



Para el desarrollo permanente del Sistema de Justicia al
servicio de la ciudadanía



Pleno del Consejo de la Judicatura



De izquierda a derecha: Alejandro Subía, Vocal; Karina Peralta, Vocal; Gustavo Jalkh, Presidente; Tania Arias, Vocal; Néstor Arbito, Vocal.

Para nosotros la justicia es una práctica diaria

Dos normas de la Constitución representan la piedra angular en la que se inspirará el trabajo que nos espera en los próximos seis años. Por una parte, el Art. 1, que consagra al Ecuador como un Estado de derechos y de justicia, abordando una colosal dimensión conceptual, muy superior respecto a la tradicional concepción del Estado social de derecho; y, por otra, el Art. 169, que establece que el sistema procesal es un medio para la realización de la justicia. Estas disposiciones constituyen un constante recordatorio de que en la estructura constitucional del Ecuador nada es ajeno a los derechos ciudadanos y que el más alto deber del Estado consiste en respetar y hacer respetar los derechos garantizados por la Constitución.



Dr. Gustavo Jalkh Röben, Presidente del Consejo de la Judicatura.

En el ámbito de las competencias del Consejo de la Judicatura es nuestra obligación mejorar y modernizar el sistema de justicia, aunque más apropiado sería decir reformar profundamente el sistema judicial, de manera que constituya un espacio de dignidad y confianza, ejemplo de servicio público efectivo y honesto. Pretendemos que la Función Judicial sea un referente de valores, fuente constante de respeto, protección y cabal ejercicio de los derechos; de manera que los usuarios del sistema judicial, los abogados en libre ejercicio profesional y los servidores judiciales se sientan parte de un sistema pulcro, confiable y moderno.

El actual Consejo de la Judicatura, el primero con carácter definitivo a la luz de las normas constitucionales y del mandato popular de 7 de mayo de 2011, se posesionó ante la Asamblea Nacional el 23 de enero pasado. Hemos iniciado nuestra tarea con la consulta y elaboración del Plan Estratégico de la Función Judicial, que guiará nuestra labor, incorporando contenidos conceptuales, objetivos, estrategias, indicadores, plazos, responsables. Se trata de una herramienta ejecutable y sujeta a evaluación, medible, construida en función de la demanda del servicio, que nos permitirá

cumplir con el deber que el país nos confió: a partir del trabajo patriótico, honesto y profesional afianzar la transformación de la justicia, en favor del bien común.

El Plan que presentamos es de la Función Judicial en su conjunto, no sólo del Consejo de la Judicatura. Se trata de un esquema integral, participativo, incluyente, accesible y democrático. Trabajamos mancomunadamente con la Corte Nacional de Justicia, junto a la Fiscalía General del Estado y la Defensoría Pública. Inclusive, en razón de sus competencias con-

tamos con el aporte de la Defensoría del Pueblo, pese a no ser parte de la Función Judicial. El mejoramiento permanente de los servicios de justicia, en tanto que política de Estado, exige mantener estrecha coordinación con las otras Funciones del Estado, especialmente la Función Ejecutiva y la Legislativa, conforme manda el Art. 226 de la Constitución de la República, en el entendido de que lo contrario ocasiona deficiencias en el servicio público, dispendio en los recursos materiales y desperdicio de las potencialidades que ofrece el talento humano.

El bien colectivo requiere construir justicia cotidianamente. Hagamos de la justicia una práctica diaria, tanto desde la acción individual, como desde la política pública. Justicia que sea la espontánea virtud humana, reflejada en una conducta específica; justicia que sea la conjunción de la razón y el derecho, sobre la base de la verdad sin dobleces.

Ciudadanas y ciudadanos: séntanse parte del Plan Estratégico de la Función Judicial que presentamos. Ansiamos que la administración de justicia esté a la altura de sus legítimas exigencias. La potestad de administrar justicia emana de ustedes, del pueblo al que nos debemos.

Gustavo Jalkh Röben
Presidente del Consejo de la Judicatura

Invitamos a todos los sectores de la sociedad a sumarse



DR. CARLOS RAMÍREZ ROMERO

Presidente de la Corte Nacional de Justicia

Abogado, magíster en Derecho Empresarial de la Universidad Técnica Particular de Loja y catedrático universitario. Integra el Instituto Ecuatoriano de Derecho Procesal.

La Corte Nacional de Justicia, en cumplimiento de lo establecido en su misión y visión institucional, ejerce su función de manera eficiente, transparente y ordenada a través de su Plan Estratégico con sistemas, procesos y procedimientos que contribuyen a la excelencia del servicio de justicia.

El Plan responde a la necesidad de concretar las metas que de cara al futuro se ha impuesto esta Función del Estado, consciente de la necesidad de continuar en su proceso de modernización.

Este documento recoge los esfuerzos realizados para definir, de manera institucional, el camino para la consolidación de un sistema de Justicia acorde con las necesidades de la ciudadanía y los requerimientos de un estado constitucional de derechos y justicia. Alcanzar el cumplimiento de estas metas requiere de acciones precisas y eficaces, por lo que asumimos ese compromiso conscientes de su trascendencia y dispuestos a su plena realización.

Nuestro compromiso es fortale-

Pero esto no es sino el inicio de un proceso en el que invitamos a todos los sectores de la sociedad a sumarse, de tal forma que nos lleve a un sistema de justicia impecable.

cer, transparentar y modernizar la Función Judicial. Eficiencia y agilidad en la atención al ciudadano. Independencia y transparencia del sistema. Capacitación y atención a las necesidades del operador de la justicia. Revisar e implementar el nuevo modelo de gestión jurisdiccional. El combate a la morosidad judicial mediante mecanismos de auditoría de la gestión jurisdiccional. Fortalecer la investigación jurídica y el desarrollo jurisprudencial del país.

Así mismo es muy importante fortalecer la presencia de la Corte en el ámbito internacional fomentando las relaciones de cooperación internacional con organis-

mos judiciales de otros países.

También es de suma importancia para el trabajo de la Corte Nacional de Justicia fortalecer los vínculos con las Cortes Provinciales de Justicia.

