



# GACETA OFICIAL

## DIGITAL

Año CVI

Panamá, R. de Panamá lunes 14 de diciembre de 2009

N° 26426

---

### CONTENIDO

---

#### CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA

Decreto N° 318-2009

(De viernes 9 de octubre de 2009)

"POR EL CUAL SE APRUEBA EL DOCUMENTO TITULADO "PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA LA RECEPCIÓN, REGISTRO Y CONTROL DE BIENES PATRIMONIALES DE LA UNIVERSIDAD DE PANAMÁ".

---

#### CORTE SUPREMA DE JUSTICIA

Acuerdo N° 307

(De lunes 8 de junio de 2009)

"POR EL CUAL SE ADOPTA LA SEGUNDA EDICIÓN DEL MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS JUDICIALES".

---

#### CONSEJO MUNICIPAL DE PENONOMÉ / COCLÉ

Acuerdo N° 001

(De miércoles 28 de enero de 2009)

"POR EL CUAL SE APRUEBA EL PRESUPUESTO DE RENTAS Y GASTOS DEL MUNICIPIO DE PENONOMÉ PARA EL PERÍODO FISCAL DEL PRIMERO DE ENERO AL TREINTA Y UNO DE DICIEMBRE DE 2009".

---

**DECRETO NÚMERO 318-2009-DMySC**  
**(de 9 de octubre de 2009)**

Por el cual se aprueba el documento titulado “Procedimientos Administrativos para la Recepción, Registro y Control de Bienes Patrimoniales de la Universidad de Panamá”.

**EL CONTRALOR GENERAL DE LA REPÚBLICA**  
**En uso de sus facultades constitucionales y legales**

**CONSIDERANDO:**

Que el Artículo 280, numeral 2, de la Constitución Política de Panamá, establece que la Contraloría General es el ente encargado de fiscalizar y regular, mediante el control, todos los actos de manejo de fondos y otros bienes públicos, a fin de que se realicen con corrección, según lo establecido en la Ley.

Que el Artículo 11, numeral 2 de la Ley 32 del 8 de noviembre de 1984, por la cual se adopta la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, establece que para el cumplimiento de su misión, la institución fiscalizará, regulará y controlará todos los actos de manejo de fondos y bienes públicos, a fin de que tales actos se realicen con corrección y según lo establecido en las normas jurídicas respectivas.

Que el Artículo 36 de la citada Ley dispone que la Contraloría General de la República, dictará reglamentos que contengan pautas que sirvan de base a la actuación de las personas que manejen fondos o bienes públicos.

Que corresponde a la Dirección de Métodos y Sistemas de Contabilidad a través del Departamento de Procedimientos de Fondos y Bienes Públicos, analizar, diseñar e implementar a nivel del Sector Público, manuales de procedimientos, guías e instructivos, orientados a asegurar la regulación, fiscalización y control de la gestión pública de acuerdo a preceptos constitucionales, legales y principios administrativos de aceptación general, de acuerdo al Decreto 211-2007-DMySC de 26 de junio de 2007.

Que una vez elaborados estos documentos, deberán oficializarse mediante Decreto, en el cual se establecerá la fecha para su aplicación por la dependencia estatal respectiva, y serán de obligatorio cumplimiento para los servidores públicos encargados de aplicarlos.

Que mediante Nota Núm.1,102-04 de 4 de julio de 2007, suscrita por el Doctor Gustavo García de Paredes, Rector de la Universidad de Panamá, solicitó al Contralor General, su colaboración con el propósito de apoyar a la entidad en el diseño de manuales orientados al control, regulación y fiscalización en el uso y manejo de fondos y bienes públicos.

Que este documento ha sido consultado, discutido y aprobado por los responsables de cada una de las unidades administrativas involucradas en el proceso.

Que este documento ha sido revisado y analizado mediante Memorandos Núm.1636-Leg-AJI de 15 de abril de 2009 de la Dirección de Asesoría Jurídica de la Contraloría General de la República, el cual expresa que no se tiene objeción al respecto.

**DECRETA:**

**ARTÍCULO PRIMERO:** Aprobar el documento titulado “Procedimientos Administrativos para la Recepción, Registro y Control de Bienes Patrimoniales de la Universidad de Panamá”.

**ARTÍCULO SEGUNDO:** Este documento regirá para la Universidad de Panamá.

**ARTÍCULO TERCERO:** Este Decreto regirá a partir de su promulgación.

**FUNDAMENTO LEGAL:** Artículo 280, numeral 2 de la Constitución Política de Panamá, Artículo 11, numeral 2 y Artículo 36 de la Ley 32 de 8 de noviembre de 1984, por la cual se adopta la Ley Orgánica de la Contraloría General. Decreto Número 211-2007-DMySC de 26 de junio de 2007.

Dado en la ciudad de Panamá, a los 9 días de octubre de 2009.

**COMUNÍQUESE, PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE**

**CARLOS A. VALLARINO R.**  
Contralor General de la República

**JORGE L. PEÑALOZA**  
Secretario General, a. i.

**REPÚBLICA DE PANAMÁ**  
**CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA**



**PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA LA RECEPCIÓN,  
REGISTRO Y CONTROL DE BIENES PATRIMONIALES DE LA  
UNIVERSIDAD DE PANAMÁ**

**NOVIEMBRE - 2009**

**CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA**

**DIRECCIÓN SUPERIOR**

**CARLOS A. VALLARINO R.**  
Contralor General

**LUIS CARLOS AMADO AROSEMENA**  
Subcontralor General

**JORGE LUIS QUIJADA V.**  
Secretario General

**DIRECCIÓN DE MÉTODOS Y SISTEMAS DE CONTABILIDAD**

**ELY I. BROKAMP I.**  
Directora

**GEONIS BORRERO**  
Subdirector

**DEPARTAMENTO DE PROCEDIMIENTOS DE FONDOS Y BIENES PÚBLICOS**

**ARMANDO E. ALVAREZ G.**  
Jefe

**RITA E. SANTAMARIA**  
Subjefa

**LEON WONG**  
Supervisor

**DAMARIS C. MENDOZA DE DÍAZ**  
Analista Administrativa



**GUSTAVO GARCÍA DE PAREDES**  
RECTOR

**JUSTO MEDRANO**  
Vicerrector Académico

**BETTY ANN ROWE DE CATSAMBANIS**  
Vicerrectora de Investigación y Postgrado

**CARLOS BRANDARIZ ZÚÑIGA**  
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

**ELDIS BARNES**  
VICERRECTOR DE ASUNTOS ESTUDIANTILES

**MARÍA DEL CARMEN T. DE BENAVIDES**  
VICERRECTORA DE EXTENSIÓN

**MIGUEL ÁNGEL CANDANEDO**  
SECRETARIO GENERAL

**LUIS POSSO**  
DIRECTOR GENERAL DE LOS CENTROS REGIONALES UNIVERSITARIO

**COLABORACIÓN:**

VICERECTORÍA ADMINISTRATIVA  
**MARIO CASTILLO**

DIRECCIÓN DE FINANZAS  
**OMAR CASTILLO**  
**RUBY DE CÓRDOBA**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA LA RECEPCIÓN,  
REGISTRO Y CONTROL DE BIENES PATRIMONIALES DE LA UNIVERSIDAD  
DE PANAMÁ**

**NOVIEMBRE – 2009**

**ÍNDICE**

## INTRODUCCIÓN

- I. ASPECTOS GENERALES.....
  - A. Objetivo del Manual.....
  - B. Base Legal .....
  - C. Conceptos .....
  - D. Ámbito de Aplicación del Documento .....
  
- II. CONTROLES INTERNOS.....
  
- III. PROCEDIMIENTOS.....
  - A. Procedimiento para la Recepción e Identificación de Bienes y entrega a las Unidades.....
  - B. Procedimiento para el Traspaso de activos registrados en una unidad que serán movilizados a otra unidad .....
  - C. Procedimiento para el Control de Traslado de Equipo para Eventos Especiales.....
  - D. Procedimiento para el Manejo y Control de Donaciones de una Institución a otra Institución.....
  - E. Procedimiento para el Inventario de Activos Fijos.....
  - F. Procedimiento para el Descarte de Bienes.....
  - G. Procedimiento para Donaciones Estatales, Organismos Internos y Personas Jurídicas o Naturales .....
  
- IV. RÉGIMEN DE FORMULARIOS.....
  
- GLOSARIO.....

## INTRODUCCIÓN

La Contraloría General de la República a través de la Dirección de Métodos y Sistemas de Contabilidad, en cumplimiento del mandato constitucional que le atribuye la facultad para regular los actos de manejo de fondos y bienes públicos y determinar las medidas de control pertinentes, emite el documento titulado “**Procedimientos Administrativos para la Recepción, Registro y Control de Bienes Patrimoniales de la Universidad de Panamá**”.

Todo ello en cumplimiento con las normas que establece el Ministerio de Economía y Finanzas a través de su Dirección de Catastro y Bienes Patrimoniales, en materia de la regulación de los bienes patrimoniales en el Sector Público mediante su Resolución Num.260 de 3 de julio de 2008, por la cual se adopta el Manual de Normas Generales para el Registro y Control de los Bienes Patrimoniales del Estado, el Codificador General para el Inventario Descriptivo de los bienes patrimoniales, regulado dentro de los artículos contenidos en el Libro Primero, Título I, Capítulo del Código Fiscal y se dictan otras disposiciones.

La sistematización y control de todos los activos es un factor administrativo de suma importancia, para la precisión en los registros del movimiento de entradas y salidas de bienes cuya repercusión se verá reflejada en los informes financieros y contables de la Institución.

Este manual establece disposiciones de estricto cumplimiento por cada una de las oficinas partícipes del proceso; no obstante de ser necesario actualizarlo por cambios en las leyes, normas, organización u otras condiciones, estamos anuentes a considerarlos para mantener la vigencia reguladora y de control del documento. Para esos efectos, las sugerencias o solicitudes de actualización deben ser dirigidas a la Dirección de Métodos y Sistemas de Contabilidad de la Contraloría General de la República, la cual analizará y procederá conforme, preservando en todos los casos el marco legal y normativo vigente.

**CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA**  
Dirección de Métodos y Sistemas de Contabilidad

**I. ASPECTOS GENERALES**

## **A. Objetivo**

Fortalecer la recepción, registro y control de los bienes patrimoniales de la Universidad de Panamá, ya sea que éstos, sean recibidos directamente de los proveedores, producto de donaciones o transferencias internas de una Unidad Administrativa a otra, enmarcados dentro de los lineamientos que establece el “Manual General para el Registro y Control del Inventario Estatal” del Ministerio de Economía y Finanzas.

## **B. Base Legal**

1. Constitución Política de la República de Panamá de 1972, reformada por los Actos Reformatorios de 1978, por el Acto Constitucional de 1983 y los Actos Legislativos Núm.1 de 1993, Núm.2 de 1994 y Núm.1 de 2004.
2. Ley Núm. 32 de 8 de noviembre de 1984, Por la cual se adopta la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República.
3. Ley Núm. 24 de 14 de julio de 2005 Orgánica de la Universidad de Panamá, “Por la cual se constituye el Patrimonio Universitario, a través de la Unidad de Bienes Patrimoniales”.
4. Ley Núm.22 de 27 de junio de 2006, Que regula la Contratación Pública y se dictan otras disposiciones.
5. Ley Núm. 97 de 21 de diciembre de 1998, “Por la cual se crea el Ministerio de Economía y Finanzas y se dictan otras disposiciones.
6. Normas Generales de Administración Presupuestaria, vigente.
7. Decreto Ejecutivo Núm.234 de 22 de diciembre de 1997, “Por la que se emiten cuatro Normas que afectan ala Unidad de Bienes Patrimoniales; Norma 11 que trata sobre la Contabilización del Inventario; Norma Núm. 13 que trata sobre inmueble, Maquinaria y Equipo; y Contabilización de la Depreciación; la Norma Núm.14, que trata sobre las Inversiones Intangibles y la Norma Núm.20 que trata sobre la Contabilización del Patrimonio”.
8. Decreto Núm.214-DGA, de 8 de octubre de 1999, “Por la que se emiten las Normas de Control Interno Gubernamental para la República de Panamá”.
9. Decreto Ejecutivo Núm.366 de 28 de diciembre de 2006. “Por el cual se reglamenta la Ley Núm.22 de 27 de junio de 2006, Que regula la Contratación Pública y dicta otra disposición.
10. Decreto de Gabinete Núm. 45 de 20 de febrero de 1990, por el cual se modifica algunas disposiciones del Código Fiscal

11. Manual de Normas Generales para el Registro y Control de los Bienes Patrimoniales del Estado (V.2.2008).
12. Decreto Núm. 420-2005 de 26 de septiembre de 2005, “Por el cual se adopta el Manual General de Contabilidad Gubernamental”

### **C. Conceptos**

- Se denomina Bienes Patrimoniales, a todos aquellos recursos materiales susceptibles de ser pesados, medidos, contados y verificados, adquiridos por el Estado, a fin de asignarlos en uso de sus dependencias para el logro de sus objetivos y alcances de metas fijadas.
- Se entiende por Inventario el conteo físico y verificación de los Bienes Patrimoniales, los que comprenden aquellos bienes que califican como activos fijos los bienes no depreciables que están bajo la responsabilidad de la institución. (Manual de Normas Generales para el Registro y Control de los Bienes Patrimoniales del Estado (V.2.2008-página 45).
- El valor mínimo de un bien material para ser considerado como un activo fijo es de Cien Balboas de acuerdo a la Norma de Contabilidad Gubernamental número 13.

### **D. Ámbito de Aplicación del Documento**

Este documento es de aplicación en todas las facultades, vicerrectorías, universidades de tercera edad, y sus extensiones, institutos de investigación y Centros Regionales en donde las autoridades están definidas en el estatuto universitario o debe regirse por el mismo. Decanos, Directores de Escuela o Centro de Investigación con relación a los activos de naturaleza administrativa, académica y científica asignados a sus respectivas unidades.

## II. CONTROLES INTERNOS

- La Universidad de Panamá a través de Bienes Patrimoniales debe practicar, reorganizar, consolidar una vez al año los inventarios a nivel nacional, con el objeto de verificar su existencia y renovarlo cada año a partir de su toma física, donde se evaluará su estado de conservación, el uso y ubicación del mismo en Formatos para Levantamiento del Inventario, Serie A, - 7.0 Inventario, Período, Validación y Presentación del Manual de Normas Generales para el Registro y Control de los Bienes Patrimoniales del Estado<sup>1</sup>; y las Normas de Control Interno Gubernamental (3.4.3 Toma de Inventario Físico)<sup>2</sup>.
- Será responsabilidad de la Dirección de Finanzas, velar por el cumplimiento del presente manual en la institución.
- Todas las Direcciones y Departamentos en todas las Facultades, Vicerrectorías, Universidades de Tercera Edad, y sus extensiones, Institutos de investigación y Centros Regionales en donde las autoridades están definidas en el estatuto universitario, Decanos, Directores de Escuela o Centro de Investigación con relación a los activos de naturaleza Administrativa, académica y Científica de la Universidad de Panamá, deberán iniciar una *Hoja de Control de Bienes Muebles* (Formulario Núm.2) se registrarán las entradas y salidas de los activos asignados a los mismos.
- Los Activos Fijos podrán salir de una oficina, si se confecciona el Formulario *Traslado y retiros del inventario de activo fijo y Formulario del Formato para las Transacciones Patrimoniales, Serie B<sup>3</sup>*, los Jefes de estas Unidades, serán responsables de dar cumplimiento a estas disposiciones y al procedimiento.
- Al recepcionar un nuevo activo directamente de un proveedor o a través de una donación, a través de la Sección de Almacén General de la Universidad de Panamá, confeccionara el formulario Recepción de Bienes, y al finalizar el día se preparará el *Formulario de Recepción (Form. Núm.3)*, Acta de Donación y registra en Formatos para Levantamiento del Inventario, *Serie A*, y Formularios del Formato para las Transacciones Patrimoniales, *Serie B<sup>4</sup>*, que será firmado por el jefe y se generará un registro contable, que será firmado por el jefe y se generará un registro contable.
- Los activos que han sido recibidos como “donaciones”, pasarán a ser “patrimonio de la Institución” y como tal, deberán guardarse cumpliendo con el mantenimiento y “controles” que se tiene con respecto a los activos comprados

---

<sup>1</sup> M.G. de N.G.R. y C.B.P.

<sup>2</sup> Manual de Normas de Control Interno

<sup>3</sup> M.G. de N.G.R. y C.B.P.

<sup>4</sup> bis

- Es responsabilidad de las jefaturas, unidades administrativas, Decanos Directores de Escuela o Centro de Investigación, Facultades, Vicerreitorías, Universidades de la Tercera Edad, Extensiones, Institutos de Investigación y Centros Regionales de la Universidad de Panamá, custodiar y preservar en las mejores condiciones posibles, los bienes asignados a sus unidades, para ello deberán utilizar los bienes (equipos), según lo establece el Manual General de Almacén y atendiendo las recomendaciones de éstos, respecto al mantenimiento preventivo.
- Las Unidades Administrativas que reciban para custodia y utilización, Bienes Muebles que debe ser usados por varios funcionarios indistintamente, deberán llevar un registro de control, (Form. Núm.1 – Hoja de Movimiento de Activos Fijos) cada vez, que entregan y cada vez que reciben estos bienes de los funcionarios que lo utilizan.
- Los activos de la Institución no podrán ser prestados, traspasados o cedidos a otra institución, empresa o a terceros, ni podrán ser utilizados con fines diferentes a los establecidos, como lo indica la Ley Orgánica de la Universidad de Panamá, salvo casos excepcionales autorizados por el Consejo General, Administrativo y Académico.
- Toda movilización de activos de una oficina a otra dentro de la Institución, deberá hacerse a través de la “*Hoja de Movimiento de Activos Fijos*” (Form. Núm.1); e incluirse en *Formatos para las Transacciones Patrimoniales, Serie B*<sup>5</sup>. Para ello, se asignarán Unidades de Enlace por oficinas, para que coordinen con la Dirección de Finanzas, Sección de Bienes Patrimoniales, lo relacionado con la entrada y salida de bienes en sus Unidades Administrativas.
- Los activos que deben salir de la Institución para reparación en empresas de la localidad, lo harán a través de una nota formal y Hoja de Movimiento de Activos Fijos, firmada por el jefe de la Unidad donde están asignados dichos activos, en la cual se explique la razón de la salida, el modelo del activo, su número de activo y la persona autorizada para movilizarlo fuera de la Universidad de Panamá.
- El enlace Institucional de Bienes Patrimoniales de cada entidad junto con la Sección de Bienes Patrimoniales de la Dirección de Finanzas estarán presentes en los traslados de bienes préstamos, ubicación de equipo nuevo y aclarar los cuestionamientos que realice la Sección de *Bienes Patrimoniales, la Dirección de Auditoría Interna y la Dirección de Protección Universitaria* cuando se prepare el inventario.
- Al recibirse un nuevo activo, sólo el Almacén General confeccionará los Formularios de Recepción e Informes de Recepción.

---

<sup>5</sup> M.G.de N.G.R. y C.B.P.

- El servidor público que deba entregar el cargo, también lo hará con “todos los bienes y activos” de los cuales era responsable.
- Los activos no deben ser trasladados junto con las personas; estos permanecerán en las Unidades Administrativas donde han sido registrados.
- En el Caso de inexplicable de un activo, será reportada de manera oficial a la Dirección de Protección Universitaria, Dirección de Auditoría Interna y Dirección de Finanzas – Sección de Bienes Patrimoniales, y si fuera el caso con la Dirección de Investigación Judicial (DIJ); el Jefe del Área donde estaba asignado el bien presentará un Informe completo dirigido a la Dirección de Finanzas.
- Todos los bienes que adquiera la entidad deben ingresar físicamente a través de la Unidad del Almacén, antes de ser utilizados, aún cuando la naturaleza física de los mismos requiera su ubicación directa en el lugar o dependencia que lo solicita. Ello permitirá un control efectivo de los bienes adquiridos.
- Toda entrega de activo en las instalaciones de la Universidad de Panamá, deberá hacerse en el horario de oficina y en presencia del jefe de la Unidad Administrativa Receptora.
- La Sección de Bienes Patrimoniales, cuando realice el descarte de un equipo, contará con el criterio técnico que lo sustente, el cual estará adjunto al Formulario “Acta de Descarte,<sup>6</sup> solo procederá a descartar los bienes, cuando reciba el Acta de Descarte, debidamente autorizada por la Dirección de Administración, el Ministerio de Economía y Finanzas y la Contraloría General.<sup>7</sup>
- Sólo el personal autorizado tendrá acceso a los bienes de la Institución, y asumirán la responsabilidad por su buen uso, conservación y custodia, según sea el caso.
- Mensualmente la Unidad de Bienes Patrimoniales institucional, debe conciliar con la Unidad de Contabilidad institucional, los movimientos y saldos de los registros de los activos fijos y los bienes no depreciables.
- Cuando la Orden de Compra o Contrato del bien indique suministro e instalación, el Informe de Recepción deberá confeccionarse una vez que se haya realizado la instalación y se compruebe que el activo funciona eficientemente.
- En caso de un bien, ubicar la placa o la identificación en un lugar visible y seguro. se debe registrar dicha información en el libro para el Registro de Placas de Inventario, codifica, identifica y mantiene el juego de copias (de la Orden de Compra, Factura, Recibido conforme y Recepción de Almacén).

