



RESUMEN EJECUTIVO

CLIENTE

Corte Suprema de Justicia de El Salvador.

SECTOR

Gubernamental

LUGAR

El Salvador

RETO

Diseñar y desarrollar un Sistema de información judicial que soporte los procedimientos operativos de trabajo definidos para el modelo de Centros Judiciales Integrados – CJI, que contemple todas las materias y jurisdicciones que componen el Órgano Judicial de El Salvador.

SOLUCION

Goethals Consulting Corp. fue contratada para el diseño, desarrollo e implementación del nuevo modelo de gestión judicial integrado en Soyapango (El Salvador) que permitirá la dedicación exclusiva de cada Juez a su función jurisdiccional (juzgar y ejecutar lo juzgado), con su secretario encargado de la oficina de sustanciación de causas que se dedica al análisis jurídico y el apoyo de una serie de Oficinas Comunes especializadas en la gestión de levantamiento de decretos, autos, sentencias, actas, asistencia en audiencias y en la práctica de diligencias judiciales. Para esto, se diseñó un modelo de gestión nunca antes diseñado en América Latina, soportado por un sistema que se construyó desde cero.

BENEFICIOS

- El SIGJU (Sistema Informático de Gestión Judicial) integra todas las funciones jurídicas y administrativas
- Puede manejar expediente electrónico y firma digital, por lo tanto cero papel.
- Es totalmente replicable y escalable para cualquier tipo de materia o juzgado, entre muchos otros
- Genera reportes de gestión y estadísticas judiciales en forma automática, por lo tanto es más confiable.
- Aumenta la transparencia y elimina la discrecionalidad-
- Impulsa la eficacia y la eficiencia en la gestión judicial

“Antes la justicia que el desorden”

Johann Wolfgang



CASO DE ÉXITO:

“DISEÑO Y DESARROLLO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN JUDICIAL PARA CENTROS JUDICIALES INTEGRADOS DEL ÓRGANO JUDICIAL DE EL SALVADOR Y SU IMPLANTACIÓN EN EL CENTRO JUDICIAL INTEGRADO DE SOYAPANGO”.



I- ANTECEDENTES

La firma de Consultoría Goethals Consulting Corp. fue contratada luego de un proceso internacional competitivo y fiscalizado por el Banco Mundial, para el Proyecto de modernización del Órgano Judicial, el cual es uno de los principales compromisos adquiridos con la firma de los Acuerdos de Paz en 1992 en El Salvador, por lo que se incorpora en el Plan Estratégico de Desarrollo Judicial 2004–2013, el Proyecto de Modernización del Órgano Judicial (PMOJ), que sustenta su base legal y financiera en un Convenio de Préstamo suscrito el treinta de enero de dos mil cuatro, entre el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF) y la República de El Salvador, por un monto de dieciocho millones doscientos mil dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 18,200,000.00).

El Proyecto contempla como objetivo principal, modernizar el Órgano Judicial de El Salvador, mediante la promoción de medidas dirigidas al mejoramiento de su efectividad, transparencia, accesibilidad y credibilidad, a través de un proceso participativo que incorpore a los miembros de la Carrera Judicial y demás empleados y funcionarios del Órgano Judicial, así como a usuarios del sistema de justicia.

En este contexto es importante que la Administración de Justicia sea eficiente y eficaz, siendo un medio el mejoramiento del esquema de organización y la activación de modernos sistemas de gestión e información judicial, que incorporen tecnología de punta y sistemas informáticos.

Dentro de sus esfuerzos de modernización, el Órgano Judicial optó por desarrollar un nuevo modelo de Administración de Justicia conformando Centros Judiciales Integrados (CJI), en la búsqueda de incrementar la transparencia, oportunidad, agilidad, calidad y eficiencia del servicio y mejorar los niveles de acceso de la población al sistema de justicia; éste



Acerca de Goethals Consulting Corp. (GCC)

Goethals Consulting Corp. es una firma de consultoría panameña, creada en el 2005, que se especializa en optimización de organizaciones. Goethals tiene como misión ayudar a las mismas a realizar mejores negocios en forma más eficiente. Cuenta con un staff interdisciplinario de más de 40 consultores locales e internacionales. Ofrece consultoría y asesoría en reingeniería y automatización de procesos, consultoría en IT, desarrollo y alineamiento organizacional, calidad, planificación estratégica, entre otros. Brinda también servicios de estudios de mercado y de factibilidad, asesoría legal, análisis macroeconómicos, entre otros. Atiende tanto al sector privado como al público.



debía adaptarse a la dinámica social salvadoreña y principalmente a la satisfacción de las necesidades de los servicios de justicia que demanda la población.

