

Oficinas gestoras de procesos en Bolivia

José Manuel Gutiérrez Velásquez

NÚMERO
25

Sistemas Judiciales

Una perspectiva integral sobre la administración de justicia

GESTIÓN JUDICIAL DESDE LA PRÁCTICA

 **CEJA** 
Centro de Estudios de Justicia de las Américas
Justice Studies Center of the Americas

 **INECIP**
INSTITUTO DE ESTUDIOS COMPARADOS
EN CIENCIAS PENALES Y SOCIALES

Oficinas gestoras de procesos en Bolivia

UNA TRANSFORMACIÓN INCONCLUSA

José Manuel Gutiérrez Velásquez, *Vocal Constitucional, Tribunal Departamental de Justicia de Santa Cruz, Bolivia*

RESUMEN: La implementación de la Oficinas Gestoras de Procesos desde la promulgación de la Ley N° 1173, se ha conjugado con un momento de crisis económica e institucional en el Órgano Judicial, con múltiples carencias de orden material, organizativo y funcional, sin embargo ese caminar ha implicado una serie de aprendizajes institucionales que podrían limar asperezas, destacan los mecanismos de interoperabilidad y desarrollo de sistemas de gestión, pese a ello se deduce una falta de integración entre juzgados y OGP, propias de la resistencia al cambio de este paradigma organizacional.

PALABRAS CLAVE: ORGANIZACIONAL, PARADIGMA, GESTIÓN, SISTEMAS.

I. Introducción

La organización y gestión judicial poseen características únicas que las distinguen de otros servicios públicos. Estas deben considerarse al diseñar leyes y modelos de gestión, tanto en el ámbito judicial como en el administrativo. Si bien la función de impartir

justicia es exclusiva e indelegable de los jueces, es común observar un modelo de gestión donde dedican gran parte de su tiempo a dirigir y controlar las tareas del personal administrativo, en lugar de centrarse en su labor jurisdiccional.

Este modelo tiene que ver con una confusión esencial entre lo que es gestión propiamente dicha y el cumplimiento de función jurisdiccional. Al respecto, Alberto Binder sostiene:

“No es posible seguir analizando el problema de los recursos humanos en el sistema judicial sin considerar la delegación de funciones como un problema central. En primer lugar, porque una distorsión tan básica afecta a la totalidad del funcionamiento de cada una de las organizaciones y también distorsiona profundamente el sistema de necesidades de capacitación. En segundo lugar, porque produce un dilema que se ha planteado en numerosas ocasiones: si se capacita a los funcionarios en sus tareas específicas, en lugar de las distorsionadas por la delegación de funciones y, al mismo tiempo, no se modifica el entorno organizacional o el sistema procesal se aumenta la disfunción del sistema en su conjunto, por lo que la capacitación no podría ser evaluada desde el punto de vista de mejoramiento de la eficiencia. Es decir, se revierte el proceso de adaptación, lo que es deseable desde el punto de vista de la reforma judicial, pero se debe asumir que en el corto plazo puede aumentar la dis-

función del sistema, salvo que este cambio vaya íntimamente ligado a otros procesos de transformación. Por el contrario, si se asume como una constante la delegación de funciones y la distorsión de los roles internos, entonces esa capacitación no estaría ayudando al proceso de cambio. La búsqueda de un equilibrio en el marco de este problema ha sido más bien una aspiración que una realidad que pro-dujera una metodología específica”¹.

La reforma procesal penal en Bolivia tiene entre sus principios rectores los de oralidad, publicidad, contradicción, concentración e inmediación. De ello deriva, necesariamente, un sistema de audiencias o con centralidad en las audiencias, lo que requiere la presencia de todas las partes intervinientes: juez, fiscal, defensor, imputado y, eventualmente, víctima y abogado, en un mismo lugar, a la misma hora y el mismo día, ya sea física o virtualmente. Ningún juez puede comenzar una audiencia sin las partes presentes, pues es un requisito sustancial que éstas concurren a la misma, entonces ese es el propósito esencial de la gestión de audiencias.

