



**REPÚBLICA DE PANAMÁ
ÓRGANO JUDICIAL
CORTE SUPREMA DE JUSTICIA**

**PLENO
ACUERDO N.º 307
(De 8 de junio de 2009)**

**“POR EL CUAL SE ADOPTA LA SEGUNDA EDICIÓN DEL
MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS JUDICIALES”**

En la ciudad de Panamá, a los ocho (8) días del mes de junio de dos mil nueve (2009), se reunieron los(as) Magistrados(as) que integran el Pleno de la Corte Suprema de Justicia, con la asistencia del Secretario.

Abierto el acto, el Honorable Magistrado Presidente de la Corte Suprema de Justicia, **HARLEY J. MITCHELL D.**, hizo uso de la palabra para manifestar que el motivo de la reunión era considerar la aprobación de un manual o guía que facilite a los operadores de justicia a poner en ejecución actuaciones que han demostrado desplegar la función jurisdiccional de forma efectiva, generando resultados de excelencia con el menor dispendio de energías, tiempo y recursos económicos.

Sometida a consideración la propuesta, ésta recibió el voto unánime de los(as) Magistrados(as) que integran el Pleno de la Corte Suprema de Justicia, y en consecuencia se acordó la adopción de la Segunda Edición del Manual de Buenas Prácticas Judiciales, como texto de uso general de los operadores de justicia que componen el Órgano Judicial.

CONSIDERANDO

Que el Manual de Buenas Prácticas Judiciales es el resultado de un minucioso análisis realizado por los propios funcionarios judiciales, de aquellas actuaciones judiciales y gerenciales que han generado excelentes resultados en el devenir del servicio que prestan nuestros tribunales. Tomando como parámetros los flujos de procesos, las auditorías judiciales y administrativas, los planes de agilización de la justicia y la experiencia de nuestros operadores, se

han logrado identificar acciones exitosas, mismas que deben ser compartidas, divulgadas y aplicadas, con la finalidad de generalizar su práctica en beneficio directo del sagrado ejercicio de administrar justicia.

Que la segunda edición del Manual de Buenas Prácticas Judiciales, en su contenido, recoge recomendaciones relativas al servidor judicial, su función y su papel dentro de la institución; contiene una serie de propuestas de cómo crear relaciones de confianza e integración entre el equipo de trabajo, a través de acuerdos ganar-ganar, clarificando sus roles y alineándolos con la misión, visión, valores e imperativos estratégicos del Órgano Judicial; comprende varias áreas que afectan el día a día del despacho; presenta una serie de recomendaciones que permiten desempeñar las labores con mayor efectividad, previendo que las actividades se realicen bien desde el primer esfuerzo. De igual forma esta segunda edición presenta fórmulas e ideas para planificar su tiempo y darle prioridad a lo que lo merece; expresa un proyecto, realizable bajo condiciones adversas, cuyo contenido es cómo afrontar un problema de rezago y congestión judicial en un despacho bajo cualquier jurisdicción, desde la realización de un inventario de expedientes hasta propuestas sobre cómo abordar procesos que representen alta complejidad; muestra planes sobre cómo unificar criterios, documentos y prácticas aplicables a despachos con condiciones similares y establecerlas con el debido seguimiento; plantea los métodos alternos de resolución de conflictos, que se puede practicar en los centros de mediación de la institución, y esquematiza el tratamiento del expediente, en aquellos casos en que ya existiendo la causa, haya la oportunidad de suspenderlo y resolverlo a través de estos métodos.

Que en virtud de todo lo anterior, el Órgano Judicial es poseedor de un instrumento que compendia un elenco de buenas prácticas judiciales, que nuestra entidad ha logrado identificar y plasmar en un manual, que ayudará a que nuestros funcionarios unifiquen criterios y compartan experiencias exitosas en la labor gerencial y operativa de nuestros tribunales, por lo que el Pleno de la Corte Suprema de Justicia en cumplimiento de sus facultades legales y con el objetivo de impulsar el desarrollo de los programas de mejoramiento continuo de la administración de justicia,

ACUERDA

ARTICULO 1. Adoptar la Segunda Edición del Manual de Buenas Prácticas Judiciales como texto de aplicación general en todos los tribunales que componen el Órgano Judicial, cuyo contenido es del tenor siguiente:

Índice

Agradecimiento	13
Presentación de la Primera Edición	23
Introducción	29
CAPÍTULO I. Atributos del Servidor y de la Servidora Judicial.	
Sección primera. Ética judicial	41
1. ¿Qué hacer frente a una proposición deshonesta?.....	42
2. Normas de conducta que siguen al juez aun en horas inhábiles....	44
3. Declaración de bienes ante el notario.....	45
4. ¿Cómo manejar su relación con los medios de comunicación, luego de un ataque de medios?.....	46
5. Incompatibilidad profesional.....	48
6. Declaratoria de impedimento.....	49
7. Visita de las partes.....	52
8. Trámite de los Procesos Disciplinarios.....	53
Sección segunda. Temas relacionados con la ética judicial	55
1. Comportamiento del magistrado, la magistrada, el juez y la jueza.....	55
2. Comportamiento del servidor y de la servidora judicial en general.....	56
CAPÍTULO II. El Servidor y la Servidora Integrado/a al Equipo Judicial.	
1. Relaciones con jueces y superiores.....	61
2. Relaciones a lo interno de la institución.....	61
CAPÍTULO III. Gestión Judicial Efectiva.	
1. Reducción del tiempo de espera del usuario en el despacho.....	65

a.	Organizar el sistema de atención al público	66
b.	Procurar siempre la comodidad del usuario.....	66
c.	Tener siempre un plan de contingencia.	66
d.	Abstenerse de brindar consejos relacionados con la actuación o gestión procesal.....	66
e.	Facilitar el acceso a los libros del despacho judicial.....	67
f.	Brindar información telefónica	67
2.	Registro integrado de información sobre los expedientes en trámite.....	68
3.	Mantener un tarjetario actualizado de las actuaciones para cada expediente, integrado con un sistema de archivo de las mismas	68
4.	Agenda de asignación de labores, colocación de expedientes en los archivadores y manejo de expedientes	69
5.	Información sobre el contenido de los expedientes.....	72
a.	Contenido de la carátula	73
b.	Utilización de colores para identificar el tipo de proceso.....	73
c.	Índice de actuaciones y gestiones relevantes.....	73
d.	Correspondencia enviada y recibida	74
6.	Archivo apropiado de los expedientes para su correcta conservación y fácil ubicación	75
7.	Recepción de escritos.....	77
8.	Remisión de expedientes terminados al departamento de archivos de la institución.....	79
9.	Inventario actualizado de los expedientes en trámite	81
10.	Inventario actualizado, manejo y control de evidencias y pruebas	83
11.	Inventario de los certificados de garantía y otros valores.....	86
12.	Fallar en audiencia	87
13.	Conducción eficaz de la audiencia	90
14.	Preparación previa de quien preside la audiencia.....	93
15.	El rol de quien juzga en la audiencia	95
16.	Confección de un calendario eficiente y eficaz de audiencias	98

