

# **Programa Justicia SÍ - Un Modelo de Gestión para la Reestructuración del Poder Judicial del Ecuador basado en Tecnología de la Información e Inclusión Social**

Tania Cristina D. Bueno<sup>1,3</sup>, Thiago Paulo S. de Oliveira<sup>1</sup>, Telmo Fabian Molina Cáceres<sup>2</sup>, Itamar J. de Oliveira<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Instituto de Governo Eletrônico, Inteligências e Sistemas –i3G, sala 105, n. 728, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil  
{tania.bueno, thiago.paulo, i3g}@i3g.org.br

<sup>2</sup> Fiscalía General del Estado, Av. Eloy Alfaro N32 250 y República, Quito – Ecuador  
molinat@fiscalia.gob.ec

<sup>3</sup> Splenda Ltda.  
Quito – Ecuador, Sao Paulo - Brasil  
itamar@splendaconsult.com.br

**Resumen.** Justicia Sí es un programa de reestructuración destinado a conseguir una mayor inclusión social y transparencia de los procedimientos judiciales, reforzando los principios democráticos de la República del Ecuador para garantizar la justicia a todos los ciudadanos mediante los más avanzados mecanismos de tecnología de la información y de la gestión de proyectos. Actualmente, el sistema judicial de Ecuador está poco informatizado, los procesos son físicos y de difícil gestión, perjudicando la elaboración de los indicadores de eficiencia de la gestión y del trabajo de los jueces. Además, se crea una sensación de inseguridad en el ciudadano al no tener el conocimiento sobre lo que ocurre en el sector judicial. Por lo tanto, este programa se estructuró en tres ejes principales: Transformación de Recursos Humanos, Desmaterialización y Sistematización de la Justicia y Nueva infraestructura Predial y TICS para la Justicia. El enfoque principal de este trabajo es la sistematización y la desmaterialización de la justicia con el uso de las TICS. Para la ejecución del Programa Justicia Sí se contará con una coordinación que gerencia todos sus proyectos e iniciativas de forma integrada para implementar las mejores prácticas para el desarrollo y entrenamiento de todos los jueces y funcionarios del poder Judicial de Ecuador, incluidos los abogados y ciudadanos que son usuarios del sistema judicial.

**Palabras clave:** Tecnología de la Información, Inclusión Social, TICS, Poder Judicial, Gestión de la Información

## **1 Introducción**

Ecuador atraviesa un proceso revolucionario denominado Revolución Ciudadana, cuya agenda esta delineada en primer término por las propuestas del plan de gobierno del entonces candidato (2006) y ahora Presidente de la República de Ecuador, Rafael

Correa Delgado (2011), el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2010 y el Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013, que busca la construcción de un Estado plurinacional e intercultural, donde los ecuatorianos alcancen el buen vivir.

El Plan del buen vivir tiene 12 objetivos, entre los que se resalta el objetivo 9:

Garantizar la vigencia de los derechos y la justicia: garantizarles a todas las personas el respeto a los derechos humanos y el acceso a la justicia. Queremos una igualdad entre hombres y mujeres que proteja, en forma integral, a niñas, niños y adolescentes. Promover una justicia social, solidaria, imparcial, democrática, intergeneracional y transnacional.

Dentro del marco de este objetivo en los últimos años el estado ha invertido sus recursos en dos aristas relacionadas con la justicia: 1. La adecuación constitucional de la normativa principalmente en el área de gestión (Código Orgánico de la Función Judicial ) y penal (reformas sustantivas y procesales penales ); y, 2. La Policía Nacional .

Esta estrategia ha dado pocos resultados visibles para la ciudadanía, pues los juzgados, tribunales y cortes de justicia, continúan administrando justicia con lentitud, discriminación, impunidad y mal trato a los usuarios, tanto internos (servidores judiciales), como externos (ciudadanía y abogados).

Lo cual obliga a repensar el modelo de administración de justicia actual, pues la crisis de justicia no se debe únicamente a asuntos normativos, sino también principalmente a los asuntos administrativos y culturales, que impiden la aplicación directa por parte de los órganos de la función judicial de las normas constitucionales en beneficio de la ciudadanía, incrementando exponencialmente la denegación de justicia y desconocimiento de los derechos.

Para enfrentar esta problemática el poder ejecutivo propone una reforma constitucional que destrabe las balanzas de la justicia, a través de la conformación del un Consejo de transición que operara durante 18 meses, conformado por 3 delgados de la Presidencia de la República, Asamblea Nacional y el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, en reemplazo de los anteriores 9 miembros del Consejo de la Judicatura, que no podían tomar decisiones y agilizar el proceso de transformación judicial, porque para ello requería de un mínimo de 5 votos, mínimo que llega a 7 en el caso de destituciones de funcionarios, realidad que hacía casi imposible la toma de decisiones oportunas y justas. Posteriormente el Consejo de transición será reemplazado por el nuevo Consejo de la Judicatura de 5 miembros, delegados por la Corte Nacional, Fiscalía, Defensoría, Presidencia de la República y Asamblea Nacional, con lo cual se les devuelve a los operadores de justicia la potestad de gobernar sus órganos, pero con la participación permanente de delegados las funciones ejecutiva y legislativa, lo que garantiza la elevación de las políticas judiciales a políticas de estado.