La referida norma ha realizado cambios importantes a la Ley N° 1970 “Código de Procedimiento Penal”², orientados a lograr la pronta y oportuna resolución de los conflictos penales, la adopción de medidas indispensables para profundizar la oralidad y la protección a niñas, niños, adolescentes y mujeres víctimas de violencia, evitar el retraso procesal y el abuso de la detención preventiva, introduce también el uso de tecnologías,

la interoperatividad entre sistemas y la creación de oficinas gestoras.

Sin embargo, las deficientes notificaciones, constantes suspensión de audiencias o señalamiento inoportuno de las mismas, aún son pan de cada día en nuestra realidad procesal, como acreditan los constantes reclamos y hasta procesos de orden disciplinario que se van dando justamente por estas disfunciones, que no son solo personales sino sistémicas.

Entre las principales causas de este tipo de problemas está la carencia de una agenda única o unificada entre los actores institucionales principales del proceso penal, jueces y fiscales. Un sistema de audiencias, como el que deriva de la actual configuración del sistema procesal penal requiere de partes peticionando y de un juez que, a la par de conducir, les exija exponer de un modo coherente y adecuado tal petición porque sobre ello deberá resolver; pero para que ello ocurra las partes deben ser notificadas oportunamente para asistir a las audiencias, además que el agendamiento de las misma responda a la necesaria coordinación entre jueces y fiscales; es decir no solo un agendamiento racional, oportuno y coordinado, sino también notificaciones oportunas y correctas, para que ello se efectivice no solo se requieren leyes, recursos económicos, capacitación, etc., sino sobre todo un cambio radical de mentalidad en los jueces y las autoridades del órgano judicial.

1 Binder, “Los oficios del jurista: la fragmentación de la profesión jurídica y la uniformidad de la carrera judicial”, p. 38.
2 Honorable Congreso Nacional, Ley N° 1970.

II. Orígenes

El Protocolo de Dirección de Audiencias de Medidas Cautelares³, aprobado por Tribunal Supremo de Justicia, producto de un sesudo análisis de la realidad procesal, reveló obstáculos que dificultan el trabajo de los jueces, afectando su rendimiento. A pesar del esfuerzo personal, la programación y realización de audiencias se ve obstaculizada por la superposición y la ausencia de las partes.

Entre otros factores, esto se relacionó con la falta de criterios uniformes para la confección de las agendas y para la distribución de la carga de trabajo entre los juzgados, la falta de coordinación entre cada oficina y con las partes litigantes, las deficiencias del sistema de notificaciones y la falta de controles efectivos sobre las causas de las suspensiones. Se encontró también que la cantidad de audiencias programadas y efectuadas por día era muy baja, pese a que la carga de trabajo percibida por jueces es alta. Esto sucede porque ocupan su tiempo cumpliendo otras tareas (administrativas y de tramitación de expediente) que absorben el tiempo de la realización de audiencias orales.

Junto a las reformas legales, se identificaron otros problemas que tienen que ver con el entorno en que se desarrollan las audiencias. La forma en que se están llevando a cabo las audiencias y las prácticas que a diario reproducen los actores, son una readaptación del sistema escrito bajo el ropaje de la oralidad. Las mismas prácticas han permitido que se desarrollen audiencias sin juez y partes. Estas ob-

servaciones también fueron compartidas por el Informe de la Fundación Construir del 2016, que señala que la gestión continúa siendo crítica, pues sólo el 25% de las audiencias registradas se instalaron. A su vez, se examinó que fue el propio juez quien no estuvo presente en el 34% de las audiencias suspendidas.

El derogado Código del Sistema Penal establecía las «Oficinas Gestoras de Audiencias» como una organización de apoyo a la actividad jurisdiccional. Su objetivo era optimizar la gestión judicial y el acceso a la justicia, a través de la separación de funciones jurisdiccionales y administrativas. Se basaba en principios de desformalización, celeridad, eficiencia y transparencia. Esta ley, que representaba un cambio significativo en la organización judicial, fue lamentablemente abrogada.

Sin embargo, dicha idea se vino gestando, o tuvo como antecedentes, en el Órgano Judicial, en las estipulaciones de su ley orgánica.