---

<sup>6</sup> M.G.de N.G.R. y C.B.P.

<sup>7</sup> bis

- La Facultad de Ciencias Agropecuarias (Centro de Investigación Agropecuaria de Tocumen) y Promejoramiento de la Ganadería (PROMEGA), mensualmente remitirá las actas de semovientes y producción agrícola, así como el traspaso, venta, muerte u otros bienes producidos comestibles para su correspondiente registro o actualización de Inventario.
- Los bienes que constituyen el activo fijo, serán codificados siguiendo una secuencia lógica, conformada por el codificador institucional, Geográfico y financiero.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Manual General de Contabilidad Gubernamental

### **III. PROCEDIMIENTOS**

#### **A. Procedimiento para la Recepción de bienes**

##### **1. Proveedor**

- Entrega los bienes a la Sección de Almacén General contenidas en las órdenes de compra y facturas.

##### **2. Sección de Almacén General**

- Recibe del proveedor los bienes descritos en los documentos sustentadores (Orden de Compra, Facturas y otros).
- Coteja los bienes con la información específica contenida en la Orden de Compra, y la factura, revisa las especificaciones, incluyendo la forma de entrega. Si la información es correcta, coloca sello y firma de recibo conforme en los documentos y confecciona el Formulario de Recepción de Almacén (según las instrucciones del Formulario Núm.3).
- Al finalizar el día confeccionará el Informe Resumen de Recepción (formulario Núm. 4) de todos los Bienes Recibidos en el Almacén y anexará al mismo, copias de todas las recepciones tramitadas y recibidas en el día.
- Procederá a la distribución del Informe Resumen (Formulario Núm.4) de la Recepciones tramitadas de los bienes recibidos en el día de la siguiente manera:
  - El Original del Informe del Resumen, anexo a las copias de las recepciones tramitadas se entregará a la Sección de Contabilidad, para el registro contable y archivo.
  - La 1ra. Copia para la Sección de Bienes Patrimoniales, a fin de realizar registro correspondiente de los activos.
  - La 2da. Copia para la Sección de Almacén para el registro, y custodia de los bienes que permanecen en la bodega o depósito.
  - La 3ra. Copia se mantendrá en el archivo del Almacén en función de Back up.
- El encargado de la Unidad de almacén sellará y firmará factura, de haber recibido conforme los bienes y entrega la Factura Original al Proveedor.

### 3. Proveedor

Recibe debidamente sellada y firmada la Factura como constancia de recibido conforme los bienes entregados en el almacén.

### 4. Sección de Bienes Patrimoniales

Recibe la Ira. Copia del Informe Resumen de Bienes Recibidos en el Almacén para el registro correspondiente de estos activos.

Nota: La remisión de los documentos según se ha indicado deberá ser a más tardar cinco (5) días hábiles después de recibido el activo.

En los casos que el bien recibido sea producto de una “Donación”, igualmente se requerirá cumplir con el punto seis (6) de las Normas de Control Interno; y de darse entrega en las *Unidades de Almacén Periféricas*, el Almacén General debe designar a un Almacenista para que esté presente en esa recepción para que de fé y constancia de los bienes recibidos conforme.

### 5. Sección de Contabilidad

- Recibe el Original del Formulario Informe Resumen de Recepción de Bienes en la Sección de Almacén, conjuntamente con las copias del formulario Recepción de Bienes (Form. Núm. 4), y los documentos sustentadores (Orden de Compra).
- Realiza el registro contable correspondiente.

### 6. Sección de Bienes Patrimoniales

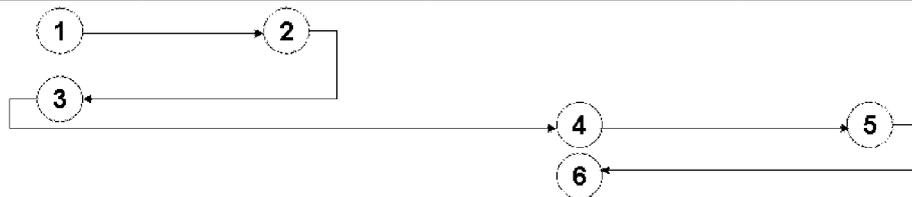
- Recibe el Informe Resumen de Recepción (2da. Copia) y procede a registrar los documentos en los Formularios del Formato para Levantamiento de Inventario, Serie A y Formato para las Transacciones Patrimoniales, Serie B<sup>9</sup>.
- Coordina la colocación de placa de inventario con la Sección de Almacén General. y notifica a la Unidad de Auditoría Interna para su participación como observador y evalúe las aplicaciones de los procedimientos establecidos.

---

<sup>9</sup> M.G. de N.G.R. y C.B.P.

## PROCEDIMIENTO PARA LA RECEPCIÓN DE BIENES

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ			
PROVEEDOR	SECCIÓN DE ALMACÉN	SECCIÓN DE BIENES PATRIMONIALES	SECCIÓN DE CONTABILIDAD



- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>1</b> ENTREGA LOS BIENES Y FACTURA EN LA SECCIÓN DE ALMACÉN GENERAL</p> <p><b>2</b> RECIBE LOS BIENES, COTEJA CONTRA LA INFORMACIÓN CONTENIDA EN LA ORDEN DE COMPRA Y FACTURA, CONFECCIONA EL INFORME RESUMEN DE RECEPCIÓN Y PROCEDE A LA DISTRIBUCIÓN, SELLA Y FIRMA DE CONFORMIDAD Y ENTREGA AL PROVEEDOR.</p> <p><b>3</b> RECIBE LA FACTURA SELLADA Y FIRMADA COMO CONSTANCIA DE RECIBIDO.</p> | <p><b>4</b> RECIBE LA 1RA. COPIA PARA EL REGISTRO DE LOS ACTIVOS</p> <p><b>5</b> RECIBE ORIGINAL DEL FORMULARIO INFORME RESUMEN DE RECEPCIÓN DE BIENES Y REALIZA EL REGISTRO CONTABLE.</p> <p><b>6</b> RECIBE LA 2DA. COPIA Y PROCEDE A REGISTRAR LOS DOCUMENTOS EN FORMATOS DEL MEF Y COORDINA LA COLOCACIÓN DE PLACA CON AUDITORÍA INTERNA.</p> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## **B. Procedimiento para el Traspaso de Activos Registrados en una Unidad para ser Movilizados a otra Unidad**

### **1. Unidad Administrativa (origen)**

- Mediante Nota o Memorando solicita el traslado del Activo a la Dirección de Servicios Administrativos

### **2. Dirección de Servicios Administrativos**

- Recibe el Nota o Memorando, autoriza la solicitud del traslado del activo y envía la solicitud al Sección de Bienes Patrimoniales.

### **3. Sección de Bienes Patrimoniales**

- Recibe nota o memorando autorizado por el Director de Servicios Administrativos y procede a elaborar el documento de traspaso.
- Efectúa el registro de movimiento de bienes en el Formulario de Hojas de Movimiento de Activos Fijos (Formulario Núm.1), y en el Formulario de Traspaso de Bienes Patrimoniales, *Serie B*.<sup>10</sup>
- Envía nota o memorando autorizado de la Solicitud y el Formulario de Traspaso de Bienes Patrimoniales, *Serie B<sup>11</sup>*, a la unidad de Servicios Generales.

### **4. Unidad de Servicios Generales**

- Recibe el bien a través de la nota o memorando autorizado de la Solicitud y el Formulario de Traspaso de Bienes Patrimoniales, *Serie B<sup>12</sup>*, y procede al traslado del bien a la Unidad Receptora

### **5. Unidad Receptora (la que recibe)**

- Recibe el activo y firma de conformidad en el Formulario de Traspaso de Bienes Patrimoniales, *Serie B<sup>13</sup>*.
- Envía a la unidad administrativa solicitante

---

<sup>10</sup> M.G. de N.G.R. y C.B.P.

<sup>11</sup> Bis,

<sup>12</sup> Bis,

<sup>13</sup> bis,

## 6. Unidad Administrativa (origen)

- Firma el Formulario Traspaso de Bienes Patrimoniales, Serie B<sup>14</sup> y procede a la distribución:

Original	Sección de Bienes Patrimoniales
1ra. Copia	Unidad de origen
2da.	Unidad que recibe
3ra.	Sección de Contabilidad

## 7. Sección de Bienes Patrimoniales

- Recibe, y sella el Formulario de Traspaso de Bienes Patrimoniales, y envía a la Unidad de Origen y la Unidad que recibe.

## 8. Sección de Contabilidad

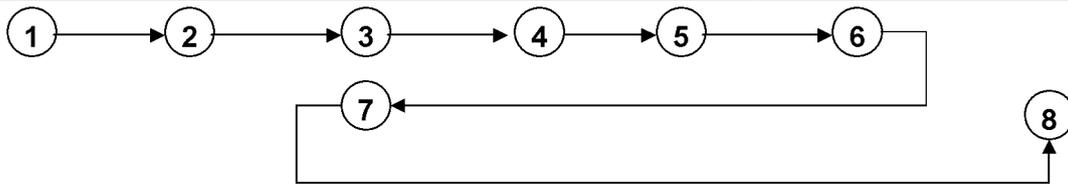
- Recibe copia del Formulario de Traspaso de Bienes y procede hacer los registro del destino final del bien, a la unidad receptora.

---

<sup>14</sup> M.G. de N.G.R. y C.B.P.

**PROCEDIMIENTO PARA EL TRASPASO DE ACTIVOS REGISTRADOS EN UNA UNIDAD PARA SER MOVILIZADOS A OTRA UNIDAD**

UNIVERSIDAD	DIRECCIÓN DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	SECCIÓN DE BIENES ATRIMONIALES	UNIDAD DE SERVICIO GENERAL	UNIDAD DE RECEPCIÓN	UNIDAD ADMINISTRATIVA	SECCIÓN DE CONTABILIDAD
-------------	----------------------------------------	--------------------------------	----------------------------	---------------------	-----------------------	-------------------------



<p>1 MEDIANTE NOTA SOLICITA EL TRASLADO DEL ACTIVO.</p> <p>2 RECIBE NOTA O MEMORANDO, AUTORIZA EL TRASLADO.</p> <p>3 RECIBE NOTA O MEMORANDO DE AUTORIZACIÓN, EFECTÚA EL REGISTRO Y ENVÍA A SERVICIOS GENERALES.</p> <p>4 RECIBE EL BIEN Y PROCEDE AL TRASLADO</p>	<p>5 RECIBE EL ACTIVO, FIRMA Y ENVIA A LA UNIDAD SOLICITANTE.</p> <p>6 FIRMA DEL FORMULARIO DE TRASPASO Y DISTRIBUYE</p> <p>7 RECIBE Y SELLA FORMULARIO DE TRASPASO Y ENVÍA A LA UNIDAD DE ORIGEN Y LA QUE RECIBE</p> <p>8 RECIBE COPIA DEL FORMULARIO DE RASPASO Y PROCEDE HACER LOS REGISTRO DEL DESTINO FINAL DEL BIEN A LA UNIDAD RECEPTORA.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## C. Procedimiento para el Control de Traslado de Equipo para eventos Especiales

### 1. Unidad Solicitante

- Envía memorando de Solicitud a la Dirección de Servicios Administrativos, para la aprobación del traslado de equipo que serán utilizados para los eventos.

### 2. Dirección de Servicios Administrativos

- Recibe Memorando.
- Autoriza el traslado del bien y envía solicitud a la Sección de Bienes Patrimoniales.

### 3. Sección de Bienes Patrimoniales

- Elabora el documento de traspaso, efectúa el registro de movimiento dentro del sistema utilizado para el control del inventario.
- Remite la documentación al Departamento de Seguridad.

### 4. Protección Universitaria

- Verifica el equipo descrito en el formulario.
- Una vez que todo está en orden, coloca firma autorizando la salida del equipo.

**Nota:** El formulario se distribuirá de la siguiente manera

Original:	Sección de Bienes Patrimoniales
1ra. Copia:	Departamento de Seguridad
2da. Copia:	Unidad Solicitante.

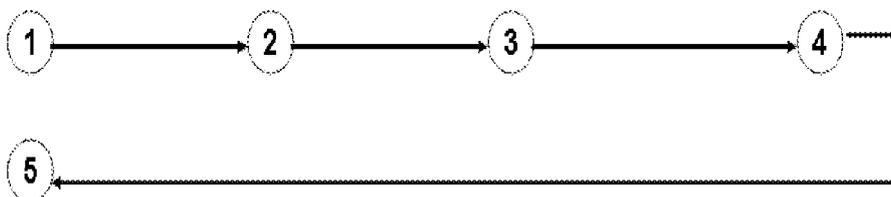
### 5. Unidad Solicitante

- Retira el equipo para dicho evento.

**Nota:** Una vez realizada la actividad devolver el bien a su lugar de origen.

**UNIVERSIDAD DE PANAMÁ**  
**PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE TRASLADO DE TRASPASO EXTERNO**  
**TEMPORAL PARA EVENTOS ESPECIALES**

UNIDAD SOLICITANTE	DIRECCIÓN	SECCIÓN DE BIENES PATRIMONIALES	VICERRECTORIA ADMINISTRATIVA
			PROTECCIÓN UNIVERSITARIA



<b>1</b>	ENVÍA MEMORANDO DE SOLICITUD PARA LA APROBACIÓN DEL TRASLADO DE EQUIPO QUE SERÁN UTILIZADOS PARA LOS EVENTOS.	<b>4</b>	VERIFICA EL EQUIPO DESCRITO EN EL FORMULARIO UNA VEZ QUE TODO ESTÁ EN ORDEN, COLOCA FIRMA AUTORIZANDO LA SALIDA DEL EQUIPO. NOTA: EL FORMULARIO SE DISTRIBUIRÁ DE LA SIGUIENTE MANERA: ORIGINAL: SECCIÓN DE BIENES PATRIMONIALES 1RA. COPIA: DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD 2DA. COPIA: UNIDAD SOLICITANTE
<b>2</b>	RECIBE MEMORANDO. AUTORIZA EL TRASLADO DEL BIEN Y ENVÍA SOLICITUD A LA SECCIÓN DE BIENES PATRIMONIALES	<b>5</b>	RETIRA EL EQUIPO PARA DICHO EVENTO
<b>3</b>	ELABORA EL DOCUMENTO DE TRASPASO, EFECTUA EL REGISTRO Y REMITE DOCUMENTACIÓN		

## **D. Procedimiento para el Manejo y Control de las Donaciones de una Institución a otra Institución**

### **1. Universidad de Panamá**

- El superior Jerárquico o Director de Administración y Finanzas de la entidad donante remite nota dirigida al Director de Catastro y Bienes Patrimoniales para que efectúe el trámite de traspaso entre entidades públicas.
- Adjunta a la nota copia de solicitud, copia de la petición del donatario a la entidad cedente, en la que indica el uso que dará a los bienes objeto de operación.

### **2. Dirección de Servicios Administrativos**

- Solicita autorización del Ministerio de Economía y Finanzas.

### **3. Dirección de Catastro y Bienes Patrimoniales del Ministerio de Economía y Finanzas**

- Evalúa Solicitud
- Verifica los requisitos
- Acepta la solicitud
- Coordina la entrega a través de Auditoría Patrimonial.
- Procede a confeccionar Acta de Entrega y Recepción del Bien, y el mismo debe participar la Entidad Donante, Entidad que recibe la Donación, Contraloría General de la República, y el Ministerio de Economía y Finanzas, y emite resoluciones a las entidades mencionadas.
- Procede a la distribución del Acta y Resolución.

**Nota:** Se entrega copia de Acta y Resolución a las siguientes unidades administrativas.

Ira. Copia	Donante
2da. Copia	Donatario
3ra. Copia	Contraloría General
4ta. Copia	MEF

### **4. Dirección de Finanzas**

- Recibe copia del Acta y Resolución.
- El Funcionario encargado coordina con el Jefe del Despacho de la Sección de Almacén General, debidamente autorizado, la recepción del bien, Acta y Resolución y será responsable del registro, control, conocimiento y del envío de copia de Acta y Resolución de la donación a las siguientes Secciones y Departamentos:

- Departamento de Contabilidad
- Sección de Bienes Patrimoniales
- Sección de Almacén General
- Oficina de Fiscalización de Contraloría en la UP

#### **5. Sección de Almacén General**

- Recepciona y distribuye el bien.

#### **6. Departamento de Contabilidad**

- Registra la entrada en Comprobante de Diario e incorpora a su patrimonio.

#### **7. Sección de Bienes Patrimoniales**

- Registra y actualiza la Donación en el documento denominado Levantamiento del Inventario, *Serie A* y en el de Transacciones Patrimoniales, *Serie B*.<sup>15</sup>
- Envía a Fiscalización de Contraloría.

#### **8. Oficina de Fiscalización de la Contraloría en la Universidad de Panamá**

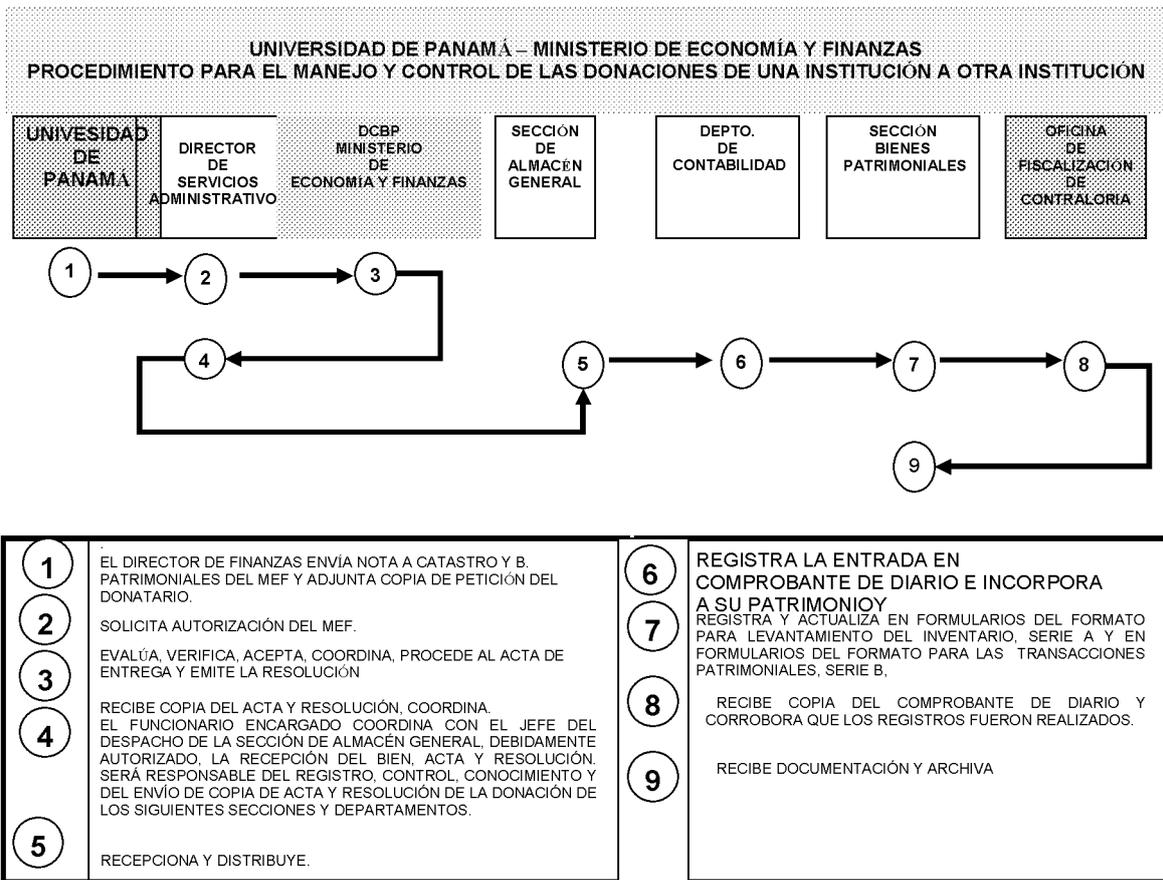
- Recibe copia del Comprobante de Diario y la Resolución correspondiente y verifica que los datos transcritos sean correctos, tenga el sello de la Sección de almacén como constancia que fue recibido a satisfacción, con los sellos de contabilidad y de la sección de bienes patrimoniales como respaldo que fue registrado.
- Corroborar que los registros fueron realizados.
- Envía a la Sección de Bienes Patrimoniales

#### **9. Sección de Bienes Patrimoniales**

- Recibe documentación y archiva.