Los gestores públicos de la función judicial de Ecuador necesitan el apoyo de las tecnologías de la información – TICS para mejorar la prestación de los servicios judiciales e el acceso a la Justicia. El Sistema Judicial ecuatoriano, en el transcurso del tiempo, ha enfrentado una seria problemática producto de las dificultades en materia de independencia judicial, falta de transparencia, obsolescencia de las leyes y los procedimientos, congestión y retraso judicial, limitación y deterioro de la infraestructura física, ausencia de tecnología, telecomunicaciones y servicios

modernos, generando una gran desconfianza por parte de la ciudadanía en los poderes judiciales.

El gobierno ecuatoriano en respuesta al mandato constitucional que la Administración de Justicia debe cumplir el papel de garante fundamental de la paz social, incentivó la generación de consensos en las Instituciones del Sector Judicial, en todas sus instancias, a aunar sus esfuerzos para reformar y modernizar el Sistema, en atención a la urgencia ciudadana por proteger sus derechos y solucionar sus conflictos por la vía legal.

La identificación de las debilidades, necesidades y prioridades del Sector Judicial, a través de un Plan Integral de Reformas, condujo a la creación de una Unidad Coordinadora del Programa Nacional de Apoyo a la Reforma de la Administración de Justicia, como entidad adscrita a la Presidencia de la Corte Suprema de Justicia, que dirigiera las acciones encaminadas a la modernización del sector.

El Programa de Reforma Judicial en Ecuador tiene como objetivo principal mejorar la capacidad del sistema judicial fortaleciendo la administración de la justicia, a través de cuatro ejes básicos de ejecución: el fortalecimiento institucional y del sistema jurídico, el mejoramiento administrativo y la capacitación vinculada a la carrera judicial y cuenta con la asistencia técnica y financiera de los organismos internacionales de cooperación, como en Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo, entre otros.

### **1.1 La virtualización de las demandas en Brasil como un paradigma**

El proceso de modernización del poder judicial brasileño se ha iniciado con la Enmienda Constitucional (EC) 45/2004, que ha cubierto una “gran reforma” del Poder Judicial con innovaciones en la estructura organizativa y la carrera judicial, que no fueron cubiertas por las modificaciones puntuales anteriores.

No obstante, las innovaciones no fueron suficientes para reducir el problema del acceso a la justicia, principalmente en primera instancia, que está mas próxima del juzgado y de la aceleración y eficiencia de la prestación jurisdiccional.

Las modificaciones al poder judicial son significativas e impulsaron las transformaciones que se siguieron en los tribunales a fines de mejorar la prestación jurisdiccional.

El 1er Pacto Republicano se basó en la maximización de la comunicación de los actos procesales por medios electrónicos con las partes y sus abogados, en la búsqueda por la inversión del onus de la prueba (artículo 6o, VIII, CDC), en la desconsideración de la personalidad jurídica, en la aceptación de la toma de posesión de los bienes on-line, en la aplicación de multas diarias para el caso de falta de cumplimiento de la decisión, o abuso procesal y mala fe. Pero las innovaciones no fueron suficientes para enmendar el problema de acceso a la justicia, principalmente en primera instancia, que está más próxima a la jurisdicción y la aceleración y eficiencia de la prestación jurisdiccional.

Entre 2005 y 2009, 25 proyectos de ley fueron aprobados, siendo dieciséis en el área de proceso civil, siete de Proceso Penal y dos del Proceso de Trabajo.

El Proceso Judicial Virtual ya es una realidad en el ámbito de todos los Tribunales Regionales Federales, de los Tribunales del Trabajo y de varios Tribunales de

Justicia, haciéndose urgente el competente del soporte normativo para que esas experiencias puedan ser difundidas en los demás tramos del proceso.

La virtualización del proceso judicial trae ventajas incomparables, notoriamente en lo que toca al acceso a la Justicia, agilidad, transparencia, y economía. Como ejemplo, los casos en los juzgados especiales tuvieron una reducción en los plazos medios de 765 días, entre las fechas de distribución y de la entrega de la sentencia en menos de 50 días.

De esta manera, como resultados primarios de la utilización del Proceso Judicial Virtual y del Diario de la Justicia on-line, tenemos la ya referida agilidad de la tramitación procesal y de la inmediata disponibilidad de la información con transparencia. Y como resultados secundarios, la mayor difusión de la información que hoy, a través de la Internet, estaría accesible hasta en pueblos indígenas en el medio del Amazonas; la preservación ecológica, con la reducción de la deforestación y de gases tóxicos debido a la reducción del uso del papel; así como una brutal reducción de costos.

Además de esto, se proponen alteraciones en forma de citaciones e intimaciones de modo de dar mayor seguridad en su publicación y, en especial, a su seguridad cuanto a la recepción por parte del destinatario. Finalmente, se sugieren cambios en el Código de Proceso Civil en vigor, con el objetivo de compatibilizarlo con el uso del medio electrónico. Con todos estos propósitos es que presentamos a esta erudita Comisión la apreciación del actual substitutivo.

La tramitación virtual de procesos en Brasil fue reglamentada por la Ley 11.419 de 2006, aplicable a procesos del área civil, penal y laboral. Dicha ley autoriza expresamente la comunicación de actos, la transmisión de peticiones procesales por medios electrónicos y la firma digital.