Pero esto no es sino el inicio de un proceso en el que invitamos a todos los sectores de la sociedad a sumarse, de tal forma que alcancemos un sistema de justicia impecable. Nosotros venimos trabajando en el cumplimiento de nuestro deber, y lo realizamos con la convicción de que el trabajo diario y constante siempre debe dar frutos. Sin duda en el camino habrá obstáculos, dudas y preocupaciones, pero la idea firme es que con el esfuerzo compartido de todas y todos lograremos cumplir nuestras metas.

Al poner en vuestras manos el producto de este esfuerzo institucional, hacemos un amplio llamado para que desde los diferentes ámbitos del quehacer público o privado impulsemos la realización de estas acciones, como una prioridad nacional, y así lograr la consecución de un servicio de justicia de calidad.

El mayor objetivo es cumplir el mandato popular



DR. GALO CHIRIBOGA
Fiscal General del Estado

Doctor en Jurisprudencia por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador; magíster en Administración; y Especialista en Derechos Humanos y Derecho Financiero, Bursátil y Seguros.

La sociedad actual es cambiante y ese dinamismo se lo ve, no sólo en el desarrollo de las actividades formales y legales, sino que lamentablemente esas transformaciones también se evidencian en el surgimiento en unos casos y en el fortalecimiento en otros, de una serie de hechos de carácter delictivo.

Dentro del contexto de mundialización y globalización de los mercados y de las economías, nuestra nación muestra signos preocupantes de la injerencia del crimen organizado transnacional. Esos síntomas son tangibles con el surgimiento de nuevos tipos de delitos y nuevas formas de cometimiento de hechos delictivos que antes no se los conocía o, al menos, sólo eran noticia que llegaba de países vecinos. En detrimento del bienestar y de la seguridad de quienes hacemos la nación y de los valores democráticos que guían nuestro Estado de derechos y Justicia, esa información hoy es también un hecho cotidiano en la agenda nacional de la prensa local.

En ese contexto, la Fiscalía General del Estado es la entidad que desde el sector justicia y por delegación constitucional, se encarga de la investigación pre procesal y procesal penal, acciones determinantes para la preservación de la seguridad ciudadana y la goberna-

La Fiscalía no está sola. Junto a los demás operadores de Justicia trabaja de manera comprometida, con profesionalismo y convicción, para así transitar con certeza por el rumbo que esta planificación prevé.

bilidad democrática, temas estos de alta sensibilidad, en especial en torno a aquellos vinculados a la seguridad y la supuesta ineficacia del Estado para garantizarla.

Para concretar esos supuestos ideales, es fundamental efectuar ajustes a sus estructuras orgánicas y de orientación de la gestión. En ese sentido se construye un nuevo modelo organizacional que establezca acciones que al ser ejecutadas, sean una respuesta pragmática y objetiva a los desafíos que el país exige para una administración penal eficiente, eficaz, efectiva y de calidad y calidez, que satisfaga las demandas de una justicia oportuna

en defensa de las víctimas.

Para cumplir con esos propósitos de forma exitosa, el modelo de gestión de la Fiscalía ha fortalecido el área de talento humano, de tecnología y los procesos orientados a consolidar la gestión institucional en todo el ámbito nacional, ampliando su presencia física a todos los cantones y equipando unidades que contribuyan científicamente en el proceso investigativo para el esclarecimiento de los hechos y al combate de la impunidad.

Pero en esta tarea la Fiscalía no está sola. Junto a los demás operadores de justicia trabaja de manera comprometida, con profesionalismo y convicción, para así transitar con certeza por el rumbo que esta planificación prevé a fin de alcanzar la visión de futuro deseada y contribuir con nuestro esfuerzo para llevar a la práctica cotidiana el Buen Vivir para todos y todas.

El Plan Estratégico de la Función Judicial no es una suma de planes estratégicos institucionales de los integrantes del sector Justicia: es un plan estructural que tiene como objetivo cumplir el mandato popular de mayo del 2011. Esto es, un sistema de justicia, democrático, participativo y al servicio de la ciudadanía, sin discriminación.

La modernización de la justicia es un ejercicio permanente



DR. ERNESTO PAZMIÑO GRANIZO
Defensor Público General

Doctor en Jurisprudencia, docente de la Facultad de Derecho de la Universidad Andina Simón Bolívar.
Primer Defensor Público del Ecuador.

El Plan Estratégico de la Función Judicial consolida las aspiraciones que la sociedad civil requiere de la justicia. En esta nueva etapa de la justicia, las necesidades de las y los usuarios se expresan en cada uno de los objetivos estratégicos, tomando en cuenta que la dinámica social determina la organización y la –cada vez mayor– capacidad de respuesta de las instituciones y agencias judiciales, bajo el claro entendido que éstas no son un fin en sí mismo sino un medio al servicio de la ciudadanía.

Por ello, la Defensoría Pública se sintoniza con los objetivos que propenden materializar el programa de derechos sociales que establece la Constitución de la República y el Plan Nacional del Buen Vivir.

Por ende, la función de las y los defensores públicos coadyuva al ejercicio, exigibilidad y concreción judicial de los derechos de las personas y grupos que, por su situación socio-económica de vulnerabilidad o estado de indefensión, requieran de un órgano que garantice legítimamente su acceso a la justicia.

Nuestra función como institución de garantía del derecho a la defensa se articula en cada una de las estrategias del presente Plan, tales como las que propenden una mayor implementación de la oralidad, de cuyo fortalecimiento la Defensoría Pública ha prestado todo su contingente al igual que sus destrezas. Así mismo, nuestro rol se fortalece con nuestro moderno modelo de gestión al adquirir el compromiso de conjugar el servicio social de defensa con la habilitación estudiantil al ejercicio profesional mediante la acreditación de los consultorios jurídicos gratuitos de todas las universidades.

La modernización de la justicia es un ejercicio permanente que refuerza los modelos de gestión, pero también

La modernización de la justicia es un ejercicio perenne que refuerza los modelos de gestión, pero también abre la administración pública al estricto escrutinio ciudadano.

De ahí que el presente Plan toma como estrategia la evaluación de la calidad, en cuya línea la Defensoría Pública se ha inscrito hace mucho tiempo.

abre la administración pública al estricto escrutinio ciudadano.

De ahí que el presente Plan toma como estrategia la evaluación de la calidad, en cuya línea la Defensoría Pública se ha inscrito hace mucho tiempo a través de la incorporación sistémica y programática de estándares de calidad en función de acreditar un mayor y mejor servicio a la ciudadanía.