17. Adopción del decálogo ético del juzgado	100
18. Decisiones de los tribunales colegiados	101
19. Utilizar lenguaje sencillo en las resoluciones judiciales.....	102
20. Divulgación de las decisiones judiciales	103
21. Gerencia judicial efectiva	106

CAPÍTULO IV. Administración del Tiempo.

1. Recomendaciones sobre cómo planificar y darle prioridad a lo más importante	111
2. ¿Cómo controlar su modo de emplear el tiempo?	112
3. ¿Cómo afrontar las formas más comunes de perder tiempo?	115
a. Desorganización	115
b. Aplazamiento.....	116
c. Capacidad de establecer prioridades.....	116
d. Las visitas.....	116
e. Esperando a alguien.....	117
f. Llamadas telefónicas.....	117
g. Crisis	118
4. ¿Cómo celebrar una reunión efectiva?.....	119

CAPÍTULO V. Plan de Descarga Judicial.

1. Ejecución de un plan de descarga.....	121
2. ¿Cómo organizar un plan de descongestión?.....	121
a. Para estructurar este plan usted debe responder, primeramente las siguientes interrogantes.....	121
b. Para comprobar si el proyecto de descongestión se puede ejecutar, es necesario que usted determine si el mismo reúne las siguientes características.....	122
c. Planificación del proyecto	122
d. Conozca el problema que va a resolver.....	122
e. Descripción de tareas	123
f. Criterios de atención de los expedientes a decidir	123

- g. Recomendaciones para la atención de casos complejos124
- h. Reglas sobre litisconsorcio e intervención de terceros126
- i. Reglas de acumulación.....127
- j. Identificación de los temas en debate.....128
- k. Usted debe acopiar la información necesaria para resolver los temas en controversia128
- l. Reglas probatorias129
- m. Guías para elaboración de sentencias.....130
- 3. Seguimiento del proyecto131

CAPÍTULO VI. Unificación de Criterios.

- 1. Acuerdo de jueces/zas.....133
- 2. Reuniones de coordinación.....135
- 3. Reuniones periódicas de seguimiento con el equipo de trabajo.....136
- 4. Unificación de formatos137

CAPÍTULO VII. Mediación y Conciliación.

ANEXOS147

AGRADECIMIENTO

La presente herramienta de trabajo se genera producto del arduo esfuerzo de un importante grupo de servidores judiciales, quienes han compartido los conocimientos adquiridos durante el desempeño de sus funciones al servicio de la administración de justicia.

El Manual de Buenas Prácticas Judiciales proviene de una iniciativa adoptada por el Consejo Judicial, sobre la base de su atribución contemplada en el entonces artículo 441, numeral 7 del Código Judicial, propuesta por el Presidente de la Corte Suprema de Justicia, Magistrado Adán Arnulfo Arjona L. en el año 2002.

Esta segunda edición, se ha complementado y mejorado, principalmente, por el entusiasmo demostrado por todos los participantes en las jornadas realizadas para la actualización y validación de los análisis de los flujogramas de procesos y por los aportes de servidores que han aplicado en sus propios despachos, habiendo resultado efectivos al resolver problemas cotidianos, que hacen una gran diferencia en el logro de procesos judiciales caracterizados por la aplicación de principios como la economía procesal, el debido proceso, la transparencia y la celeridad.

La revisión y actualización del existente Manual de Buenas Prácticas Judiciales se hacía necesaria por el sólo transcurrir del tiempo, pero, principalmente, por los cambios que ha implementado la administración de justicia.

Para este fin, como dinámica se utilizó las sesiones plenarias ampliadas con la participación de funcionarios del Ministerio Público, abogados litigantes y funcionarios de Instituciones gubernamentales involucradas en el funcionamiento del aparato judicial, como mecanismo de interacción entre los entes públicos encargados de una respuesta judicial eficaz, efectiva, oportuna y transparente.

Agradecimiento especial en la revisión y actualización de esta segunda edición, a: *Andrés Mojica García de Paredes, Waleska Hormechea, María Teresa García, Miriam Chen de Aguilar, Ginette Díaz, Raúl E. Olmos E., Kathia Bedoya y Mercedes Ochoa.*

Participantes por Jurisdicción

Jurisdicción Familia

- *Alba Flores - Juez Cuarta Municipal de Familia*
- *Alexa Reyes - Juez Primera Municipal de Familia*
- *Anabel Varela - Defensora de Oficio (Suplente)*
- *Aracellys Quiñónez - Jueza Tercera Seccional de Familia del Primer Circuito Judicial de Panamá*
- *Argelis Milán - Jueza Primera Seccional del Segundo Circuito Judicial de Panamá*
- *Aurora Carreiro - Juez Cuarta Municipal de Familia del Distrito de Panamá (Suplente)*
- *Crisbell Reid de Aparicio - Jueza Seccional de Familia de la Provincia de Colón*
- *Elizabeth Huertas - Juez Quinta Municipal de Familia del Distrito de Panamá*
- *Emiliano Pérez - Juez Primero Seccional de Familia del Primer Circuito Judicial de Panamá*
- *Eysa Escobar - Jueza Segunda Seccional de Familia del Primer Circuito Judicial de Panamá*
- *Gilma Góndola - Secretaria Judicial/Juzgado Tercero Seccional de Familia del Primer Circuito Judicial de Panamá*
- *Graciela Almanza - Juez Tercera Municipal de Familia*
- *Ilka Cedeño de Núñez - Juez Segunda Municipal de Familia del Distrito de Panamá*
- *José Delgado - Magistrado del Tribunal Superior de Familia*
- *Karl Castillo - Juez Segundo Seccional de Familia del Segundo Circuito Judicial de Panamá*
- *Kathia Bedoya - Jueza Primera Seccional de Familia de la Provincia de Chiriquí*
- *Lina Vargas - Juez Primera Municipal de Familia del Segundo Circuito Judicial*
- *María Elena Espino - Asistente/Juzgado Primero Seccional de Familia del Segundo Circuito Judicial*
- *Melvin Villarreal - Oficial Mayor de Segundo Seccional de Familia del Primer Circuito Judicial*
- *Naida de Jaramillo - Secretaria Judicial del Tribunal Superior de Familia*
- *Nelly Cedeño de Paredes - Magistrada del Tribunal Superior de Familia*
- *Nitzia Góndola - Secretaria Judicial de Tercero Seccional de Familia*
- *Susan de Brustmeyer - Juez Tercera Municipal de Familia*
- *Yeni Saldaña - Secretaria Judicial/Juzgado Primero Municipal de Familia*