Se pretendía optimizar las formas de trabajo administrativo y jurisdiccional de los Tribunales lo que conllevaba la implantación de una nueva estructura de organización, apoyada en sistemas y procesos informatizados de gestión e información judicial en los ámbitos de las gestiones jurisdiccional, de trámite judicial, administrativa y de gobierno judicial, para brindar información oportuna y veraz relacionada con los juicios y diligencias judiciales.

El objetivo de los CJI es establecer una nueva forma de administrar justicia, que asegure un mejor desempeño de la función jurisdiccional y de la actividad judicial y administrativa en general. Esta figura responde a un marco filosófico con sustento normativo en el que se identifican cuatro componentes esenciales:

- Integración física: aprovechamiento racional del espacio, agilización de la comunicación institucional, optimización del uso de recursos, coordinación del trabajo interinstitucional y facilidades de acceso a la población; concentrando Tribunales y Juzgados con jurisdicción dentro de una misma sede judicial.
- Integración operativa: concentración de los Jueces en sus funciones jurisdiccionales, especialización del trabajo de apoyo a la función jurisdiccional, sistematización de métodos y procedimientos, celeridad en tramitaciones e incremento en la productividad y calidad del trabajo. Incorpora asimismo nuevos sistemas comunes de apoyo en la sustanciación, tramitación y diligenciamiento de casos.
- Estandarización de procesos: procesamiento ágil de datos, decisiones judiciales sustentadas en información confiable, procesamiento de información estadística, seguimiento de causas, información oportuna a los usuarios y transparencia en la gestión.
- Capacitación del personal: formación en función del nuevo modelo, perfeccionamiento en el trabajo, actualización constante y evaluación del desempeño.

Es por esto que se implementó un programa de transición del nuevo modelo integrado de gestión e información en el Centro Judicial Integrado de Soyapango, el cual responde a una estructura integrada en procedimientos operativos de trabajo y en módulos informáticos en línea, con un funcionamiento actual, eficiente y eficaz en la racionalidad del uso de los recursos disponibles, que reducen la intervención del Juez en gran parte de las actividades administrativas, en el que se brinda un servicio de calidad a los usuarios y donde se cuenta con infraestructura adecuada; todo ello en función de cumplir con la premisa de pronta y cumplida justicia.

El modelo implementado en Soyapango se rige por la autoridad y responsabilidad administrativa de gobierno judicial delegada por el Presidente del Órgano Judicial en un Consejo local de Gobierno de Jueces, presidido por un(a) Juez(a) Presidente; dicho Consejo define las directrices y delega la responsabilidad de ejecución en un Coordinador General del Centro, quien dirige y opera Oficinas comunes con actividades especializadas de trámite de casos y administrativas.

La implementación del nuevo modelo integrado en Soyapango ha permitido la dedicación exclusiva de cada Juez a su función jurisdiccional (juzgar y ejecutar lo juzgado), con su secretario encargado de la Oficina de Sustanciación de causas que se dedica al análisis jurídico, y el apoyo de una serie de Oficinas Comunes especializadas en la gestión de levantamiento de decretos, autos, sentencias, actas, asistencia en audiencias y en la práctica de diligencias judiciales.

De manera genérica, todo Centro Judicial Integrado cuenta con importantes avances en Marco Conceptual, Manual de Organización y Manual de Descripción de Puestos, y en particular el CJI de Soyapango dispone de Procesos y Procedimientos Operativos de Trabajo para la ruta jurídica, ruta de tramitación judicial, ruta documental y ruta administrativa. Por estas razones y otras más fue seleccionado el municipio de Soyapango para iniciar la puesta en práctica del nuevo modelo integrado de organización de justicia, el cual comprende los siguientes juzgados: 4 de Paz, 2 Penales de Instrucción, 1 de lo Civil, 1 de Familia y 1 de Menores; que son atendidos por diez jueces.