El presente Plan no sólo articula un ejercicio de calidad en la racionalización judicial del conflicto penal a través de la erradicación de la impunidad, sino también que contribuye a sembrar una cultura de paz me-

dante la apuesta en serio de la mediación y conciliación, elementos sine qua non en la formación del nuevo profesional del derecho y del nuevo rostro de la justicia.

Introducción

Los cambios profundos que está viviendo el Estado ecuatoriano a partir de la Constitución de 2008 se muestran en las acciones que ha venido desarrollando la Función Judicial. Así, el avance hacia una justicia más cercana a la ciudadanía, más incluyente, transparente e independiente es una tarea y un compromiso ineludible de autoridades, servidoras y servidores judiciales y de la población en general. Solamente con el trabajo conjunto y mancomunado es posible avanzar hacia una sociedad más cohesionada, hacia una cultura de paz y hacia el bien común.

Promocionar y garantizar los derechos es el rol principal que cumple el Estado constitucional de derechos y justicia en el Ecuador. Los derechos consagrados en la Constitución son de aplicación inmediata y establecen las bases para la configuración del ordenamiento jurídico, mismo que recoge los principios de los derechos humanos y de la administración de justicia.

El carácter progresista de la Constitución ha incluido, además, avances importantes en materia de respeto a la diversidad cultural, política y organizativa, incorporando elementos del plura-

El avance hacia una justicia más cercana a la ciudadanía, más incluyente, transparente e independiente es una tarea y un compromiso ineludible de autoridades, servidoras y servidores judiciales y de la población en general.

lismo jurídico, que reconoce la memoria, costumbres y cultura de los pueblos y nacionalidades ancestrales presentes en el territorio ecuatoriano mediante la justicia indígena¹.

Para establecer los lineamientos normativos de la administración de justicia y dar cumplimiento a la norma constitucional, el Código Orgánico de la Función Judicial determina la formulación de políticas orientadas a la transformación de la Función, que tienen como objetivo brindar servicios de calidad, planificar, gestionar y optimizar el presupuesto, programar

inversiones en infraestructura y consolidar los mecanismos de desarrollo del talento humano².

En este contexto de transformación, la voluntad soberana expresada en la consulta popular del 07 de mayo de 2011 permitió iniciar un proceso de reestructuración de la Función Judicial, mediante la creación del Consejo de la Judicatura de Transición y mediante la implementación de acciones tendientes a modernizar y transparentar la administración de justicia.

El sistema judicial se fortalece desde el planteamiento de políticas públicas orientadas a consolidar la garantía de los derechos humanos y el Buen Vivir, a través de la eliminación de barreras y la generación de condiciones para el efectivo y óptimo acceso a la justicia, así como de la modernización de la Función Judicial. La focalización de servicios especializados en grupos de atención prioritaria y el afianzamiento de los principios de pluralismo jurídico, independencia, transparencia, eficiencia, eficacia e imparcialidad son fundamentales en la formulación de los objetivos y las estrategias del presente Plan Estratégico.

¹ Constitución de la República del Ecuador, Registro Oficial No. 449 del 20 de octubre de 2008, Título IV, Capítulo cuarto, Sección segunda, Artículo 171.

² Código Orgánico de la Función Judicial, Registro Oficial Suplemento No. 544 del 09 de marzo de 2009, Título I, Capítulo primero, Artículo 3.

Diagnóstico de la Función Judicial

El resultado del trabajo del sistema de justicia –que integran jueces, fiscales, abogados, policías y centros de rehabilitación social– constituye un aspecto clave del proceso democrático. La razón de ello estriba en que es a través de las decisiones de la justicia –sea que se refieran a conflictos entre particulares, sea que resuelvan pleitos en los cuales el Estado es parte– que derechos y obligaciones formalmente prescritos en la ley son efectiva y concretamente reconocidos y sancionados. En definitiva, desde el punto de vista del ciudadano, sólo cuando una ley recibe aplicación en un caso concreto puede decirse que realmente está vigente. Y es el terreno de la justicia el ámbito privilegiado para que la ley alcance efectividad³.

El sistema de justicia en la región y, específicamente, en Ecuador ha tenido un matiz poco cercano a la ciudadanía, que ha esperado que se juzguen y sancionen las violaciones a derechos humanos, los actos de corrupción y los excesos de quienes están a cargo de los organismos estatales. Sin embargo, es más fácil encontrar una percepción de descrédito sobre la administración

de justicia, misma que se ha visto agravada por la intromisión de fuerzas políticas que han intentado controlar el poder judicial⁴. En este contexto, el sistema de justicia en Ecuador ha padecido de algunos males como la falta de independencia, denuncias de corrupción, servicios no adecuados a la población, escasez de recursos para atender la demanda, entre otros.

Para avanzar hacia un cambio en el modelo judicial tradicional, la Constitución del Ecuador de 2008 marca un hito fundamental, en tanto constitucionaliza el acceso a la justicia e incluye como principio fundamental un Estado constitucional de derechos y justicia. Estos principios se trasladaron en diseños institucionales donde se estructura a la Función Judicial con organismos jurisdiccionales, auxiliares, autónomos y de administración, siendo el Consejo de la Judicatura el órgano de gobierno, el cual coordina con los órganos de la Función y demás entidades

del sistema ampliado de justicia. Mediante este diseño institucional se espera articular las acciones de los operadores del sistema de justicia, potenciar sus intervenciones, superar la superposición de competencias y la duplicidad de funciones.

A partir de la Constitución, se desarrolla el Código Orgánico de la Función Judicial (COFJ). El COFJ en su artículo 3 establece con precisión que la competencia fundamental de los órganos de la Función Judicial es la formulación de políticas administrativas, económicas y de recursos humanos que transformen la función, a favor de brindar servicios de calidad, optimizar los recursos y programar inversiones y consolidar la carrera judicial.

El COFJ establece una serie de principios rectores que son la guía a seguir para la Función Judicial. Estos principios fundamentales muestran que el rol de la Fun-

ción es: garantizar el acceso a la justicia para todas y todos, sin discriminaciones de ningún tipo; proveer servicios y desarrollar procesos y procedimientos de calidad; y, fomentar talento humano comprometido, responsable y probo.