Jurisdicción Laboral

- *Carlos De Icaza - Magistrado del Tribunal Superior de Trabajo*
- *Carmen Ronner - Secretaria Judicial del Tribunal Superior de Trabajo*
- *Dannys Itzela Avecilla - Secretaria Judicial/Juzgado Cuarto Seccional de Trabajo de la Primera Sección*
- *Denia María Cerrad - Jueza Tercera de Trabajo de la Tercera Sección*
- *Dorys Carreiro - Jueza Cuarta Seccional de Trabajo de la Primera Sección (Suplente)*
- *Eugenio Urrutia - Magistrado del Tribunal Superior de Trabajo*
- *Gilberto Hughes - Juez Tercero Seccional de Trabajo de la Primera Sección*
- *Haydee Paolo - Magistrada del Tribunal Superior de Trabajo*
- *Heriberto Medina - Oficial Mayor/Tribunal Superior de Trabajo*
- *Humberto Hernández - Abogado Independiente*
- *Margarita Centella - Magistrada de Tribunal Superior de Trabajo*
- *Mayra de Cumberbach - Oficial Mayor/Juzgado Tercero Seccional de Trabajo*
- *Orlando Tovaes - Juez Segundo Seccional de Trabajo de la Primera Sección*
- *Rafael Pinzón - Juez Primero Seccional de Trabajo de la Primera Sección*
- *Ricardo Araúz - Notificador del Segundo Seccional de Trabajo*
- *Rosalinda Ross - Jueza Seccional de Trabajo de la Provincia de Chiriquí*
- *Saúl Elías Castillo - Defensor de Oficio del MITRADEL*
- *Tatiana Aguilar Vilar - Alguacil/Juzgado Segundo de Trabajo de la Primera Sección*

Jurisdicción Civil / Materia Agraria

- *Carmelo Zambrano - Secretario Judicial/Circuito Civil/La Chorrera*
- *Danis Castillo - Secretario Judicial del Noveno de Circuito Civil de Chiriquí*
- *Delsa Vega de Herrera - Jueza de Circuito Civil de Herrera*
- *Eugenio Baso - Juez Noveno de Circuito Civil de la Provincia de Chiriquí*
- *Justo Vargas - Secretario Judicial/Juzgado Primero de Circuito Civil de Colón*
- *Santander Tristán - Gerente Legal de Pronat*

Jurisdicción Niñez y Adolescencia y Penal de Adolescentes

- *Abril Arosemena - Fiscal de Adolescentes del Segundo Circuito Judicial de Panamá*
- *Ada Romero - Abogada Independiente*
- *Argo Imán - Oficial Mayor/Juzgado Penal de Adolescentes del Segundo Circuito Judicial de Panamá*

- *Celso Rodríguez - Secretario Judicial/Juzgado Primero de Niñez y Adolescencia de Panamá*
- *Daysi Basso - Oficial Mayor/Juzgado Primero Penal de Adolescentes*
- *Debora Knox - Secretaria Judicial/Juzgado Segundo de Niñez y Adolescencia de Panamá*
- *Edgar Torres - Juez de Niñez y Adolescencia de la Provincia de Chiriquí*
- *Enrique Mon - Juez Penal de Adolescentes del Segundo Circuito Judicial de Panamá*
- *Kathia Ponce - Jueza Primera Penal de Adolescentes del Primer Circuito Judicial de Panamá*
- *Kenia Porcell - S. Secretaria de la Procuraduría General de la Nación*
- *Lorena Hernández - Jueza Penal de Adolescentes del Tercer Circuito Judicial de Panamá*
- *Marcela Gómez de Antinori - Magistrada del Tribunal Superior*
- *Marco Garibaldo - Juez Auxiliar de Niñez y Adolescencia del Segundo Circuito Judicial de Panamá*
- *Margot Simpson - Estenógrafa del Segundo Penal de Adolescente*
- *María del Pilar Jiménez - Juez Encargada Segunda Penal de Adolescente*
- *María Isabel Guevara - Escribiente II /Juzgado de Niñez y Adolescencia del Segundo Circuito Judicial de Panamá*
- *Marisol Bonilla - Jueza Primera de Niñez y Adolescencia del Primer Circuito Judicial de Panamá*
- *Rolando Garrido - Juez de Niñez y Adolescencia del Segundo Circuito Judicial de Panamá (Suplente Encargado)*

Jurisdicción Civil

- *Alana Herrera - Oficial Mayor de Séptimo de Circuito Civil*
- *Antonio Guerrero - Juez Segundo Municipal Civil del Segundo Circuito Judicial de Panamá*
- *Doriska Quezada - Asistente de Juez/Juzgado Séptimo de Circuito Civil del Primer Circuito Judicial de Panamá*
- *Edgar Ugarte - Secretario Judicial/Juzgado Sexto de Circuito Civil del Primer Circuito Judicial de Panamá*
- *Eduardo Gómez - Abogado Litigante*
- *Eleazar Rosas - Oficial Mayor/Juzgado Primero de Circuito Civil del Primer Circuito Judicial de Panamá*
- *Gilberto Figueroa - Juez Octavo Municipal Civil de Panamá*
- *Guillermo Ballesteros - Juez Séptimo de Circuito Civil del Primer Circuito Judicial de Panamá*