---

<sup>15</sup> M.G. de N.G.R. y C.B.P



## **E. Procedimiento para el Inventario de Activos Fijos**

### **1. Dirección de Servicios Administrativos**

- La constitución de la comisión de inventario será propuesta por el superior jerárquico de la entidad o quien designe.
- Organiza la Comisión de:
  - Funcionarios de las áreas de de contabilidad y bienes patrimoniales de la Dirección de Catastro y Bienes Patrimoniales del Ministerio de Economía y Finanzas; y la Contraloría General de la República.
  - Funcionarios de la Sección de Bienes Patrimoniales de la Universidad de Panamá

Nota: El personal que interviene en la toma de inventario debe ser independiente de aquellos que tienen a su cargo el registro y manejo de los bienes, salvo para efectos de identificación.

### **2. Comisión de Inventario -Sección de Bienes Patrimoniales**

- Emite por escrito, procedimientos claros y sencillos, de manera que puedan ser comprendidos por el personal que participa en este proceso.
- Adopta condiciones previas a la toma de inventario:
  - a. El principio de orden en todos los ambientes de la entidad debe mantenerse permanentemente.
  - b. Preparar para la toma de inventario:
    - Las Tarjetas de Existencias Valoradas y cualquier otro medio de Control de Almacén deben estar actualizadas.
    - Bloqueo del aislamiento de bienes recepcionados durante el período en que se realiza el inventario, los mismos que quedarán temporalmente una vez concluido el inventario.
    - Los bienes muebles que se encuentren pendientes de reclamo durante el proceso de inventario y que cuenten con comprobantes de salida, permanecen en la zona de despacho.
    - Suspender la recepción de pedidos por un período prudencial antes del inicio del inventario.
  - c. Dotar al equipo que realiza el inventario de medios o instrumentos.
- La verificación física de los bienes a inventariar incidirá principalmente en los siguientes aspectos:
  - Comprobar ubicación del bien.

- Estado de conservación
  - Condiciones de utilización
  - Condiciones de seguridad
  - Funcionario responsable
- Realiza Inventario cada año en Formularios “Formatos para Levantamiento del Inventario, *Serie A*”<sup>16</sup>

**Nota:** En caso de que el bien se encuentre en reparación, mantenimiento o descarte, la comisión de Inventario, solicitará los documentos que sustenten la salida y ubicación del bien.

En caso de que el bien se encuentra en descarte, y previamente sustentado mediante Acta de Descarte autorizado por el MEF, se debe realizar los ajustes en los Formularios “Formatos para Levantamiento del Inventario, *Serie A*”

- Concluida la verificación física, la Comisión de Inventario remite memorando e Informe al Director Administrativo adjunto a un Disco Compacto (CD), u otro medio magnético.

### **3. Dirección de Servicios Administrativos**

- Envía Nota e información impresa en CD u otro medio magnético al Ministerio de Economía y Finanzas.

### **4. Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)**

- Recibe y firma como acuse de recibo Nota e información del Inventario impresa, CD u otro medio magnético.
- Envía Nota de aceptación a la institución.

### **5. Dirección de Servicios Administrativos**

- Recibe nota del MEF y remite a la Sección de Patrimoniales

### **6. Bienes Patrimoniales**

- Recibe como acuse de recibo y procede a la a la distribución de copias del informe.

**Nota:** Los documentos llevan la siguiente distribución:

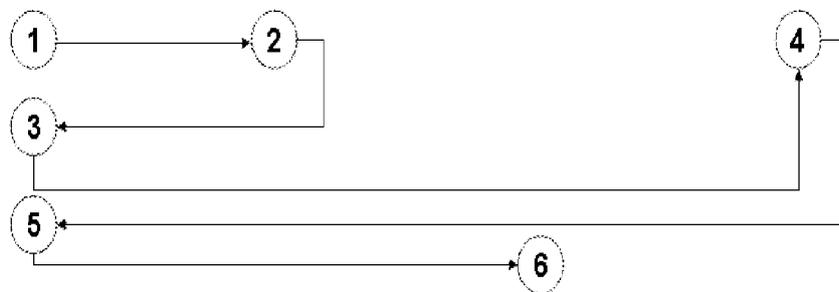
---

<sup>16</sup> M.G. de N.G.R. y C.B.P.

- Original: Sección de Bienes Patrimoniales
- Copia: Departamento de Almacén
- Copia: Sección de Contabilidad

**PROCEDIMIENTO PARA EL INVENTARIO DE ACTIVOS FIJOS  
UNIVERSIDAD DE PANAMÁ**

<b>DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA</b>	<b>COMISIÓN DE INVENTARIO</b>	<b>SECCIÓN DE BIENES PATRIMONIALES</b>	<b>MEF</b>
---------------------------------	-------------------------------	----------------------------------------	------------



<b>1</b>	LA COMISIÓN DE INVENTARIO SERÁ PROPUESTA POR EL SUPERIOR JERÁRQUICO, PARA ORGANIZAR LA COMISIONES EN LAS AREAS DE CONTABILIDAD, BIENES PATRIMONIALES DE LA ENTIDAD Y DEL MEF.	<b>4</b>	RECIBE Y FIRMA COMO ACUSE DE RECIBO NOTA Y ENVÍA NOTA DE ACEPTACIÓN AL INSTITUCIÓN. ENVÍA NOTA DE ACEPTACIÓN A LA INSTITUCIÓN
<b>2</b>	EMITE LOS PROCEDIMIENTOS, PREPARA LA TOMA DE INVENTARIO Y DOTA DE EQUIPO PARA EL INVENTARIO. VERIFICA, COMPRUEBA LA CONSERVACIÓN, CODICIÓN Y FUNCIONARIO RESPONSIBLE.	<b>5</b>	RECIBE NOTA DEL MEF Y REMITE A LA SECCIÓN DE PATRIMONIALES
<b>3</b>	ENVÍA NOTA E INFORMACIÓN IMPRESA EN CD U OTRO MEDIO MAGNÉTICO AL MEF.	<b>6</b>	RECIBE COMO ACUSE DE RECIBO Y PROCEDE A LA DISTRIBUCIÓN DE COPIAS DEL INFORME.

## **F. Procedimientos para el Descarte de Bienes**

### **1. Unidad Administrativa (Origen)**

- Solicita Descarte del o los Activo(s) a la Dirección de Servicios Administrativos.

### **2. Dirección de Servicios Administrativos**

- Recibe solicitud, autoriza y envía Memorando a la Sección de Bienes Patrimoniales.

### **3. Sección de Bienes Patrimoniales**

- Verifica el activo a descartar.
- Solicita evaluación técnica
- Levanta inventario de los bienes a descartar:
  - a. Descripción.
  - b. Codificación Financiera (Cuenta control, divisionaria y subdivisionaria, especificación, sub-especificación y número de placa o marbete)
  - c. Fecha de Adquisición.
  - d. Costo Histórico.
  - e. Valor según libros
  - f. Criterio Técnico debidamente suscrito por profesionales idóneos.
- Envía el activo al Depósito de la Universidad de Panamá.
- Envía solicitud a la Contraloría General y a la Dirección de Catastro y Bienes Patrimoniales del Ministerio de Economía y Finanzas.

### **4. Ministerio de Economía y Finanzas**

- Recibe solicitud de la Universidad de Panamá.
- Evalúa petición.
- Envía al Departamento de avalúo de la Dirección de Catastro y Bienes Patrimoniales del Ministerio de Economía y Finanzas.
- Envía a la Contraloría General de la República

### **5. Contraloría General de la República**

- Envía nota a la Dirección de Finanzas – Sección de Bienes Patrimoniales de la Universidad de Panamá, indicando día y hora para proceder al descarte del activo.

**Nota:**

1. Dirección de Finanzas - Sección de Bienes Patrimoniales de la Universidad de Panamá, Contraloría General y la Dirección de Catastro y Bienes Patrimoniales del Ministerio de Economía y Finanzas.
  - Cotejan la información del bien versus listado.
  - Se procede a la destrucción del bien o los bienes.
  - La Unidad de Bienes Patrimoniales de la Universidad de Panamá, prepara Acta de la destrucción del bien o los bienes, y envía a la Contraloría General para su revisión, firma y sello.
2. Dirección de Bienes Patrimoniales de la Contraloría General de la República envía al MEF, para su revisión, firma y sello.
3. El Ministerio de Economía y Finanzas procede a la distribución de Nota, Acta y Resolución a:

Original	Ministerio de Economía y Finanzas
Copia	Dirección de Finanzas - Sección de Bienes Patrimoniales de la Universidad de Panamá.
Copia	Contraloría General

**6. Sección de Bienes Patrimoniales**

- Recibe Informes del Inventario Final, Acta de Activos Descartados.
- Genera el Informe de Bienes a Descartar en Formularios de Retiro de Bienes Patrimoniales e Inventario Final e identifica los activos a descartar, firma y remite a las Unidades Administrativas.

**Nota:**

La Sección de Bienes Patrimoniales, envía los Formularios de Descarte para su firma y sello a las Unidades Administrativas correspondiente.

**7. Unidades Administrativas**

- Firma y sella los Informes, y envía a la Sección de Bienes Patrimoniales.

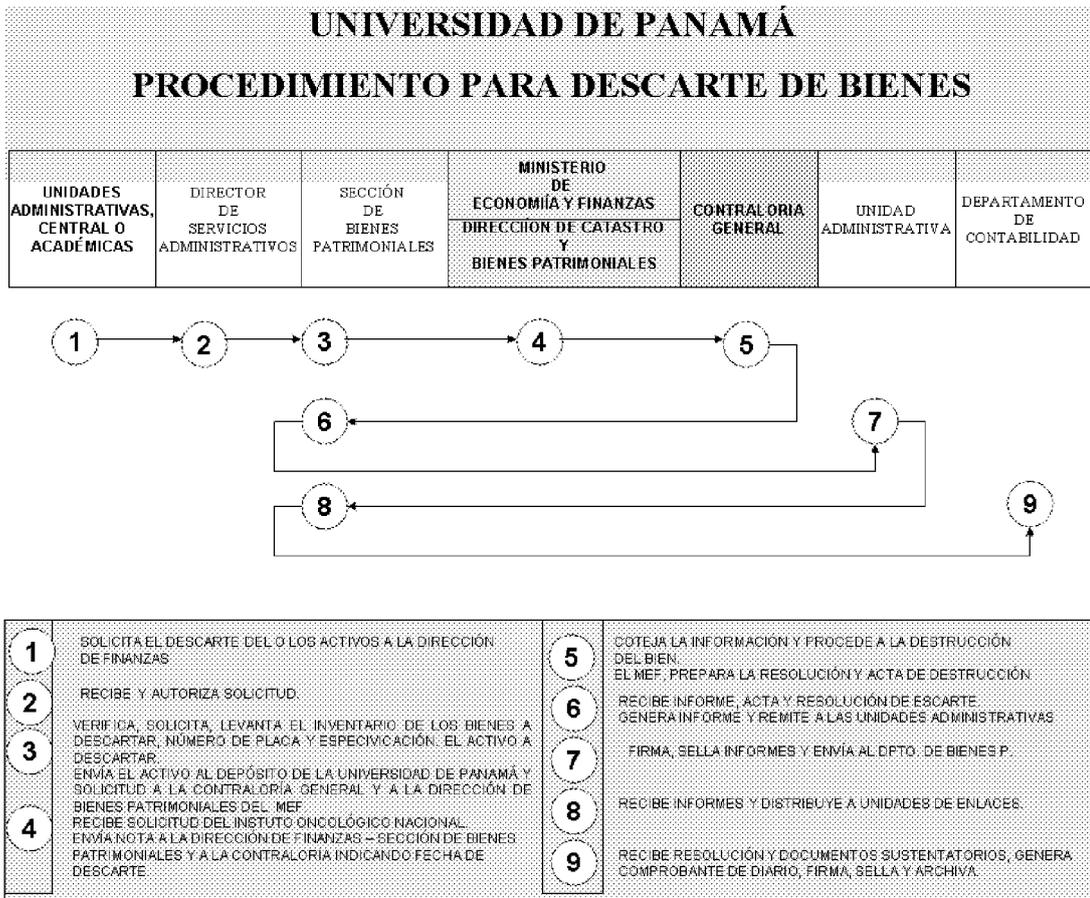
**8. Sección de Bienes Patrimoniales**

- Recibe los Informes firmados y sellados de las Unidades Administrativas.
- Distribuye los documentos de la siguiente forma:

Original: Sección de Bienes Patrimoniales  
 1ra. Copia: Departamento de Contabilidad  
 2da. Copia: Unidad Administrativa (Origen)

**9. Sección de Contabilidad**

- Con el Acta y documentos, genera el comprobante de Diario correspondiente al Descarte de Bienes, sella, firma el Jefe de la Sección y archiva.



## **G. Procedimiento para Donaciones Estatales, Organismos Internos y Personas Jurídicas o Naturales**

### **1. Donante**

- Entrega facturas a nombre de la Universidad de Panamá y bienes para ser utilizados por la entidad.

### **2. Decano (a)**

- Emite nota de aceptación suscrita por el Decano.
- Recibe factura y la donación de bienes de la Organización y/o Persona Jurídica o Natural., estos documentos debe indicar: el acreditamiento del origen y valor de los bienes, descripción, lugar de origen, cantidad y costos, la cual debe estar plasmada en las facturas, ordenes de compras o liquidaciones.
- Nota de Ofrecimiento de la empresa o persona natural en la que exprese su voluntad de transferir gratuitamente, determinados bienes a la respectiva entidad.
- Remite a la Sección de Almacén General de la Universidad.

### **3. Sección de Almacén General**

- Llena la recepción del bien, en Hoja de Movimiento de Activos Fijos.
- Envía copia de la recepción del bien a la unidad de Inventario Interno de Bienes Patrimoniales y a la Sección de Bienes Patrimoniales.

### **4. Sección de Bienes Patrimoniales**

- Recibe documentos y envía a Fiscalización de Contraloría en la Universidad de Panamá.

### **5. Fiscalización de Contraloría General**

- Recibe documentación, sella, refrenda y envía a la Dirección de Servicios Administrativos

### **6. Dirección de Servicios Administrativos**

- Recibe la documentación y envía a la Dirección de Catastro y Bienes Patrimoniales del Ministerio de Economía y Finanzas.

### **7. Dirección de Catastro y Bienes Patrimoniales del Ministerio de Economía y Finanzas**

- Recibe la documentación, sella y procede hacer la Resolución de la Donación y envía a la Dirección de Finanzas de la Universidad de Panamá.

#### **8. Dirección de Servicios Administrativos**

- Instruye a sus unidades administrativas la recepción y ubicación del bien.

#### **9. Sección de Contabilidad**

- Registra en Comprobante de Diario, la entrada e incorporación a su patrimonio, a través del Departamento de Contabilidad y la Sección de Bienes Patrimoniales.

#### **10. Sección de Bienes Patrimoniales**

- La Donación debe ser registrado en formularios del Formato para Levantamiento del Inventario, *Serie A* y en Formularios del Formato para las Transacciones Patrimoniales, *Serie B*.<sup>17</sup>
- Coloca placa de tratarse de un activo.

#### **11. Sección de Almacén General**

- Distribuye a la Unidad Administrativa.

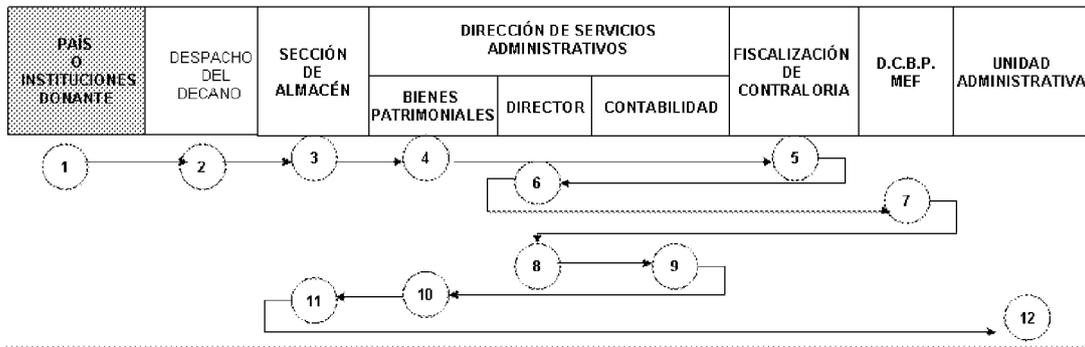
#### **12. Unidad Administrativa**

- Recibe el bien, firma nota de Acuse de Recibo, y Formulario del Formato para las Transacciones Patrimoniales, *Serie B*, y envía a la Sección de Bienes Patrimoniales.

---

<sup>17</sup> M.G. de N.G.R. y C.B.P.

**UNIVERSIDAD DE PANAMÁ**  
**PROCEDIMIENTO PARA DONACIONES DEL ESTATADO, ORGANISMOS INTERNOS Y**  
**PERSONAS JURÍDICAS O NATURALES**



**\*DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO**

- 1 ENTREGA NOPTA DE OFRCIMIENTO
- 2 EMITE NOTA DE ACEPTACIÓN.
- 3 LLENHA LA RECEPCIÓN Y ENVIA A BIENES PATRIMONIALES
- 4 RECIBE DOCUMENTO Y ENVÍA A CONTRALORÍA
- 5 RECIBE, SELLA Y REFRENDA
- 6 RECIBE, SELLA Y HACE RESOLUCIÓN DE DONACIÓN.
- 7 RECIBE LA DOCUMENTACIÓN, SELLA Y ENVÍA
- 8 INSTRUYE A LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS LA RECEPCIÓN Y UBKICACIÓN.
- 9 REGISTRA EN COMPROBANTE DE DIARIO
- 10 REGISTRA EN FORMATOS DEL MEF
- 11 DISTRIBUYE A LA UNIDAD ADMINISTRATIVA
- 12 RECIBE EL BIEN, FIRMA NOTA ACUSE DE RECIBO Y FORMULARIO DE FORMATO

#### **IV. RÉGIMEN DE FORMULARIOS**

**REPÚBLICA DE PANAMÁ**  
**UNIVERSIDAD DE PANAMÁ**  
**VICERECTORÍA ADMINISTRATIVA**  
**DIRECCIÓN DE FINANZAS**  
**SECCIÓN DE BIENES PATRIMONIALES**  
**HOJA DE MOVIMIENTO DE ACTIVOS FIJOS**

Formulario Núm.1

- |                                                                     |                                              |                       |
|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> Reparación                                 | <input type="checkbox"/> Garantía            |                       |
| <input type="checkbox"/> Traslado                                   |                                              |                       |
| <input type="checkbox"/> Traslado de Equipo para eventos Especiales | <input type="checkbox"/> Salida para Feria   | Fecha de Salida _____ |
| <input type="checkbox"/> Otra                                       | <input type="checkbox"/> Salida para Eventos |                       |
| Especificar: _____                                                  |                                              |                       |

NUM. DE PLACA	DESCRIPCIÓN DEL BIEN	MARCA	MODELO	SERIE	VALOR	FECHA DE COMPRA	VALOR A LA FECHA	OBSERVACIÓN

\_\_\_\_\_  
 NOMBRE Y FIRMA (JEFE DE UNIDAD DE ORIGEN)

\_\_\_\_\_  
 NOMBRE Y FIRMA (JEFE DE UNIDAD DE DESTINO)

\_\_\_\_\_  
 NOMBRE Y FIRMA DE (LA) DIRECTOR(A)  
 ADMINISTRATIVO(A)

\_\_\_\_\_  
 NOMBRE Y FIRMA DEL ENCARGADO DE BIENES  
 PATRIMONIALES

ORIGINAL: DIRECCIÓN DE FINANZAS  
 (BIENES PATRIMONIALES)  
 COPIA NÚM.1: UNIDAD ADMINISTRATIVA (ORIGEN)  
 COPIA NÚM.2: UNIDAD ADMINISTRATIVA (DESTINO)

### HOJA DE MOVIMIENTO DE ACTIVOS FIJOS

**A. ORIGEN:**

Direcciones y Departamentos.

**B. OBJETIVO:**

Llevar un control de todas las entradas y salidas de los activos asignados a la Universidad de Panamá.

**C. CONTENIDO:**

Llevar un control de la entrada y salida de los activos asignados a las oficinas de la Universidad de Panamá. *Ningún bien saldrá de las oficinas si el formulario no ha sido completado.*

- |                                               |                                                                        |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| 1. Reparación                                 | Anotar si el equipo requiere de reparación.                            |
| 2. Traslado                                   | Indicar si el bien será trasladado                                     |
| 3. Traslado de equipo para eventos especiales | Indicar si el bien o equipo será trasladado para algún evento especial |
| 4. Garantía:                                  |                                                                        |
| 5. Salida para Feria                          | Seleccionar la opción indicada.                                        |
| 6. Salida para Eventos                        | Seleccionar la opción indicada.                                        |
| 7. Fecha de Salida:                           | Anotar la fecha completa del movimiento del                            |

8. Núm. de Placa: bien.  
Se refiere al número que se le ha asignado en la institución para el inventario.
9. Descripción del Bien: Detallar el bien trasladado.
10. Marca: Marca del bien.
11. Modelo:  
Se refiere al modelo que le corresponde al bien.
12. Serie: Se refiere numeración que tiene el bien.
13. Valor: Se refiere al valor del bien.
14. Fecha de Compra: Se refiere al día, mes y año de la compra.
15. Valor a la Fecha: Se refiere al valor que tiene a la fecha el bien.
16. Observación: Cualquier aclaración que se desea hacer.
17. Jefe (Unidad de Origen) Se registrará nombre y firma del jefe de la Unidad Administrativa del cual sale el bien.
18. Jefe (Unidad de Destino) Se registrará nombre y firma del jefe de la Unidad Administrativa el cual va a recibir el bien.
19. Director(a) Administrativo(a) Escribir el nombre completo y la respectiva firma del jefe donde va a reposar el bien
20. Bienes Patrimoniales Nombre y firma del encargado de bienes patrimoniales que va a ser el traslado.