El horizonte de principios lo marca la Constitución. Es así que se señala en el artículo 75 que toda persona “tiene derecho al acceso gratuito a la justicia y a la tutela efectiva, imparcial y expedita de sus derechos e intereses, con sujeción a los principios de inmediación y celeridad,” estableciendo que se protegerá y en ningún caso se dejará en indefensión a las personas. En este sentido, la reforma de la Función debe orientarse a garantizar el acceso a la justicia y aplicar los principios establecidos en la Constitución y en el COFJ.

Con el objetivo de dar cumplimiento, tanto a la norma constitucional como orgánica, es decir, a la transformación y a la reforma, el Ejecutivo impulsó el referéndum del 07 de mayo de 2011 donde se incluyeron dos preguntas primordiales que se exponen a continuación:

Nuestra función como institución de garantía del derecho a la defensa se articula en cada una de las estrategias del presente Plan.

3 Pásara, L. (2009). Desafíos de la transformación de la justicia en América Latina. En S. Andrade, & L. F. Ávila, La transformación de la justicia (págs. 85-108). Quito: Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.

4 Luis Pásara, op. cit.

“... 4. Con la finalidad de superar la crisis de la Función Judicial, ¿está usted de acuerdo en sustituir el Pleno del Consejo de la Judicatura por una Comisión Técnica compuesta por tres delegados designados, uno por el Presidente de la República, uno por la Asamblea Nacional y uno por la Función de Transparencia y Control Social, para que durante un período de 18 meses asuma todas y cada una de las funciones del Consejo de la Judicatura y pueda reestructurar el sistema judicial, enmendando la Constitución como lo establece el Anexo 4?⁸”

El Consejo de la Judicatura definitivo se conformará mediante el procedimiento establecido en la Constitución enmendada.

julio de 2011, se cumple lo dispuesto en el anexo de la pregunta número 4:

“Se disuelve el actual pleno del Consejo de la Judicatura. En su reemplazo se crea un Consejo de la Judicatura de Transición, conformado por tres delegados designados y sus respectivos alternos: uno por el Presidente de la Re-

pública, otro por el Poder Legislativo y otro por la Función de Transparencia y Control Social; todos los delegados y sus alternos estarán sometidos a juicio político. Este Consejo de la Judicatura transitorio tendrá todas las facultades establecidas en la Constitución, así como las dispuestas en el Código Orgánico de la Función Judicial, y ejercerán sus funciones por un período improrrogable de 18 meses. El Consejo de la Judicatura definitivo se conformará mediante el procedimiento establecido en la Constitución enmendada. El Consejo de Participación Ciudadana y Control Social asegurará que los miembros del nuevo Consejo de la Judicatura estén designados antes de concluidos los 18 meses de funciones del Consejo de la Judicatura de

Transición. Queda sin efecto el concurso de méritos y oposición que lleva a cabo el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social para la designación de los nuevos vocales del Consejo de la Judicatura”.

El 26 de julio de 2011 inicia en funciones el Consejo de la Judicatura de Transición con la posesión de Paulo Rodríguez, Tania Arias y Fernando Yávar.

El Programa de Reestructuración se desarrolló mediante la implementación de seis ejes, con las siguientes actividades¹⁰:

• Talento humano

Concursos públicos para selección de jueces, juezas, notarios y notarias; resolución de sumarios disciplinarios; y, fortalecimiento de la Escuela Judicial.

• Modelo de gestión

Modelos de gestión de juzgados, tribunales, notarías, Escuela Judicial, y Consejo de la Judicatura.

• Infraestructura civil

Construcción de nuevas unidades judicia-

les, adecuación y remodelación de unidades existentes.

• Infraestructura tecnológica

Desarrollo de sistemas de información y equipamiento tecnológico.

• Coordinación interinstitucional

Desarrollo de mecanismos y herramientas de mejora de la Función Judicial mediante el trabajo en temas interinstitucionales (entre órganos de la Función Judicial y con instituciones externas).

• Gestión financiera equitativa

Gestionar y administrar el presupuesto del Programa de Reestructuración de la Función Judicial.

De esta manera ha sido posible iniciar la transformación de la Función Judicial, mediante el fortalecimiento de las capacidades institucionales.

8 Revisar anexos disponibles en <http://bit.ly/iXQ6Hh>
9 Ibid.

10 De acuerdo a la rendición de cuentas de la Función Judicial julio 2011 – enero 2013.

La Planificación Estratégica

La planificación implica que el sujeto es capaz de crear su futuro y no sólo de aceptar resignadamente lo que el destino le depare. Planificar significa pensar antes de actuar, pensar con método de manera sistemática, explorar y explicar posibilidades y analizar ventajas y desventajas, proponerse objetivos, proyectarse hacia el futuro, porque lo que puede o no ocurrir mañana decide si mis acciones de hoy son eficaces o ineficaces. La planificación es la herramienta para pensar y crear el futuro. O sabemos planificar o estamos obligados a la improvisación”.

Carlos Matus,
*El método de planificación
estratégica situacional*

La planificación estratégica contempla al menos dos grandes niveles: nacional e institucional. El primero se refiere al “proyecto de nación”, a la imagen objetivo nacional, establecido en los principios constitucionales y expresados en el Plan del Buen Vivir 2009-2013; así como en planes y agendas intersectoriales o sectoriales. El segundo nivel hace alusión a las misiones encargadas a cada poder del Estado y a cada uno de sus organismos dependien-

tes, en tanto “cartas de navegación” que orientarán la gestión institucional.

En términos de jerarquía, cuando se alude a la misión de los poderes del Estado se alude a la “planificación estratégica jurídico-política”, y al referirse a cada uno de los organismos que forman parte de tales poderes, -sean nacionales o subnacionales, centralizados o descentralizados-, se hace alusión a la “planificación estratégica institucional”.

En este sentido, la planificación busca orientar la acción en tanto:

- Esfuerzo de futuro para incorporar previsión, coherencia, unidad y reducción de la incertidumbre, todo ello acompañado de una asignación eficiente y equitativa de los recursos fiscales, a fin de atender con prioridad los servicios, la infraestructura y las obras que demanda la reducción de la pobreza y las desigualdades.
- Ejercicio de coordinación intersectorial e interinstitucional, así como pública y privada, con la consecuente armonía entre presupuesto y programas, asegurando una asignación eficiente y equitativa de los re-

ursos en consonancia con las prioridades establecidas, a fin de incidir en las dinámicas institucionales, en los procesos sociales y en los cambios culturales.