“I. La oficina de servicios comunes, se encargará de la recepción, sorteo y distribución de demandas, comisiones judiciales, recursos y acciones mediante sistema informático aprobado por el Consejo de la Magistratura. II. Colocará el cargo respectivo identificando al presentante, consignando día, fecha, hora y minuto de la presentación, así como el número de fojas y los documentos que se adjuntaren. III. Los tribunales y juzgados, llevarán control interno mediante libros y sistemas informáticos destinados al efecto”⁴.

Asimismo, se instauraron las Centrales de notificación:

³ CEJA, “Protocolo de Dirección de Audiencias de Medidas Cautelares”.

⁴ Ley N° 025, art. 108.

“I. En los Tribunales Departamentales de Justicia funcionará una Central de Diligencias para las citaciones, notificaciones, emplazamiento, ejecución de mandamientos en general, y otras diligencias que dispongan las juezas y jueces públicos y tribunales. II. El personal será designado por los Tribunales Departamentales de Justicia y ejercerán sus funciones por un (1) año, pudiendo ser designados por otro periodo similar, previas las evaluaciones realizadas por el Consejo de la Magistratura. III. El número y demás atribuciones, serán establecidas por las leyes procedimentales y las normas para oficiales de diligencias de la presente Ley”⁵.

En el ya referido Protocolo de Dirección de Audiencias de Medidas Cautelares, se reflexionó respecto a las dificultades para instalar efectivamente audiencias, señalándose que:

“El escenario ideal es contar con una Oficina de Gestión que centralice todo el trabajo previo a la realización de la audiencia, y que se encargue de la agenda, de modo que las partes y el juez tengan solo una audiencia programada para cada momento. La Oficina de Gestión, como su nombre indica, es la que organiza todo lo necesario para que la audiencia se realice, desde el lugar y el mobiliario, pasando por la fecha, el horario, la presencia del juez y de las partes, hasta la decisión sobre la agenda. Por último, también se encarga del equipamiento tecnológico necesario para el registro. Se sabe que esta estructura es ideal y que muchas veces no es posible contar con una oficina de este tipo. También que las condiciones mínimas para que la audien-

cia se desarrolle quedan, enteramente, a cargo del juez y del personal de cada juzgado. Aun en esos casos, es posible que el esfuerzo que se procure tenga resultados similares que aquellos que se obtendrían con una Oficina de Gestión. En lugares con mucha concentración de trabajo, es posible realizar un número considerable de audiencias por día. No se debe olvidar que se trata de la herramienta central para la toma de decisiones en un proceso oral y no debe ceder espacio ante la realización de otros actos que son resabio de los sistemas escritos. En el manejo del tiempo, como una de las expresiones de la función de dirección de los jueces, se debe considerar si se quiere cumplir con la programación de la agenda. (...) Una de las causas de la ausencia de las partes es la superposición de audiencias programadas, lo que no debería significar un problema para los jueces. Si la fijación depende de la Oficina de Gestión o del propio juzgado, es poco probable que no se advierta la superposición al momento de proyectar la agenda diaria. La situación toma relevancia en relación a las partes, pero aún en este caso los problemas de superposición de audiencias para fiscales o defensores pueden ser resueltos, recurriendo a un reemplazo (caso de fiscales por el principio de unidad de actuación) o anoticiando a las partes con antelación para que les permita solicitar la reprogramación en otro horario o día”⁶.

En 2016, bajo la gestión del entonces Fiscal General Abg. Ramiro Guerrero, el Ministerio Público implementó un Nuevo Modelo de Gestión Fiscal con «fiscalías corporativas» y servicios comunes. El Abg. Juan Lan-

⁵ Ley N° 025, art. 112.

⁶ CEJA, “Protocolo de Dirección...”, pp. 67-69.

chipa, Fiscal General que acaba de terminar su mandato, profundizó estos cambios con un Modelo de Gestión Fiscal por Resultados. Este modelo se basa en la separación de funciones administrativas y sustantivas, a través de la creación de Plataformas de Atención Integral al Público⁷.