En el Estado de Mato Grosso, por ejemplo, la implantación ocasionó, en el periodo de un año, una reducción de hasta el 70% en el tiempo de tramitación procesal y una disminución de 80% del material en los tres juzgados especiales en donde fue implantada.

En diciembre del año 2008 el sistema estaba funcionando en el 25,81% de los juzgados del país. En ese mismo año fueron distribuidos 258.912 procesos electrónicos en 182 juzgados.

## **1.2 Justicia Indígena**

La Constitución ecuatoriana cuenta con un artículo -el 191- que "reconoce el derecho de las autoridades indígenas a administrar justicia de acuerdo a sus normas", ya han pasado seis años desde su inclusión en 1998 y todavía no se aplican.

La población ecuatoriana está constituida por una diversidad étnica bastante significativa, y que es determinada para su situación social y política. Según los datos del censo de 2001 divulgados por el INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos), la población está compuesta por el 65% de mestizos, 25% de indígenas, 3% de negros y otro 7% compuesto por descendientes de españoles. Aproximadamente el 54% de la población vive en centros urbanos y el resto, en medios rurales. Los idiomas hablados son el castellano (oficial), lenguas indígenas, especialmente quichua o el dialecto quichua ecuatoriano. Quichua y Shuar son lenguas oficiales de

comunicación inter-cultural. De estas, todavía según datos de 2001, 408.385 (cuatrocientos y ocho mil trescientos y ochenta y cinco) hablan el idioma quichua.

Adelante de esta realidad, y frente a las cuestiones relacionadas a los derechos de los pueblos indígenas, las reivindicaciones se vuelven a la necesidad de construcción de bases de conocimiento que permitan, más allá de la inserción de contenidos de interés de estas comunidades, el libre acceso a la legislación y otras informaciones originales del poder judicial.

Además de esto, la creación y la implementación de estrategias y recursos bilingües que les permitan a estas minorías étnicas, las comunidades indígenas, el acceso al conocimiento de una forma respetuosa – cuanto a su cultura a través de la valorización de lengua materna, buscando reafirmar la identidad indígena – es un importante factor en la búsqueda de la preservación cultural de los pueblos. La UNESCO, a través de varias líneas de pesquisa y inversión, tiene procurado fomentar proyectos dirigidos a las políticas lingüísticas y preservación de las lenguas indígenas sudamericanas.

La inclusión en el proyecto se da de manera a desarrollar y aplicar los diccionarios de términos y equivalencias de el proyecto UNL, no solamente con el objetivo de mantener el registro de lenguas indígenas pero también auxiliar en la generación de contenido en esta lengua, permitiendo su diseminación a través de artificios de multimedia, que hagan con que sea posible el acceso de las poblaciones en su propio idioma.

## 2 Situación actual en Ecuador

### 2.1 Clasificación DE CONFIANZA EN LA JUSTICIA del Ecuador

La clasificación de confianza en la justicia es elaborada periódicamente por el Centro de Estudios de Justicia de Las Américas, y tiene por metodología la evaluación, junto a los ciudadanos, del grado de satisfacción con respecto a la democracia y el grado de estabilidad democrática, además de los factores relacionados con la seguridad, el desempleo, la corrupción, las relaciones internacionales y la percepción de la confianza que tienen los ciudadanos en relación con las instituciones gubernamentales y las organizaciones internacionales que actúan en el país. A continuación se puede observar La evolución de Ecuador en esta clasificación.

**Tabla 1.** La clasificación de confianza en la justicia elaborada por el Centro de Estudios de Justicia de Las Américas y la posición del Ecuador.

Posición	País	2009	2008	2007
1	Colombia	40%	47%	40%
2	El Salvador	40%	38%	43%
3	R. Dominicana	38%	37%	33%

4	Uruguay	38%	61%	68%
5	Bolivia	35%	35%	36%
6	Venezuela	32%	36%	38%
7	Brasil	30%	41%	32%
8	Costa Rica	30%	26%	39%
9	Guatemala	29%	36%	21%
<b>10</b>	<b>MÉDIA América Latina</b>	<b>29%</b>	<b>34%</b>	<b>32%</b>
11	Chile	28%	14%	18%
12	Honduras	28%	26%	16%
13	México	28%	31%	33%
14	Argentina	24%	22%	23%
15	Nicaragua	21%	33%	32%
<b>16</b>	<b>ECUADOR</b>	<b>19%</b>	<b>15%</b>	<b>17%</b>
17	Panamá	18%	15%	21%
18	Paraguay	16%	17%	26%
19	Perú	14%	16%	13%

## 2.2 Modernización del Poder Judicial

Uno de los principales factores relacionados con la baja posición de Ecuador está ligado a la falta de transparencia y la dificultad para acceder a las informaciones del poder judicial en el país. El hecho es que el poder judicial puede funcionar muy bien, pero si no hay una gran publicidad de sus acciones, y el ciudadano no tiene un acceso rápido y ágil a ellas, entonces se crea una sensación de inseguridad en el ciudadano al no tener el conocimiento sobre lo que ocurre en el sector judicial.