- *Guimara Aparicio - Jueza del Decimosexta de Circuito Civil del Primer Circuito Judicial de Panamá*
- *Ibeth Muñoz - Oficial Mayor/Dirección de Servicios Comunes*
- *Lesbia Wolfschoon - Alguacil/Juzgado Segundo de Circuito Civil del Primer Circuito Judicial de Panamá*
- *María Leticia Cedeño - Jueza Undécima de Circuito Civil del Primer Circuito Judicial de Panamá*
- *Maria Lilia Urriola - Asistente/Fiscalía Especializada en Asuntos Civiles*
- *Mario Alberto Batista - Juez Octavo de Circuito Civil de la Provincia de Chiriquí*
- *Melquíades Adames - Juez Primero de Circuito Civil del Segundo Circuito Judicial de Panamá*
- *Olga Rujano - Secretaria Judicial/ Primer Tribunal Superior*
- *Raquel Guzmán - Secretaria Judicial / Juzgado Undécimo de Circuito Civil de Panamá*
- *Roy Torres - Asesor Legal del Registro Público*

Jurisdicción Penal

- *Dayana Quiroz - Secretaria judicial*
- *Kerine Jaén - Oficial Mayor/Juzgado Decimotercero de Circuito Penal del Primer Circuito Judicial de Panamá*
- *Egberto Saldaña - Defensoría de la Víctima*
- *Maria Graciela Valoy - Instituto de Defensoría de Oficio*
- *Juan Vásquez Medina - Asistente Juez*
- *Adilio González - Secretario Judicial/Juzgado Decimosexto de Circuito Penal del Primer Circuito Judicial de Panamá*
- *Andrés Reyes - Secretario Judicial/Juzgado Tercero de Circuito Penal del Segundo Circuito Judicial de Panamá*
- *Carla Guerra - Oficial Mayor/Juzgado Noveno de Circuito Penal del Primer Circuito Judicial de Panamá*
- *Eneida del C. García - Abogada Litigante*
- *Enrique Paniza - Juez Quinto de Circuito Penal del Primer Circuito Judicial de Panamá*
- *Erick Morales - Oficial Mayor II*
- *Eyda Amarilis Juárez - Jueza Primera Municipal Mixta de Arraiján*

- *Fátima Cedeño - Oficial Mayor IV Sala Penal*
- *Floreliá Bonilla - Jueza Segunda Penal de Circuito de la provincia de Coclé*
- *Francisco Esquivel - Juzgado Segundo Municipal Penal*
- *Ibeth Muñoz - Oficial Mayor IV*
- *Idalia Fabrega - Oficial Mayor II/Decimotercero de Circuito Penal del Primer Circuito Judicial de Panamá*
- *Javier Rodríguez - Secretario Judicial/Octavo de Circuito Penal del Primer Circuito Judicial de Panamá*
- *Jorge Brown - Asistente de Magistrado*
- *Juan Vásquez Madrina - Asistente*
- *Kathia Elena Nole - Defensora de Oficio*
- *Luzmila Jaramillo - Asistente*
- *Manuel Mata - Juez Cuarto Municipal Penal del Primer Circuito Judicial de Panamá*
- *Maria Luisa Vigil - Jueza Undécima de Circuito Penal del Primer Circuito Judicial de Panamá*
- *Mike Zúñiga - Oficial Mayor III del Segundo Tribunal Superior*
- *Nathaniel Murgas - Asistente*
- *Naida Ríos - Jueza Primera Municipal Penal del Segundo Circuito Judicial de Panamá*
- *Raúl Olmos - Juez del Decimotercero de Circuito Penal del Primer Circuito Judicial de Panamá*
- *Ricardo Mazza - Juez Segundo de Circuito Penal del Tercer Circuito Judicial de Panamá*
- *Sabul Hernández - Abogado Litigante*
- *Zaida Cárdenas - Jueza Décima de Circuito Penal del Primer Circuito Judicial de Panamá*

Jurisdicción Marítima

- *Calixto Malcolm - Magistrado del Primer Tribunal Marítimo*
- *Eduardo Segura - Abogado Litigante*
- *Evans González - Abogado Litigante*
- *Gisela Agurto - Magistrada del Segundo Tribunal Superior Marítimo*
- *Jorge Barakat - Apademar*
- *José Ricardo García V. - Alguacil*
- *Moisés Ivan Rivera - Abogado Litigante*

- *Nelson Carreyó - Abogado Litigante*
- *Octavio Antonio Rangel - Alguacil*
- *Rosa Teresa Lagrutta - Secretaria Judicial del Primer Tribunal*
- *Vielka de Caballero - Secretaria Judicial*
- *Walkyria Pitti - Abogada II – Órgano Judicial*

Jurisdicción Libre Competencia y Asuntos del Consumidor

- *Carmen Cristina de Molino - Abogada Litigante*
- *César Amaya - Alguacil*
- *Eduardo Gómez - Abogado Litigante*
- *Giovanni Fletcher - Abogado Litigante*
- *Maria Teresa García - Jueza Octava de Circuito Civil*
- *Pedro Bolívar - Abogado Litigante*
- *Pedro Torres - Juez Séptimo Municipal Civil*
- *Roberto Will Guerrero - Director Asesor Legal de la Autoridad de Protección al Consumidor*
- *Virginia Carrera - Secretaria Judicial*
- *Yelenis Ortiz de Mariscal - Secretaria Judicial*

Jurisdicción Contenciosa Administrativa

- *Janina Small - Secretaria Judicial de la Sala Tercera de lo Contencioso Administrativo*
- *Katia Rosas - Asistente de Magistrado de la Sala Tercera de lo Contencioso Administrativo*
- *María de Los Angeles Bunting - Asistente de Magistrado de la Sala Tercera de lo Contencioso Administrativo*
- *Marlene Domínguez - Asistente de la Sala Tercera de lo Contencioso Administrativo*

Apoyo Administrativo

- *Carmen Sánchez - Analista/Dirección de Planificación y Presupuesto*
- *David Zambrano - Coordinador del Centro de Custodia de Expedientes UR San Miguelito*
- *Emilia Alfonso - Coordinación del CCJ*
- *Ginette de Abarca - Directora de Auditoría Judicial*
- *Ibeth Muñoz - Coordinadora de RUE*
- *Ileana de Tejada - Directora/Auditoría Interna*