- Proceso de seguimiento y evaluación de planes, programas y proyectos como labor fundamental de un modelo de gestión pública orientado a resultados, sobre la base del establecimiento de un sistema de indicadores susceptibles de medición en función de fuentes de información existentes¹¹.

En este sentido, la planificación estratégi-

ca permite integrar las acciones, que se detallarán en una “planificación operativa”, como una estructura de sentido que contiene a formas concretas de conducir una organización hacia los escenarios deseados y explicitados por orientaciones estratégicas¹². La planificación estratégica se formula a partir de un análisis crítico de los preceptos de política pública e interés público que determinan la existencia de la organización. La planificación operativa trabaja sobre la eficaz administración de los recursos asignados para obtener objetivos bien definidos y resultados concretos, medibles¹³.



Fuente: Dirección Nacional de Planificación

11 Ruiz, A. (2002). Concertación Nacional y planificación estratégica: elementos para un “nuevo consenso” en América Latina. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social-ILPES. Serie gestión pública.

12 Sánchez, F. (2003) Planificación Estratégica y Gestión por objetivos. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social-ILPES. SERIE gestión pública No. 32, pág. 17.

13 “La planificación operativa es más que la gestión presupuestal. Tiene que ver con la motivación de los miembros de una organización; con el ambiente para la creatividad y la innovación; con las condiciones de trabajo para estimular la excelencia y eficiencia de los funcionarios; con la creación de una cultura organizacional; con tradiciones y experiencias que unen a sus integrantes con el mundo del pensamiento y con los creadores de ideas fuerza de gobierno; y con los lazos de articulación con la sociedad civil”. Fernando Sánchez, op. cit., pág. 19.

Metodología de elaboración del Plan Estratégico

La transformación de la Función Judicial y las acciones desarrolladas por el Consejo de la Judicatura de transición son el punto de partida y la base para la formulación del Plan Estratégico de la Función Judicial 2013-2019. En tanto, el ciclo de la planificación estratégica marca la metodología de trabajo que se ha seguido para el diseño, elaboración y formulación del Plan.

La metodología de trabajo estuvo compuesta de dos partes fundamentales: diagnóstico estratégico (conceptual y bibliográfico) y ejercicio participativo de elaboración de estrategias (rondas de trabajo y discusión con órganos e instituciones del sistema de justicia).

La identificación, revisión y análisis de información documental se ha basado en la información consistente sobre administración de justicia en el Ecuador, cifras del sistema en los últimos años y documentos conceptuales sobre los principales temas y problemáticas que forman parte del entramado del Poder Judicial.

Las fuentes primarias y secundarias de información han sido de utilidad para generar el esquema del Plan y plantear la orientación para la discusión de los involucrados en la Función Judicial. Es decir, ha servido de insumo para las rondas de trabajo, a la vez que se ha configurado el contenido del Plan.

El Consejo de la Judicatura, la Corte Nacional de Justicia, la Fiscalía General del Estado, la Defensoría Pública, la Defensoría del Pueblo, el Ministerio del Interior y el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos han sido parte fundamental de los espacios de trabajo, implementados mediante talleres y discusiones extensas que han ido dando forma al Plan.

Se llevaron a cabo cuatro principales sesiones de trabajo con autoridades y equipos técnicos de las instancias involucradas, de donde se obtuvieron los insumos necesarios para la definición de las diferentes partes del Plan, sobre todo, de objetivos y estrategias. Estas sesiones se realizaron de acuerdo con el siguiente detalle:

SESIONES DE TRABAJO	FECHA
Pleno CJ y Corte Nacional	15 de marzo de 2013
Equipos técnicos	22 de marzo de 2013
Autoridades y equipos técnicos	01 de abril de 2013
Autoridades y equipos técnicos	02 de abril de 2013

Componentes de la Planificación Estratégica

En base al ciclo de la planificación estratégica es posible definir los apartados fundamentales del esquema general del Plan:

▶ Visión

▶ Misión

▶ Objetivos estratégicos

▶ Estrategias

▶ Indicadores de impacto (evaluación)

VISIÓN

Consolidar al sistema de justicia ecuatoriano como un referente de calidad, confianza y valores, que promueva y garantice el ejercicio de los derechos individuales y colectivos.

MISIÓN

Proporcionar un servicio de administración de justicia eficaz, eficiente, efectivo, íntegro, oportuno, intercultural y accesible, que contribuya a la paz social y a la seguridad jurídica, afianzando la vigencia del Estado constitucional de derechos y justicia.

PRINCIPIOS FUNDAMENTALES

Los principios recogidos en el Plan Estratégico de la Función Judicial se exponen a continuación:

- Idoneidad y probidad;
- Sujeción a la Constitución y a todo el ordenamiento jurídico;
- Imparcialidad e independencia;
- Igualdad y equidad;
- Vocación de servicio;
- Transparencia y rendición de cuentas; y,
- Compromiso con la sociedad.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Se han definido cinco objetivos estratégicos, sin orden jerárquico y/o de prelación. Los objetivos responden a favorecer y promover el acceso a la justicia y a desarrollar una institución moderna, tanto en su estructura, procesos y procedimientos:

- 1 Asegurar la transparencia y la calidad en la prestación de los servicios de justicia;
- 2 Promover el óptimo acceso a la justicia;
- 3 Impulsar la mejora permanente y modernización de los servicios;
- 4 Institucionalizar la meritocracia en el sistema de justicia; y,
- 5 Combatir la impunidad contribuyendo a mejorar la seguridad ciudadana

1 Asegurar la transparencia y la calidad en la prestación de los servicios de justicia

Tener como horizonte el cumplimiento de los principios de idoneidad, probidad, imparcialidad, independencia, compromiso con la sociedad es una tarea que requiere, indiscutiblemente, de estrategias orientadas hacia la calidad y la transparencia. Es inverosímil pensar en una justicia oportuna, con servicios judiciales de calidad, sin procesos optimizados, claros y bien definidos.