Actualmente, el sistema judicial de Ecuador está poco informatizado, los procesos son físicos y de difícil gestión, perjudicando la elaboración de los indicadores de eficiencia de la gestión y del trabajo de los jueces. A continuación se detalla un pequeño cuadro comparativo, elaborado por el Banco Mundial que demuestra el tiempo de realización de algunas tareas, antes y después de los proyectos de modernización del poder judicial.

**Tabla 2.** Modernización del Poder Judicial, elaborado por el Banco Mundial.

<b>Modernización del Poder Judicial</b>		
<b>Actividad</b>	<b>Antes de la Modernización</b>	<b>Después de la Modernización</b>

Envío de documentos a otras áreas	6 horas	1 minuto
Preparación de estadísticas mensuales	6 horas	3 minutos
Preparación anual de estadísticas	Una semana	5 minutos
Preparación de listas de entrega	3 días	1 minuto
Preparación de nuevos formularios	Una semana	5 minutos
Solicitudes de información	Una semana	1 minuto
Solicitudes judiciales de récords policiales	Una semana	1 minuto
Búsqueda de archivos	15 minutos	1 minuto
Preparación de documentos	5 minutos	30 segundos
Recuperación de documentos en archivo pasivo	10 días	30 segundos
Notificación	72 horas	1 minuto

Estos datos fueron generados por proyectos de modernización del Poder judicial financiados por el Banco Mundial y muestran la drástica reducción de la burocracia y la eficiencia con que se realizan las tareas comunes y diarias de los tribunales. Para el Banco Mundial, gerenciar los procesos permite mayor capacidad de planificación y actuación de los jueces, permitiendo monitorear procesos, estimar plazos y gerenciar posibles crisis derivadas de la pérdida de plazos, por el gobierno y por el sector judicial en los procesos.

En base a los estudios realizados en los principales tribunales de Europa, el Banco Mundial ha creado una serie de indicadores para el trámite máximo entre la denuncia y el juicio final. Según el Banco, los tribunales que logren solucionar los casos dentro de los plazos en el cuadro detallado a continuación son considerados ejemplos y modelos para los otros países del mundo.

Sólo es posible llegar a este cuadro con la fuerte utilización de tecnología por el Poder judicial, permitiendo que las tareas sean realizadas con mayor rapidez y que los jueces tengan acceso prácticamente instantáneo a las informaciones de las partes envueltas en el proceso. La duración de los procesos después de la modernización del poder judicial es bastante clara. La obtención de informaciones, que puede tomar hasta una semana e incluye un gran número de personas en el proceso, pasa a realizarse en pocos segundos y con un número sustancialmente menor de personas.

De acuerdo con el Banco, el principal objetivo de la modernización del poder judicial debe corresponder a la reducción del tiempo de tareas gerenciales envueltas en la tramitación de un proceso. Más allá de reducir la burocracia, las acciones de este tipo facilitan el acceso a la justicia por parte de los ciudadanos mas comunes. Las acciones de modernización del poder judicial deben primar por la gestión, pero también deben preocuparse con los ciudadanos, procurando desarrollar acciones que busquen la desmaterialización de procesos y rutinas. Según el Banco, la desmaterialización resulta en ventajas inmediatas a los ciudadanos.

Con respecto a la gestión, el Banco Mundial sugiere que los tribunales se modernicen y opten por seleccionar proyectos que desarrollen sistemas capaces de reducir la burocracia, con la virtualización de procesos, acompañando y monitoreando los trámites. El ideal es crear indicadores que posibiliten un análisis más profundo del poder judicial, y que auxilie en la identificación de cuellos de botella que puedan ser solucionados con la alteración de los procesos o la introducción de tecnologías. A continuación se detalla una lista de verificación sugerida por el Banco y su comparación con la actual realidad del poder judicial de Ecuador.

**Tabla 3.** Listas de verificación de los indicadores para el análisis de las longitudes de las actuaciones en el sistema judicial.

<b>Actividad</b>	<b>Antes de la Modernización</b>	<b>Después de la Modernización</b>
Evaluación diaria de la actividad judicial	NO	SÍ
Sorteo aleatorizado de los casos	NO	SÍ
Acceso on line a la jurisprudencia y herramientas técnico-jurídicas	NO	SÍ
Estandarización de los procedimientos	NO	SÍ
Infraestructura y sistemas integrados y funcionales	NO	SÍ
Reducción de gastos corrientes	NO	SÍ
Registro y tramitación de casos on line	NO	SÍ
Atención continua 24/7	NO	SÍ
Acceso público a los fallos judiciales	NO	SÍ

### 2.3 Indicadores

Además del Banco Mundial, la Comisión Europea para la Eficiencia de la Justicia también sugiere la creación de los indicadores de gestión para el sector judicial, dividiéndose en datos cuantitativos, cualitativos y de actividades, como se detalla a continuación.

