180						360.000		360.000	4.320.000	4.320.000	360.000
	<b>Unidad de Apoyo Procesal y Gestión de Audiencias</b>			0	0									-	-	-	-
1	Coordinador/a	J4A	10.800.000	129.600.000	129.600.000	10.800.000				1.000.000		360.000		1.360.000	16.320.000	16.320.000	1.360.000
8	Actuario Judicial	J66	6.500.000	78.000.000	624.000.000	6.500.000					1.500.000	360.000	350.000	2.210.000	26.520.000	212.160.000	2.210.000
3	Relatores	J4A	10.800.000	129.600.000	388.800.000	10.800.000					1.000.000	360.000	350.000	1.710.000	20.520.000	61.560.000	1.710.000
5	Asistente Jurisdiccional	JA2	6.277.735	75.332.820	376.664.100	6.277.735							350.000	350.000	4.200.000	21.000.000	350.000
5	Dactilógrafos	JN5	3.081.930	36.983.160	184.915.800	3.081.930								-	-	-	-
	<b>Unidad de atención de usuarios</b>			0	0									-	-	-	-
1	Jefe de la unidad de atención	C24	6.277.735	75.332.820	75.332.820	6.277.735						360.000		360.000	4.320.000	4.320.000	360.000
2	Asistentes administrativos	E2C	4.081.235	48.974.820	97.949.640	4.081.235								-	-	-	-
5	Ujieres	JH1	3.028.410	36.340.920	181.704.600	3.028.410								-	-	-	-
	<b>Unidad de Seguimiento de Medidas Cautelares y Recuperación de Activos</b>			0	0									-	-	-	-
1	Jefe de unidad	D3F	8.800.000	105.600.000	105.600.000	8.800.000					1.350.000	360.000		1.710.000	20.520.000	20.520.000	1.710.000
2	Asistentes administrativos	E2C	4.081.235	48.974.820	97.949.640	4.081.235								-	-	-	-
	<b>Colegiado de Jueces Especializados en Delitos Económicos y Crimen Organizado</b>			0	0									-	-	-	-
5	Jueces de Garantías	J17	14.181.000	170.172.000	850.860.000	14.181.000	3.625.000	43.500.000	217.500.000	3.625.000	1.950.000	360.000	500.000	2.810.000	33.720.000	168.600.000	2.810.000
4	Jueces de Sentencia	J17	14.181.000	170.172.000	680.688.000	14.181.000	3.625.000	43.500.000	174.000.000	3.625.000	1.950.000	360.000	500.000	2.810.000	33.720.000	134.880.000	2.810.000
2	Jueces de Ejecución	J17	14.181.000	170.172.000	340.344.000	14.181.000	3.625.000	43.500.000	87.000.000	3.625.000	1.950.000	360.000	500.000	2.810.000	33.720.000	67.440.000	2.810.000
	<b>Colegiado de Jueces de Apelaciones</b>			0	0			0	0					-	-	-	-
3	Jueces de Apelaciones	J17	14.181.000	170.172.000	510.516.000	14.181.000	3.625.000	43.500.000	130.500.000	3.625.000	1.950.000	360.000	500.000	2.810.000	33.720.000	101.160.000	2.810.000
				1.682.289.696	4.881.786.936	140.190.808	18.125.000	217.500.000	652.500.000	18.125.000	12.650.000	3.960.000	3.050.000	19.660.000	235.920.000	816.600.000	19.660.000