**Nota:** Este formulario debe ser llenado por la Unidad Administrativa que hace el traspaso, reparación, traslado, descarte u otros, del bien donde se “origina”.

#### **D. DISTRIBUCIÓN:**

- Original - Departamento de Bienes Patrimoniales  
1ra. Copia - Unidad Administrativa (origen)  
2da. Copia - Unidad Administrativa (destino)

**REPÚBLICA DE PANAMÁ**  
**UNIVERSIDAD DE PANAMÁ**  
**VICE RECTORÍA ADMINISTRATIVA**  
**DIRECCIÓN SERVICIOS ADMINISTRATIVOS**  
**DEPARTAMENTO DE COMPRAS**  
**HOJA DE CONTROL DE BIENES MUEBLES**

Formulario Núm. 2

Página Núm. \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO \_\_\_\_\_ CÓDIGO DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA \_\_\_\_\_

NÚM.	NÚM. DE ACTIVO	DESCRIPCIÓN	MARCA	MODELO	SERIE	NÚM. DE O/C O DONACIONES	FECHA Y NÚM. DE INFORME DE RECEPCIÓN			VALOR	PROVEEDOR	OBSERVACIONES
							Día	Mes	Año			

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL FUNCIONARIO ENCARGADO DEL CONTROL

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL JEFE DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA

### HOJA DE CONTROL DE BIENES MUEBLES

**A. Origen:**

Departamento de Bienes Patrimoniales.

**B. Objetivo:**

Llevar un control de todas las entradas y salidas de los activos asignados a la Universidad de Panamá.

**C. Contenido:**

- 1. Número de Página: Anotar el número de página que le corresponda.
- 2. Departamento: Corresponde al Departamento en que se encuentra la Unidad Administrativa si es el caso.
- 3. Código de la Unidad Corresponde a la codificación por área de la

- Administrativa: entidad.
4. No.: Es el orden por renglón si son varios bienes.
  5. No. de Activo: Es el número asignado para control del inventario.
  6. Descripción: Anotar la descripción detallada del bien.
  7. Marca: Se refiere a la marca del bien.
  8. Modelo: Se refiere al modelo que le corresponde al bien.
  9. Serie: Se refiere a la numeración que tiene el bien.
  10. No. Orden de Compra o Donaciones: Es el número de Orden de Compra o Donación que le corresponde.
  11. Fecha y No. del Informe de Recepción: Anotar día, mes y año y el número de recepción del bien.
  12. Valor: Anotar el valor del bien.
  13. Proveedor: Se refiere al nombre del proveedor al cual se le compra el bien.
  14. Observaciones: Cualquier aclaración que se desea hacer.
  15. Nombre y firma del Funcionario Encargado del Control: Escribir el nombre completo y la respectiva firma del encargado de control de bienes.
  16. Nombre y firma del Jefe de la Unidad Administrativa: Escribir el nombre completo y la respectiva firma del jefe donde va a reposar el bien.

Form. Núm. 3

**REPÚBLICA DE PANAMÁ  
UNIVERSIDAD DE PANAMÁ  
DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN  
DEPARTAMENTO DE COMPRAS**

**RECEPCIÓN DE ALMACÉN      NÚM. \_\_\_\_\_**

FECHA		
DÍA	MES	AÑO

**PROVEEDOR** \_\_\_\_\_

**Número de Factura:** \_\_\_\_\_

**FORMA DE COMPRA:**

Caja Menuda  
Orden de Compra Núm.

RENG.	CANT	UNIDAD	CODIFICACIÓN ARTÍCULO				DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO		VALOR TOTAL	
<b>Subtotal</b>											
<b>I.T.B.M.</b>											
<b>Total</b>											

**CODIFICACIÓN FINANCIERA**

CUENT A	SUB-CUENTA				DR	CR

(Para uso del Departamento de Contabilidad)

\_\_\_\_\_  
JEFE DE SECCIÓN DE ALMACÉN

\_\_\_\_\_  
REGISTRADO POR

Form. Núm.4

República de Panamá  
Universidad de Panamá

**Resumen de Recepciones de Almacén**

**Del** \_\_\_\_\_ **al** \_\_\_\_\_  
Fondo

Recepción	Día	Valor Unitario	Valor Total	ITBM	Descuento	Total

---

**Totales** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Verificado por:

Fecha

## RESUMEN DE RECEPCIONES DE ALMACÉN

### A. OBJETIVO:

Resumir todas las operaciones de recepciones y de Inventario que se den en el día e informar al Departamento de Contabilidad para los respectivos registros.

### B. ORIGEN:

Unidad de Almacén.

### C. CONTENIDO:

- |                        |                                                                                      |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Del _____ al _____: | Anotar el período a que corresponden las recepciones.                                |
| 2. Recepción:          | Anotar el número de control consecutivo.                                             |
| 3. Día:                | Anotar le día a que corresponde la recepción en el período especificado en la forma. |
| 4. Valor Unitario:     | Precio estimado por unidad de la totalidad recibida.                                 |
| 5. Valor Total:        | <b>Es la totalidad por recepción recibida.</b>                                       |
| 6. ITBM:               | Impuesto de Transferencia de Bienes e Inmuebles.                                     |
| 7. Descuento:          | Suma del descuento (si existe).                                                      |
| 7. Total:              | Suma total de bienes adquiridos.                                                     |
| 8. Totales:            | Suma total global de cada columna.                                                   |
| 9. Observaciones:      | Información adicional para especificar.                                              |
| 17. Recibido por:      | Nombre completo de la persona que recibe el resumen.                                 |
| 18. Revisado por:      | Nombre completo del Jefe de Almacén.                                                 |

**D- DISTRIBUCIÓN:** Original - Departamento de Contabilidad

## **GLOSARIO**

## GLOSARIO

### 1. Donación:

Cuando los bienes son entregados gratuitamente al Estado por personas naturales y jurídicas, nacionales o extranjeras.

### 2. Traspaso:

Movimiento de activos desde su ubicación, hacia otra unidad, dentro de la Dependencia; debe formalizarse, a través de la Hoja de Movimiento de Activos y cuyo propósito puede ser: Traslado permanente, Eliminación del Activo, Préstamo temporal a otra Unidad Administrativa, Reparación dentro del Ministerio.

### 3. Unidad de Destino:

Aquella que recibirá el bien.

### 4. Unidad de Origen:

Aquella que origina el traslado de un bien.

### 5. Unidad Receptora:

Aquella que recibe el bien y es responsable de la verificación, haciendo que se cumplan las especificaciones establecidas en la Orden de Compra o Contrato, dicha unidad confeccionará el Informe de Recepción.



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

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

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

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

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

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

**CONSIDERANDO**

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

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

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

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

#### **ACUERDA**

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

## Índice

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

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

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

#### **CAPÍTULO IV. Administración del Tiempo.**

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

#### **CAPÍTULO V. Plan de Descarga Judicial.**

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

g.	Recomendaciones para la atención de casos complejos .....	124
h.	Reglas sobre litisconsorcio e intervención de terceros .....	126
i.	Reglas de acumulación.....	127
j.	Identificación de los temas en debate.....	128
k.	Usted debe acopiar la información necesaria para resolver los temas en controversia .....	128
l.	Reglas probatorias .....	129
m.	Guías para elaboración de sentencias .....	130
3.	Seguimiento del proyecto .....	131

#### **CAPÍTULO VI. Unificación de Criterios.**

---

1.	Acuerdo de jueces/zas.....	133
2.	Reuniones de coordinación.....	135
3.	Reuniones periódicas de seguimiento con el equipo de trabajo.....	136
4.	Unificación de formatos .....	137

#### **CAPÍTULO VII. Mediación y Conciliación.**

---

<b>ANEXOS</b> .....	147
---------------------	-----

## AGRADECIMIENTO

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

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

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

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

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

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

## **Participantes por Jurisdicción**

### **Jurisdicción Familia**

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

**Jurisdicción Laboral**

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

**Jurisdicción Civil / Materia Agraria**

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

**Jurisdicción Niñez y Adolescencia y Penal de Adolescentes**

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

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

#### **Jurisdicción Civil**

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

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

#### **Jurisdicción Penal**

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

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

#### **Jurisdicción Marítima**

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

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

#### **Jurisdicción Libre Competencia y Asuntos del Consumidor**

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

#### **Jurisdicción Contenciosa Administrativa**

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

#### **Apoyo Administrativo**

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

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

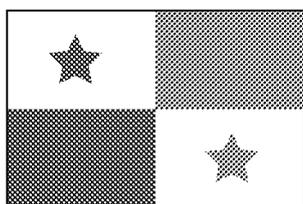
#### **Equipo Interdisciplinario de Familia y Niñez y Adolescencia**

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

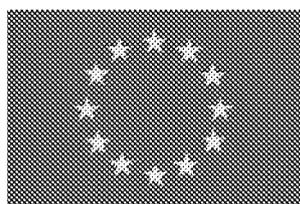
#### **A los participantes de la jornada de Homologación y Validación**

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

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



PANAMÁ



UNIÓN EUROPEA

## PRESENTACIÓN DE LA PRIMERA EDICIÓN

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Las recomendaciones que se proponen se distribuyen en tres capítulos:

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

## .....: Órgano Judicial :.....

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

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

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

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

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

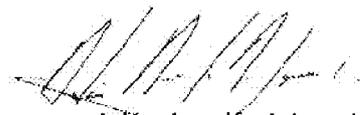
Este trabajo es un primer esbozo de algunas prácticas que pueden ser aplicadas con éxito a fin de lograr alta efectividad en la gestión. Las conclusiones propuestas han sido producto de diferentes ejercicios prácticos o de la autoría de servidores públicos que ya han comprobado con éxito los resultados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

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

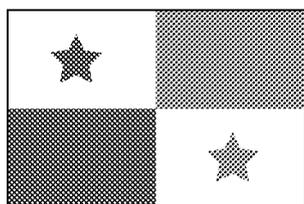
Entendemos que este listado de recomendaciones es apenas un inicio para un gran sistema de prácticas que beneficiarán la gestión judicial. Está en sus manos reconocer estas prácticas, lograr su consenso, compartirlas, divulgarlas y aplicarlas a fin de que se pueda generalizar su ejercicio para que sea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

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

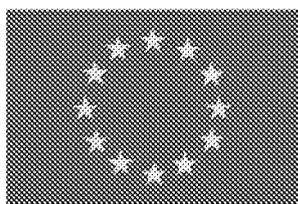
Panamá, 30 de diciembre de 2003



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



PANAMÁ



UNIÓN EUROPEA

## INTRODUCCIÓN

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

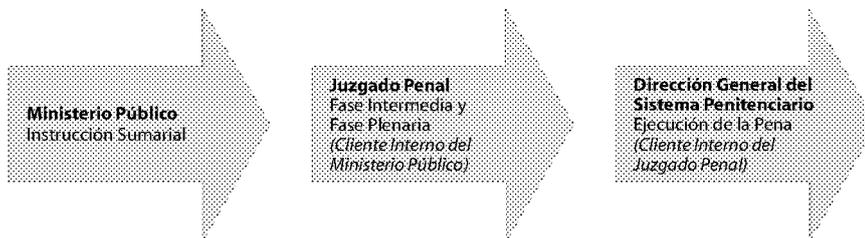
El Órgano Judicial es una estructura bien definida. Dentro de una visión vertical, cuenta con los distintos niveles jerárquicos, a saber: el nivel superior es la Corte Suprema de Justicia, cuya competencia es en todo el país; el nivel siguiente es el de los Tribunales Superiores de Justicia, tanto ordinarios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

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

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

.....: Órgano Judicial :.....

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



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

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

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

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

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

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

## .....: Órgano Judicial :.....

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

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

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

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

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

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

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

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

A continuación un parangón sobre cómo funciona el trabajo en equipo<sup>1</sup>:

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

..... ❖ Órgano Judicial ❖ .....

<b>Trabajo en el Despacho como individuos aislados</b>	<b>Trabajo en el Despacho como grupo</b>	<b>Trabajo en el Despacho como equipo</b>	<b>Trabajo en el Despacho como equipo de alto desempeño</b>
Visión individual por cada funcionario/a del despacho.	El grupo se entrega a las líneas que ha dispuesto la organización y a las estrategias que se le delegaron.	Visión compartida de la rama.	Vinculación emocional con el propósito del equipo, del despacho y de la rama.
Liderazgo débil y autoritario del Juezo de la Jueza.	Líder fuerte y sobresaliente centrado en resultados.	Liderazgo Notorio, situacional (ajustado a las necesidades de las personas y entornos) y motivacional (cercano e inspirador).	Liderazgo dinámico que reconoce la capacitación de aporte y dirección de cada uno; líder formador de nuevos líderes.
Desconocimiento estratégico de la rama judicial: propósito, objetivos y estrategias de la rama poco claros para las personas que trabajan en el juzgado.	Responsabilidad individual o definida según manuales de funciones.	Independencia: cada uno responde y se hace cargo de sí mismo.	Interdependencia: pensamos y actuamos con los demás para el equipo.
No se entiende o vive la importancia del aporte individual al propósito último de la efectividad en justicia.	Responsabilidad individual definida según manuales de funciones.	Identidad como equipo	Cultura de reconocimiento y exigencia (no sanción: duro con el problema, suave con la persona).
Paradigmas o mapas mentales arraigados en cada persona.	Responsabilidad funcional como grupo (cumplimiento con mis funciones; el despacho bien, la justicia mal; voy bien, el grupo va mal).	Relaciones basadas en ganar-ganar.	Práctica de conversaciones inteligentes y constructivas en las reuniones y en solución de problemas.

<b>Trabajo en el Despacho como individuos aislados</b>	<b>Trabajo en el Despacho como grupo</b>	<b>Trabajo en el Despacho como equipo</b>	<b>Trabajo en el Despacho como equipo de alto desempeño</b>
Relaciones basadas en la tolerancia.	El grupo es ajeno a los resultados de otros grupos.	Responsabilidad individual y también compartida por el equipo.	Se faculta, delega y acompaña en el logro a cada uno en el equipo.
No se reconoce el cliente o usuario interno.	Funcionarios dependientes (en criterio, iniciativa, gestión).	Sistema de seguimiento a la gestión.	Sistema permanente de aprendizaje en el despacho y la institución.  Desarrollo permanente de aprendizaje en el despacho y colectivo. El crecimiento de cada uno es prioridad del equipo.
Relaciones basadas en la competencia: uno gana, otro pierde.	La evaluación del trabajo en el grupo es individual.	Se propicia la participación en el diseño de la estrategia.	Grupo de concepción tecnológica avanzada.
Objetivos personales distantes de los del equipo del despacho o Institución.	En las reuniones se decide, se delega y se distancian de nuevo las personas del grupo.	Facilidades de comunicación entre los miembros del equipo.	Superada la calidad, preocupación permanente por la inteligencia de los procesos.
	El crecimiento, la formación y la competencia de cada individuo.	Preocupación por el aseguramiento de la calidad.	Diseño alternativo de gestión, estructuras, oficinas, aprovechamiento de lo virtual.

.....: Órgano Judicial :.....

<b>Trabajo en el Despacho como individuos aislados</b>	<b>Trabajo en el Despacho como grupo</b>	<b>Trabajo en el Despacho como equipo</b>	<b>Trabajo en el Despacho como equipo de alto desempeño</b>
			Táctico, es decir, aquel que permite traducir una estrategia amplia en procesos más concretos y realizables. Con la misma metodología, cada estrategia debe separarse en dos, tres o a lo sumo en cinco tácticas que la hagan evidentemente práctica o factible.

Como vemos, a lo que se aspira es que el tribunal o juzgado funcione de una forma integrada con identidad de equipo, con conocimiento del papel que desempeña y noción de su relevancia para el país. Una cantera de líderes donde todos sean capaces de tomar iniciativas y colaborar de una forma creativa y efectiva, con el reconocimiento de su responsabilidad y la semilla de perfeccionamiento en todas las facetas de su vida.

La unificación de criterios y de prácticas tiene, entre otros propósitos, contribuir con el entrenamiento de los servidores y las servidoras. Al tener claridad de cómo reaccionar ante una situación común o no común, se ahorra mucho tiempo, en especial porque se puede tener una reacción rápida, de manera que cuando se da una urgencia, se puede manejar con agilidad. Se trata de ser proactivo y no reactivo.

Cuando se habla de profesiones que siempre trabajan con urgencias, uno siempre tiene en mente a los bomberos. Sin embargo, la mayor parte de su tiempo no está dirigido a apagar incendios, sino a prepararse para cuando vienen y prevenirlos. Al repasar constantemente el

procedimiento de cómo atender una emergencia, pueden reaccionar con rapidez y efectividad cuando tienen la emergencia enfrente. Por supuesto, la víctima no puede esperar a que el bombero lea el manual para recordar cómo se da una respiración artificial o cómo se enciende la manguera para apagar el fuego.

Nuestro trabajo debe estar organizado y debemos practicar para reaccionar instantáneamente. Algunos nos dirán que no hay tiempo, por ejemplo para llenar las tarjetas de seguimiento de expedientes o para anotar en la agenda las designaciones que ha dado el Secretario o la Secretaria Judicial, o actualizar la hoja de inventario de expedientes. Pero si lo comparamos con el tiempo que puede tardar buscar un expediente del que no se tiene inventariado ni la tarjeta actualizada, podemos hablar de horas y hasta días malgastados de uno o varios servidores judiciales, con el consecuente costo en la imagen del tribunal, el desasosiego y angustia de los interesados y hasta amonestaciones.

Cuando uno sopesa los beneficios de tener un tribunal organizado o desorganizado, resulta evidente que se ahorra tiempo y se ahorra al tenerlo organizado. Esto requiere una disciplina, voluntad y convencimiento de que esta es una buena práctica. Toma un mes hacer esta actividad de forma sostenida para que se convierta en un hábito. Luego de que se convierte en un uso, no habrá otra forma de hacerlo.

Cuando en un tribunal se pregunta qué es una situación de emergencia, evidentemente se enuncian procesos de Hábeas Corpus, Amparo de Garantías, Medidas Cautelares o de Protección y peticiones urgentes del superior. Son situaciones que deben resolverse en poco tiempo, debe reaccionarse rápidamente y detienen el trabajo cotidiano del despacho, en gran medida. Para afrontar estas emergencias ¿Qué haría un bombero? ¿Cómo se prepararía?

Probablemente tendría un listado de las autoridades contra las que se puede interponer un Hábeas Corpus o Amparo de Garantías de conocimiento de su tribunal. Tendría los formatos que se requieren para admitir, preguntar a la autoridad contra la que se ha interpuesto, en fin, tendría los modelos necesarios en secuencia y orden cronológico que le servirían para tramitarlos. Entabla una comunicación con

las autoridades que intervendrán en su emergencia y mantendría el conocimiento actualizado sobre sus nombres y localización. Los bomberos repasarían con todo el personal el proceso con el que se debe afrontar estas urgencias. Cada miembro del equipo sabría qué hacer llegada la emergencia, no sólo su trabajo, sino el de los demás, por si alguien es lesionado o no está disponible para participar en la atención de la urgencia. El bombero estaría actualizado con la última ley, jurisprudencia y doctrina, organizándola de forma tal que pudiese encontrarla en el momento de la emergencia, quizás la haya estudiado y analizado a fin de que le sirva de provecho, aun sin contar con sus fichas.

Esta es la forma de prepararse para reaccionar ante una emergencia. Si usted sabe que se acerca la fecha en que se retirarán las estadísticas, prepárese con antelación para este momento en pequeñas, constantes y frecuentes cuotas de trabajo con la visión que terminará de llenarlas a tiempo. De esta forma el requerimiento de las estadísticas ya no será una emergencia, se convertirá en un trabajo rutinario.

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

El presente documento es una herramienta que contribuye con la actuación del despacho judicial a través de una serie de reglas, planes, propuestas, guías y recomendaciones.

En esta segunda edición, se presenta una nueva organización más intuitiva que comprende muchos de los temas que se encontraban en la primera edición. Su distribución se ha propuesto en los siete capítulos; a saber:

**Capítulo I. Atributos del Servidor Judicial.** Presenta recomendaciones relativas al servidor judicial, su función y su papel dentro de la institución. Recoge algunos comentarios sobre la conducta y la ética judicial.