- *Lumys Ortega - Centro de Estadísticas Judiciales*
- *Migdalia Carrasco - Asistente/Dirección de Servicios Comunes*
- *Soraya Ordoñez - Analista/Dirección de Planificación y Presupuesto*
- *Zaira de Latorraca - Directora Ejecutiva/Servicios Comunes*

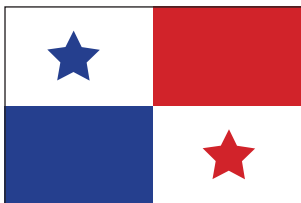
Equipo Interdisciplinario de Familia y Niñez y Adolescencia

- *Cesar Mckay - Médico del CEPOF*
- *Denis Rosas de Comrie - Trabajadora Social*
- *Enelis de Moreno - Psicóloga*
- *Lizzetta Washington - Trabajadora Social*
- *Jacinta Rodríguez - Trabajadora Social*

A los participantes de la jornada de Homologación y Validación

- *Aidelen Pereira - Magistrada del Tribunal Superior de Libre Competencia y Asuntos del Consumidor*
- *Miguel Espino - Magistrado del Tribunal Superior Civil*
- *Anadina Quiróz - Jueza Primera de Circuito Penal de la provincia de Coclé*
- *Ariadne García - Jueza de Niñez y Adolescencia de la provincia de Los Santos*
- *Basilio Guerra - Juez Penal de Adolescente de la provincia de Veraguas*
- *Celmira Way Sam - Jueza Municipal Mixto de Natá*
- *César Amaya - Asistente/Juzgado Noveno de Circuito Civil del Primer Circuito Judicial de Panamá*
- *Crisbell Reid - Jueza Primera Seccional de Familia de la provincia de Colón*
- *Damaris Espinosa - Jueza Segunda Seccional de Familia de la provincia de Chiriquí*
- *Daniel Vargas - Juez Tercero de Circuito Penal de la provincia de Coclé*
- *Delsa Vega - Jueza Segunda de Circuito Civil de la provincia de Herrera*
- *Elizabeth Huertas - Jueza Quinta Municipal de Familia del Primer Circuito Judicial de Panamá*
- *Eyda Amarilis Juárez - Jueza Primera Municipal Mixto de Arraiján*
- *Gianna Polanco - Jueza Tercera de Circuito Civil de la provincia de Veraguas*
- *Ginette Díaz - Auditoria Judicial*
- *Gisela Agurto - Magistrada del Segundo Tribunal Marítimo*

- *Gloria González - Jueza Primera Municipal Penal de la provincia de Colón*
- *Grisell Mojica - Ministerio Público*
- *Ilsis Samaniego - Jueza Municipal de Olá*
- *Jacinta Morán - Jueza Suplente Segunda Seccional de Familia del Segundo de Circuito Judicial de Panamá*
- *Javier Rodríguez - Asistente/Juzgado Octavo de Circuito Penal del Primer Circuito Judicial de Panamá*
- *José Luis Alfaro - Juez Suplente Primero Seccional de Familia de la provincia de Chiriquí*
- *Kathia Bedoya - Coordinadora R1- Unión Europea*
- *Lina Vargas - Jueza Primera Municipal de Familia del Segundo Circuito Judicial de Panamá*
- *Lucky Álvarez - Jueza Primera Municipal Penal de la provincia de Chiriquí*
- *Marixel López - Jueza Segunda Municipal de Familia del Segundo Circuito Judicial de Panamá*
- *Melitza Pinzón - Jueza Municipal de Aguadulce*
- *Melvin Villarreal - Asistente/Juzgado Segundo Seccional de Familia del Primer Circuito Judicial de Panamá*
- *Migdalia Carrasco - Dirección de Servicios Comunes*
- *Mike Zúñiga - Oficial Mayor/Segundo Tribunal Superior*
- *Oscar Carrasquilla - Juez Primero Municipal Penal del Primer Circuito Judicial de Panamá*
- *Rafael Pinzón - Juez Primero Seccional de Trabajo del Primer Circuito Judicial de Panamá*
- *Raúl Olmos - Juez Décimo Tercero de Circuito Penal del Primer Circuito Judicial de Panamá*
- *Rosalinda Ross - Jueza Segunda Seccional de Trabajo de la provincia de Chiriquí*
- *Waleska Hormechea de Segovia - Jueza de Niñez y Adolescencia del Segundo Circuito Judicial de Panamá*
- *Zaida Cárdenas - Jueza Décima de Circuito Penal del Primer Circuito Judicial de Panamá*
- *Teresa Ruíz - Auditoría Judicial*
- *Teresa Ibáñez - Defensoría de Oficio*



PANAMÁ



UNIÓN EUROPEA

PRESENTACIÓN DE LA PRIMERA EDICIÓN

La edificación de un Sistema de Justicia ajustado a patrones de excelencia, rapidez y confiabilidad es un objetivo que sólo puede alcanzarse a través del compromiso y coordinación de un conjunto de factores que tienen directa o indirecta incidencia en el funcionamiento real de dicho Sistema.

El estudio de las experiencias de Reforma Judicial está indicándonos que el cambio de la justicia no puede conseguirse, únicamente, con la modificación aislada de los Códigos o con la creación de nuevos Tribunales o con la sola capacitación de los servidores judiciales. Es necesario dirigir un proceso de cambio que involucre simultáneamente, no sólo los factores enunciados sino otros elementos que son igualmente decisivos en la calidad de desempeño que ofrecen los Tribunales de Justicia.

La actividad y desempeño de los Tribunales ha estado caracterizada, tradicionalmente, por la prevalencia de usos y prácticas forjadas por el paso del tiempo. Hoy en día sabemos que el cumplimiento de las ritualidades procesales no garantiza necesariamente el efectivo desempeño del Tribunal, puesto que sus ritualidades están influidos por una serie de actividades y conductas informales que inciden en la velocidad y calidad de la gestión judicial.

El reconocimiento de que la Ley no llega a describir todo lo que en verdad ocurre en un Tribunal, pone de manifiesto la necesidad de examinar los usos y prácticas que observan los despachos judiciales en la realización de sus tareas. Es aquí donde cobra importancia la elaboración de una guía de *"Buenas Prácticas Judiciales"* que oriente tanto al Juez como a su personal auxiliar en la mejor forma de hacer sus labores.