SUELDOS 4.881.786.936  
 GASTOS DE REPRESENTACIÓN 652.500.000  
 BONIFICACIONES 816.600.000  
 AGUINALDOS 177.975.808

PRESUPUESTO  
OFICINA JUDIICIAL  
CONSOLIDADO POR SUBGRUPO Y OBJETO DE GASTO

O.G	DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO VIGENTE
<b>100</b>	<b>SERVICIOS PERSONALES</b>	<b>6.528.862.744</b>
<b>111</b>	<b>SUELDOS</b> Remuneración mensual establecida para retribuir los servicios de los funcionarios públicos y privados.	<b>4.881.786.936</b>
<b>113</b>	<b>GASTOS DE REPRESENTACIÓN</b> Remuneración adicional inherente al cargo y accesoria al sueldo o dieta de funcionarios públicos quienes ocupan efectivamente cargos que conlleven la representación legal de la institución en que cumplen sus funciones.	<b>652.500.000</b>
<b>114</b>	<b>AGUINALDO</b> Remuneración anual equivalente al importe de la doceava parte del total de remuneraciones mensuales presupuestadas y devengadas en concepto de sueldos, dietas y gastos de representación durante el Ejercicio Fiscal.	<b>177.975.808</b>
<b>133</b>	<b>BONIFICACIONES Y GRATIFICACIONES</b> Asignaciones complementarias al sueldo, dietas y gastos de representación del funcionario o empleado; "Bonificaciones" sobre las remuneraciones básicas mensuales únicamente en concepto de: "bonificación por grado académico", "bonificación por antigüedad en la función", "bonificación por responsabilidad en el cargo".	<b>816.600.000</b>
<b>300</b>	<b>BIENES DE CONSUMO E INSUMOS</b>	<b>53.245.080</b>
<b>330</b>	<b>PRODUCTOS DE PAPEL, CARTÓN E IMPRESOS</b> Papel y cartón en sus diversas formas y modalidades de uso común en oficinas o por las instituciones públicas; adquisición de papel, sobres y cartón en bobinas, cartulinas.	<b>17.720.080</b>
<b>340</b>	<b>BIENES DE CONSUMO DE OFICINAS E INSUMOS</b> Útiles y elementos de oficina: lápices, lapiceras, carpetas, cuadernos biblioratos, reglas, punteros, broches, perforadoras, "CD", pendrives, mouse, parlantes, adquisiciones y recarga de tintas y cartuchos tóner para impresoras y fotocopiadoras, pegamentos, borradores, sellos, marcadores de pizzarras, porta carnet, espiral para encuadernación, hojas para cúter, gomitas, grampas, desgranadoras, marcadores para muebles y demás elementos y productos similares.	<b>35.525.000</b>
<b>500</b>	<b>INVERSIÓN FÍSICA</b>	<b>38.350.000</b>
<b>530</b>	<b>ADQUISICIÓN DE MAQUINARIAS, EQUIPOS Y HERRAMIENTAS</b> Aparatos de telecomunicaciones como centrales telefónicas, aparatos de teléfono, aparatos de fax y otros de telecomunicaciones.	<b>12.600.000</b>
<b>540</b>	<b>ADQUISICIÓN DE EQUIPOS DE OFICINA Y COMPUTACIÓN</b> Escritorios, sillas, armarios, fotocopiadora, equipos de computación, trituradora de papeles.	<b>25.750.000</b>
<b>TOTAL</b>		<b>6.620.457.824</b>

## 6. HOJA DE RUTA PARA LA IMPLEMENTACION DEL MODELO DE GESTION PENAL ESPECIALIZADA.

Se espera que la implementación del modelo de gestión con los ajustes que se consideren oportunos este concluida en aproximadamente dos (2) periodos, para el primer periodo se espera se puedan cubrir acciones de análisis y ajustes en cuanto a la reorganización del sistema de trabajo, establecimiento de estándares de desempeño y requerimientos de información para la toma de decisiones.

Así como definir y desplegar actividades tendientes a la selección de los recursos hu-

manos, socialización y formación integral de los equipos de trabajo en cuanto a la operación del nuevo modelo.

Por su parte, para el segundo periodo se espera contar con los proyectos y recursos necesarios para la implementación gradual de las áreas de apoyo a la gestión jurisdiccional, definiendo los estándares que regirán su operación en términos de gestión de resultados esperados.

### 6.1 ADECUACION DEL MODELO DE GESTION Y PLANIFICACION DE ACCIONES

Como primera medida se espera la conformación de la “Mesa de Trabajo de Mejoramiento de la Gestión Penal” en su componente Modelo de Gestión de la justicia Penal Especializada.

Para el efecto es necesario establecer las múltiples áreas de trabajo que incluyen temas de organización y gestión, recursos humanos, capacitación, infraestructura, recursos tecnológicos y comunicación.

Respecto de cada se deben definir las acciones a realizar, responsables, plazos de cumplimiento y actores involucrados, con el fin de lograr el objetivo de la puesta en marcha del nuevo modelo propuesto.

Este trabajo debe ser documentado a través de informes, presentaciones, minutas, hojas de trabajo y demás documentos formales e informales producidos. Se espera que las decisiones queden asentadas en actas de acuerdos logrados.

El equipo de trabajo conformado preferentemente por Jueces y juezas de las diferentes instancias y referentes de las áreas administrativas de planeamiento, equipo MECIP, presupuesto, infraestructura y recursos humanos y tecnología de la institución, con la finalidad de realizar un análisis de los siguientes aspectos:

- Articulación y reglamentación del funcionamiento operativo en la etapa de transición (primeros días).

- Análisis de los nuevos esquemas de trabajo propuestos, agrupando tareas y funciones, estudiando secuencias y circuitos de información.