**Capítulo II. El Servidor integrado al equipo judicial.** Contiene una serie de propuestas de cómo crear relaciones de confianza e integración entre el equipo de trabajo, a través de acuerdos ganar-ganar, clarificando sus roles y alineándolos con la misión, visión, valores e imperativos estratégicos del Órgano Judicial.

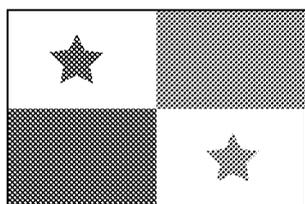
**Capítulo III. Gestión judicial efectiva.** Comprende varias áreas que afectan el día a día del despacho. Presenta una serie de recomendaciones que permite desempeñar las labores con mayor efectividad, previendo que las actividades se realicen bien desde el primer esfuerzo.

**Capítulo IV. Administración del tiempo.** Presenta fórmulas e ideas para planificar su tiempo y darle prioridad a lo que lo merece.

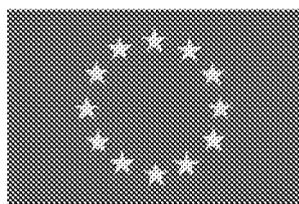
**Capítulo V. Plan de descarga Judicial.** Expresa un proyecto, realizable bajo condiciones adversas, cuyo contenido es cómo afrontar un problema de rezago y congestión judicial en un despacho bajo cualquier jurisdicción, desde la realización de un inventario de expedientes hasta propuestas sobre cómo abordar procesos que representen alta complejidad.

**Capítulo VI. Unificación de criterios.** Muestra planes sobre cómo unificar criterios, documentos y prácticas aplicables a despachos con condiciones similares y establecerlas con el debido seguimiento.

**Capítulo VII. Mediación y Conciliación.** Plantea este método alternativo de resolución de conflictos, que se puede practicar en los Centros de Mediación de la institución de forma gratuita, y esquematiza el tratamiento del expediente, en aquellos casos en que ya existiendo la causa, haya la oportunidad de suspenderlo y resolverlo a través de este método.



PANAMÁ



UNIÓN EUROPEA

## CAPÍTULO I. Atributos del Servidor y de la Servidora Judicial

### Sección Primera Ética Judicial

Junto con los esfuerzos de transformación del Órgano Judicial dirigidos a impactar positivamente el acceso a la justicia, la percepción ciudadana y la mejora del servicio dirigido a la alta efectividad de la actuación judicial, se encuentra un elemento de gran importancia: la integración de valores y la ética en la cultura de la institución. Dentro del proceso de Planificación Estratégica se han destacado una serie de valores institucionales que fueron acordados por los propios Servidores y Servidoras Judiciales como la línea a seguir para el logro de nuestras aspiraciones, a fin de ofrecer a la sociedad una administración de justicia pública, gratuita, ininterrumpida y expedita.

#### VALORES INSTITUCIONALES

**Integridad:** Transparencia. Ética. Respeto.

**Efectividad:** Excelencia. Liderazgo. Celeridad. Innovación Continua. Trabajo en Equipo. Pertenencia.

**Rendición de cuentas:** Confianza. Credibilidad. Compromiso con la Nación.

Las conductas contrarias a la Ética Judicial están descritas en nuestro Código Judicial y recogidas en el Código de Ética Judicial adoptado mediante Acuerdo del Pleno de la Corte Suprema de Justicia N.º 523 de cuatro de septiembre de 2008, dando cumplimiento a la obligación contenida en la Ley No.6 de 2002. Esta normativa responde a los lineamientos del Código Modelo Iberoamericano de Ética Judicial como parte de los compromisos adquiridos por Panamá en la Cumbre Judicial Iberoamericana.

De su alcance se puede concluir que el Órgano Judicial se integra por un grupo de funcionarios y funcionarias que demandan ser ejemplares

.....: Órgano Judicial :.....

y probos. Son servidores y servidoras públicos/as que deben mantener imparcialidad en sus actos, integridad y mesura tanto en su vida privada como en su vida pública, por la cara y sublime labor que desempeña que es la de "decidir los conflictos en forma independiente, rápida y confiable, asegurando el respeto a la Constitución y las leyes de la República, la protección de las libertades y garantías ciudadanas, la convivencia pacífica y la defensa de los valores esenciales de la democracia", conforme a la Misión del Órgano Judicial.

***"En la abogacía actúa el alma sola, porque cuanto se hace es obra de la conciencia y nada más que de ella. No se diga que operan el alma y el Derecho, porque el Derecho es cosa que se ve, se interpreta y se aplica con el alma de cada cual; de modo que no yerro al insistir en que actúa el alma aislada".***

***El alma de la toga - Ángel Osorio***

A continuación presentamos algunas actuaciones consideradas buenas prácticas judiciales dentro del marco de la Ética Judicial:

### **1. ¿QUÉ HACER FRENTE A UNA PROPOSICIÓN DESHONESTA?**

Usted es Juez o Jueza penal y se dispone a almorzar en la cafetería de la institución. Entonces, el padre adinerado de un imputado detenido, le ofrece invitarlo a comer porque quiere conversar con usted. Sin poder asegurar que es el preámbulo de una propuesta deshonestas, se pueden observar indicios de que se presentará.

#### **⇒ BUENA PRÁCTICA JUDICIAL.**

Para ello se han detectado las siguientes mejores prácticas judiciales, mismas que se les exhorta poner en ejecución:

- Los Magistrados y las Magistradas y los Jueces y las Juezas no deben aceptar de las partes de un proceso ni de sus abogados/as o de personas que tengan intereses en un proceso que está conociendo,

favores ni regalos de ningún tipo, de conformidad con el artículo 447, numeral 20, del Código Judicial. En el caso hipotético, aunque no se ha presentado aún ninguna propuesta deshonesto, resulta sumamente prudente no acceder a una invitación similar toda vez que el que usted sea visto conversando o almorzando con él, levanta suspicacias sobre el motivo de la conversación. La recomendación es que ni siquiera acceda a una invitación, cuando puede ser interpretada como una proposición deshonesto.

- Justo por estos motivos es que no se deben aceptar regalos de los abogados litigantes, bajo ningún pretexto.

❖ **¿QUÉ EVITARÁ?**

- La corrupción.
- Una percepción ciudadana negativa.
- Falta de transparencia.
- Irrespeto de la ciudadanía.
- Baja autoestima y falta de confianza.
- Pérdida de la dignidad humana.
- Parcialidad.

❖ **¿QUÉ BENEFICIOS GENERA SU PRÁCTICA?**

- Mantendrá un ambiente de transparencia y confiabilidad en el tribunal.
- Conservará la moral y dignidad del Magistrado y de la Magistrada o Juez y Jueza intacta.
- Prevalecerá la imparcialidad del Juez o de la Jueza.

❖ **JURISDICCIÓN APLICABLE.**

- Todas las jurisdicciones.

## **2. NORMAS DE CONDUCTA QUE SIGUEN AL JUEZ AÚN EN HORAS INHÁBILES**

Usted es Juez o Jueza de Familia, sin embargo, protagoniza constantes escándalos en su hogar, utilizando palabras soeces contra los miembros de su propia familia.

### **» BUENA PRÁCTICA JUDICIAL.**

Para ello se han detectado las siguientes mejores prácticas judiciales, mismas que se les exhorta poner en ejecución:

- El Juez y la Jueza, como diría Gandhi con otras palabras, debe hacer, decir y pensar lo mismo. La persona del Juez o de la Jueza no deja de serlo cuando concluye su jornada laboral. Es por este motivo que debe mantener una conducta no reprochable o censurable, no sólo en los estrados del tribunal sino en su vida diaria, según establece nuestras normas éticas. Es por este motivo que el Juez y la Jueza deben dar a conocer su probidad y su imparcialidad, ética y moral en los actos de su vida pública y privada, reflejando con sus acciones cotidianas los valores y principios que le deben caracterizar.
- Las conductas exigidas deben cumplir con estándares que imponen un nivel superior a lo aceptable.

### **» ¿QUÉ EVITARÁ?**

- La desconfianza en el Juez o la Jueza.
- Ambigüedad en cuanto a la forma de ser del Juez o de la Jueza.

### **» ¿QUÉ BENEFICIOS GENERA SU PRÁCTICA?**

- Credibilidad en su integridad.
- Se evitan las dudas sobre si su proceder es imparcial y sobre sus capacidades.

### **» JURISDICCIÓN APLICABLE.**

- Todas las jurisdicciones.

### 3. DECLARACIÓN DE BIENES ANTE EL NOTARIO

De conformidad con el artículo 304 de la Constitución Política de la República de Panamá, los Magistrados de la Corte Suprema de Justicia, de los Tribunales ordinarios y especiales, los Jueces y los empleados o funcionarios públicos de manejo conforme al Código Fiscal, deben presentar al inicio y al término de sus funciones, una declaración jurada de su estado patrimonial, la cual deberán hacer en un término de diez días hábiles a partir de la toma, de posesión del cargo y diez días hábiles a partir de la separación. El Notario realizará esta diligencia sin costo alguno.

#### ❖ BUENA PRÁCTICA JUDICIAL.

Para ello se han detectado las siguientes mejores prácticas judiciales, mismas que se les exhorta poner en ejecución:

- Cumplir con este mandato Constitucional no sólo al ocupar el cargo, sino una vez cesen sus funciones como Magistrado o Magistrada o Juez o Jueza. De contar con dudas sobre el trámite deberá auxiliarse de la Dirección de Asesoría Legal del Órgano Judicial.

#### ❖ ¿QUÉ EVITARÁ?

- Incumplimiento de una norma constitucional vigente.
- Confusión y suspicacias sobre los bienes de los Servidores y las Servidoras Judiciales y por lo tanto de su gestión en el cargo.

#### ❖ ¿QUÉ BENEFICIOS GENERA SU PRÁCTICA?

- Cumplimiento de una norma constitucional.
- Transparencia sobre la gestión de los Servidores y las Servidoras Judiciales.
- Mejora de la imagen institucional.
- Confianza en el Servidor y Servidora judicial.

#### ❖ JURISDICCIÓN APLICABLE.

- Todas las jurisdicciones.

#### **4. ¿CÓMO MANEJAR SU RELACIÓN CON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN, LUEGO DE UN ATAQUE DE MEDIOS?**

Cuando una noticia con repercusiones para el Órgano Judicial aparece en un medio de comunicación y esta se refiera en términos errados a actos de un despacho judicial o ante la pregunta de un periodista, puede ser necesario emitir una declaración al respecto, para evitar dar inicio a mayores informaciones inexactas generadoras de malos entendidos.

##### **» BUENA PRÁCTICA JUDICIAL.**

Para ello se han detectado las siguientes mejores prácticas judiciales, mismas que se les exhorta poner en ejecución:

- Pedir asesoría a la Secretaría de Comunicaciones para evaluar el impacto de la información y solicitar ayuda con relación a las respuestas pertinentes.
- Preparar cuanto antes una versión oficial que aclare en forma breve y precisa los hechos, utilizando mensajes que refuercen la política del Órgano Judicial. (ver apartado de divulgación de las decisiones judiciales – Protocolo de información judicial).
- Se decidirá si esta se difunde mediante entrega a los medios, lectura por vocero/a, con una entrevista o rueda de prensa, así como el nivel jerárquico del vocero/a o declarante.
- Si se decide posponer el dar a conocer una posición, es importante dar datos parciales a través de la Secretaría de Comunicaciones, aunque esta no sea la que haga el anuncio principal, a fin de saciar momentáneamente la necesidad de información de la comunidad, de mostrar transparencia en la gestión y prudencia a la comunidad.
- Las decisiones en materia de comunicación deben ser del conocimiento del superior jerárquico.
- Las comunicaciones entre el despacho al que concierne la información y la Secretaría de Comunicaciones pueden ser verbales para ganar tiempo.

- Para el logro de lo anterior, se sugiere a la Secretaría de Comunicaciones del Órgano Judicial, llevar a las siguientes acciones:
  - Recopilar y sistematizar las resoluciones judiciales consideradas de interés relevante para la ciudadanía, así como facilitar su acceso a los medios de comunicación.
  - Informar a los medios de comunicación con la suficiente antelación, de las actividades judiciales trascendentes.
  - Establecer protocolos para la asistencia de los periodistas a las distintas actividades judiciales.
  - Confeccionar notas de prensa y comunicados junto con los jueces y/o Secretarios Judiciales sobre las diferentes negocios judiciales.
  - Acreditar de manera a todos los medios y equipos periodísticos;
  - Desarrollar cursos de manejo de medios y de crisis de opinión, dirigidos a funcionarios judiciales.
  - Mantener cursos de capacitación dirigidos a periodistas a fin de transmitirles conceptos jurídicos relevantes de las decisiones judiciales.
- **¿QUÉ EVITARÁ?**
- Conceptos errados sobre el sistema judicial.
  - Percepción de corrupción.
  - Mal información por parte de los usuarios y usuarias internos/as y externos/as.
- **¿QUÉ BENEFICIOS GENERA SU PRÁCTICA?**
- Transparencia y confianza en el sistema judicial.
- **¿JURISDICCIÓN APLICABLE?**
- Todas las jurisdicciones.

## 5. INCOMPATIBILIDAD PROFESIONAL

Un Magistrado o Magistrada es considerado para dar clases de Derecho en una prestigiosa Universidad localizada en la ciudad de Panamá, pero dentro de las horas laborables del Órgano Judicial.

### » BUENA PRÁCTICA JUDICIAL.

Para ello se han detectado las siguientes mejores prácticas judiciales, mismas que se les exhorta poner en ejecución:

- Si bien los Jueces y Juezas o Magistrados y Magistradas sólo pueden ejercer, adicionalmente a su cargo, el de profesor/a en Derecho en las Universidades de forma remunerada, conforme los artículos 208 y 212 de la Constitución Política de la República y el Código Judicial, también es cierto que por disposición legal (ver artículo 269 del Código Judicial), es su obligación: "... concurrir a su oficina durante los días y horas de despacho para atender los asuntos de su cargo".
- Por otro lado, el Código Judicial también señala entre sus obligaciones no desempeñar ningún cargo privado que, aunque la ley no se lo vede, obstaculice o pueda obstaculizar el buen desempeño de sus funciones (ver artículo 447, numeral 18 del Código Judicial).
- Siendo esto así, resulta evidente que el Juez o la Jueza no pueden dar clases en horarios que se encuentren en colisión con la jornada diaria, por más que al servidor o a la servidora le sea posible reponer las horas de ausencia en su puesto en otro momento. Para quienes juzgan es obligatorio permanecer en su despacho judicial salvo que se trate de participar en una diligencia judicial o de algunas de las condiciones expresamente determinadas por la Ley.

### » ¿QUÉ EVITARÁ?

- Percepción negativa de la ciudadanía por no encontrar a los Jueces en las horas laborales o por verlos dando clases en horas laborables.

- Incumplimiento de compromisos dentro del horario del juzgado, es decir, sólo se podrían fijar diligencias judiciales cuando quien juzga esté en su despacho.

➤ **¿QUÉ BENEFICIOS GENERA SU PRÁCTICA?**

- Cumplimiento de la norma legal.
- Utilización de la integridad del horario laboral para diligencias judiciales.
- Mejor percepción ciudadana.
- Justicia más expedita.

➤ **JURISDICCIÓN APLICABLE.**

- Todas las jurisdicciones.

## **6. DECLARATORIA DE IMPEDIMENTO**

El Juez o la Jueza o el Magistrado o Magistrada que se encuentren en una situación en la que se observe una causa de impedimento que lo afecte para conocer de cualquier proceso, deberá informarlo y abstenerse de conocerlo dentro de los dos días siguientes a que ingrese el expediente a su despacho, a menos que sea subsanado, cuando la ley lo permita.

El artículo 760 del Código Judicial expresa las siguientes causales de impedimento:

1. El parentesco dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad entre el juez o su cónyuge, y alguna de las partes.
2. Tener interés debidamente acreditado en el proceso, el juez o magistrado, su cónyuge o alguno de sus parientes en los grados expresados en el ordinal anterior.
3. Ser el juez o magistrado o su cónyuge, adoptante o adoptado de alguna de las partes; o depender económicamente una de las partes del juez o magistrado.
4. Ser el juez o magistrado, su cónyuge o algún pariente de éstos dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo grado de afinidad, socio de alguna de las partes.

## .....: Órgano Judicial :.....

5. Haber intervenido el juez o magistrado, su cónyuge o alguno de sus parientes dentro de los grados indicados, en el proceso, como juez, agente del Ministerio Público, testigo, apoderado, o asesor, o haber dictaminado por escrito respecto de los hechos que dieron origen al mismo.
6. Habitar el juez, su cónyuge, sus padres o sus hijos, en casa de alguna de las partes, o comer habitualmente en mesa de dicha parte, o ser arrendatario o arrendador de ella.
7. Ser el juez o magistrado o sus padres, o su cónyuge o alguno de sus hijos, deudor o acreedor de alguna de las partes.
8. Ser el juez o magistrado o su cónyuge, curador o tutor de alguna de las partes.
9. Haber recibido el juez o magistrado, su cónyuge, alguno de sus padres o de sus hijos, donaciones o servicios valiosos de alguna de las partes dentro del año anterior al proceso o después de iniciado el mismo, o estar instituido heredero o legatario por alguna de las partes, o estarlo su cónyuge o alguno de sus ascendientes, descendientes o hermanos.
10. Haber recibido el juez o magistrado, su cónyuge, alguno de sus padres o de sus hijos, ofensas graves de alguna de las partes dentro de los dos años anteriores a la iniciación del proceso.
11. Tener alguna de las partes proceso, denuncia o querrela pendiente o haberlo tenido dentro de los dos años anteriores, contra el juez o magistrado, su cónyuge, sus ascendientes, descendientes o hermanos.
12. Haber intervenido el juez o magistrado en la formación del acto o del negocio objeto del proceso.
13. Estar vinculado el juez o magistrado con una de las partes por relaciones jurídicas susceptibles de ser afectadas por la decisión.
14. Ser el juez o magistrado y alguna de las partes miembros de una misma sociedad secreta.
15. La enemistad manifiesta entre el juez o magistrado y una de las partes.

16. Ser el superior cónyuge o pariente dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad del inferior cuya resolución tiene que revisar.
17. Tener el juez o magistrado pleito pendiente en que se controvierta la misma cuestión jurídica que él debe fallar."

El artículo 761 del Código Judicial aclara que el impedimento subsiste aún después de la cesación del matrimonio, la tutela o curatela. No obstante, el Código Judicial en sus artículos 762, 763 Y 764, añade algunas circunstancias en la que no se declara impedido:

1. El consagrado en el ordinal 7 del artículo 760. con relación a los padres, mujer o hijos del juez, si el hecho que sirve de fundamento ha ocurrido después de la iniciación del pleito y sin intervención de la persona del juez y siempre que éste ejerciere las funciones de la judicatura cuando el hecho se verificó.
2. En el caso de la causal 9, en la parte relativa a la institución de heredero o legatario de alguna de las personas designadas en el mismo número, cuando tal institución conste en testamento de personas que no han fallecido aún, o cuando, aunque hubieren fallecido, han sido repudiadas o se repudia la herencia o legado.
3. En el caso de la causal 11, cuando el pleito de que en él se habla se ha promovido después de estar iniciado el proceso a que dice relación el impedido; pero es preciso, además, que el juez a quien el impedimento se refiere, esté ya conociendo de este mismo proceso cuando dicho pleito posterior se promueve. Sin embargo, si el juez demandado ha convenido en los hechos en que se funda la demanda, o si siendo ésta ejecutiva, se halla ejecutoriado el mandamiento de pago, el juez debe manifestar el impedimento (Artículo 762 del Código Judicial).
4. Respecto del Estado, los municipios o de una corporación o una sociedad de beneficencia pública, no es causal de impedimento la señalada en el ordinal 7 del artículo 760, ni las que, siendo personales, sólo pueden referirse a los individuos que componen la persona moral o jurídica (Artículo 763 del Código Judicial).

.....: Órgano Judicial :.....

⇒ **BUENA PRÁCTICA JUDICIAL.**

Para ello se han detectado las siguientes mejores prácticas judiciales, mismas que se les exhorta poner en ejecución:

- Declararse de inmediato impedido de conocer un proceso, una vez verifique y compruebe que se encuentra dentro de las causales para ello. Cabe destacar que la observación o advertencia de este evento puede ser informado a través de un informe secretarial.

⇒ **¿QUÉ EVITARÁ?**

- Una innecesaria recusación.
- Dudas sobre su imparcialidad.
- Percepción negativa de la ciudadanía por su inobservancia del debido proceso.

⇒ **¿QUÉ BENEFICIOS GENERA SU PRÁCTICA?**

- Transparencia.
- Estricto cumplimiento de la norma legal. Credibilidad en su actuación.

⇒ **JURISDICCIÓN APLICABLE.**

- Todas las jurisdicciones.

## **7. VISITA DE LAS PARTES**

El tema de las visitas por las partes está regulado en el artículo 447 del Código Judicial, el numeral 14 señala que el Juez o la Jueza no deben conceder entrevistas privadas, ni en esa forma oír argumentos o admitir comunicaciones destinadas a influir en su actuación judicial.