Una *"buena práctica judicial"* se configura por un conjunto de comportamientos estandarizados que permiten desarrollar la función encomendada a la persona o al Tribunal en forma rápida y efectiva, logrando el mejor resultado posible con el menor dispendio de energías, tiempo y recursos económicos.

El elenco de “*buenas prácticas judiciales*” que nuestra institución ha logrado compendiar en el presente Manual, ayudará a que los servidores públicos hagan mejor sus tareas a la primera vez, evitando los retrasos producto de la inexperiencia, improvisación o empirismo. El hacer las cosas bien desde la primera vez representa una de las fórmulas más oportunas para lograr la efectividad en lo que hacemos y en el uso y aprovechamiento del tiempo.

El término efectividad es el que describe una actividad ejecutada dentro del término de un tiempo ideal y cuyo resultado es el aspirado.

Las prácticas judiciales se originan al no estar regulada las situaciones internas del despacho judicial. Esto da lugar a que exista un margen para crearlas y buscar las fórmulas más efectivas. Sin embargo, con frecuencia estas prácticas se deciden individualmente, aplicándose diversas fórmulas para resolver el mismo problema que se presenta en varios despachos, sin que se encuentren todos al mismo nivel de efectividad.

Este *Manual de Buenas Prácticas Judiciales* se ha levantado con el propósito de servir como una guía para los servidores y jefe de despacho, sobre cómo implementarlas, a través de planes, propuestas y recomendaciones recogidas de la experiencia de tribunales que las han aplicado con éxito. El contenido de este documento propone fórmulas en las que se fomenta su rol de liderazgo dentro de la organización, sus facultades gerenciales y su apertura a la comunicación, al consenso y, sobre todo, a la planificación y a la preparación para afrontar las situaciones de crisis o que requieran potenciar el esfuerzo aplicado.

El *Manual de Buenas Prácticas Judiciales* promueve la unificación de los criterios y aplicaciones sobre la gestión judicial. A través de la unificación de criterios, el trabajo del servidor judicial se simplifica en gran medida porque su atención se limita a incluir los datos particulares del expediente, lo más fiel posible. Al tener formatos comunes, por ejemplo, la redacción de la providencia es algo superado porque ya se tiene el mejor modelo que se puede aspirar, en ese momento.

El *Manual de Buenas Prácticas Judiciales* brinda calidad en el propósito de las personas dentro de la organización. Cada servidor judicial contribuye

a esta misión dentro del cargo que desempeña. Lo importante es que identifique su rol y se clarifique su propósito. De esta forma, el servidor sabe que su trabajo es importante y qué se espera de él. Esta labor en gran medida depende de la forma en que el jefe de despacho disponga estas funciones.

La Mejora Continua es uno de los valores que el Órgano Judicial ha venido desarrollando en la organización. Es fundamental que siempre busquemos el perfeccionamiento de nuestras cualidades y conocimiento. Siempre existen buenas oportunidades para mejorar. Pero en el caso de las prácticas del trabajo, si se desea una mejora sostenida, sistemática y arraigada es conveniente hacerlo de forma organizada, estableciendo por escrito las mejoras y, sobre todo, con la debida comunicación a todos los que están llamados a aplicar esa práctica, dándole seguimiento a su aplicación. Sólo de esa forma se conseguirá regularizar el buen desempeño del despacho como un hábito.

La unificación de criterios y prácticas tiene, entre otros propósitos, contribuir con el entrenamiento de los servidores. Al tener claridad de cómo reaccionar ante una situación común o no común, se ahorra mucho tiempo, en especial porque se puede tener una reacción rápida, de manera que cuando se da una urgencia, se puede manejar con agilidad. Nuestro trabajo debe estar organizado y debemos estar en condiciones de reaccionar instantáneamente.

La preparación y la planificación son las formas más efectivas para reducir la incidencia de las emergencias. Y aunque aparentemente no resulte así, a la larga será una fórmula efectiva para ahorrar mucho tiempo. Si no lo cree, sólo piense en dos horas buscando un expediente trasapelado por no darle el seguimiento adecuado, frente a seis minutos actualizando la tarjeta de seguimiento. En esas dos horas de búsqueda se pueden haber actualizado veinte tarjetas y garantizado que ningún expediente se pierda.

Las recomendaciones que se proponen se distribuyen en tres capítulos:

El Capítulo I: Atributos del Servidor Judicial. Propone recomendaciones relativas al servidor judicial, su función y su papel dentro de la institución.

Recoge algunos comentarios sobre su conducta y sobre la ética judicial y brinda una muy efectiva lista de fórmulas sobre como controlar y planificar su tiempo a fin de sacarle el mayor partido.

El Capítulo II: El Servidor Integrado al Equipo Judicial. Contiene una serie de propuestas de cómo crear relaciones de confianza en el equipo de trabajo y cómo integrar a quienes forman parte de un despacho a través de la clarificación de sus roles y la definición de su propósito común alineado con la misión, visión, valores e imperativos estratégicos del Órgano Judicial, a través a través de acuerdos Ganar-Ganar, es decir, a través de acuerdos en que todas las partes involucradas ganen.

El Capítulo III: Gestión Judicial Efectiva. Comprende varias áreas que afecten el día a día del despacho. Realiza una serie de recomendaciones que permite desempeñar sus labores con mayor efectividad, previendo que las actividades se realicen bien desde el primer momento.

Estas actividades tienden a hacer énfasis en la preparación para afrontar crisis, en la revisión de los documentos recibidos para que los errores de otros no afecten nuestro trabajo, en la planificación de sus actividades, en hacer las cosas bien desde la primera vez y en el seguimiento de cada tarea que proponga hasta llevarla a término. De igual manera, establece planes de acción para afrontar el rezago y congestión de expedientes, planificar proyectos de mejora y su seguimiento.

En este tercer capítulo también se reconoce una serie de centros y servicios que sirven de apoyo a la gestión de los despachos judiciales, tales como los Servicios Comunes y el Centro de Mediación.