Para optimizar la gestión judicial y el acceso a la justicia, se implementaron procesos de reorganización que incluyeron la separación de funciones fiscales y administrativas. Se establecieron plataformas para recibir denuncias y querellas de forma ágil, así como para recepcionar todo tipo de documentación en los procesos penales.

Con un alto componente tecnológico, se implementó el Formulario Único de Denuncias y el expediente electrónico, lo que optimizó los tiempos de asignación de casos a fiscales y la comunicación de las actuaciones fiscales. El expediente electrónico también ha contribuido a la lucha contra la corrupción al eliminar el manejo físico de los cuadernos de investigación. Las Plataformas de Atención Integral al Público garantizan múltiples canales de comunicación, facilitando el acceso de los ciudadanos a los servicios del Ministerio Público. También brindan orientación e información sobre el proceso de denuncia.

III. Implementación

La “Ley de Abreviación Procesal Penal y de Fortalecimiento de la Lucha Integral contra la Violencia a Niñas, Niños, Adolescentes y Mujeres”, N° 1173 promulgada el 3 de mayo

de 2019, introdujo modificaciones al Código de Procedimiento Penal, adicionando el art. 56 Bis., que instituye la Oficina Gestora de Procesos (OGP), señalando que:

“La Oficina Gestora de Procesos tiene las siguientes funciones: 1. Elaborar, administrar y hacer seguimiento de la agenda única de audiencias; 2. Notificar a las partes, testigos, peritos y demás intervinientes; 3. Remitir en el día, los mandamientos emitidos por la jueza, el juez o tribunal, a las instancias encargadas de su ejecución; 4. Sortear la asignación de causas nuevas, de manera inmediata a su ingreso; 5. Sortear a una jueza o un juez, una vez presentada la excusa o admitida la recusación; 6. Coordinar con el Ministerio Público, Policía Boliviana, Dirección General de Régimen Penitenciario, Jueces de Ejecución Penal y otras instituciones intervinientes, para garantizar la efectiva realización de las audiencias; 7. Garantizar el registro digital íntegro y fidedigno de todas las audiencias, resoluciones y sentencias; 8. Supervisar y consolidar la generación de información estadística sobre el desarrollo de los procesos, el cumplimiento de plazos procesales, las causales de suspensión de audiencias y otros, para su remisión a las instancias pertinentes; 9. Recepcionar toda documentación que sea presentada en formato físico, digitalizarla e incorporarla al sistema informático de gestión de causas para su procesamiento; y, 10. Otras establecidas por circulares, protocolos y reglamentos operativos inherentes a la optimización de la gestión judicial”⁸.

Las modificaciones al proceso penal de la Ley N°1173, se estructuraron en 6 ejes. En lo que respecta a las OGP, se destacan 2, la Simpli-

⁷ “INFORME INSTITUCIONAL 6 AÑOS DE GESTIÓN”

⁸ Ley N° 1173, art. 56 Bis.

ficación de las notificaciones, para evitar las demoras mediante el uso de la tecnología, y también se dispuso que los abogados sean registrados mediante un buzón electrónico o sistema denominado Ciudadanía Digital⁹. El otro eje se refiere a la actividad procesal y el uso de las tecnologías de información, de donde emana la implementación de la OGP; cuya razón esencial de ser es dar celeridad a las causas y eliminar la mora procesal de los juzgados y tribunales.

La jurisprudencia del Tribunal Constitucional Plurinacional ha entendido este cambio sistemático y paradigmático:

“La Oficina Gestora de Procesos es el soporte y apoyo a la actividad jurisdiccional, ello con la finalidad de optimizar la gestión judicial, y en el caso concreto, coadyuvar con la referida Secretaría para la efectivización de las cartillas de notificación a las entidades correspondientes conforme la orden emitida por la autoridad jurisdiccional”¹⁰.

IV. Implementación

Sin duda, la pandemia del COVID-19 impulsó el uso de tecnologías de la información y la comunicación en la justicia. Por un lado, se incrementaron las audiencias virtuales. Por otro lado, se intensificó el uso de sistemas informáticos de gestión e interoperabilidad con otros sistemas de instituciones públicas, como el Ministerio Público, a través del Ecosistema Justicia Libre.