- Análisis y revisión de los procesos de trabajo generales (según cada área definida para la OFIJU) y específicos (método de asignación de audiencias a los jueces, mecanismo de agendamiento, circuito de detenidos, utilización y preservación de los secuestros, seguimiento y ejecución penal, impugnación).

- Confección de protocolos de actuación y manuales para los procesos más críticos, según necesidades.

- La identificación de actores y sus relaciones en el modelo tradicional y cambios previstos para la puesta en marcha del “modelo justicia penal especializada”.

- Análisis de los requerimientos de capacitación para magistrados/as, y funcionarios jurisdiccionales.

- Análisis sobre requerimientos de capacitación de funcionarios de apoyo a la gestión jurisdiccional.

- Análisis del diseño funcional del sistema informático de ajuste o rediseño.

- Aprobación de la propuesta de esquema organizacional necesario, conforme las nuevas funciones que legalmente debían cumplir los actores.



• Requerimiento de nuevas normativas, particularmente estándares de operación, monitoreo y control de resultados.

• Elaboración de manuales y protocolos de procesos claves.

Las tareas de organización contemplan la aprobación de los documentos que definen el marco para el funcionamiento de la Oficina Judicial (OFIJU).

Y consecuente planificación operativa de la Oficina Judicial, esta tarea debe contemplar

la elaboración de los reglamentos de los Colegios de Jueces, y asignación de turnos para atención permanente, bajo el modelo.

De esta manera se ultiman los aspectos normativo necesario para la implementación.

Definidos los procesos de trabajo, aprobadas las estructuras, misión y funciones a cumplir por las áreas diseñadas, se proyectan cargas de trabajo con el objeto de estimar el personal necesario en cada una de ellas.

Hoja de Ruta de la Mesa de Trabajo de Mejoramiento de la Gestión Penal												
Componente: Modelo de Gestión de la Justicia Penal Especializada												
Nro.	Actividades previstas	Cronograma en meses Año 2021										
1	Análisis de los nuevos esquemas de trabajo propuestos	■	■									
2	La identificación de actores y sus relaciones en el modelo propuesto.			■	■							
3	Análisis del diseño funcional del sistema informático /rediseño.	■	■	■	■							
4	Aprobación de la propuesta de esquema organizacional necesario.					■						
5	Requerimiento de nuevas normativas e instrumentos de gestión.					■	■	■	■	■	■	■
6	Requerimiento de capacitación para magistrados/as y funcionarios.						■	■	■			
7	Elaboración de los programas de capacitación complementaria.									■	■	■
8	Levantamiento y análisis de información estadística actualizada.					■	■					
9	Definición de cargas de trabajo y recursos humanos necesarios.							■	■	■	■	
10	Monitoreo del proceso de selección e inducción de RR. HH.									■	■	■
11	Análisis de los requerimientos de infraestructura y mobiliario.							■	■	■		
12	Análisis del presupuesto propuesto y ajustes (2022).								■	■		
13	Definición de los estándares bajo el modelo MECIP.							■	■	■	■	■
14	Elaboración de manuales y protocolos de procesos claves.									■	■	■
Nro.	Actividades previstas	Cronograma en meses Año 2021										
1	Acompañamiento a la organización del Colegio de Jueces.	■	■									
2	Monitoreo de la implementación (RR. HH, tecnología, infraestructura).			■	■	■	■	■	■	■	■	
3	Acompañamiento al sistema de control y evaluación de la gestión.	■	■	■	■	■						
4	Acompañamiento al proceso de evaluación de desempeño (Año 1).							■	■	■		
5	Evaluación y ajustes de mejora continua.										■	■

## 7. LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

La dimensión del cambio es considerable, estructuras, funciones, procedimientos, y especialmente la cultura organizacional del fuero penal especializado. En este contexto uno de los principales factores de esta transformación se encuentra en el recurso humano.

En pocas palabras implican estrategias que permitan gestionar la incertidumbre que toda reforma genera en las personas.

En este sentido se debe trabajar en prever dos aspectos: a. Implicancias de los cambios propuestos; y b. Modalidades de trabajo en el marco a las nuevas funciones.

Este aspecto debe ser cubierto con la producción de protocolos de actuación y, especialmente, en las actividades de capacitación generales y específicas destinadas a magistrados, funcionarios y administrativos.

### I. CENSO DE FUNCIONARIOS JUDICIALES ASIGNADOS AL ÁREA PENAL ESPECIALIZADA

La primera medida consiste en la identificación de los funcionarios que actualmente prestan servicios al fuero penal especializado bajo el modo tradicional, con la finalidad de identificar la cantidad de recursos humanos asignados, los perfiles, antigüedad y méritos.