II- OBJETIVO GENERAL

La Consultoría consistió en la revisión del marco legal, la reestructuración organizacional, funcional y operativa, y el diseño y desarrollo de un Sistema de información judicial que soporta los procedimientos operativos de trabajo definidos para el modelo de Centros Judiciales Integrados – CJI, que contempla todas las materias y jurisdicciones que componen el Órgano Judicial de El Salvador, su implantación en el CJI de Soyapango y el acompañamiento para el correcto funcionamiento de la aplicación informática desarrollada por el contratista y que el Órgano Judicial decida implantar en los CJI en materia penal y, en materias privada y



Para la construcción del SIGJU, Goethals Consulting Corp. debió coordinar un equipo de más de 60 profesionales, entre consultores del ramo jurídico, organizacional e informático. Se emplearon más de 45,000 horas/hombre, se construyeron más de 500 pantallas y se relevaron y aplicaron reingeniería a un total de 14 macro procesos. La consultoría implicó a la Corte Suprema de Justicia de El Salvador una inversión de más de UD \$ 1,2 millón de dólares.



social en San Salvador dentro del plazo previsto para la ejecución de la consultoría.

III. ENFOQUE Y METODOLOGÍA EMPLEADA.

La diversidad de tareas y productos exigidos por los objetivos de este ambicioso proyecto requirió un enfoque multidisciplinario. El grupo consultor, dirigido por Goethals Consulting Corp., garantizó reunir las experiencias y capacidades necesarias para el éxito en el campo de los sistemas judiciales, diseño organizacional y desarrollos informáticos.

Los sistemas judiciales poseen un conjunto de peculiaridades en su organización y gestión que el diseño de un sistema de información debe conocer, respetar y operativizar. La amplia experiencia del equipo consultor internacional en esta materia nos indicaba que debía prestarse atención a la cultura organizacional, dentro de las restricciones impuestas por el marco normativo. El rol de los jueces y los administradores judiciales es decisivo a la hora de determinar las funcionalidades necesarias del sistema de información y para su exitosa implantación, debiendo por tanto estar involucrados en todo el proceso. Para un involucramiento efectivo se contó con interlocutores con formación y experiencia simultánea en los tres campos mencionados (jurídico, organizacional e informático) que conformaron un solo y único Equipo de Trabajo, alineado al cumplimiento de objetivos y metas.

En la construcción del sistema de información se tuvieron presentes las diversas necesidades de los procedimientos administrativos, de los trámites judiciales, de las decisiones jurisdiccionales y de la Gestión de Gobierno Judicial de los CJJ; particularmente a nivel de interfases.

Para alcanzar el éxito en la implementación del sistema de información, Goethals Consulting generó sistemáticamente, a partir de los insumos existentes, documentación que reflejaba la conformación funcional de la estructura organizacional estratégica, los procesos y procedimientos operativos, que irían definiendo los requerimientos, tanto a nivel humano como tecnológico. Se hizo especial hincapié en brindar recomendaciones para ajustar los instrumentos técnicos-administrativos que permitieran *quick wins*.



En cuanto a la organización se debió definir; visión, misión, objetivos, funciones, jerarquías y relaciones. En cuanto a los procesos y procedimientos: tareas, actividades, comunicación y rendimientos, respondiendo a los elementos de entrada y salida. Las herramientas utilizadas fueron: entrevistas, talleres grupales, análisis FODA, árbol crítico (CPC), diagramas de causa y efecto, flujogramas (BPMN), histogramas, diagramas de dispersión y comportamiento, entre otros, de acuerdo al costo de análisis.