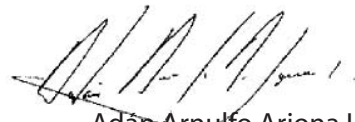
Este trabajo es un primer esbozo de algunas prácticas que pueden ser aplicadas con éxito a fin de lograr alta efectividad en la gestión. Las conclusiones propuestas han sido producto de diferentes ejercicios prácticos o de la autoría de servidores públicos que ya han comprobado con éxito los resultados de sus propuestas. Algunos de los ejercicios que han contribuido con sus conclusiones para este documento son el estudio de los flujos de los procesos levantados por disposición del Consejo Judicial, los Planes de Agilización de la Justicia y múltiples

ejercicios de consenso logrados por diferentes equipos de trabajo integrados por los propios servidores judiciales.

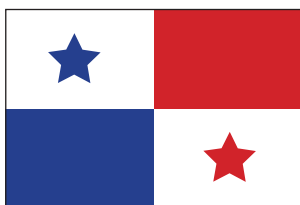
Entendemos que este listado de recomendaciones es apenas un inicio para un gran sistema de prácticas que beneficiarán la gestión judicial. Está en sus manos reconocer estas prácticas, lograr su consenso, compartirlas, divulgarlas y aplicarlas a fin de que se pueda generalizar su ejercicio para que sea de provecho para toda la Institución.

El esfuerzo que hoy cristalizamos con la publicación de este *Manual de Buenas Prácticas Judiciales*, constituye un logro relevante que coloca la Justicia panameña en un sitio de vanguardia en Iberoamérica, que ojalá haga posible la consolidación y la sostenibilidad de un servicio de administración de la Justicia cada vez más competente, íntegro y confiable.

Panamá, 30 de diciembre de 2003



Adán Arnulfo Arjona L.
*Presidente de la
Corte Suprema de Justicia
Período 2002-2003*



PANAMÁ



UNIÓN EUROPEA

INTRODUCCIÓN

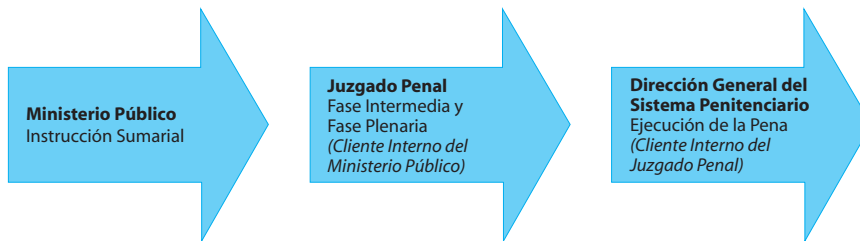
El Manual de Buenas Prácticas Judiciales se ha realizado con el propósito de servir como una guía para los/as servidores/as y jefes/as de despacho, sobre cómo implementar eficientes actuaciones, a través de su rol de liderazgo y de gestor del adecuado desempeño.

El Órgano Judicial es una estructura bien definida. Dentro de una visión vertical, cuenta con los distintos niveles jerárquicos, a saber: el nivel superior es la Corte Suprema de Justicia, cuya competencia es en todo el país; el nivel siguiente es el de los Tribunales Superiores de Justicia, tanto ordinarios como especiales, cuya competencia es en varias provincias, salvo algunos casos como los Tribunales Especiales de Niñez y Adolescencia y de Familia que tienen competencia en todo el país; luego continúan los Juzgados de Circuito, con competencia en un circuito judicial o en una provincia y los Juzgados Municipales que tienen competencia en un Distrito Municipal.

Cada despacho judicial tiene su jefe de despacho que es el Juez o la Jueza o los Magistrados o las Magistradas, estos últimos si se trata de un Tribunal Colegiado, que con el apoyo del Secretario o de la Secretaria Judicial toman decisiones y supervisan lo que acontece en el juzgado o tribunal y dan fe de lo ocurrido.

Si hablamos de un Juzgado penal, es la persona del Juez o de la Jueza la que tendrá a su cargo darle impulso procesal al expediente; le corresponderá emitir las resoluciones y fijar las fechas de las audiencias, por ejemplo. De la persona del Juez y de la Jueza o del Magistrado y de la Magistrada depende que su organización interna sea adecuada, que los controles se revisen, que se pueda dar seguimiento a la causa, aún cuando participen otros sujetos en el proceso. Esta situación es una excelente posición para lograr un equipo de trabajo altamente integrado, con un propósito definido y procedimientos claros con los consecuentes controles, conocidos por todos los interesados; en fin una organización que les permita llevar a cabo el trabajo con la mayor efectividad posible.

Ahora bien, este Juzgado penal recibe el expediente de la instrucción del sumario por parte del Ministerio Público, lo procesa (le da impulso al proceso judicial) y se espera al final que emita una decisión en la que se pronuncia sobre la inocencia o culpabilidad de la persona sindicada (si la hay) y de ser culpable, se le disponga una pena justa, conforme a las prerrogativas de la Ley. Si a la persona corresponde su detención, se remite el caso a la Dirección General del Sistema Penitenciario del Ministerio de Gobierno y Justicia, quienes quedan a cargo de la persona privada de libertad ambulatoria. Esta situación la podemos visualizar de la siguiente forma, en el caso hipotético en que el sindicado sea responsable del hecho punible y condenado a privación de la libertad ambulatoria.



Si lo vemos a grandes rasgos, podemos apreciar que el Juzgado penal es el Cliente Interno del Ministerio Público y que la Dirección General del Sistema Penitenciario es el Cliente Interno de los Juzgados Penales. Lo que quiere decir que lo que remite el Ministerio Público debe ser aceptado por el Juzgado Penal y lo que remite el Juzgado Penal debe ser aceptado por la Dirección General del Sistema Penitenciario.

Cuando en una empresa tenemos proveedores, el cliente del proveedor debe hacer saber qué es lo que espera del producto que se le está despachando. No es el proveedor quien le dice lo que quiere entregarle. Esto es muy significativo, puesto que en nuestro caso hipotético, el Juez o la Jueza de la causa es quien define que la investigación ha sido concluida o si se requiere una ampliación, o declarar el sobreseimiento durante la etapa intermedia. A su vez, el Ministerio Público debe remitir la instrucción lo más completa posible para que el Órgano Judicial la reciba y le dé el trámite que continúa. El objetivo del Ministerio Público, es que se acceda a lo pedido (llamamiento a juicio, sobreseimiento, etc.). El objetivo del Órgano Judicial es definir la situación basado en la estimación de las pruebas aportadas al expediente.