Adicionalmente se puede implementar un censo de intereses, coordinado con el área de capacitación, para conocer las expectativas y posibilidades de los futuros operadores.

### II. MECANISMO DE DISTRIBUCIÓN DE ASIGNACIONES

Se requiere de la implementación de un mecanismo de distribución que debe ser aprobado por la Sala Penal de la CSJ y comunicado a representantes del sindicato de empleados judiciales. Estas asignaciones pueden realizarse mediante asignaciones directas en caso de cargos de igual perfil y/o por concurso interno de conformidad con el modelo de gestión de recursos humanos de la institución.

**Asignación interna directa:** primero se buscaba asignar internamente al personal que ya pertenecía a cada ámbito involucrado (organismos jurisdiccionales), hacia las nuevas funciones. Considerando perfil, categoría, salario y beneficios del cargo actual y futuro.

**Aprobación:** una vez definida la propuesta de distribución de la totalidad de los recursos humanos del fuero penal especializado, se debe contar con la aprobación respectiva y publicación, de forma tal que todo el personal, -previa a la implementación-, cuenta

con la certeza de cuál sería su nuevo lugar de trabajo.

**Los criterios de asignación** que rigen dicho mecanismo son los siguientes: Reasignación solo a integrantes del fuero penal especializado del modelo actual.

**Consideración de las necesidades del puesto de trabajo proyectado** y las habilidades de las personas propuestas que hubieran completado el censo de intereses. La reasignación no implica necesariamente la modificación de la categoría salarial actual.

**Revisión de la asignación de personal y balance de estructuras,** en un período de seis meses de entrada en vigencia del modelo de gestión se deberá analizar a los fines de efectuar los ajustes necesarios en materia de necesidades de servicio, carga de trabajo real, concursos, categorías, entre otras.

### III. PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Desde el área de Capacitación del Poder Judicial se deben emprender diversas actividades, formales e informales, orientadas a contribuir y acompañar en el proceso de implementación del nuevo modelo de gestión penal especializada.

Sin perjuicio del plan de capacitación previsto para el área penal para el ejercicio 2021, el mismo podrá ajustarse a las necesidades que se detecten a medida que se avanza en las distintas áreas de trabajo del Plan General de Implementación.

Entre las principales actividades claves a ser realizadas se destacan las siguientes:

**Trabajo con futuro Colegios de Jueces**, a través de reuniones quincenales con los jueces

penales de Delitos Económicos y Crimen Organizado, con el objetivo de delinear criterios de trabajo y avanzar en el desarrollo de un documento base del futuro reglamento del colegio.

**Elaboración de programas de formación** para jueces destinados a elevar los conocimientos sobre modalidades y aspectos claves de los modelos delictivos económicos y de crimen organizado.

**Capacitaciones en la operación del Modelo de apoyo administrativo** a la gestión penal especializada.

Hoja de Ruta Planificación y Desarrollo de los Recursos Humanos		
Componente: Administración de Recursos Humanos de la Justicia Penal Especializada		
Nro.	Actividades previstas	Cronograma en meses Año 2021
1	Relevamiento de datos de recursos humanos del fuero especializado.	■
2	Aplicación de censo de funcionarios jurisdiccionales y administrativos.	■ ■ ■
3	Análisis cuantitativo y cualitativo de los recursos humanos vs modelo.	■ ■ ■ ■ ■
4	Aprobación de la propuesta de esquema organizacional necesario.	■ ■ ■ ■ ■
5	Elaboración de propuesta de designaciones de cargos especializado.	■ ■ ■ ■ ■
6	Identificación de necesidades de capacitación general y específica.	■ ■ ■ ■ ■
7	Elaboración de programas de capacitación (temas, metodología, carga).	■ ■ ■ ■ ■
8	Presentación y debate sobre el proyecto de Recursos Humanos.	■ ■ ■ ■ ■
9	Aprobación del proyecto de Recursos Humanos.	■ ■ ■ ■ ■
Nro.	Actividades previstas	Cronograma en meses Año 2021
1	Comunicación sobre los resultados.	■
2	Implementación del mecanismo seleccionado.	■ ■ ■
3	Selección de recursos humanos.	■ ■ ■ ■ ■
4	Socialización del modelo y asistencia técnica.	■ ■ ■ ■ ■
5	Implementación de programas de capacitación.	■ ■ ■ ■ ■
6	Evaluación de resultados.	■ ■ ■ ■ ■

**Observación:** Los jueces no serán sometidos a ninguna evaluación durante el proceso de implementación.

[www.cej.org.py](http://www.cej.org.py)

Contacto:

[cej@cej.org.py](mailto:cej@cej.org.py)