La implementación de las OGP se inició en octubre del 2019 y finalizó en su primera fase febrero del 2020 a nivel nacional, de acuerdo al plan de implementación. Se dispuso que la Oficina Gestora de Procesos¹¹ tendría un encargado Departamental, que asumiría las funciones de supervisar el funcionamiento de todas las oficinas gestoras individuales de ciudades capitales e intermedias, implementar políticas institucionales, en materia de gestorías judiciales, cumplir instructivos, circulares y otros emitidos por la oficina nacional y otras actividades inherentes a su cargo. El número requerido de OGP en ciudades capitales se estimó en función al análisis de carga procesal de causas ingresadas y cantidad de juzgados en materia penal (Instrucción, Sentencia y Tribunal de Sentencia).

Conforme al Informe de Rendición Pública de Cuentas Inicial de la gestión 2024, la Oficina Gestora de Procesos tiene una cobertura de 43 oficinas a nivel nacional, para la atención a 309 Juzgados y Tribunales Penales de Ciudades Capitales y Ciudades Intermedias:

⁹ Ley N° 1080.

¹⁰ Sentencia Constitucional Plurinacional (SCP) 0335/2024-S2.

¹¹ Ley N° 1173.

CUADRO N° 1 DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA¹²

DISTRITO	CIUDADES CAPITALES O INTERMEDIAS	N° DE JUZGADOS PENALES	N° DE TRIBUNALES PENALES	N° TOTAL DE JUZGADOS	N° DE OFICINAS GESTORAS
LA PAZ	LA PAZ	51	6	57	7
	EL ALTO	26	4	30	5
SANTA CRUZ	SANTA CRUZ DE LA SIERRA	56	7	63	8
	MONTERO	8	1	9	3
COCHABAMBA	COCHABAMBA	35	4	39	5
	QUILLACOLLO	7	2	9	2
	SACABA	4	1	5	1
TARIJA	TARIJA	17	1	18	2
	YACUIBA	7	1	8	1
CHUQUISACA	SUCRE	16	2	18	2
ORURO	ORURO	16	3	19	2
POTOSÍ	POTOSÍ	14	2	16	2
BENI	TRINIDAD	14	1	15	2
	RIBERALTA	4	1	5	1
PANDO	COBIJA	7	2	9	1
	TOTAL	282	38	309	43

El proceso de implementación no ha sido sencillo, y en ese devenir se han identificado entre los documentos rectores para el funcionamiento de la Oficina Gestora de Procesos los siguientes: 1. Plan de Implementación Progresivo para el funcionamiento de las Oficinas Gestoras de Procesos. 2. Modificación al Plan de Implementación Progresivo para el funcionamiento de las Oficinas Gestoras de Procesos. 3. Estudio Técnico de la Creación de la Oficinas Gestoras de Procesos. 4. Manual de Organización y Funciones Oficina Gestora de Procesos. 5. Manual de Procesos y Procedimientos de las Oficina

Gestora de Procesos. 6. Protocolo de Actuación de las Oficinas Gestoras de Procesos. 7. Reglamento de Conductas y Medidas disciplinarias inherentes al poder ordenador y disciplinario en audiencias en materia penal. 8. Reglamento de Preselección de Personal de Oficinas Gestoras de Procesos. 9. Protocolo de Actuación de las Audiencias Virtuales del Órgano Judicial. 10. Reglamento de Administración y Control de Personal del Órgano Judicial.

Las funciones o atribuciones que tiene la Oficina Gestora de Procesos implica el uso necesario y obligatorio de un sistema de gestión

¹² Tribunal Supremo de Justicia, Informe de Rendición Pública de Cuentas Inicial de la gestión 2024.

de causas, es decir que se efectúa por medio del sistema informático de gestión de causas del Órgano Judicial; que en un primer momento se ejecutó con el sistema denominado Éforo¹³. Posteriormente, en cumplimiento al acta de entendimiento entre el Tribunal Supremo de Justicia y Consejo de la Magistratura, se implementó el sistema SIREJ módulo Gestora, y actualmente se conoce que se ha culminado el desarrollo de un nuevo sistema denominado Sistema Único de Gestión de Causas, el cual se caracteriza por ser Software libre, emplea estándares abiertos y basado en el Gobierno Electrónico, la aplicación e incorporación de herramientas tecnológicas con respaldo normativo, y que en esencia pretendería constituirse en un “expediente digital”.