► Estrategias

Establecer mecanismos que permitan generar mayor eficiencia, eficacia y efectividad en la administración de justicia, es decir que aporten a mejorar la calidad del sistema:

- 1.1 Implementar el nuevo sistema procesal en el país;
- 1.2 Diseñar y ejecutar el plan de implementación de la oralidad procesal;
- 1.3 Promover la adecuada aplicación de la prisión preventiva, sus medidas sustitutivas y la calificación de flagrancias;

1.4 Implementar mecanismos de publicidad de los fallos judiciales y de los procesos de la carrera judicial;

1.5 Impulsar la creación de judicaturas especializadas, para conocer las acciones constitucionales;

1.6 Promover una cultura organizacional de servicio ciudadano y a la comunidad;

1.7 Diseñar e implementar un sistema de evaluación de la calidad de los servicios judiciales, por parte de los usuarios;

1.8 Desarrollar procesos y procedimientos que permitan mejorar la transparencia y erradicar la corrupción en el sistema de justicia; y,

1.9 Fortalecer y mejorar la gestión de audiencias y el despacho de causas.

► Indicadores de impacto

Se han definido los siguientes indicadores de impacto:

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	FÓRMULA
NIVEL DE SATISFACCIÓN DE USUARIOS EXTERNOS - INTERNOS	Puntaje ponderado (encuestas/ percepción de calidad)
TRANSPARENCIA DE LA SELECCIÓN CARRERA JUDICIAL	$\frac{\# \text{ de procesos de selección transparentados}}{\# \text{ total de procesos}}$
TASA DE CONGESTIÓN	$\frac{(\text{Asuntos en trámite del año anterior (t-1)} + \text{asuntos ingresados (t)})}{\text{Asuntos resueltos (t)}}$
TIEMPO DE RESPUESTA EN ETAPAS PROCESALES	Tiempo en etapas procesales por materia
CUMPLIMIENTO DE AUDIENCIAS	$\frac{\# \text{ audiencias cumplidas}}{\# \text{ audiencias convocadas}}$
CARGA PROCESAL	$\frac{\# \text{ de procesos}}{\# \text{ de jueces y juezas}}$

Fuente: Dirección Nacional de Planificación

Los indicadores de percepción y de publicidad son fundamentales para medir el alcance de las acciones en relación a potenciar un sistema de administración de justicia transparente. Así, publicitar los procesos de la carrera judicial permite exponer el nivel de transparencia

del sistema. Los esfuerzos por desarrollar un sistema de calidad (que se mide, también por percepción), implican la aplicación de indicadores procesales tales como: tasa de congestión, tiempo de respuesta, realización de audiencias y carga procesal.

2 Promover el óptimo acceso a la justicia

Las barreras en el acceso a la justicia responden a factores económicos, geográficos o técnicos. Por esto, es necesario trabajar progresivamente en generar las condiciones idóneas para permitir a todas y todos los ciudadanos un acceso equitativo a los servicios de justicia. Para alcanzar plenamente este objetivo se requiere dar cumplimiento progresivo a los mandatos constitucionales así como establecer criterios técnicos para acercar los servicios a la población.

Los instrumentos que permiten un eficaz acceso a la justicia corresponden a medios, métodos o mecanismos alternativos de resolución de conflictos. Generalmente, estos se amparan en dos criterios principales: a) la preocupante necesidad de descargar al sistema judicial ordinario, de conflictos considerados menores; y, b) incorporar ámbitos no estatales considerados más apropiados para la resolución de determinada clase de conflictos.

► Estrategias

Para romper barreras que impiden el acceso a la justicia es imprescindible desarrollar estrategias que se enfoquen en grupos de atención prioritaria, en gratuidad en el acceso, en desarrollar medios alternativos de resolución de conflictos, en promocionar los derechos de justicia y en fomentar una cultura de paz. Por supuesto, es importante contar con recursos financieros y de talento humano para promover mayor acceso a la

justicia, lo cual se realiza implementando diversificación y desconcentración de los servicios, a fin de contribuir a la mayor cobertura de la administración de justicia.

- 2.1 Diversificar y desconcentrar los servicios de justicia para superar barreras de acceso, sean estructurales, geográficas, económicas, tecnológicas o culturales;
- 2.2 Fomentar un diálogo intercultural para fortalecer una adecuada coordinación y cooperación entre la jurisdicción indígena y la jurisdicción ordinaria;
- 2.3 Crear y/o fortalecer servicios especializados de defensa a grupos de atención prioritaria y personas en situación de vulneración de derechos;
- 2.4 Promocionar los derechos y deberes constitucionales y difundir los servicios de justicia;
- 2.5 Promover y fortalecer los consultorios jurídicos gratuitos regulados por la Defensoría Pública;
- 2.6 Crear centros de mediación y juzgados de paz a nivel nacional fomentando una cultura de paz y de diálogo para solucionar los conflictos;
- 2.7 Fortalecer el mecanismo de derivación al interior de los juzgados hacia instancias

alternativas de resolución de conflictos; y,

2.8 Potenciar el uso de la conciliación judicial.

► Indicadores de impacto

Los indicadores de impacto del objetivo 2 son los siguientes:

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	FÓRMULA
INVERSIÓN EN DEFENSORÍA PÚBLICA	$\frac{\text{Inversión en defensoría pública}}{\text{Inversión de la Función Judicial}}$
NÚMERO DE JUECES Y JUEZAS	$\frac{\# \text{ de jueces y juezas}}{x 100.000 \text{ hab.}}$
NÚMERO DEFENSORES PÚBLICOS Y DEFENSORAS PÚBLICAS	$\frac{\# \text{ de defensores públicos y defensoras públicas}}{x 100.000 \text{ hab.}}$
NÚMERO FISCALES	$\# \text{ de fiscales } x 100.000 \text{ hab.}$
USO DE MEDIOS ALTERNATIVOS	$\frac{\# \text{ de causas que ingresan a medios alternativos}}{\text{Total de causas}}$
ASUNTOS RESUELTOS POR MÉTODOS ALTERNATIVOS (CENTROS DE MEDIACIÓN)	$\frac{\# \text{ de salidas alternativas}}{\text{Causas ingresadas a juzgados de paz y centros de mediación y arbitraje}}$
PROCESOS RESUELTOS VÍA CONCILIACIÓN	$\# \text{ Procesos resueltos vía conciliación judicial}$
PROCESOS DERIVADOS A MÉTODOS ALTERNATIVOS	$\# \text{ Procesos derivados a métodos alternativos de resolución de conflictos}$

Fuente: Dirección Nacional de Planificación

El acceso a la justicia responde a múltiples variables, por lo cual se ha visto la importancia de recoger los indicadores que mayor cantidad de información provean respecto al cambio que suscite la aplicación del Plan Estratégico. Por una parte, el presupuesto es predominante al momento de medir la inversión en acceso a justicia, que va de la mano con indicadores de oferta como número de jueces/as, fiscales y defensores/as públicos. Por otro lado, medir el impacto de los medios y mecanismos alternativos de resolución de conflictos permite observar con relativa claridad el avance hacia una sociedad basada en la cultura de paz.