El concepto que hemos explicado denominado “cliente interno” es fundamental para la actuación judicial, porque dentro del despacho también se puede aplicar. Por ejemplo si un/a Oficial Mayor debe entregar una providencia al Secretario o a la Secretaria para que la revise, estos se convierten en el cliente interno del o de la Oficial Mayor porque es quien pone los requisitos de lo que espera recibir. Si el Secretario o Secretaria Judicial tienen que entregar, a su vez, esa providencia al Juez o a la Jueza se torna en cliente interno del Secretario o de la Secretaria Judicial porque es quien establece las pautas de cómo quiere el documento. De esta forma, si el Juez o la Jueza quieren corregir el documento, podríamos decir que hay un error y que es denotado por el cliente interno (el Juez o la Jueza) y devuelto al Secretario o Secretaria Judicial.

¿Por qué el Juez o la Jueza devolvieron el documento? Esto es muy importante. Si es la primera vez que esta providencia se hace en el tribunal, la devolución le permite el conocimiento de cómo tratar el tema en lo sucesivo. Es responsabilidad del cliente interno dar a conocer lo que espera recibir. Pero si es una providencia que se recibe comúnmente y se devuelve constantemente con errores puede estar pasando alguna de varias situaciones:

- No existen formatos unificados, por lo que cada oficial mayor, lo redacta nuevamente con su criterio pero no necesariamente cumpliendo las pautas ya establecidas con anterioridad por el Juez o la Jueza.
- Se usan formatos ya existentes pero hay errores en los elementos que se colocan particularmente para ese caso (v. gr. error en el nombre de la persona, su cédula de identidad personal, etc.).
- El Juez o la Jueza no tienen un criterio regular sobre cómo atender situaciones similares.

En el primer caso, tener que redactar providencias con frecuencia, aunque sea una providencia que se repite constantemente, es una pérdida de tiempo. Si los funcionarios o funcionarias pueden tener un formato acordado, revisado, con una redacción clara y que contenga todos los elementos necesarios a fin de lograr economía procesal, el trabajo del

servidor o servidora judicial se simplifica en gran medida porque su atención se limita a colocar los datos particulares del expediente, lo más fiel posible. La redacción de la providencia es algo superado porque ya se tiene el mejor modelo que se puede aspirar en ese momento.

El segundo caso podría ser un problema de falta de interés o atención. Una preocupación de cada uno de los servidores o de las servidoras judiciales debe ser *"hacerlo bien desde el primer momento"*. El hacer las cosas bien desde la primera vez es una de las fórmulas más eficaces para lograr efectividad en lo que hacemos, sobre todo para ganar tiempo.

Un comentario que nos tocó escuchar con alguna frecuencia, es que se hizo un reparto, pero un expediente que ya contenía un conocimiento previo de un despacho fue distribuido al azar. El despacho que recibió el expediente, luego de darle admisión, hacerle carátula y tarjeta, anotar en su libro de entrada y registrarlo en el programa informático (lo que tomó una semana), descubre que hay una fianza que ya resolvió otro juzgado. Esto da lugar a una serie de trámites y notificaciones a fin de hacer remitir el expediente a donde corresponde. Total del tiempo invertido: 30 días hábiles (estamos siendo moderados con la estimación del tiempo). Si al hacer el reparto, hubiésemos tomado 15 minutos para revisar el expediente a ver si contenía anteriores conocimientos nos habríamos ahorrado 35 días hábiles y el tiempo y trabajo de al menos 4 servidores judiciales (siendo moderados). Ahora bien, esta dificultad se supera con el sistema de Registro Único de Entradas (RUE), como servicio común a todos los despachos judiciales, el cual debe ser implementado en el ámbito nacional.

Esta situación de desinterés ante la labor que realizamos es un punto fundamental que atender en nuestra organización. La desmotivación generada por un trabajo repetitivo, la falta de incentivos, la falta de propósito, las múltiples críticas de la opinión pública, son situaciones que pueden ser menguadas desde el despacho judicial con la buena voluntad de quienes lo integran, la claridad de propósito y la concepción de pertenencia en un equipo relevante, valioso y confiable y con el respaldo de un buen sistema de incentivos.

En la tercera opción, señalamos que el hecho de que la providencia es rechazada es porque el Juez o la Jueza cambian de criterio constantemente. Quizás la providencia ya tenía una aprobación previa y el Juez o la Jueza decidieron en ese momento cambiarla o mejorarla.

La mejora continua es uno de los valores que se propone desarrollar en la organización. Es fundamental que siempre estemos buscando el perfeccionamiento y potenciar nuestras cualidades y conocimiento. Siempre es una buena oportunidad para mejorar, pero en el caso de las prácticas del trabajo, si se desea una mejora sostenida, sistemática y arraigada es conveniente hacerla de una forma organizada, estableciendo por escrito las mejoras, claro está, con la debida comunicación a todos los que están llamados a aplicar esa práctica, dándole seguimiento a su aplicación. Solo de esa forma se conseguirá regularizar el buen desempeño del despacho como un hábito.

Como vemos, el regularizar las prácticas judiciales es un elemento fundamental en la ejecución de las labores procesales efectivas. Cuando un equipo tiene el sincero deseo de hacerlo bien, no basta con buenas intenciones, aunque es buen comienzo. Requiere del convencimiento que su labor es importante y valorada, requiere conocer su propósito en la organización, requiere conocer qué se espera de cada uno, requiere de las estructuras adecuadas para poder realizar su trabajo apropiadamente, requiere conocer cómo hacer su trabajo de la forma más apropiada y requiere rendir cuentas de lo que realiza a fin que se conozca su ritmo y sus requerimientos de capacitación, respaldo, guía o motivación.

El trabajo en equipo va más allá de un grupo de personas trabajando en el mismo sitio, se requiere cohesión, se requiere identidad de equipo, se necesita que cada uno conozca su rol, que exista una fluida y abierta comunicación entre sus miembros y que el equipo esté conformado por personas confiables que generen relaciones de seguridad.

A continuación un parangón sobre cómo funciona el trabajo en equipo¹:

¹ Condensado de El Juez Director del Despacho. Consejo Superior de la Judicatura, Sala Administrativa. Escuela Judicial Rodrigo Lara Bonilla, 2002, Bogotá, 192 pp.