Referente al desarrollo informático, el equipo de desarrollo partió de una visión: desarrollar software de calidad en tiempo y forma, que cumpliera con los requerimientos de negocios, que fuera escalable y fácil de adecuar a futuras necesidades. La metodología de desarrollo se basó en la metodología RUP (Rational Unified Process), un proceso de ingeniería de software que incrementa la productividad del equipo de desarrollo y provee buenas prácticas a todos los miembros. La empresa aumentó los beneficios del uso de RUP incorporando best-practices en áreas no abarcadas por el RUP tales como bases de datos, herramientas de apoyo al proceso de desarrollo, arquitecturas n-tier y e-business frameworks (arquitecturas de aplicaciones de e-business, seguridad en e-business y deployment de aplicaciones e-business), e integra los elementos de RUP

como la notación UML (Unified Modelling Language) con estas.

Esta metodología permite unificar los criterios del grupo de desarrollo proveyendo un conjunto de buenas prácticas para el ciclo de vida completo del desarrollo del software, unificando buenas prácticas de diversas áreas como manejo de proyectos, modelado de requerimientos y reglas de negocio, análisis y diseño, testing y control de cambios. El resultado de esta unificación fue un proceso que abarcó el ciclo completo de vida del software, otorgando una visión común para todo el grupo de desarrollo de sistemas. Esto facilitó la comunicación entre los miembros del grupo, un factor clave en el éxito de cualquier proyecto, obteniéndose como resultado una disminución en el tiempo de desarrollo y un incremento en la confiabilidad en el software producido.

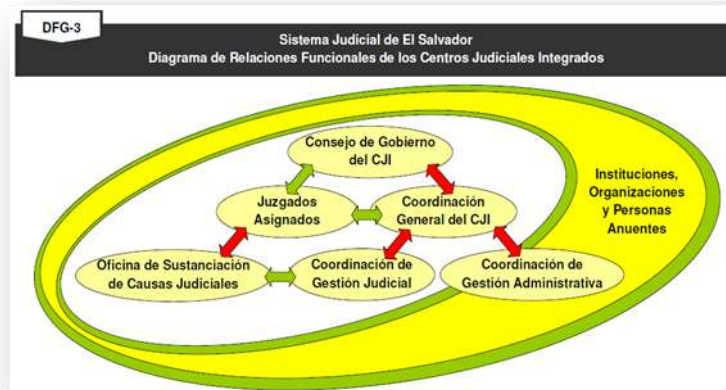


La metodología incorporó buenas prácticas de diversas áreas entre las que se incluyen:

- Patrones de Análisis
- Patrones de Diseño con Objetos
- Patrones de Diseño de modelo de datos y mapeo Object-Relational
- Patrones de Workflow
- Estándares de control de versiones
- Estándares de deployment y Q.A.
- Estándares de codificación (principalmente en Java y PL/SQL)
- Buenas prácticas de programación (principalmente en Java y PL/SQL)

Relaciones Funcionales Típicas de los Centros Judiciales Integrados

El diagrama DFG-3 muestra las relaciones funcionales conceptuales internas típicas de los Centros Judiciales Integrados.



El Consejo de Gobierno de cada Centro Judicial Integrado se relaciona directamente con los Juzgados asignados a nivel funcional y con la Coordinación General a nivel funcional, jerárquico y operativo.

Los Juzgados asignados se relacionan con el Consejo de Gobierno y la Coordinación General, a nivel funcional, teniendo a su cargo la Oficina de Sustanciación, la cual se relaciona con la Coordinación de Gestión Judicial, en lo funcional y operativo.

La Coordinación General se relaciona con los Juzgados asignados y el Consejo de Gobierno, teniendo a su cargo a la Coordinación de Gestión Judicial y Administrativa a nivel jerárquico, funcional y operativo.

La Coordinación de Gestión Judicial depende de la Coordinación General y se relaciona con las Oficinas de Sustanciación Asignadas, brindando el apoyo a la gestión judicial por medio de las Oficinas Comunes que la componen.