3 Impulsar la mejora permanente y modernización de los servicios

En el Art. 3 del Código Orgánico de la Función Judicial, se establece que los órganos de esta Función formularán las políticas necesarias para su transformación. La transformación implica la acción de cambiar profundamente algo, lo cual en la perspectiva de la Función Judicial hace alusión a la capacidad de desarrollar las estructuras para su mejor funcionamiento. En este contexto, se requieren de acciones tendientes a la modernización del sistema de justicia, incorporando herramientas y mecanismos que posibiliten la generación de las condiciones más apropiadas para la administración de justicia.

► Estrategias

El mejoramiento y la modernización del sistema de justicia se realizan mediante la aplicación de estrategias que apuntalen, por un lado, a las estructuras del sistema de justicia: infraestructura civil y desarrollo de TICs; y, por otro lado, a aquello que sustenta lo primero y le permite desarrollar todo su potencial: modelo de gestión. Es posible contar con instalaciones de primer nivel, pero si esto no va de la mano de procesos y procedimientos basados en modelos correcta-

mente estudiados y diseñados, la consecuencia sería una deficiente inversión de recursos y, por lo tanto, la inoperatividad del sistema. Entonces, modernizar o mejorar implica articular modelos de gestión con apropiadas infraestructuras y nuevas tecnologías.

- 3.1 Fortalecer la jurisprudencia de la Corte Nacional de Justicia e impulsar la generación de líneas jurisprudenciales;
- 3.2 Mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos judiciales para la resolución de causas, a través de una apropiada coordinación entre los administradores de justicia;
- 3.3 Fomentar, potenciar y desarrollar sistemas de información integrados, modernos que contengan información procesal e institucional, mejorando el acceso, el procesamiento y la seguridad en la conservación de datos;
- 3.4 Producir información estadística confiable y oportuna para evaluar los avances en la implementación de las políticas de justicia;

3.5 Evaluar y optimizar el modelo de gestión de fiscalías, defensorías, juzgados y tribunales; y,

3.6 Consolidar la implementación del plan de creación de juzgados.

► Indicadores de impacto

Se ha identificado un indicador de impacto que recoge los elementos apropiados para la evaluación del objetivo 3:

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	FÓRMULA
UNIDADES JUDICIALES CON INFRAESTRUCTURA QUE CUMPLA ESTÁNDARES DE CALIDAD (MODELO DE GESTIÓN)	$\frac{\text{Número de unidades judiciales con infraestructura que cumpla estándares de calidad}}{\text{Total de infraestructuras.}}$

- Eficacia y eficiencia del proceso.
- Sistemas de información.
- Información estadística.
- Modelo de gestión.

Fuente: Dirección Nacional de Planificación

El indicador propuesto recoge las diferentes estrategias contenidas en el presente objetivo. Es decir, al conocer cuántas unidades judiciales cuentan con una infraestructura que cumpla estándares de calidad, es posible la medición hacia un conjunto complejo de variables que incluyen: mejora de procesos, sistemas informáticos, infraestructura civil y tecnológica, modelos de gestión.

4 Institucionalizar la meritocracia en el sistema de justicia

La importancia del talento humano y la relevancia que se le presta en la legislación ecuatoriana, confirman la necesidad de fundamentar los procesos relacionados a ingreso, promoción, régimen disciplinario, evaluación y desvinculación, en los méritos y las capacidades de las y los servidores judiciales. Es decir, desarrollar un sistema meritocrático ayuda a garantizar la transparencia, independencia y autonomía de la administración de justicia, y la probidad, responsabilidad y ética en el accionar de los operadores de justicia.

► Estrategias

Siendo el desarrollo del talento humano uno de los objetivos claves en la justicia, por responder a una serie de principios fundamentales para la correcta aplicación del derecho, es indispensable construir estrategias que fomenten progresivamente la profesionalización, los méritos y las capacidades de las personas que se encuentran desarrollando una función en el sistema de justicia. Por consiguiente, las estrategias del presente objetivo enfatizan los temas relacionados a las carreras de la Función Judicial (ingreso, promoción, evaluación y régimen disciplinario); el fomento de la Escuela

Judicial; la formación al talento humano administrativo; y, el desarrollo de auxiliares de justicia como peritos y de futuros profesionales de derecho.

4.1 Garantizar el ingreso a una carrera judicial (juezas, jueces, fiscales y defensoras/es públicas/os) con fundamento en méritos y probidad, con sujeción al tratamiento equitativo de las y los servidores judiciales;

4.2 Implementar adecuados mecanismos de promoción, evaluación y régimen disciplinario para la carrera judicial;

4.3 Implementar la gradualidad de la carrera judicial para la aplicación del sistema de remuneración del talento humano;

4.4 Institucionalizar y fortalecer la Escuela de la Función Judicial;

4.5 Diseñar e implementar el sistema de gestión pericial, que incluya formación y acreditación para peritos como auxiliares de justicia;

4.6 Desarrollar un programa de capacitación, evaluación de desempeño, incentivo variable por eficiencia y sistema

disciplinario para el talento humano del sistema judicial; y,

4.7 Diseñar e implementar el programa de práctica para futuros abogados.

► Indicadores de impacto

Para el objetivo 4 se ha definido un indicador de impacto que contempla las principales características de las estrategias planteadas:

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	FÓRMULA
SERVIDORES/AS JUDICIALES CON COMPETENCIAS Y CAPACIDADES PARA EJERCER SU FUNCIÓN	$\frac{\# \text{ de servidores/as judiciales con competencias y capacidades para ejercer su atribuciones y responsabilidades}}{\# \text{ total de servidores/as judiciales}}$

- En función de los perfiles definidos para las carreras judiciales.
- En concordancia con los modelos de gestión establecidos.
- Considerando los requerimientos para practicantes pre profesionales.
- Articulados a un plan de capacitación y estructura de evaluación de desempeño.