Sin embargo, es preciso destacar que los sistemas empleados desde su implementación hasta la actualidad no se ajustan a la lógica ni a la visión de la Ley N° 1173. Es decir, no cumplen con el mandato de la norma de generar una gestión procesal adecuada que optimice los procesos y procedimientos. La falta de automatización de actuados y actividades, y la ausencia de una reingeniería de procesos previa, han resultado en una mala praxis e implementación de las Oficinas Gestoras de Procesos.

Sobre la carga laboral ejecutada por las Oficinas Gestoras de Procesos a nivel nacional en el primer trimestre de 2024 se tiene:

CUADRO N° 2 GESTIÓN DE AUDIENCIAS
1ER TRIMESTRE 2024¹⁴

Cantidad de audiencias agendadas presenciales	Cantidad de audiencias agendadas virtuales	Cantidad Total de Audiencias realizadas
22615	18442	41057

CUADRO N° 3 GESTIÓN OGP DE NOTIFICACIONES 1ER TRIMESTRE 2024¹⁵

Cantidad de Notificaciones por Ciudadanía Digital	Cantidad de Notificaciones por Edictos	Cantidad de Notificaciones Personales y Procesales
9704	2323	209952

CUADRO N° 4 RECEPCIÓN DE MEMORIALES Y CASOS 1ER TRIMESTRE 2024¹⁶

Cantidad de Memoriales Recibidos y Digitalizados	Cantidad de Memoriales Recibidos por Buzón Judicial	Cantidad de Causas Nuevas de Delitos Privados	Cantidad de Causas Nuevas Interoperabilidad con el MP
189338	2461	1582	28119

V. Estado Actual

Si bien la implementación de las Oficinas Gestoras de Procesos se encuentra en desarrollo progresivo, con miras a extenderse a todas las provincias, es importante señalar que los sistemas empleados no se ajustan a la visión de la Ley N° 1173. Esta ley exige un modelo de gestión procesal penal que

¹³ Éforo es el Sistema Informático de Gestión de Causas de las Oficinas Gestoras de Procesos del Órgano Judicial conforme a la Ley N° 1173, cuyas funciones principales son: el sorteo de causas, agendamiento de audiencias, recepción de memoriales, notificaciones electrónicas y brindar información al público a través de la ciudadanía digital, mediante la interoperabilidad con Sistemas Informáticos.

¹⁴ Tribunal Supremo de Justicia, “Informe de Rendición...”.

¹⁵ Tribunal Supremo de Justicia, “Informe de Rendición...”.

¹⁶ Tribunal Supremo de Justicia, “Informe de Rendición...”.

aún no ha sido definido, lo que ha resultado en una mala praxis e implementación de las Oficinas Gestoras de Procesos. Se ha priorizado el diseño e implementación de herramientas informáticas, sin un modelo de gestión procesal que las sustente.

El uso de la tecnología en la implementación de audiencias virtuales ha permitido que las partes procesales participen desde diferentes lugares, evitando la suspensión de audiencias por incomparecencia. Sin embargo, la programación de audiencias sigue siendo un punto crítico debido a la falta de coordinación entre secretarios, la Oficina de Gestión de Procesos (OGP) y la Fiscalía. Aunque la jurisprudencia ha delimitado la responsabilidad de los jueces en la gestión de la agenda, en la práctica, muchos jueces todavía actúan como “señores feudales”, manteniendo un control excesivo sobre la agenda y relegando a los secretarios a un rol de meros intermediarios.

Esta situación se ve agravada por la persistencia de un modelo de organización judicial celular, que dificulta la implementación del modelo de OGP previsto en el derogado Código del Sistema Penal. A pesar de que se estableció la notificación electrónica a través de la Ciudadanía Digital, el uso de otros medios digitales como WhatsApp ha limitado su efectividad, como lo demuestra la baja cantidad de notificaciones a través de la Ciudadanía Digital.