⇒ **BUENA PRÁCTICA JUDICIAL.**

Para ello se han detectado las siguientes mejores prácticas judiciales, mismas que se les exhorta poner en ejecución:

Tener cuidado con las atenciones del Juez o de la Jueza a las partes a fin de que se logre equilibrio. Una práctica recomendable es que la atención, de ser importante o inevitable, sea brindada con la puerta del despacho abierta en compañía del Secretario o de la Secretaria Judicial o de alguien imparcial que pueda dar fe del contenido de la entrevista de ser necesario.

Es importante que se cuente con la anuencia del abogado o abogada de la parte, a fin de darle transparencia a la entrevista. No obstante, lo preferible es comunicar a la otra parte que se dará esta entrevista y permitir que asista, de manera que ambas partes se encuentren en iguales condiciones.

❖ **¿QUÉ EVITARÁ?**

- Dudas sobre su imparcialidad.
- Percepción de corrupción.
- Trato igualitario a las partes.

❖ **¿QUÉ BENEFICIOS GENERA SU PRÁCTICA?**

- Transparencia.
- Estricto cumplimiento de la norma legal.
- Credibilidad en su actuación.

❖ **JURISDICCIÓN APLICABLE.**

- Todas las jurisdicciones.

## **8. TRÁMITE DE LOS PROCESOS DISCIPLINARIOS**

❖ **BUENA PRÁCTICA JUDICIAL.**

Para ello se han detectado las siguientes mejores prácticas judiciales, mismas que se les exhorta poner en ejecución:

- Dentro de los procesos disciplinarios es importante establecer una fecha perentoria para la ratificación de quien se queja, a fin de evitar demoras en su tramitación.

.....: Órgano Judicial :.....

» **¿QUÉ EVITARÁ?**

- La tenencia de procesos disciplinarios abiertos de manera indefinida.

» **¿QUÉ BENEFICIOS GENERA SU PRÁCTICA?**

- Mayor rapidez en la tramitación de los procesos disciplinarios.

» **JURISDICCIÓN APLICABLE.**

- Todas las jurisdicciones.

## **Sección Segunda**

### **Temas relacionados con la Ética Judicial**

#### **1. COMPORTAMIENTO DEL MAGISTRADO Y DE LA MAGISTRADA Y DEL JUEZ Y LA JUEZA**

La principal obligación de quien juzga es respetar y acatar la Constitución y las leyes de la República y mantenerlas en su plena integridad, sin que ningún temor los desvíe de la obligación de cumplir las garantías fundamentales y los derechos de los ciudadanos.

Quien juzga está llamado a cumplir con prontitud y puntualidad el desempeño de sus labores, toda vez que resulta una queja justificada los retrasos no razonados en el ejercicio de sus funciones. De igual forma, corresponde al Juez dirigir el impulso del trámite del proceso y velar por su rápida solución, evitando su paralización y procurar la mayor economía procesal, por lo cual será responsable de cualquier demora que en él ocurra. Finalmente, el actual modelo de gestión impone al juez o la jueza la responsabilidad que los asuntos se despachen dentro de los términos legales.

El Juez y la Jueza están en la obligación de realizar las funciones de saneamiento de oficio, conforme lo establezca el Código Judicial.

El Juez y la Jueza o el Magistrado y la Magistrada son los responsables de todo cuanto ocurre en el Despacho Judicial, por lo que no pueden abandonar las labores de control y seguimiento de la actuación secretarial y dejárselas exclusivamente al Secretario o a la Secretaria Judicial.

Es evidente que el Secretario o Secretaria Judicial es quien se encuentra más anuente de la actividad de la Secretaría, pero el Juez o la Jueza y el Magistrado o Magistrada deben vincularse y acompañar la actuación de la secretaría para que los hechos no le pasen desapercibidos, puedan ejercer el control del despacho y respalde, efectivamente, al Secretario o a la Secretaria Judicial en su gestión.

Otro tema relevante en la función de quienes juzgan, es lo que se señala en el artículo 447 del Código Judicial, numeral 3, que establece que hasta donde sea humanamente posible, se mantenga vigilante para que su labor sea útil a la comunidad y a los que ante él litigan. Este llamado al Juez o la

Jueza y al Magistrado o Magistrada promueve la claridad de su mensaje, ya que su ilustración y su guía son fundamentales para el entendimiento de las partes sobre qué fundamentó la decisión que les afecta.

Luego de estos comentarios, es propicio reconocer que con cada decisión que toma el Juez o la Jueza con prontitud, equilibrio y justicia se abona a la tranquilidad del ciudadano y de la ciudadana. Cada uno de los servidores y las servidoras judiciales están llamados a promover la seguridad jurídica de la ciudadanía. Si realizamos nuestra labor conforme a derecho, con transparencia y pulcritud, los ciudadanos y las ciudadanas reconocerán un mensaje de tranquilidad y de seguridad, incluso en los casos en que la decisión les resulte adversa. Este forma de obrar es un vehículo para ganar la confianza de la ciudadanía y allí deben estar nuestros esfuerzos para lograr la justicia que todos merecemos.

## **2. COMPORTAMIENTO DEL SERVIDOR Y DE LA SERVIDORA JUDICIAL EN GENERAL**

El artículo 447 del Código Judicial esboza una serie de conductas que considera aplicables a todos los Servidores y las Servidoras Judiciales, incluso a los del Ministerio Público. Este listado de conductas a propósito de la Ética Judicial, tiende a enmarcar la representación de un servidor judicial que respete la Constitución y las Leyes, que realice su labor con puntualidad y prontitud, que brinde un trato amable, considerado y respetuoso, pero que funcione con independencia. Que su criterio esté basado en los elementos de convicción que están recogidos en el expediente, sus conocimientos y la Ley, no en las influencias externas o en las presiones públicas.

El país espera que sus servidores/as judiciales actúen de una forma independiente, que los intereses no afecten su buen juicio, ni que traicionen la disciplina a la que se deben por beneficiar particularmente a quien no tiene derecho. Que sus decisiones sean imparciales. Basadas en la realidad probada y expresadas con claridad.

Consideramos que el artículo 447 del Código Judicial es elocuente por sí mismo, así que lo compartimos con usted, entendiendo que esta no es la única norma que señala patrones de conducta dirigidos a preservar la ética judicial:

## **“Ética Judicial**

### **Sección 1ª**

#### **Normas de Conductas**

Artículo 447. Todos los funcionarios y empleados del Órgano Judicial y los del Ministerio Público, cada uno según la naturaleza de las funciones de que esté investido, están obligados a observar y cumplir las siguientes reglas de ética judicial, sin perjuicio de las demás que resulten de disposiciones expresas de este Código:

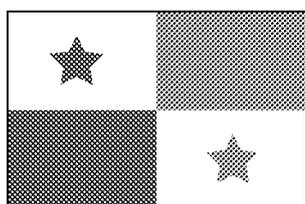
1. A respetar y acatar la Constitución y las leyes de la República y mantenerlos en su plena integridad, sin que ningún temor los desvíe de la obligación de cumplir las garantías fundamentales y los derechos de los ciudadanos.
2. A lograr que la administración de justicia sea rápida y escrupulosa.
3. Al dictar sus fallos y en todo lo concerniente a los asuntos que cursen en el tribunal a su cargo, debe mantenerse vigilante para que, hasta donde sea humanamente posible, su labor sea útil a la comunidad y a los que ante él litigan.
4. A ser mesurado, atento, paciente e imparcial, como corresponde a la altísima misión de administrar justicia.
5. A ser puntual y obrar con prontitud en el desempeño de sus funciones, para no dar lugar a quejas justificadas contra la administración de justicia, porque debe tener en cuenta que algo vale el tiempo que innecesariamente le haga perder a los litigantes, abogados y demás personas que ante él tengan que gestionar o comparecer.
6. A que su conducta no sólo en el tribunal y en el desempeño de sus funciones, sino también en los quehaceres de la vida diaria, esté por encima de todo motivo de reproche o de censura.
7. A combatir la inclinación de los subalternos a abusar, por razones de amistad, de la condescendencia del juez, en defensa de su autoridad y de su propia reputación.

## .....: Órgano Judicial :.....

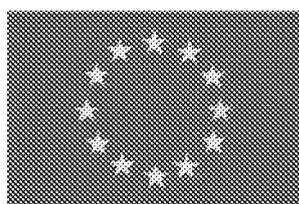
8. Debe cooperar con sus colegas, hasta donde lo permita el sistema judicial existente, para mejorar y facilitar la administración de justicia.
9. Debe ser atento con los abogados y demás personas que ante él acudan en busca del amparo de la justicia o como testigos, peritos o en cualquier otra calidad. Debe procurar, por todos los medios a su alcance, que sus subalternos procedan con la misma cortesía.
10. Escoger a los curadores, síndicos, depositarios, peritos y otras personas que deban intervenir como auxiliares de la administración de justicia únicamente a base de su competencia y honorabilidad. El juez no debe permitir ninguna influencia extraña en dichos nombramientos; y al hacerlo, debe evitar también el nepotismo y el favoritismo.
11. Debe actuar con escrupulosidad y tratando de evitar los cobros excesivos cuando fije o apruebe los honorarios por razón de servicios prestados en cargos desempeñados. El consentimiento del abogado de la parte que deba cubrir dichos honorarios no lo releva de responsabilidad a este respecto.
12. No debe nunca dejarse influir por exigencias partidistas ni por el temor público o por consideraciones de popularidad o de notoriedad personal, ni por temor a críticas injustas.
13. En el curso de una audiencia, el funcionario que la preside puede intervenir para evitar demoras innecesarias o para aclarar cualquier punto oscuro; pero debe tener presente que una intervención no justificada de su parte, su impaciencia o su actitud indiscreta en el examen de los testigos o muy severa para con éstos, especialmente con aquellos que demuestren en su actitud nerviosidad o temor, puede dar lugar a que, una causa no sea debidamente presentada o a que no se llegue al esclarecimiento perfecto de los hechos.
14. No debe conceder entrevistas privadas, ni en esa forma oír argumentos o admitir comunicaciones destinadas a influir en su actuación judicial.

15. Cuando la demora en la administración de justicia sea imputable a los abogados, el juez debe hacer, con la medida correspondiente, los esfuerzos que estén a su alcance para que los abogados se den cuenta de sus deberes para con los intereses públicos, los de sus propios clientes y de la consideración que deben merecerle los de la parte contraria y de sus abogados.
16. Al imponer una pena, debe tratar de proceder con arreglo a una norma razonable de castigo, sin buscar publicidad ni popularidad por severidad excepcional o por lenidad impropia y nunca debe emplear expresiones indecorosas u ofensivas contra el imputado.
17. No debe utilizar en provecho propio, para fines de especulación, los informes que lleguen hasta él por razón de sus funciones.
18. No debe desempeñar ningún cargo privado, aunque la ley no se lo vede, que obstaculice o pueda obstaculizar el buen desempeño de sus funciones judiciales.
19. El candidato a un cargo judicial no debe hacer él mismo, ni permitir que otros las hagan a su nombre, promesas respecto a su conducta en el puesto a que aspira, que satisfagan la codicia o los prejuicios del funcionario que debe hacer el nombramiento.
20. No debe aceptar regalos ni favores de los litigantes ni de abogados que estén ejerciendo ante su tribunal y en general, de ninguna persona cuyos intereses pueden ser afectados con sus fallos.
21. Los asuntos judiciales deben ser conducidos con dignidad y decoro, que reflejen la importancia de la función atribuida al juez, quien debe ser un investigador de la verdad, para reconocerles a los litigantes el derecho que les asista.
22. Al tomar juramento a los testigos, debe proceder en forma que destaque la importancia y la solemnidad del acto en que intervendrán y su obligación de ceñirse a la verdad.

Lo dispuesto en este artículo se aplica a los funcionarios del Ministerio Público en lo que corresponda.”



PANAMÁ



UNIÓN EUROPEA

CAPÍTULO II.  
**El Servidor y la Servidora Integrado/a  
al Equipo Judicial**

**1. RELACIONES CON JUECES Y SUPERIORES.**

Una de las obligaciones que tiene el Juez y la Jueza para con sus superiores es la comunicación de las demoras que observe en los expedientes de que conoce por cualquier recurso y dejar constancia de estas en el mismo expediente (ver artículo 199, numeral 14, Código Judicial).

Con relación a los vínculos que debe tener con sus colegas, debe procurar la cooperación dentro de los límites que el sistema de justicia permita (ver artículo 447 numeral 8 del Código Judicial). La estrecha colaboración y comunicación entre los/as jueces/zas, en general, entre todos los Servidores y las Servidoras Judiciales es un terreno abonado para promover prácticas más efectivas, para mejorar el servicio que se le presta a los/as ciudadanos/as, para facilitar la gestión y para agilizar las relaciones entre despachos y el trabajo coordinados. Además fomenta el sentido de pertenencia e identificación con la organización y, en especial, el trabajo en equipo.

**2. RELACIONES A LO INTERNO DE LA INSTITUCIÓN.**

Las dependencias del Órgano Judicial son equipos integrados por personas que contribuyen de diferentes formas para la consecución de los objetivos de la Institución. Al trabajar con una visión de cuerpo en la que cada servidor/a entienda cuál es su propósito y lo que se logra con lo que aporta, se obtiene un objetivo común que lleva a su equipo a funcionar coordinadamente y con la motivación que nace del convencimiento de la nobleza de la labor que desempeña.

Una herramienta muy efectiva para lograr esta cohesión, son los Acuerdos Ganar-Ganar. Este ejercicio es realizado por el equipo en una sesión o reunión en la que participen todos los integrantes del equipo. Algunas consideraciones para que en su despacho puedan realizar Acuerdos Ganar-Ganar:

## .....: Órgano Judicial :.....

- a. **Sesión de preparación:** Realice una sesión con los miembros de su despacho. Es importante que todos y todas participen para que se sientan involucrados/as y para que compartan sus aportaciones.
- b. **Alineación con la Misión, Visión y Valores del Órgano Judicial:** Revise la misión, visión y los valores de la institución que se encuentran plasmados en El Plan Estratégico del Órgano Judicial. Se recomienda que conversen sobre la relevancia de su función para el país, que conversen sobre lo que representan estos valores y que compartan ejemplos para clarificar el significado de estos. Pregúntense si comparten esos mismos valores o si desean añadir otros.
- c. **Misión, Visión y Valores del Despacho:** Identifiquen la misión y la visión del despacho. La misión es su razón de ser actual, es el propósito que tiene en estos momentos. La visión es lo que aspiran ser. Cuando expresen la visión, debe ser una meta que pueda ser medida. Al definir su misión y visión, deben ser motivadoras, nobles y que estimulen positivamente a cada uno de los integrantes del equipo.
- d. **Acciones de lineamiento:** Identifique acciones de lineamiento, lo que quiere decir que establezca proyectos o tareas que los van a conducir a lograr su visión. Procuren que estas tareas sean realizables y que expresen qué se va a hacer, cómo, cuándo y por quién. Que las personas que van a participar se comprometan a llevar a cabo sus tareas. Exprese el resultado esperado con claridad y concreción, de manera que usted pueda decir "cuando tenga esto, logré mi propósito".
- e. **Defina las herramientas:** Establezca los recursos con los que cuenta: recursos humanos, recursos materiales y equipos.
- f. **Rendición de cuentas y consecuencias:** Señale fechas en las que se reunirán para verificar los avances de sus proyectos y logro de sus propósitos (por ejemplo, una vez cada 15 días) y establezca cuáles son las consecuencias de no lograrlo y de lograrlo.

- g. **Incentivos:** Establezcan incentivos que los motivarán a llevar a cabo estos proyectos, (v. gr. tiempo compensatorio, etc.)
- h. **Compromiso:** Cada uno de los miembros del equipo deben prometer dar cumplimiento a los proyectos acordados en seis meses.
- i. **Promesa:** Es recomendable que cada uno de los miembros del equipo firmen el documento para reafirmar su compromiso y que este documento lo tenga cada uno y que se encuentre en un lugar accesible.
- j. **Cierre y revisión del ciclo cada seis meses:** Luego de cada seis meses, corresponderá la revisión de su misión y visión y los proyectos concluidos. Esto servirá para reevaluar lo logrado, fijar nuevos propósitos que complementen los anteriores o que mejoren situaciones diferentes.

El potencial de este trabajo es extraordinario. Si se propone resolver un número controlable de problemas que va a incidir en el mejor desempeño del despacho judicial, digamos tres situaciones a resolver, que estrechen las relaciones de los miembros del equipo, que permita la adecuada coordinación entre los despachos, que organice alguna situación que le obstaculiza el desempeño, que combata el rezago y congestión de expedientes judiciales, que regularice los controles, evidentemente, en plazos relativamente cortos, habrá hecho cambios relevantes para su despacho. Pero, especialmente, habrá incrementado las relaciones de confianza entre sus integrantes, habrá desarrollado las actitudes de liderazgo de sus funcionarios/as, habrá creado un clima de colaboración y habrá logrado darle relevancia y sentido a la labor que cada uno de los miembros del despacho realiza con nobleza y compromiso a la comunidad.

Es importante que revisen sus logros. Siéntanse orgullosos por ellos. Reconozcan las cosas buenas que cada servidor/a del equipo logra. El coautor del libro Gerencia en un Minuto, Ken Blanchard, en la sesión denominada "El Poder de Ejecutar Grandes Cosas" decía que había que "...pescar a las personas haciendo las cosas bien". Esta cultura de

## .....: Órgano Judicial :.....

realzar lo bueno de las personas es plenamente aplicable en nuestra organización. Si bien hay que regresar a la ruta a quienes se desvíen, hay que enseñar a hacer las cosas bien y reconocer lo que se hace bien. Hay que celebrar los triunfos que se logren como equipo.

En este orden de ideas, el artículo 447 del Código Judicial, en su numeral 7, señala que el Juez y la Jueza o Magistrado y Magistrada están llamados a combatir la inclinación de los/as subalternos/as a abusar, por razones de amistad, de la condescendencia del Juez o de la Jueza, en defensa de su autoridad y de su propia reputación. Si bien esta es una conducta contraria a la Ética Judicial y puede generar un proceso contra la Ética Judicial, la mejor fórmula para controlar este tipo de abuso es el ejemplo o moldear conductas apropiadas.

Donde se mantenga un despacho que maneje un ambiente de consideración, respeto, en el que se valore la transparencia, donde se dé prioridad a lo que la Ley establece que la tiene y donde es una preocupación cumplir con los términos establecidos y se funcione con celeridad, es difícil que se dé lugar a conductas que puedan prestarse para abusos.

### CAPÍTULO III. **Gestión Judicial Efectiva**

Toda instancia Jurisdiccional cuenta con un/a Magistrado/a o Juez/za, quien en asocio con su respectivo Secretario/a Judicial y demás personal operativo, está llamado a planear, organizar, integrar, dirigir y controlar el devenir de la actuación judicial encomendada; es decir, administrar el Despacho en donde imparte justicia.

Todas estas actividades que desarrolla quien juzga con su equipo de trabajo, tienen por fin dirimir los conflictos que son puestos a su conocimiento, y de la calidad y prontitud de sus respuestas dependen que se mantenga el equilibrio, la paz y armonía social.

El sistema de administración de justicia es uno de los pilares del sistema democrático. En atención a ello, debe estar en constante evolución, fortaleciendo, mejorando y modernizando sus estructuras para así asegurar los resultados que se esperan de él.

Es por ello, que los integrantes del Órgano Judicial, especialmente sus Jueces/zas y Magistrados/as, no pueden estar ajenos a las nuevas corrientes propias del mundo globalizado, por lo que debemos introducir en su ámbito de actuación, aquellos parámetros fundamentales de la gestión de calidad total que le sean aplicables.

#### **1. REDUCCIÓN DEL TIEMPO DE ESPERA DEL USUARIO EN EL DESPACHO**

Es de suma importancia desarrollar métodos efectivos de atención al usuario y a la usuaria a través de la integración y coordinación del equipo de apoyo y demás entes que coadyuvan en la labor gerencial, que permitan optimizar el recurso humano y reducir el tiempo de estadía invertido por el usuario o la usuaria en nuestras instalaciones, aumentando la productividad y efectividad del Despacho judicial, por ende, del Órgano Judicial, y asegurarse que ello se realice atendiendo las circunstancias culturales, psicológicas y sociales de nuestros clientes externos.

.....: Órgano Judicial :.....

» **BUENA PRÁCTICA JUDICIAL.**

Para ello se han detectado las siguientes mejores prácticas judiciales, mismas que se les exhorta poner en ejecución:

**a. Organizar el sistema de atención al público.**

Identificar y definir los/as funcionarios/as que coadyuven con el Secretario o la Secretaria Judicial, en la atención al público, de forma tal, que mientras unos atienden las actividades propias de la actuación y trámites de los expedientes, otros están siempre disponibles para atender los diferentes requerimientos de quienes demandan nuestros servicios usuarios. (v. gr. búsqueda de expedientes, expedición de copias, etc.).