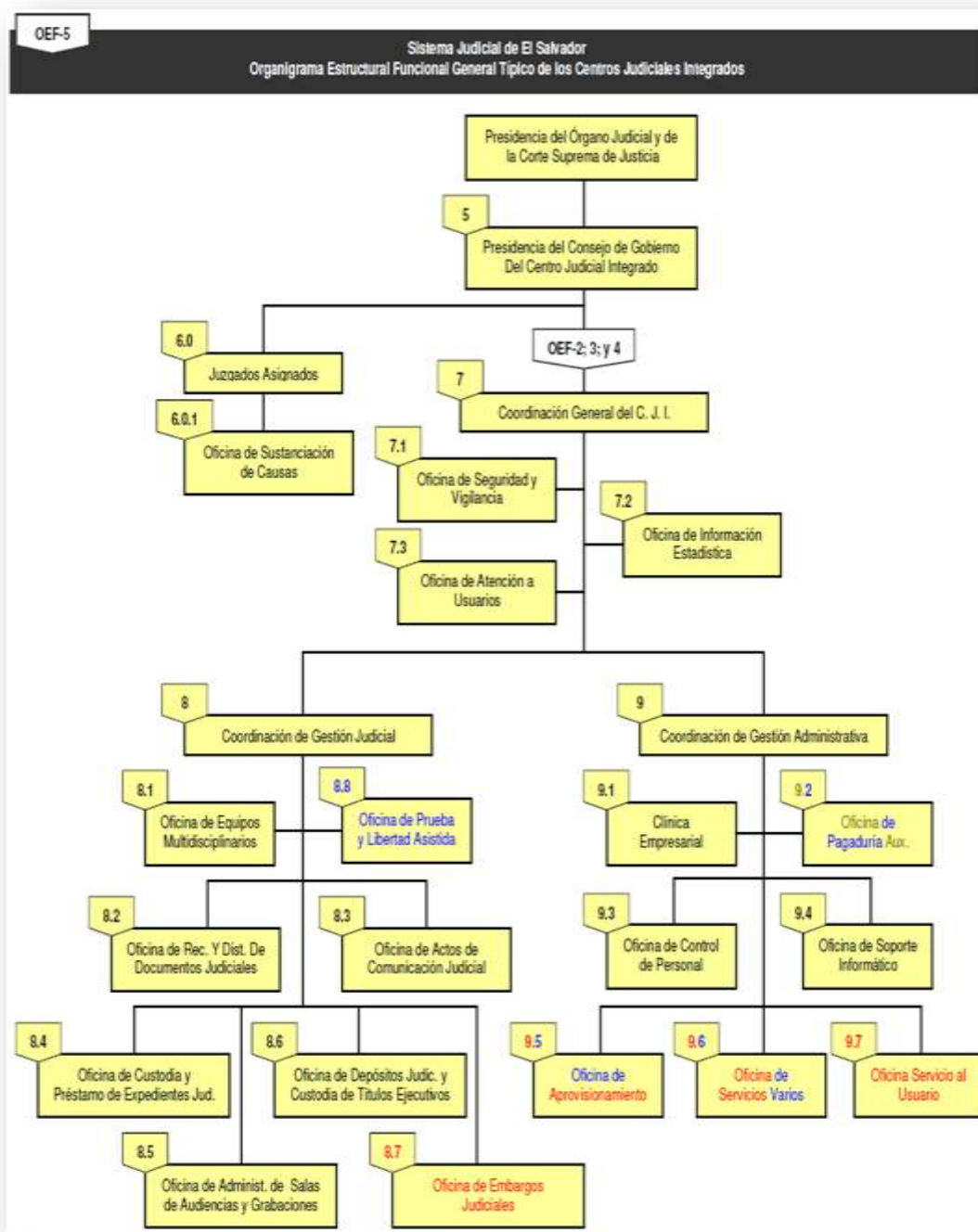
La Coordinación de Gestión Administrativa depende de la Coordinación General y se



relaciona con la totalidad del Centro Judicial Integrado, brindando el apoyo administrativo-logístico.

Organigrama del sistema judicial de el salvador utilizado para creación del modelo de gestión

Para el desarrollo de la consultoría se inició con el análisis de la estructura funcional y operativa, analizando aspectos que iban desde la misión y visión de la Corte Suprema de Justicia de El Salvador, hasta el Organigrama General de la institución, con sus diferentes actores y cómo estaban interrelacionados unos con otros. A continuación podrán observar dicho Organigrama.