**Tabla 4.** Datos cuantitativos, cualitativos y de actividades de los indicadores de gestión para el sector judicial.

<b>Datos cuantitativos:</b>	<b>Datos cualitativos:</b>	<b>Informe de actividades por juez:</b>
1- Número de jueces con	1- Número de sentencias y	1- Número de casos



desvío de función o funciones acumuladas;	otras decisiones revisadas	recibidos
2- Número de casos no solucionados, anteriores a una fecha	2- Número de sentencias y otras decisiones confirmadas en relación a un número total de reclamos considerados	2- Número de casos activos
3- Número de procesos recibidos	3- Número de juzgados alterados en relación al número total de quejas consideradas	3- Número de casos resueltos
4- Número total de casos activos	4- Número de juzgados realizados en relación a un número total de quejas consideradas	4- Número de casos no solucionados
5- Número total de casos resueltos		5- Número de reclamos considerados
6- Número promedio de los casos resueltos por un juez en un departamento		
7- Número total de casos no resueltos		
8- Número promedio de procesos por juez en un departamento		

Los indicadores de eficiencia son fundamentales para evaluar cualquier ejecución de tarea o actividad. En el caso del poder judicial, el evaluar de forma cuantitativa y cualitativa, auxilia a la mejor planificación e inversión pública, porque el gobierno realizará la inversión en la medida que lo considere necesario y cuando lo considere necesario y en qué área juzga que será necesario mejorar. El análisis de los indicadores puede, incluso, ayudar para seleccionar el número ideal de jueces cada cien mil habitantes.

Actualmente, Ecuador posee un coeficiente aproximado de 5,33 jueces cada 100.000 habitantes, muy cerca de la media de América Latina, que es de 4,9 jueces. En términos comparativos, Brasil posee una media de 7,96 jueces cada 100.000, ya que Chile posee una media de 3,86, Colombia una media de 8,9 y Panamá una media de 7,22 jueces cada cien mil habitantes.

Según los datos de la Comisión Europea para la Eficiencia del Poder Judicial, Portugal es considerado como un país modelo en el uso de tecnologías que facilitan la ejecución de tareas judiciales y el mejor acceso de los ciudadanos a los servicios de la justicia. Portugal posee un equivalente a 10,34 jueces cada cien mil habitantes, y el costo anual del poder judicial equivale a 48 Euros por ciudadano.

Portugal ha invertido masivamente en la modernización de sus tribunales y en la creación de puntos de atención y secretarías en locales estratégicos del país, permitiéndoles a los ciudadanos realizar diferentes etapas de un proceso en un único local, sin la necesidad de trasladarse, pero con la ayuda de un profesional pagado por el gobierno. Al asumir esta estrategia e incentivar el uso del sistema por parte de los ciudadanos, Portugal consiguió reducir las tasas cobradas. El porcentual varía entre 20% y 85%. De acuerdo con los datos de la Comisión, cerca de 480 millones de Euros por año son el total de recursos economizados por los ciudadanos en razón de la utilización de aplicaciones de tecnología de la información y comunicación.

Las estadísticas muestran que Ecuador está por debajo de la media de América Latina para los principales indicadores relacionados con el poder judicial. Además de

estar por debajo de la media en el coeficiente del número de jueces cada 100.000 habitantes, Ecuador también se encuadra por debajo de la media para el número de fiscales cada 100.000 habitantes. La media de América Latina es de 5,05 fiscales cada 100.000 habitantes en cuanto que la media de Ecuador es de 3,73 fiscales cada 100.000 habitantes, o sea, aproximadamente el 26% por debajo de la media de los países de América Latina.

La fiscalía es una institución del poder judicial de gran importancia para el funcionamiento del estado, por que son los fiscales los que realizan la defensa del ciudadano, de la democracia y, principalmente, en defensa de los derechos sociales básicos al bienestar del ciudadano, como la salud, educación, medio ambiente y de los intereses colectivos, sociales e individuales no disponibles. De esta forma, la fiscalía tiene la función de defender la sociedad de forma colectiva y garantizar que la sociedad tenga acceso a los derechos promulgados en la constitución.

Tener un índice muy cerca de la media de América Latina significa que el pueblo ecuatoriano no posee el acceso rápido y fácil para sus defensores, o sea, el pueblo de Ecuador, al contrario de otros países de América Latina, como Brasil, Chile y Uruguay, tiene dificultades para encontrar un defensor público cuando sus derechos más básicos no son respetados. De esta forma, la fiscalía actúa en defensa de la sociedad, proporcionando mayor eficacia en el ejercicio de la ciudadanía.

En el caso de Ecuador, debido a que el poder judicial es un sistema complejo, es necesario pensar en acciones de reforma en todos sus sectores, no sólo en lo que respecta a los jueces, sino también en lo relacionado con los fiscales, porque sin una actuación rápida y eficiente de los fiscales, menor será la eficiencia de los jueces en el juzgamiento de los procesos, sea por falta de información necesaria para las sentencias, o por la baja calidad de las informaciones entregadas por los fiscales, en razón del bajo promedio de fiscales por delito.

El uso de indicadores permitirá la asignación de recursos, la discusión presupuestaria, la medición del desempeño y las políticas de incentivos junto con el desarrollo y monitoreo de las reformas. Para apoyar esta tarea, el programa tiene como objetivo crear un sistema para generar información, recompilarla, procesarla y usarla productivamente en la toma de decisiones. Los indicadores se obtendrán mediante la aplicación de los objetivos del Programa de Justicia SI.