**b. Procurar siempre la comodidad del usuario.**

Mantener el espacio físico destinado para la atención del público, facilitándoles sillas de visitas, acceso a literatura variada para aquellos momentos inevitables de espera. De esta manera, aquellos/as usuarios/as que necesariamente tengan que esperar un poco más para ser atendidos, tendrán una alternativa de distracción y no estarán concentrados exclusivamente en el transcurso del tiempo de espera.

**c. Tener siempre un plan de contingencia.**

Para los momentos de mayor concurrencia de público, el Secretario o Secretaria Judicial pueden auxiliarse del personal de apoyo para evacuar con prontitud las consultas y diligencias judiciales que demandan los/as usuarios/as presentes, priorizando aquellos que implican menor tiempo por ejemplo: aquellas personas que se encuentran en el despacho en espera de ser atendidos para la reproducción de piezas procesales.

**d. Abstenerse de brindar consejos relacionados con la actuación o gestión procesal.**

Es importante que el funcionario o funcionaria judicial puedan discernir qué tipo de orientación deben o pueden suministrar en un momento dado y quién podría ser su destinatario, con el cuidado de mantener en reserva aquella información que, por razón de sus funciones conoce, y sobre la cual debe mantener la confidencialidad.

**e. Facilitar el acceso a los libros del despacho judicial.**

Mantener accesible al usuario los libros que muestran los expedientes que ingresan al despacho, así como los listados o libros de reparto y mantener expuesto en lugar público en la Secretaría Judicial el calendario de audiencias y demás diligencias programadas. De ser posible, brindar esta información a través del sistema informático; en consecuencia, facilitarle el acceso para la ubicación en el sistema del caso.

**f. Brindar información telefónica.**

Existe, sin duda alguna, información que puede ser suministrada a las partes vía telefónica. El funcionario o la funcionaria facultado/a para ello debe discernir qué información puede brindarse por esta vía, siempre que no comprometa, principios procesales ni normas éticas de conducta. Y es que, en muchos casos, el suministro de información por medio telefónico evita la aglomeración de personas en los despachos y representa un ahorro en términos y esfuerzo para los/as usuarios/as y los/as funcionarios/as judiciales.

**❖ ¿QUÉ EVITARÁ?**

5. Acumulación innecesaria de usuarios en el área de secretaría.
6. Percepción ciudadana de descontrol y mal manejo de la administración del despacho.
7. Un maltrato institucional.
8. Pérdida de tiempo por parte de usuarios/as y funcionarios/as.
9. Mala atención e información imprecisa sobre el trámite de los procesos.

**❖ ¿QUÉ BENEFICIOS GENERA SU PRÁCTICA?**

- Mejora la percepción ciudadana.
- Descongestionar el despacho de la concurrencia de personas cuyos asuntos no se ventilan en el mismo.
- Mejora la atención al usuario o a la usuaria cuyas causas sí se ventilan en el despacho.
- Pronta obtención de información requerida por medio de los registros escritos que se llevan en el Tribunal.

.....: Órgano Judicial :.....

- Propicia un ambiente de trabajo sereno y que el Secretario o Secretaria Judicial puedan atender eficientemente las demás funciones propias de su cargo.
- Garantiza que una mayor cantidad de usuarios/as obtengan, en forma rápida, las respuestas e información que requieren.

⇒ **JURISDICCIÓN APLICABLE.**

- Todas las jurisdicciones.

**2. REGISTRO INTEGRADO DE INFORMACIÓN SOBRE LOS EXPEDIENTES EN TRÁMITE**

Muchas veces, las personas comparecen a los despachos judiciales, sin contar con los datos necesarios o suficientes para identificar de inmediato el expediente que recoge el conflicto en el que son parte; puede ocurrir que quien acude al despacho desconozca las razones por las que ha sido citado/a o llamado/a a los estrados de un Tribunal.

En estos casos, es sumamente necesario contar con distintos criterios de búsqueda, que faciliten la identificación de los expedientes y permitan brindar el servicio al que estamos llamados, contando para ello con distintas herramientas que se complementan, a partir de diferentes datos, y permiten proporcionar la información requerida, junto con los detalles de la carátula y el sistema de archivo, se formará un sistema de información lo suficientemente abarcador, integrado y completo.

⇒ **BUENA PRÁCTICA JUDICIAL.**

Para ello se han detectado las siguientes mejores prácticas judiciales, mismas que se les exhorta poner en ejecución:

**3. MANTENER UN TARJETARIO ACTUALIZADO DE LAS ACTUACIONES PARA CADA EXPEDIENTE, INTEGRADO CON UN SISTEMA DE ARCHIVO DE LAS MISMAS.**

Es la forma más efectiva de controlar las actuaciones y gestiones que se llevan a cabo en el curso de los procesos que se ventilan en el tribunal.

Esta herramienta debe contener los datos que identifican el proceso por su número, fecha de entrada, identificación del tribunal, del proceso y

de las partes. Adicionalmente debe colocarse en espacios en forma de columnas, la fecha, foja, tipo de actuación, descripción y el funcionario a quien se le asigna la tramitación. Tales anotaciones deben hacerse con letra clara y legible para que sirva a cualquier funcionario/a que deba consultar la tarjeta, estas anotaciones deben realizarse siempre que el expediente pase de un trámite a otro, con la identificación de la persona asignada.

➤ **¿QUÉ EVITARÁ?**

- Desorganización en el despacho, en detrimento directo de los/as usuarios/as y funcionarios/as.
- Pérdida de tiempo.
- Percepción de incompetencia y mal manejo de los procesos y sus expedientes.

➤ **¿QUÉ BENEFICIOS GENERA SU PRÁCTICA?**

- Proyección de organización, orden, transparencia y eficiencia de la actuación judicial.
- Provee información actualizada del estado de los procesos.
- Permite la ubicación inmediata de los expedientes, a partir de la información que contiene el tarjetario.
- Sintetiza el registro de todas las actuaciones, lo cual en un momento dado, permite acudir a ellas en busca de alguna información, sin necesidad de utilizar el expediente.
- Control y monitoreo de las tareas asignadas.

➤ **JURISDICCIÓN APLICABLE.**

- Todas las jurisdicciones.

#### **4. AGENDA DE ASIGNACIÓN DE LABORES**

La Secretaría Judicial debe llevar un registro de asignación de funciones a efectos de darle seguimiento.

## .....: Órgano Judicial :.....

La designación de tareas a través de una agenda por parte del Secretario Judicial y de inscripción de tareas designadas por parte de los servidores permite que administren de una forma más adecuada su tiempo.

El tener de forma escrita su programación de labores permite definir una ruta adecuada para abordarlos de mejor manera. Si, por ejemplo, sé que tengo que emitir tres resoluciones de desistimiento y resolución de fondo, puedo prepararme para hacer las resoluciones de desistimiento de forma consecutiva a través de un formato que me sirva de marco de referencia. Me puedo preparar adecuadamente para conocer las implicaciones de un desistimiento, de manera que al resolver estaré atento(a) sobre las condiciones que debo esperar.

De igual forma, al saber que tengo que atender un expediente de cierta complejidad, me puedo preparar antes de buscar antecedentes, jurisprudencia y doctrina, por ejemplo, a fin de estar preparado(a) para atender el caso en el momento que haya dispuesto.

Esta práctica, también permite que mientras me estoy preparando o le llega su turno al expediente que me han designado, éste permanezca en el archivador, de manera que si alguna parte desea verlo, el acceso será fácil y rápido. Con esto no se ocupa a otros servidores, ni se interrumpe la gestión del derecho por mucho tiempo, ni siquiera al propio servidor que tiene el expediente designado.

⇒ **PRÁCTICA TRIBUNALICIA**

Es recomendable que el Secretario Judicial y/o el Juez, realice una reunión, al menos una vez por semana, con los colaboradores del despacho. En esa reunión se hará referencia a las tareas asignadas en la última y se verificará los avances de cada servidor y sus dificultades, para identificar cómo se le puede ayudar.

Luego se procederá a definir las nuevas tareas designadas por el Secretario Judicial y/o el Juez. Éste llevará un control de las tareas en su agenda o en un listado de asignaciones por funcionario. A su vez, cada funcionario recibirá o anotará la lista de sus designaciones.

Una vez concluida la reunión, cada funcionario revisará su listado y organizará su trabajo de forma que resulte más apropiada, dándole

prioridad a aquella que le destine la Ley y conforme los parámetros señalados por el Secretario Judicial y/o el Juez. El servidor judicial procederá a ejecutar las labores indicadas, retirando del archivador, únicamente el expediente con el que va a trabajar en ese momento. Una vez concluido su trabajo con ese expediente, procederá a entregarlo al Secretario Judicial o al Juez, según sea el caso y procederá con la atención de otro expediente.

Se recomienda que los funcionarios puedan conocer de todos los procedimientos que atiende el despacho.

#### ❖ **¿QUÉ EVITARÁ?**

- Desconocimiento de las labores que realizan o estén realizando los integrantes del Despacho.
- Demora en la obtención de información sobre el estado de los procesos. Respuesta no oportuna al usuario respecto a la situación y ubicación de un negocio.
- Mantener un gran número de expedientes en su pupitre sin control de con qué expediente cuenta, expuestos a que los que ingresen al despacho puedan causar un daño o una alteración en el expediente.
- Imagen de desorden en el despacho.
- Falta de espacio para trabajar con organización.
- Falta de control en todo momento de dónde se encuentran los expedientes. Falta de seguimiento del trabajo de los funcionarios.
- El manejo exclusivo de un tipo de proceso por un solo funcionario.

#### ❖ **¿QUÉ BENEFICIOS GENERA SU PRÁCTICA?**

- Control del rendimiento de los que integran el Despacho.
- Medición de los tiempos invertidos en la elaboración de las asignaciones.
- Compromiso de los integrantes del Despacho por el trabajo en equipo.

.....: Órgano Judicial :.....

- Localización expedita de los expedientes. Ahorro de tiempo en la búsqueda de información.
- Mejor control sobre las labores de los servidores del despacho. Rendición de cuentas a lo interno del juzgado. Mejor guía y liderazgo del equipo. Mejor organización de las labores de los servidores judiciales dándole relevancia y prioridad a lo importante.
- Unificación de criterios.
- Un ambiente más despejado.
- Imagen de pulcritud y organización hacia la ciudadanía.
- Mayor conocimiento de los funcionarios del tribunal con relación a todos los procesos que en éste se ventilan.

⇒ **JURISDICCIÓN APLICABLE.**

- Todas las jurisdicciones.

Ver anexo No.1

## **5. INFORMACIÓN SOBRE EL CONTENIDO DE LOS EXPEDIENTES**

El expediente materializa y representa el trabajo que realizan, tanto quien juzga como quien defiende los intereses de las partes, en aras de arribar a decisiones que solucionan o dan fin a las controversias planteadas y, en el caso de procesos no contenciosos, reconocen o no un derecho; en virtud de esto, el mismo recoge las actuaciones que se van adelantando hasta poner fin al proceso.

Las carátulas de los expedientes constituyen la primera información que se tiene del proceso al momento de examinarlo. Sirve de guía para su identificación y ofrece información relevante para su manejo inicial y atención al público. Debe estar completa en un inicio con la anotación de los primeros datos con que se cuenta, a medida que el curso del expediente lo demanda, debe ir actualizándose.

El buen estado en que se mantenga la carátula, es importante para la rápida ubicación de información relevante a la hora de recibir escritos.

También debe mantenerse un archivo ordenado de documentación que, si bien no forma parte de los expedientes, sí es propia de toda oficina judicial; nos referimos a documentación o correspondencia de índole, en su mayor parte, jurídica administrativa, que debe ser igualmente archivada siguiendo un orden lógico y con total independencia del archivo de los expedientes.

➤ **BUENA PRÁCTICA JUDICIAL.**

Para ello se han detectado las siguientes mejores prácticas judiciales, mismas que se les exhorta poner en ejecución:

**a. Contenido de la carátula.**

La identificación del Tribunal y del tipo de proceso; los nombres de las partes y sus respectivos apoderados judiciales con precisión del domicilio donde deben evacuarse las notificaciones, evitar anotaciones imprecisas como "y otros". Anotar el número asignado al expediente, la información referente a la fecha de entrada y salida, así como de las diligencias judiciales que se encuentre en trámite.

Ver anexo No.2

**b. Utilización de colores para identificar el tipo de proceso.**

Dada la variedad de procesos que conoce cada jurisdicción es recomendable la utilización de carátulas o marcados de colores que indiquen el tipo de causa se trata. V. gr. rojo para los procesos ordinarios, verde para los ejecutivos, etc.

**c. Índice de actuaciones y gestiones relevantes.**

Levantar una lista de verificación en el reverso de la carátula, con tres columnas para la indicación del folio donde éstas reposan, y una casilla de observaciones.

Se califica de relevante la información, datos y pruebas incorporadas al proceso; esta información sirve de guía al juez/a en primera instancia, así como al magistrado/a al resolver en segunda instancia. Esta herramienta permite ubicar rápidamente las piezas procesales importantes. Además se registran aquellas peticiones que merecen un pronunciamiento del tribunal y las decisiones que se adopten a lo largo del proceso,

que marcan su curso y arrojan información sobre el estado en que se encuentra en un momento dado.

Utilizar los flujogramas de procesos, a fin de que cada funcionario del tribunal tenga una guía sobre el curso que debe recorrer el expediente.

Ver anexo No.3

Ver anexo No.4

#### **d. Correspondencia enviada y recibida.**

Aquella documentación que no corresponda directamente a los expedientes, también resulta oportuno mantenerla debidamente clasificada y organizada, de forma tal que se mantenga un control estricto de la misma y se tenga certeza si una información requerida o solicitada ha sido contestada oportunamente.

Los oficios, notas, solicitudes o cualquier otra información que atañe o corresponda a un expediente para que se mantenga actualizado y colocar el número secuencial del folio.

Ver anexo No.5

#### » **¿QUÉ EVITARÁ?**

- Dificultad y demora en la búsqueda de expedientes.
- Dilación en la entrega de la información.
- Errores en la tramitación y reiterar notas que ya han sido recibidas en el despacho.

#### » **¿QUÉ BENEFICIOS GENERA SU PRÁCTICA?**

- Facilita la rápida ubicación, clasificación, colocación y archivo del expediente.
- Ubicación rápida y fácil de datos en corto tiempo sin necesidad de incurrir en la búsqueda sobre la totalidad de documentos que constituyen el expediente.
- Familiariza al juez con el expediente de una forma organizada, lo que le permite llevar adelante el curso del proceso de manera más efectiva.

- Sirve a quien juzga de guía al momento de dictar la sentencia, pues cuenta con las anotaciones necesarias que facilitan la labor de revisión de las piezas procesales relevantes dentro de los parámetros que dispone el Código Judicial.
- Opera como un índice de referencia para futuras consultas del expediente, incluso en otras instancias judiciales.
- Permite detectar si se incurre en omisiones y permite su corrección inmediata.

❖ **JURISDICCIÓN APLICABLE.**

- Todas las jurisdicciones.

**6. ARCHIVO APROPIADO DE LOS EXPEDIENTES PARA SU CORRECTA CONSERVACIÓN Y FÁCIL UBICACIÓN**

Una de las tareas más importantes de la Secretaría Judicial es el control, custodia y manejo de los expedientes, que se constituye en una labor fundamental para la organización del despacho judicial, con lo cual se logra combatir el rezago y congestión.

El control, custodia y manejo de los expedientes implica un cuidado desde el momento del ingreso del expediente al despacho, hasta su remisión a los archivos centrales, e involucra su identificación apropiada y ordenada, al punto que, aún aquellos/as funcionarios/as que no estén a cargo de la búsqueda y control de expedientes, puedan ubicarlos fácil y rápidamente.

La rápida ubicación de un expediente requiere de una permanente labor rutinaria de revisión de los archivadores.

❖ **BUENA PRÁCTICA JUDICIAL.**

Para ello se han detectado las siguientes mejores prácticas judiciales, mismas que se les exhorta poner en ejecución:

- Archivar los expedientes en forma numérica y evitar el archivo de expedientes por etapas procesales. Este sistema se puede mantener siempre que se cuente con un apoyo en tarjetas (manual) o con un listado por nombres de las partes que se mantenga de manera digital, con toda la información del expediente, de manera

## .....: Órgano Judicial :.....

que, por el nombre de las partes, se pueda hacer una búsqueda ya sea en una hoja de cálculo o en un documento; y (2) la agenda de designación de tareas a los diferentes colaboradores del despacho.

- Mantener en el escritorio solo los expedientes que se están trabajando.
- Revisión permanente del inventario de expedientes en trámite, para darles el impulso procesal correspondiente.
- Establecer un mecanismo de seguimiento de causa a lo interno del despacho, con su respectivo monitoreo de tiempo y respuesta, con el auxilio de un inventario de expedientes. Para tal efecto, se sugiere colocar una columna de la actividad procesal encomendada, el nombre del funcionario o de la funcionaria, fecha de asignación y fecha de entrega.
- Prohibir el préstamo de los expedientes a lo interno y externo del Órgano Judicial, salvo en aquellos que por disposición legal así lo autoricen y con la formalidad necesaria para que quede registrado (firma de entrega y recibido con fecha y motivo del préstamo).
- Mantener un archivo intermedio para los expedientes fallados que deben permanecer disponibles y accesibles al despacho.

❖ **¿QUÉ EVITARÁ?**

- Percepción de desorden y malos manejos.
- Dilación en la búsqueda de información.
- Extravío de expedientes.
- Deterioro de los expedientes.
- Especulaciones por parte del usuario, en eventos de extravíos temporales de los expedientes.

❖ **¿QUÉ BENEFICIOS GENERA SU PRÁCTICA?**

- Ahorra tiempo en la búsqueda y ubicación de los expedientes, siempre y cuando, se mantengan en el lugar correspondiente del archivo, cuando no se está trabajando en él.

- Permite poner los expedientes a disposición de los interesados de manera inmediata y sin demoras, lo cual ofrecerá tranquilidad a las partes involucradas, quienes en todo momento podrán conocer el trámite judicial de forma ágil y clara.
- Ofrece a la Secretaría Judicial un control efectivo sobre los expedientes y la labor de los funcionarios y las funcionarias del despacho.
- Dota a los funcionarios y las funcionarias de la Secretaría de las herramientas necesarias para suplir las faltas accidentales o incidentales del Secretario o de la Secretaria, de manera eficiente.
- Ayuda a conservar la integridad y el buen estado del documento.
- Sirve como complemento a los demás controles y herramientas, para obtener información cruzada, útil para la ubicación rápida del expediente.

» **JURISDICCIÓN APLICABLE.**

- Todas las jurisdicciones.

**7. RECEPCIÓN DE ESCRITOS**

Diariamente el Secretario Judicial o la Secretaria Judicial y en su defecto el funcionario o la funcionaria que éste designe, debe recibir toda la documentación que presenten las partes y dejar constancia de la fecha y hora de su presentación.

Esta documentación debe ser revisada en detalle, a fin de verificar que el documento esté dirigido al despacho correspondiente, que el lenguaje utilizado no contenga palabras injuriosas o calumniosas y que se encuentre en término, si es el caso.

Todo escrito debe ser recibido, con la advertencia que se recibe por insistencia cuando se trate de términos y éste haya vencido.

» **BUENA PRÁCTICA JUDICIAL.**

Para ello se han detectado las siguientes mejores prácticas judiciales, mismas que se les exhorta poner en ejecución:

## .....: Órgano Judicial :.....

- Recibir los escritos presentados a través de cualquier medio tecnológico, con las anotaciones correspondientes.
- Verificar antes de anotar el recibido, si los escritos se han presentado dentro del término. En caso contrario, salvo la presentación por insistencia, no deben ser recibidos.
- En los escritos y memoriales que se presenten al Tribunal no se podrán usar expresiones indecorosas u ofensivas (v. art. 485 C.J.).
- Ante un escrito con defectos, se le advierte a la persona que lo presenta y se hace la anotación de las observaciones realizadas.
- Los escritos, oficios, notas, certificaciones, solicitudes, en fin, toda información del expediente, debe ser incorporada al expediente inmediatamente y colocar el número secuencial del folio.
- Corresponde al Secretario o a la Secretaria Judicial la recepción de los escritos; solo podrá designarse a otro funcionario para recibir la correspondencia.
- En caso de las notificaciones del Ministerio Público debe realizarse una clasificación previa de acuerdo al tipo de notificación (audiencia, traslado, emisión de concepto, etc.), previa comunicación entre los Secretarios o las Secretarias.

» **¿QUÉ EVITARÁ?**

- Admisión de escritos con errores o con contenido irrespetuoso.
- Devolución u orden de corrección de documentos.
- Pérdida de tiempo y esfuerzo.
- Percepción que quien esté llamado a recibirlos desconoce su trabajo.
- Pérdida de piezas procesales.
- Expedientes incompletos.

» **¿QUÉ BENEFICIOS GENERA SU PRÁCTICA?**

- Mayor transparencia al incorporar inmediatamente al expediente los documentos presentados, así como la confección de las

carátulas, informe secretarial cuando se presentan incidentes y anotación en la carátula principal.