Fuente: Dirección Nacional de Planificación

Institucionalizar la meritocracia o fundamentar el modelo de talento humano en méritos y capacidades implica una serie de acciones que se han descrito en la parte correspondiente a estrategias. Sin embargo, es posible identificar un indicador compuesto que da cuenta del progreso realizado en la carrera judicial y, en general, del talento humano. De esta forma, este indicador incluye información sobre ingreso, promoción y evaluación en la carrera judicial; desarrollo y fortalecimiento de la escuela de la Función Judicial; y, capacitación a todas y todos los servidores judiciales.

5 Combatir la impunidad contribuyendo a mejorar la seguridad ciudadana

Todas las líneas estratégicas conducentes a desarrollar mayor capacidad de respuesta del sistema judicial, así como el mejoramiento de los procesos aportan a erradicar la impunidad y a incrementar la seguridad ciudadana. Sin embargo, es necesario definir estrategias puntuales dirigidas hacia la coordinación entre Funciones del Estado e instituciones, a fin de articular las acciones que estas desarrollan a favor de luchar contra la impunidad.

► Estrategias

Debido a que el problema de la impunidad se deriva de varios factores y causas, se precisa de estrategias con un enfoque, en su mayoría, intersectorial e interinstitucional. Por este motivo, la planificación estratégica se orienta hacia la coordinación entre todas las instituciones que forman parte del sistema de justicia, a fin de establecer mecanismos que permitan, sobre todo, esclarecer la verdad y sancionar las infracciones y los delitos. A pesar de tener un enfoque penal, es preciso indicar que las estrategias buscan erradicar todo tipo de impunidad.

- 5.1 Fortalecer y replicar el funcionamiento de las unidades de flagrancia;
- 5.2 Diseñar e implementar políticas interinstitucionales que fortalezcan el sistema de denuncias de infracciones;
- 5.3 Consolidar la modernización del sistema de investigación científica criminal, fortalecer el sistema legal y medicina forense;
- 5.4 Diseñar programas para combatir la impunidad y monitorear el esclarecimiento de los delitos;
- 5.5 Consolidar mecanismos de coordinación interinstitucional para promover, fundamentalmente, el respeto a la vida y sancionar los homicidios y asesinatos;
- 5.6 Desarrollar programas de capacitación conjunta para fiscales, jueces/as, defensores/as y policías, en materia penal y de derechos humanos; y,
- 5.7 Fortalecer las capacidades institucionales para prevenir y sancionar deli-

tos informáticos y otros delitos transnacionales.

► Indicadores de impacto

Los dos indicadores de impacto que se han definido para el objetivo 5 son:

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	FÓRMULA
TASA DE RESOLUCIÓN	$\frac{\# \text{ de causas resueltas}}{\# \text{ de causas ingresadas}}$
TASA DE SENTENCIAS	$\frac{\# \text{ de sentencias}}{\# \text{ de causas resueltas}}$

Fuente: Dirección Nacional de Planificación

Combatir la impunidad es un objetivo común que requiere de esfuerzos coordinados entre varias instituciones. Para medir el impacto de las acciones que se realicen para atacar este problema, se han identificado dos indicadores que expresan la capacidad del sistema para resolver las causas que se presentan. Esta forma de medición, entonces, es el instrumento más adecuado para analizar y enfrentar el nivel de impunidad en el sistema de justicia.

► INDICACIONES FINALES

El horizonte temporal del presente Plan Estratégico está armonizado con el período de funciones del actual Pleno del Consejo de la Judicatura, es decir, hasta inicios del año 2019. Los seis años previstos para el cumplimiento de las estrategias sugieren la necesidad de un trabajo articulado entre los órganos de la Función Judicial, al igual que con todas las instituciones del sistema de justicia, con el fin de mantener el trabajo y cumplir con los objetivos estratégicos definidos.

El Plan permite concebir al sistema como un todo integrado, identificar las acciones conjuntas, alinear los esfuerzos y, por consiguiente, orientar el quehacer institucional hacia objetivos comunes. La coordinación necesaria para este proceso se ha plasmado en el diseño y formulación del mismo Plan. Así, las partes involucradas (Consejo de la Judicatura; Corte Nacional de Justicia; Fiscalía General del Estado; Defensoría Pública, Defensoría del Pueblo; Ministerio del

Interior; y, Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos) han trabajado en varias espacios para definir y delinear el presente Plan Estratégico.

Una vez concluido el proceso de transición, se formuló el presente Plan para afianzar y dar sostenibilidad a los cambios iniciados. Es el momento de impulsar la transformación del sistema, fortalecer los avances realizados y caminar hacia una justicia más cercana a la ciudadanía.

Jornadas de trabajo



Autoridades presentan propuesta metodológica para elaboración del Plan Estratégico de la Función Judicial 2013-2019. Quito, 13 de febrero de 2013.



Propuesta Metodológica para la elaboración del Plan Estratégico de la Función Judicial 2013-2019. Quito, 13 de febrero de 2013.



Encuentro de trabajo entre autoridades del Consejo de la Judicatura y Pleno de la Corte Nacional de Justicia. Quito, 14 de febrero de 2013.



Reunión de juezas y jueces de la Corte Nacional de Justicia para la evaluación de avances del Plan Estratégico de la Función Judicial. Quito, 15 de marzo de 2013.

Jornadas de trabajo



Primera validación del Plan Estratégico de la Función Judicial 2013 - 2019. Quito, 1 de abril de 2013.



Autoridades del sector justicia validan contenido del Plan Estratégico de la Función Judicial. Quito, 1 de abril de 2013.



Reunión con autoridades del sector justicia. Portoviejo, 4 de abril de 2013.

Jornadas de trabajo



Reunión de validación del Plan Estratégico común de la Función Judicial 2013-2019. Guayaquil, 2 de abril de 2013.



Autoridades del Consejo de la Judicatura durante socialización del Plan Estratégico a Directores Provinciales. Guayaquil, 12 de abril de de 2013.



Socialización del Plan Estratégico con autoridades del Consejo de la Judicatura y Directores Provinciales. Guayaquil, 12 de abril de de 2013.



HACEMOS DE LA JUSTICIA UNA PRÁCTICA DIARIA

Para el desarrollo permanente del Sistema de Justicia al
servicio de la ciudadanía