Entre los logros de la Oficina Gestora de Procesos, destaca la implementación de tecno-

logías de la información y la comunicación, como la interoperabilidad entre el Ministerio Público y el Órgano Judicial. Sin embargo, persisten quejas sobre la oportuna carga de actuaciones en el Sistema JL2 por parte de la fiscalía, que funciona como un expediente electrónico a través del “Portafolio Digital”¹⁷ y las limitaciones del sistema SIREJ Gestora, que aún está en funcionamiento.

Aún quedan desafíos pendientes en la búsqueda de una gestión transparente y en el desarrollo tecnológico. Entre ellos se encuentran: 1) La videograbación de audiencias presenciales y el acceso a las mismas por las partes; 2) La implementación de las oficinas gestoras y del sistema informático de gestión de causas en municipios con más de cincuenta mil habitantes; y 3) La interoperabilidad de los sistemas con la Defensa Pública, la Policía Boliviana y el Régimen Penitenciario.

VI. Desafíos

Tras finalizar la primera fase de implementación de las OGP, se iniciaron gestiones para mejorar el sistema. Se desarrolló un nuevo sistema de gestión de causas que, aunque aún no se ha implementado, busca cumplir con la Ley N° 1173. Este sistema incluye la incorporación total de la Ciudadanía Digital, la dotación de firma digital para todos los actores del proceso, el sorteo de causas y la programación de audiencias mediante inteligencia artificial, la creación de una base

¹⁷ Permite a las partes de un proceso penal acceder al cuaderno electrónico las 24 horas del día, los 7 días a la semana y 365 días al año. Esta herramienta tecnológica interactúa con la población litigante, los sujetos procesales y está pensada para transparentar todo el accionar del Ministerio Público.

de datos para la jurisprudencia y la consulta de estados procesales, y la simplificación de trámites. Además, busca la interoperabilidad con otras instituciones del sistema judicial y la eliminación progresiva del papel.

Si bien el Tribunal Supremo de Justicia anunció la elaboración de un modelo de gestión judicial en materia penal basado en resultados, es importante señalar que este modelo aún no se ha implementado. La creación de la Oficina Gestora de Procesos ha sido un acierto, pero existen desafíos pendientes. Algunos juzgados y tribunales se resisten al cambio y a la implementación tecnológica, lo que refleja una mentalidad inquisitiva y opacidad. A pesar de que se entregaron los TOKEN para la firma electrónica, estos no han sido utilizados. Además, la implementación de la OGP no ha sido concordante con el modelo de gestión, ya que este se elaboró después de la implementación de la OGP y los sistemas informáticos.

Al inicio de la implementación hubo una gestión de cambio de mentalidad en el sector justicia y después de la pandemia esto se consolidó para entender que los modelos de justicia que se tienen que aplicar ya no son los tradicionales, se debe trabajar en el cambio de mentalidad y de estereotipos de “zonas de confort” que actualmente se tiene en la justicia boliviana. Si bien se ha dado el primer paso en la implementación de las Oficinas Gestoras de Procesos (OGP), el proceso se encuentra actualmente paralizado.

Para reactivar el proceso de cambio en la justicia, necesitamos responsables de las Oficinas Gestoras de Procesos (OGP) con sólidos conocimientos, y el apoyo total de las autori-

dades. Este cambio, que debe ser una política de Estado, requiere una nueva estructura en el Órgano Judicial, con responsables capacitados y el apoyo de las autoridades. Además, las OGP necesitan vehículos en buen estado para las notificaciones, internet estable para audiencias virtuales y notificaciones electrónicas, y un equipo informático comprometido con el trabajo 24/7. Este cambio es crucial para responder a la sociedad boliviana y transformar la justicia.