### **3 La Oficina de Programa e Procesos como Modelo de Gestión para la reestructuración del Poder Judicial del Ecuador**

Os problemas típicos del poder judicial pueden resolverse con una orientación hacia los procesos, la comprensión de su papel en el plazo estratégico, la aplicación de la cadena de valores en la identificación de los procesos macro para direccionar la optimización de los procesos en busca de la celeridad y transparencia.

El proceso organizativo debe ser dinámico debido a la necesidad de celeridad, con el fin de reducir tiempo, disminuir costos y aumentar la satisfacción de los ciudadanos, por eso los productos deben ser rápidamente reconfigurados para la plena atención de las nuevas necesidades del poder judicial.

Este capítulo presenta la gestión por procesos como un poderoso instrumento y factor crítico de éxito de las iniciativas de reestructuración del poder judicial.

Se enfatiza el aspecto de la “Gestión”, la misión y los medios prácticos para reducir las barreras entre los departamentos, reducir el tiempo del ciclo de las operaciones, direccionar nuevos acuerdos de metas, optimizar resultados y orientar el poder judicial hacia los ciudadanos.

La consideración de los procesos contempla diversas situaciones:

- La forma en que se realiza el proceso, de acuerdo con las normas y los procedimientos internos, en el caso que estén documentados;
- La plataforma tecnológica necesaria para la ejecución del proceso;
- Los recursos humanos involucrados en el proceso suministrado de información y los conocimientos necesarios;
- Los equipos y recursos materiales.

Una oficina de Gestión de Programas y Proyectos es una unidad estratégica del gobierno para centralizar y coordinar la dirección de proyectos a su cargo.

El marco institucional en el que se establecen las prácticas, herramientas y mecanismos de control unificados que le permiten a la organización gestionar sus proyectos en las distintas etapas en las que estos se encuentran.

#### **4 Desmaterialización y Sistematización de la Justicia como herramienta de inclusión social y transparencia**

El Proceso electrónico abre nuevos caminos, no simplemente un cambio en los medios de comunicación del proceso judicial, es decir, no se limita a explorar los trozos de papel y tirarlos en el mismo flujo que ya existe, que innova, aporta un valor añadido al entrar en el modelo de certificación a través de eventos electrónicos, cuando se les pide a todos los operadores dentro de la ley cuando sea necesario que elaboren las herramientas para los operadores externos, en caso de preocupaciones acerca de la relación de las distintas partes del proceso y cuando sea necesario, los pasos de la fuente de acción totalmente electrónica dentro de la oficina del abogado, los fiscales y la investigación de policía; segundos después, la distribución por Internet, los abogados y todas las partes del proceso ya son conscientes de que es el juez el responsable del proceso y ya tienen acceso a todos los registros electrónicos.

Lo Programa Justicia SI utilizará las tecnología mas avanzadas para permitir un acceso universal del ciudadano a todos los servicios judiciales por diversos canales, con eso, en el Centro de atención al ciudadano estarán todos los órganos de la función judicial, tales como la Fiscalía, la Defensoría y los Jueces, integrados todos por una solo plataforma tecnológica.

La página del Poder Judicial en Internet ofrecerá una muy variada información y en diferentes formatos, por lo que a veces no es fácil saber en dónde está la que nos interesa; por eso y con el objeto de facilitarle a la ciudadanía el acceder a la información más relevante o que les pueda interesar en cada momento se ha creado la ventana “Atención a la Ciudadanía”, accesible desde su página de inicio.

A su vez, dentro de “Atención a la Ciudadanía” se ofrecen enlaces a los diversos temas generales de información administrativa más relevantes como pueden ser los derechos de los ciudadanos o los trámites que se pueden realizar.

Los usuarios del sistema de justicia contarán con herramientas como la agenda electrónica en la Web que automáticamente organizará las audiencias de todos los juzgados y tribunales evitando las audiencias fallidas y posibilitando la comunicación a través de dispositivos móviles como los celulares.

#### **4.1 Sistema de procesos electrónicos**

El sistema de procesos Electrónicos será adaptado sobre la base de los principios constitucionales de publicidad, el debido proceso, la amplia defensa jurídica; observando la seguridad de la información e la decisión final siempre humana.

Esto permitirá que los Juzgados, Tribunales e Cortes tengan los procesos 100% virtuales, que haya transparencia, publicidad, acceso a la información y control ciudadano, más allá de:

- Expedientes totalmente digitalizados
- Optimización y estandarización de los procedimientos
- Visión holística de la demanda
- Continuidad de la evolución de 20 años de innovación tecnológica
- Explicitar el conocimiento institucional
- Seguridad con el uso de tecnologías consolidadas y estables
- Seguridad para el control de los usuarios

El sistema del Proceso Electrónico devuelve el asunto a la computadora, substituyendo a los asesores. Con esto, todo el trabajo repetitivo de los asesores (hojas, atado, numeración de las hojas, el control manual del lapso de tiempo, etc.) se realizará a través del sistema. Los abogados ya no tienen que viajar varios kilómetros para distribuir sus acciones o entregar sus peticiones, por lo tanto, el costo se reduce. Las partes podrán cumplir con su proceso o las acciones de sus representantes en tiempo real, dentro de sus hogares, sin la necesidad de viajar. Todos los actos se realizan en tiempo real y la publicidad que se muestra será útil. Procedimiento más rápido. Una mayor integración entre todos los operadores en el proceso. Una mayor transparencia de los actos procesales. Proceso de socialización. Eliminación de actos repetitivos. Mejor control de los actos en el proceso. Aumento de la seguridad.