Para la construcción del SIGJU, Goethals Consulting Corp. debió coordinar un equipo de más de 60 profesionales, entre consultores del ramo jurídico, organizacional e informático. Se emplearon más de 45,000 horas/hombre, se construyeron más de 500 pantallas y se relevaron y aplicaron reingeniería a un total de 14 macro procesos. La consultoría implicó a la Corte Suprema de Justicia de El Salvador una inversión de más de UD \$ 1,2 millón de dólares.

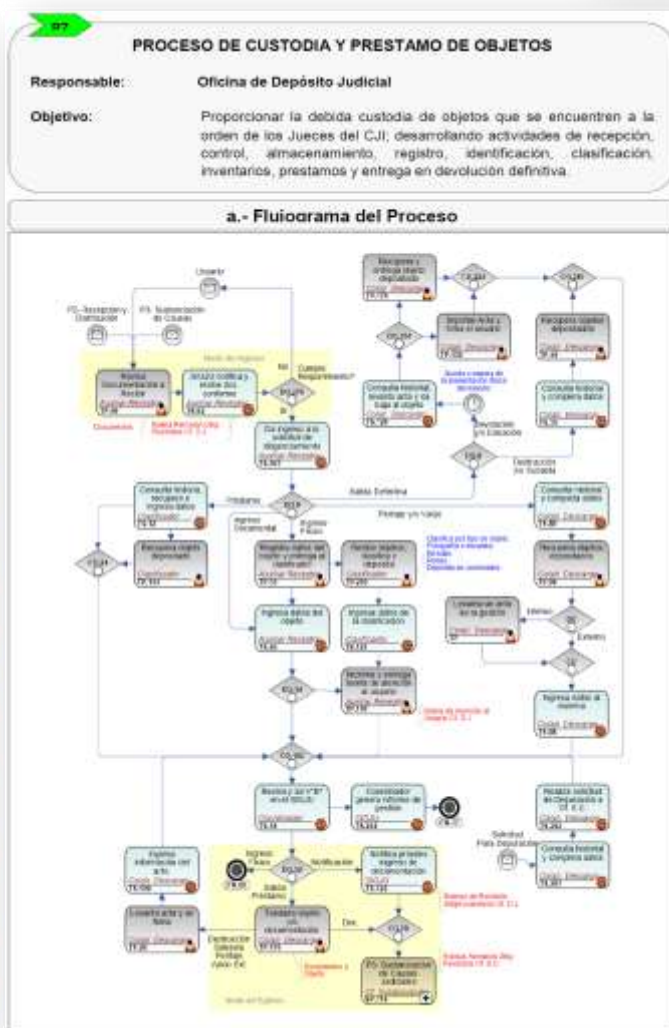


Matriz de Inventario de Procedimientos Judiciales

Se automatizaron a través del sistema desarrollado un total de 14 procesos. Sin embargo, los mismos no estaban diseñados para ser automatizados directamente, razón por la cual se debió primero hacer un relevamiento de dichos procesos y una reingeniería que respondiera a las necesidades que se deseaban cubrir con la reingeniería.

En la siguiente matriz se listan los procesos tratados y su área de implementación:

Item	Título del Procedimiento Judicial	CJJI de Soyapango	CJI Privada y Social	CJI Penal
P1	Procedimiento de la Oficina de Atención al Usuario.	X	X	X
P2	Procedimiento de la Oficina de Recepción y Distribución de Doc. Jud.	X	X	X
P3	Procedimiento de la Oficina de Sustanciación.	X	X	X
P4	Procedimiento de la Oficina de Actos de Comunicación Judicial	X	X	X
P5	Procedimiento de la Oficina de Equipos Multidisciplinarios.	X	X	X
P6	Procedimiento de la Oficina de Adm. de Salas y Grabación de Audiencias.	X	X	X
P7	Procedimiento de la Oficina de Depósito Judicial	X		X
P8	Procedimiento de la Oficina de Custodia de Títulos Ejecutivos.	X	X	
P9	Procedimiento de la Oficina de Custodia y Préstamo de Expedientes.	X	X	X
P10	Procedimiento de la Oficina de Control de Embargo.		X	
P11	Procedimiento de la Oficina de Prueba y Libertad Asistida			X
P12	Procedimiento de la Oficina de Información y Estadística.	X	X	X
P13	Procedimiento de la Oficina de Seguridad y Vigilancia	X	X	X
P14	Procedimiento del Consejo de Gobierno.	X	X	X



Ejemplo del trabajo realizado

Sobre la izquierda puede observarse el ejemplo de Proceso de Custodia y Préstamo de Objetos, uno de los 14 modelos a los que se le aplicaron la reingeniería y fueron automatizados a través del SIGJU.