También es evidente que la infraestructura de redes en el país aún es deficiente sobre todo en áreas rurales, así como el equipamiento de equipos informáticos (computadores, escáner, etc.) y la dotación de personal; que nos lleva al eterno problema de la justicia en Bolivia, el escaso presupuesto asignado por el nivel central, los pocos ingresos propios, la deficiente administración de los recursos, la obsolescencia tecnológica, el encarecimiento de los equipos por una crisis económica innegable en Bolivia.

Otro elemento que podemos destacar es la falta de liderazgo y coordinación. El Tribunal Supremo de Justicia, del cual dependen las OGP, es una instancia separada del Consejo de la Magistratura, que gestiona los sistemas informáticos. A esto se suma la falta de autoridades titulares, ya que las actuales están con mandato prorrogado.

Si bien se han realizado cursos y talleres, el personal de las OGP carece de los medios y la preparación para implementar los cambios. No existen estudios ni datos precisos para medir el impacto de las OGP, un desafío importante que la Ley N° 1173 pretendía. Se necesita un protocolo, como el caso de la Pro-

vincia de Neuquén, en Argentina¹⁸, de agendamiento de audiencias que permita medir el número de audiencias señaladas, suspendidas y efectivizadas, para así identificar las causas de las suspensiones y corregirlas.

La introducción de las oficinas gestoras de procesos no es contradictoria con la Ley N° 025, orgánica judicial, pues el modelo es adaptable para todas las materias, la proyección revolucionaria sería aplicar en todas las materias a fin de poder generar un cambio de modelo de gestión judicial en Bolivia con la visión enfocada en el resultado final resolver los conflictos subyacentes a todo proceso penal, con oportunidad y calidad, aspecto que se tiene como deuda pendiente.

VII. Bibliografía

- Binder, Alberto, “Los oficios del jurista: la fragmentación de la profesión jurídica y la uniformidad de la carrera judicial”, en *Sistemas Judiciales*, N° 1, 2020.
- CEJA, “Protocolo de Dirección de Audiencias de Medidas Cautelares”, 2017.
- Fiscalía General del Estado, “Informe Institucional 6 Años de Gestión”, 2024.
- Honorable Congreso Nacional, Ley N° 1173, Ley de Abreviación Procesal Penal y de Fortalecimiento de la Lucha Integral

contra la Violencia a Niñas, Niños, Adolescentes y Mujeres, 03/05/2019.

Honorable Congreso Nacional, Ley N° 1970, Código de Procedimiento Penal, 25/03/1999.

Honorable Congreso Nacional, Ley N° 025, Ley del órgano Judicial, 24/06/2010.

Honorable Congreso Nacional, Ley N° 1080, Ley de ciudadanía digital, 12/07/2018.

Poder Judicial de Neuquén, “Protocolo Asignación de Audiencias”, 2024.

Tribunal Constitucional Plurinacional, Sentencia Constitucional Plurinacional SCP 0335/2024-S2, 09/07/2024.

Tribunal Supremo de Justicia, “Informe de Rendición Pública de Cuentas Inicial de la gestión 2024”, 2024.

Tribunal Supremo de Justicia, “Protocolo de Dirección de Audiencias de Medidas Cautelares”, 2017.

¹⁸ Poder Judicial de Neuquén, Protocolo Asignación de Audiencias.



DEBATES EN SISTEMAS JUDICIALES
EL PODCAST DE LA REVISTA

“¿En qué están las oficinas judiciales?”

Con **Evelyn Villareal Fernandez**, Coordinadora de Investigación en el Programa Estado de la Nación y actual responsable del informe Estado de la Justicia en Costa Rica y **Guillermo Cosentino**, Ex-Secretario de Planificación y Gestión del Superior Tribunal de Justicia de la provincia de Chubut, República Argentina.

CLICK/SCAN PARA ESCUCHAR



NÚMERO
25

Sistemas Judiciales

Una perspectiva integral sobre la administración de justicia

GESTIÓN JUDICIAL DESDE LA PRÁCTICA

Publicación del CEJA e INECIP — Año 2025



CEJA



Centro de Estudios de Justicia de las Américas
Justice Studies Center of the Americas



INECIP

INSTITUTO DE ESTUDIOS COMPARADOS
EN CIENCIAS PENALES Y SOCIALES