#### **4.2 Sistema de atención al público**

El sistema de Atención al público es un servicio complejo; su simplicidad es sólo aparente. El servicio es, comúnmente, una etapa terminal, resultante de un proceso de múltiples facetas que se desarrollan en un contexto institucional, incluidos dos personajes principales: el asistente (asesor) y el ciudadano.

El carácter social del servicio al público se manifiesta, sobretudo, por la vía de la comunicación entre los sujetos participantes, dando visibilidad a sus necesidades, experiencias y expectativas. La institución, como escenario en donde se desarrolla el

servicio como actividad social, no es neutra; al contrario, los objetivos, procesos organizativos y la estructura existente son elementos esenciales conformadores de la situación del servicio.

Ellos tienen la función del contexto institucional facilitador y/o dificultador de la interacción entre sujetos, de la calidad del servicio e imprimen una dinámica singular en el escenario en donde se realiza el servicio.

De esta forma, el servicio de atención al público es un proceso resultante de la sinergia de diferentes variables: el comportamiento del usuario, la conducta de los asesores involucrados (directa o indirectamente) en la situación, la organización del trabajo y las condiciones físico-ambientales. Tales factores funcionan como propulsores de ese proceso, aumentando la dinámica de transformaciones internas y externa de las situaciones de servicio bajo las regulaciones permanentes.

#### **4.3 Desmaterialización**

Mucho se ha hablado de la desmaterialización, debido al volumen y el alto costo de la masa de papeles generada en los sistemas judiciales. La desmaterialización ofrece un importante soporte para la seguridad jurídica y celeridad de las operaciones, brindando beneficios, en lo que se refiere al acceso a la Justicia, agilidad y transparencia.

Al mismo tiempo que el Programa Justicia SI introduzca la innovación procesal, también organizará los procesos en papel. Para esto, digitalizaremos los procesos físicos para incluirlos en el sistema de procesos electrónicos. Así, esos procesos estarán seguros, organizados y disponibles, garantizando la total transparencia del procedimiento.

Los objetivos para la desmaterialización en 18 meses son:

- Organizar y desmaterializar los casos en marcha – desde 2004 hasta 2012 – de todas las provincias, que representan aproximadamente 130 millones de páginas.
- Estandarizar la organización y gestión de los expedientes en las 24 provincias del país, mediante un instructivo, aplicable para los casos nuevos.

La solución debe prever un flujo de aproximadamente 9 millones de páginas por mes.

Cantidad de sitios de captura:

- Son 24 provincias en Ecuador;
- La solución debe prever 2 grandes sitios de desmaterialización, uno en Pichincha y otro en Guayas.

## **5 Conclusión**

El poder judicial, uno de los pilares del estado democrático de Ecuador, es responsable de garantizar la seguridad jurídica y el orden social. Sin embargo, frente a

la Sociedad de la Información, el poder judicial se encuentra acorralado, sin poder hacer frente a los desafíos que se le presenten.

La crisis resultante de la impunidad, de la lentitud de las decisiones, del descrédito del poder judicial, de las diferencias en la interpretación de los textos legales y comunes en los estados modernos es responsabilidad del poder judicial, mientras que el poder independiente de la República es la función principal de garantizar el cumplimiento fiel de las leyes y de la Constitución.

Sin embargo, la vida cotidiana trata de demostrar plenamente las deficiencias de los mecanismos judiciales para satisfacer las demandas sociales, especialmente teniendo en cuenta la lentitud de la adjudicación.

Los ejemplos de los problemas relacionados con la lentitud del sistema judicial, más aquellos en los que los ciudadanos, la masa, se unió a miles de acciones de idéntico contenido, también literalmente abarrotaron los registros en todo el país.

Por otra parte, es necesario explicarle al público en general la importancia del poder judicial, y la urgente necesidad de modernizar, de manera que la definición de la sociedad legal podría volverse materia de urgencia. Es evidente que el poder judicial, cada vez más, tiene un importante papel social a cumplir.

## Agradecimientos

Gracias al compromiso de lo equipo Splenda (Renner Alexandre y Geraldo Marques) y lo equipo i3G (Sonali, Iara, Claudia, César e Vinicius); sobre todo gracias al Señor Washington Pesantez, Fiscal General de la Nación del Ecuador, por la iniciativa del programa Justicia Sí y todos aquellos que contribuyeron con su trabajo para la realización de este proyecto.