Pantallas

El SIGJU incluye más de 500 pantallas a través de cada uno de los procesos que fueron diseñados. Las mismas son empleadas en las diferentes áreas que componen la estructura del Centro Integrado Judicial de Soyapango.

En el ejemplo a continuación se puede observar la interfase de usuario (pantalla) de acceso de los expedientes, de la Oficina de Atención al Usuario, la cual es usada cada vez que se debe iniciar un trámite dentro del Centro (en la fotografía se puede observar dicha oficina).



Productos entregados:

- Procedimientos de trabajo revisados y ajustados para la operación con el Sistema de Información Judicial de soporte al Modelo de Centro Judicial Integrado – CJI, en lo concerniente a Gestión Jurisdiccional, Gestión judicial y Gobierno judicial.
- Componentes tecnológicos del Sistema de Información Judicial (documentos de diseño de bases de datos, estructura de las bases de datos, aplicaciones informáticas en ejecutable y fuentes, documentación técnica y de usuario y todo componente tecnológico pertinente) que soporta la operación del Modelo SIGJU, con un diseño que permite su implantación tanto en el CJI de Soyapango como en CJI operativamente más complejos o de menor dimensión.
- Revisión de SI desarrollados por el Órgano Judicial y Propuesta conceptual y tecnológica para la Migración de Bases de Datos existentes a las nuevas aplicaciones que soportan el nuevo sistema.
- Material de sensibilización para funcionarios y empleados que no participaron en el proyecto para su mejor comprensión y adaptación al mismo.
- Plan de Capacitación de usuarios para operar el Sistema de Información Judicial de soporte al Modelo en el CJI de Soyapango.

- Plan de Transferencia de Tecnología a las Unidades de Informática y Sistemas Administrativos.
- Informe de evaluación de la experiencia de acompañamiento a los equipos de implantación del Sistema de Información Judicial en los CJJ en materia penal y en materia privada y social en San Salvador.
- Plan de Réplica del Sistema de Información Judicial al Modelo de CJJ a lo largo del país, de acuerdo con los lineamientos definidos por el Órgano Judicial.

IV. CONCLUSIONES.

Un Sistema (SIGJU) diseñado y desarrollado totalmente en un concepto novedoso e innovador en el ámbito judicial, especialmente en Latinoamérica. Un sistema que dotará de celeridad, transparencia, eficacia y eficiencia. Porque la justicia que llega tarde no es justicia, este sistema y su conceptualización ponen en el centro al ciudadano, eje y demandante de justicia, eliminando procesos burocráticos, logrando efectiva celeridad. El SIGJU responde a esa iniciativa: el ciudadano se presenta hoy en un Centro Integrado Judicial y demanda por Justicia, y se le entrega Justicia; el ciudadano no conoce de procedimientos burocráticos ni tiene que preocuparse por otra cosa que introducir una demanda, luego el sistema hacia lo interno trabaja silenciosa y rápidamente asignando mediante un complejo algoritmo las causas a su correspondiente instancia sustanciadora. Es transparente porque no permite salidas discrecionales del sistema, es rápido porque se eliminaron procesos y procedimientos ineficientes o que no agregaban valor; pero sobre todo, dota al Juez de una herramienta para permitirle hacer su único y verdadero trabajo, que es impartir Justicia mediante la elaboración de sentencias, el resto de administración queda integrada a su labor, pero lo libera de ella, quedando su rol en garante de imparcialidad y respeto al tiempo de los ciudadanos, cuya demanda de celeridad y transparencia en la justicia ahora sí podrá verla en funcionamiento.

En Goethals Consulting Corp. nos sentimos muy orgullosos y honrados por haber sido parte de una de las reformas judiciales más importantes de América Latina.



www.goethalsconsulting.com