## Referencias

1. CEPEJ. European judicial systems: Efficiency and quality of justice. 2010.
2. CEPEJ. Monitoring and Evaluation of Court System: A Comparative Study. 2007
3. CEPEJ. Use of Information and Communication Technologies (ICT) in European Judicial Systems. 2009
4. COLE, Laurie. Acceso A La Justicia E Independencia Del Poder Judicial En Las Américas. Serie De Seguimiento De Las Cumbres De Las Américas. Fundación Canadiense para las Américas- FOCAL, 2003. Disponible en: <[http://enj.org/portal/biblioteca/funcional\\_y\\_apoyo/carrera\\_judicial/1.pdf](http://enj.org/portal/biblioteca/funcional_y_apoyo/carrera_judicial/1.pdf)> Acceso en: 20/04/2011.
5. DONOSO, Juan Carlos. MONTALVO, Daniel. ORCÉS, Diana. Cultura política de la democracia en Ecuador. Consolidación democrática en las Américas en tiempos difíciles, 2010. Editado por Vanderbilt University. Disponible en: <[http://www.cedatos.com.ec/PDF/2010\\_Ecuador\\_Country\\_Report.pdf](http://www.cedatos.com.ec/PDF/2010_Ecuador_Country_Report.pdf)> Acceso en: 27/04/2011.
6. Del Sistema Penitenciario Ecuatoriano. Universal Periodic Review. Disponible en: <<http://www.upr-info.org/IMG/pdf/CEDHUadd5.pdf>>. Acceso en: 20/04/2011.

7. Descripción de los Antecedentes Históricos, Fisiográficos Y La Situación Actual. Biblioteca del Colegio Inter Americano de Defensa. IADC LIB, 2006. Disponible en: <http://library.jid.org/en/country%20studies/Ecuador.pdf>> Acceso en: 19/04/2011.
8. GODOY, Lorena Naranjo. SITUACION ACTUAL DEL PROCEDIMIENTO ELECTRONICO EN EL ECUADOR (FUNCION JUDICIAL). Tercer Congreso Iberoamericano de Cooperación Judicial. Sociedad del Conocimiento y Derechos Humanos. Fortaleza/Brasil. REDLAJ - Red Latinoamericana de Jueces, 2009. . Disponible en: <<http://www.cortesuprema.gov.ec/cn/wwwcn/pdf/ponencias/Ponencia%20de%20Procedimientos%20Electronicos.pdf>> Acceso en: 20/04/2011
9. Índice De Accesibilidad A La Información Judicial En Internet. Centro de Estudios de Justicia de las Américas – CEJA, 2009. Disponible en: <[http://www.ministeriopublico.gob.pa/Image/Indiceaccesibilidadinternet\\_versionfinalnov09.pdf](http://www.ministeriopublico.gob.pa/Image/Indiceaccesibilidadinternet_versionfinalnov09.pdf)> Acceso en: 25/04/2011.
10. Informe De La Comisión De La Verdad. Ecuador, 2010. Disponible en < <http://www.coverdad.org.ec/informe-final>>. Acceso en: 19/04/2011.
11. PESANTES, Hernán Salgado. El Poder Judicial en El Ecuador. Disponible en: <http://congreso.us.es/cidc/Ponencias/judicial/Hernan%20Salgado.pdf>>. Acceso en: 20/04/2011.
12. Plan De Transparencia Judicial. Ministerio de Justicia. Madrid. Disponible en: <[www.justicia.es](http://www.justicia.es)>. Acceso en: 19/04/2011
13. Plan Estratégico De La Función Judicial Para El Mejoramiento De Los Servicios De Justicia 2007 – 2012. ProJusticia, 2007. Disponible en: < <http://www.projusticia.gov.ec> > Acceso en: 19/04/2011.
14. Ruperto Amaguai U. Función Judicial Del Ecuador. Plan Operativo. Consejo De La Judicatura. Dirección Nacional De Informática <http://www.funcionjudicial.gov.ec/www/pdf/informatica/PLANESTRATEGICOOPERATIVODNI-CJ.pdf>.
15. Proyecto de Mejoramiento de los Servicios de Justicia. 2da. Etapa – Banco Mundial. CONSEJO NACIONAL DE LA MAGISTRATURA. República Del Perú. Disponible en: <<http://www.pmsj.org.pe/pmsj2/expo/ExposMarcoRojo.pdf>> Acceso en 19/04/2011.
17. The Economist. Democracy index 2010. 2011.
18. Transparency International. Annual Report 2009. 2010
21. UNPAN. United Nations e-Government Survey 2008: From e-Government to Connected Governance. 2009.
22. UNPAN. United Nations E-Government Survey 2010: Leveraging e-government at a time of financial and economic crisis. 2011.
23. Using RBC to classify judicial petitions on e-Court. Tânia C. D. Bueno, Andre Bortolon, Hugo Cesar Hoeschl, Eduardo S. Mattos, Cristina Souza Santos, Irineu Theiss. ICAIL '03: Proceedings of the 9th international conference on Artificial intelligence and Law. ACM. June 2003.
24. World Bank. Good Budgeting, Better Justice: Modern Budget Practices for the Judicial Sector. 2007.
25. World Economic Forum. The Global Competitiveness Report 2009-2010. 2010.
26. World Economic Forum. The Global Competitiveness Report 2010-2011. 2010.
27. ZANATTA, Rafael Augusto Ferreira. Direito, Economia e Desenvolvimento: a influência do Banco Mundial nas recentes reformas do judiciário brasileiro. Maringá: UEM, 2010. 187p. Dissertação (Mestrado) Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2010. Disponible en: <<http://pt.scribd.com/doc/48892591/ZANATTA-Rafael-A-influencia-do-Banco-Mundial-nas-recientes-reformas-do-Judiciario-brasileiro> - Dissertação> Acceso en: 19/04/2011.