- Celeridad en la recepción de la correspondencia del despacho.
- Agilización en la recepción de los escritos judiciales.
- Mantiene actualizada la información del expediente.

➤ **JURISDICCIÓN APLICABLE.**

- Todas las jurisdicciones.

**8. REMISIÓN DE EXPEDIENTES TERMINADOS AL DEPARTAMENTO DE ARCHIVOS DE LA INSTITUCIÓN**

Remitir periódicamente los expedientes terminados a los Archivos Judiciales de la Institución, es una práctica que debe ser adoptada por todos los despachos judiciales, a fin que no se acumulen los expedientes, cuyo trámite ya culminó, sin ningún tipo de criterio de clasificación.

La remisión debe ajustarse a los parámetros que a tales efectos ha diseñado la Oficina de Archivos Judiciales, para así proceder a su registro de manera ordenada y de fácil ubicación, para los casos en que sean requeridos dichos expedientes por alguna oficina judicial.

Se recomienda crear una celda para colocar la salida del expediente y colocar una pestaña o enlace donde se anota el número de bulto donde se encuentra archivado.

Llenar las estadísticas judiciales con un formato digital lo cual permite agilizar el último trámite del expediente antes de su archivo.

➤ **BUENA PRÁCTICA JUDICIAL.**

Para ello se han detectado las siguientes mejores prácticas judiciales, mismas que se les exhorta poner en ejecución:

- Una vez se llena el sello de salida del expediente, debe completarse el formulario de Estadística y Censo de la Contraloría General de la Nación en las Jurisdicciones que así se exige.
- Ordenar los expedientes con salida y completar el formulario de la Oficina de Archivos Judiciales de la Institución.

## .....: Órgano Judicial :.....

- Hacer los bultos correspondientes en espera del periodo asignado para remitirlos a los Archivos Judiciales de la Institución.
- Los expedientes consultados por las partes, en espera de ser remitidos a los Archivos Judiciales de la Institución, deben ser colocados nuevamente en el bulto correspondiente.
- Cumplido el término indicado en el artículo 495 del Código Judicial, para remitir a la oficina respectiva, se completará el formulario con el número correspondiente en forma secuencial.
- No dar salida a los expedientes no finalizados.
- Llevar un control adecuado de los expedientes remitidos a la Oficina de Archivos Judiciales.

⇒ **¿QUÉ EVITARÁ?**

- Acumulación de expedientes fallados ocupando espacio necesario, para el ejercicio de otras funciones.
- Percepción de desorden y desorganización judicial.
- Desconocimiento de la ubicación de los expedientes ya fallados o resueltos.

⇒ **¿QUÉ BENEFICIOS GENERA SU PRÁCTICA?**

- Permite contar con un área de trabajo más amplia en el tribunal, que puede ser utilizada para una mejor distribución de los espacios (ya sea en beneficio del propio equipo de trabajo funcionario o del público), o para los sistemas de archivos de los procesos en trámite.
- Minimiza la posibilidad de confusión entre expedientes activos y terminados, así como el extravío temporal de los mismos.
- Preserva la documentación que contienen los expedientes y que, en muchos casos, no se limita a actuaciones procesales, sino también a documentos con contenido o valor económico o probatorio importante y útil, que se puede hacer valer en otros procesos.
- Ubicación inmediata y rápida de los expedientes archivados en el Departamento de Archivo, al ser requeridos por los interesados.

**➤ JURISDICCIÓN APLICABLE.**

- Todas las jurisdicciones.

Ver anexo No.6

Ver anexo No.7

**9. INVENTARIO ACTUALIZADO DE LOS EXPEDIENTES EN TRÁMITE**

El inventario es un listado de los expedientes que cursan en un despacho.

Se trata de un registro informático de mucha utilidad, pues no se limita a registrar información, sino que permite obtener inmediatamente resúmenes o datos por categorías, mediante la utilización de criterios de búsqueda.

Una vez concluido el inventario es posible obtener científicamente información relacionada con la distribución de los negocios en las distintas etapas procesales por fecha y cuáles de estas concentran mayor cantidad de trámites pendientes, lo que permite adoptar los planes dirigidos a superar aquellas fases en las cuales el despacho enfrenta mayor dificultad.

El Protocolo de Inventario de Expedientes consiste en hoja de cálculo, que debe contener en su primera columna una fórmula que facilite el conteo de los expedientes.

En esta hoja seccionada por columnas, se anota el número de expediente, la fecha de entrada (día, mes y año), en otra columna se repite solamente el año (necesario como criterio de búsqueda en el medio informático), el tipo de proceso, las partes involucradas, evitando la utilización de palabras como "y otros", colocados demandante y demandado en columnas separadas (incluso separando los nombres de los respectivos apellidos), el último trámite realizado, su fecha, el trámite pendiente y las observaciones que se consideren convenientes anotar sobre el trámite pendiente, en la última columna.

**➤ BUENA PRÁCTICA JUDICIAL.**

Para ello se han detectado las siguientes mejores prácticas judiciales, mismas que se les exhorta poner en ejecución:

## .....: Órgano Judicial :.....

- Registro electrónico en hoja de "Excel" o su compatible, de los expedientes una vez ingresan al despacho.
- Llevar el inventario digitalizado de expedientes según el formato proporcionado por la Dirección de Auditoría Judicial.
- Los expedientes resueltos con medidas o resoluciones provisionales, se mantienen como expedientes en trámite.
- Los expedientes resueltos con una decisión definitiva cuando los beneficiarios son menores de edad o cursando estudios en materia de alimentos hasta 25 años; la salida se anota en el control correspondiente, una vez se cumpla la condición respectiva que implica el cierre definitivo del mismo.
- Utilizar periódicamente (preferiblemente un mínimo de una vez al mes) la herramienta de tablas y gráficos dinámicos de la herramienta informática de "Excel" o su compatible, a efectos de medir el movimiento mensual de casos y así precisar el rendimiento del despacho judicial.

⇒ **¿QUÉ EVITARÁ?**

- Descontrol en el manejo de los expedientes.
- Demora en la ubicación de los mismos.
- Desconocimiento sobre su estado procesal real.
- Percepción de desorden.
- Desconfianza por parte de los y las usuarias.
- Dificultad en la elaboración de las estadísticas.

⇒ **¿QUÉ BENEFICIOS GENERA SU PRÁCTICA?**

- Facilita el control de los negocios en trámite.
- Permite conocer en toda su magnitud el volumen o carga laboral que tiene un despacho.
- Facilita el conocimiento de los puntos críticos y búsqueda de soluciones.

- Sirve para planificar las actividades que deben desarrollarse y establecer las prioridades.
- Ayuda a planificar las asignaciones de tareas a los funcionarios.
- Contribuye a mantener un seguimiento de los trámites en los procesos.
- Sirve de parámetro para la fijación de metas a ser alcanzadas.
- Soluciona obstáculos para la ubicación del expediente, cuando el usuario no cuenta con suficiente información sobre el caso que motiva su comparecencia en el Tribunal.
- Soluciona también obstáculos para la identificación y ubicación del expediente, cuando es el Juez y la Jueza o alguno de sus funcionarios quien lo requiere para su revisión, y no recuerda con precisión sus datos.
- Simplifica y coadyuva para la confección de las estadísticas que periódicamente deben ser remitidas a los superiores jerárquicos y al Centro de Estadísticas Judiciales del Órgano Judicial.
- Percepción de orden y transparencia en la gestión del despacho.
- Facilita el impulso procesal oficioso.
- Registro de los datos de manera uniforme, para evitar imprecisiones en la contabilización de los resultados.
- Estos datos son los básicos; más pueden agregarse otras columnas para la anotación de datos que se consideren importantes o relevantes; siempre que no congestione la hoja y dificulte su acceso rápido.

❖ **JURISDICCIÓN APLICABLE.**

- Todas las jurisdicciones.

Ver anexo No.8

**10. INVENTARIO ACTUALIZADO, MANEJO Y CONTROL DE EVIDENCIAS Y PRUEBAS**

Es de vital importancia para el despacho judicial mantener actualizado el registro y control de evidencias que han sido puestas a órdenes del

.....: Órgano Judicial :.....

despacho. Estas evidencias aparecen detalladas en el formulario de control de evidencias, creado para los bienes que son custodiados en el Centro de Custodia y Bienes Cautelados del Ministerio Público o los que se encuentren bajo la administración del Órgano Judicial.

Todo despacho judicial debe llevar el control de evidencias y pruebas, lo cual facilita su devolución oportuna, como mecanismo para desarrollar nuestra labor de impartir justicia de manera eficaz; esta función puede llevarse en el inventario de expedientes, a través de una celda que indique la existencia de evidencias, así como una pestaña o enlace con la identificación de la autoridad que la pone a disposición del Tribunal, así como su descripción, numeración y demás generales de identificación.

➤ **BUENA PRÁCTICA JUDICIAL.**

Para ello se han detectado las siguientes mejores prácticas judiciales, mismas que se les exhorta poner en ejecución:

- En caso, que el despacho no esté adscrito al Registro Único de Entrada (RUE), debe verificar si el expediente contiene evidencias y si las mismas se encuentran debidamente filiadas a órdenes del juzgado receptor; en caso contrario, debe abstenerse de recibir el expediente hasta tanto se subsane la misma.
- Anexar al inventario electrónico de expedientes una celda para identificar si el caso tiene evidencias a órdenes del despacho, con su respectiva descripción.
- Colocar en la carátula un distintivo de color, que represente un llamado de atención.
- Pronunciarse sobre el comiso o devolución de las evidencias, al dictar el fallo de instancia.
- Coordinar periódicamente la diligencia de descarte de evidencias sin valor y de asignación al Tesoro Nacional, de aquellos bienes con valor.
- Se recomienda que por lo menos una vez al año, se planifique una diligencia de descarte y entrega de evidencias de valor al Ministerio de Economía y Finanzas, las cuales pueden ser coordinadas con otros despachos judiciales para optimizar el recurso y equipo del

Ministerio de Economía y Finanzas y de la Policía Nacional, cuando haya armas de fuego en buen estado que son asignadas a la Policía Nacional por conducto del citado Ministerio. Los artículos sin valor deben ser destruidos, dejando constancia en la respectiva acta de descarte de evidencias.

#### ❖ **¿QUÉ EVITARÁ?**

- Desconocimiento de quien juzga sobre la existencia de evidencias.
- Congestionamiento del Despacho o del Centro de Bienes y Fondos Cautelados del Ministerio Público.
- Desasosiego del público que demanda la devolución de una pertenencia.
- Desconocimiento de quien juzga que debe pronunciarse en la sentencia sobre el destino final de una evidencia o pertenencia.
- Percepción de corrupción producto de la no ubicación de una evidencia.
- El no cumplimiento de un deber procesal.
- Pérdida de tiempo y esfuerzo en la identificación de una evidencia y su vinculación con el expediente.

#### ❖ **¿QUÉ BENEFICIOS GENERA SU PRÁCTICA?**

- Devolución oportuna de las evidencias.
- Disponibilidad de espacio físico en el Centro de Custodia y Bienes Cautelados del Ministerio Público.
- Evita la revictimización de la víctima quien podrá disponer de su bien, sin esperar que termine el juicio.
- Mantiene despejadas las áreas de trabajo del juzgado.
- Mayor rendimiento del equipo de trabajo.
- Sienta las bases para el proceso de rendición de cuentas a lo interno del juzgado.
- Se cumple con los presupuestos normativos procesales.

.....: Órgano Judicial :.....

- Percepción de transparencia en el manejo de las evidencias y pruebas.
- Reduce el riesgo de pérdida de los objetos de valor.

» **JURISDICCIÓN APLICABLE.**

- Todas las jurisdicciones.

Ver anexo No.9

**11. INVENTARIO DE LOS CERTIFICADOS DE GARANTÍA Y OTROS VALORES**

Levantar un inventario detallado de los certificados de garantía existentes en cada Tribunal, labor que deberá realizarse con el apoyo de las instancias administrativas correspondientes.

» **BUENA PRÁCTICA JUDICIAL.**

Para ello se han detectado las siguientes mejores prácticas judiciales, mismas que se les exhorta poner en ejecución:

- Mantener actualizado el inventario de los certificados de garantía y la determinación clara de a qué proceso corresponde, con el apoyo de Auditoría Interna.
- Registrar en el Libro el ingreso y devolución de los certificados de garantía.
- Mantener bajo seguridad en una caja fuerte los certificados de garantía y otros títulos valores.
- Cumplir con la remisión de los informes periódicos a Auditoría Interna.
- Los recibos o constancia de consignación y devolución deben estar numeradas y archivadas numéricamente.
- Verificar el endoso al momento de la entrega, a quien lo consignó.
- No recibir certificados de garantía que hayan sido comprados a nombre de un Tribunal distinto.

- Antes de anotar la salida del expediente, verificar si está pendiente la devolución de certificados de garantía.
- Agregar en la hoja de Excel del inventario de expedientes, un enlace o pestaña para llevar la consignación y devolución de los certificados de garantías.

#### ▶ **¿QUÉ EVITARÁ?**

- Demora en la ubicación de un certificado de garantía.
- Pérdida de los certificados de garantía.
- Percepción de corrupción.
- Desconfianza por parte del público.

#### ▶ **¿QUÉ BENEFICIOS GENERA SU PRÁCTICA?**

- Evita la pérdida, extravío de los certificados de garantía.
- Facilita la consignación y devolución de los mismos.
- El Tribunal mantiene un control confiable de los certificados de garantía consignados en el despacho.
- Permite la devolución de certificados consignados en aquellos procesos ya concluidos.

#### ▶ **JURISDICCIÓN APLICABLE.**

- Todas las jurisdicciones.

## **12. FALLAR EN AUDIENCIA**

La tendencia hacia la implementación de fórmulas que garanticen la transparencia en los procesos judiciales, impone a quienes juzgan desarrollar habilidades y destrezas de oralidad que le permitan resolver en forma pública, oportuna y rápida, los asuntos planteados, en presencia de las partes que asisten al acto de audiencia.

Este mecanismo genera confianza en los usuarios y las usuarias del sistema, que pueden escuchar de viva voz de quien juzga los razonamientos jurídicos que lo conducen a tomar determinada decisión. El

.....: Órgano Judicial :.....

pronunciamiento de la decisión en la audiencia, garantiza el principio de inmediación que exige que el Tribunal que va a dictar la sentencia, presencie directamente y en forma concentrada la evacuación del material probatorio, junto con los demás sujetos del proceso.

Frente a la escritura, la oralidad es un instrumento de comunicación simple, directo y efectivo, pues toma en cuenta los gestos, tono de voz, acentuación y pausa; además evita el exceso de formalismos.

La simplificación del trámite permite la agilización de los procesos, en consecuencia, la resolución de las incidencias en la audiencia efectiviza este principio constitucional.

» **BUENA PRÁCTICA JUDICIAL.**

Para ello se han detectado las siguientes mejores prácticas judiciales, mismas que se les exhorta poner en ejecución:

- Cada juez/za debe desarrollar la técnica metodológica que mejor le convenga para tomar los apuntes durante las audiencias. Este sistema va de la mano con la tecnología de reproducción de las audiencias, lo cual afecta la manera como conservamos los elementos importantes para uso del Juez o de la Jueza durante el juicio.
- Existen muchas técnicas tales como:
  - Apuntes que siguen el orden en que la prueba es presentada.
  - Apuntes cronológicos.
  - Listados de chequeo con sus respectivos apuntes.
  - Designación especial de pruebas claves.
  - Resumir los apuntes oportunamente.
  - Los expertos en el área de memoria y la toma de apuntes, recomiendan varios procedimientos generales para hacer más eficaz la tarea:
    - Utilizar una carpeta que le permita quitar y agregar páginas.
    - Usar carpetas distintas o divisiones que mantienen separados casos distintos.

- Colocar fecha y caso al comenzar cada página.
- Dividir cada página en columnas y mantener los apuntes de un lado y la otra columna para aclaraciones, resúmenes e índices (para ubicar temas).
- Asegurar que, para ahorrar tiempo, los apuntes sean legibles.
- Utilizar abreviaciones y síntesis.
- Hacer y separar ideas mediante incisos y subrayar, utilizando símbolos para puntos o pruebas claves.
- Mantener un propio registro de la incorporación e importancia de pruebas físicas, peritajes y croquis.
- Revisar periódicamente los apuntes durante el juicio. Muchos jueces y juezas lo hacen cada día antes o después de sesionar.
- Recordar que los apuntes son personales, no son ni para las partes, ni para el público, ni para un expediente. Son una ayuda al efectivo y justo proceso de juzgamiento.
- Al hacer las anotaciones de los aspectos relevantes de la argumentación jurídica de las partes, el Juez o la Jueza deben colocar una columna para las premisas fácticas, otra para las premisas jurídicas y una para las conclusiones.
- El juzgador o la juzgadora que preside la audiencia oral debe personalmente dictar la sentencia, sin posibilidad de delegación.
- De ser necesario, quien juzga puede decretar un receso para analizar los elementos de convicción para emitir el fallo de instancia en oralidad, una vez concluyan los alegatos de las partes; salvo los expedientes que por su complejidad deben resolver por escrito para evitar imprecisiones de fondo y forma.
- Al emitir el fallo en oralidad, el Juez debe comunicar a las partes que quedan debidamente notificadas de la decisión e indicarle que pueden recurrir y sustentar en el acto o dentro del término de ley.

.....: Órgano Judicial :.....

» **¿QUÉ EVITARÁ?**

- El rezago en la toma de decisiones jurisdiccionales y en los actos de comunicaciones.
- Pérdida de tiempo y esfuerzo que puede ser destinado a otras actuaciones procesales.

» **¿QUÉ BENEFICIOS GENERA SU PRÁCTICA?**

- Potencia el principio de transparencia, las partes escuchan de viva voz del juzgador/a la decisión.
- Reduce el índice de apelaciones, pues las partes comprenden mejor la decisión.
- Optimización del tiempo, recurso humano y tecnológico.
- Se cumplen los principios procesales de inmediación, concentración, unidad de acto, publicidad, oralidad y economía procesal.
- Se cumple con los términos legalmente establecidos para emitir el fallo de instancia.
- Se profieren resoluciones judiciales cónsonas con los derechos e intereses legalmente tutelados a favor de las personas.

» **JURISDICCIÓN APLICABLE.**

- Todas las jurisdicciones que lleven a cabo audiencias, en donde la Ley les permita fallar en ellas.

Ver anexo No.10

Ver anexo No.11

### **13. CONDUCCIÓN EFICAZ DE LA AUDIENCIA**

Corresponde a quien juzga la dirección de la audiencia pública en la que se le otorgan amplias facultades para dirigir el debate y evitar que los sujetos procesales traten temas irrelevantes, inconducentes a los intereses que representan o dilaten sus intervenciones, lo que redundaría en perjuicio de la eficiencia del Tribunal.

### ❖ BUENA PRÁCTICA JUDICIAL.

Para ello se han detectado las siguientes mejores prácticas judiciales, mismas que se les exhorta poner en ejecución:

- El Tribunal debe contar con un reglamento de audiencias que permita a las partes conocer de antemano las reglas del debate, que garantice la igualdad de participación y condiciones de las partes, el cual debe estar exhibido en un lugar visible dentro del despacho judicial.
- El juzgador o la juzgadora deben mantener un rol activo durante la celebración de la audiencia, no abandonar el recinto en ningún momento.
- El director o la directora del debate deben ser facilitadores/as de la comunicación entre las partes, de manera asertiva y efectiva.
- No distraerse en otros asuntos, aún cuando se trate de diligencias del despacho, pues denota desinterés, le resta concentración en el debate y pierde de vista elementos que pueden resultar vitales para la decisión.
- Designar un equipo encargado de la logística que libere a quien juzga de la atención de aspectos administrativos que guardan relación con la celebración de la audiencia y que le restan tiempo para prepararse adecuadamente.
- Quien juzga debe hacer uso de las medidas disciplinarias legales que sean necesarias para que el debate se oriente a los temas relevantes y evitar la dilación innecesaria.
- Durante la audiencia quien juzga debe actuar con prudencia, cortesía, tolerancia y paciencia.
- Propiciar los mecanismos que impliquen la efectividad del Principio de Economía Procesal, sin que se afecte el Principio del Debido Proceso ni Tutela Judicial Efectiva.
- Evitar en las actuaciones procesales formalismos innecesarios.
- Concentrarse en los aspectos esenciales del juicio que inciden en la decisión final.

## ..... ❖ Órgano Judicial ❖ .....

- La puntualidad al iniciar la diligencia es un punto clave que imprime respeto a los/as usuarios/as y seriedad y formalidad al despacho judicial.
- La apertura del debate debe realizarse con solemnidad y entereza, digna del escenario donde se resolverá el conflicto. Quien juzga debe imponer su presencia estableciendo las reglas que regirán la diligencia y con energía advertir a las partes sobre la relevancia de su intervención puntual.
- Quien juzga debe adoptar las decisiones de cumplimiento inmediato que sean necesarias para garantizar el éxito de la diligencia.
- Velar que la audiencia se realice bajo estrictos parámetros éticos; en caso contrario, debe aplicar las sanciones disciplinarias reglamentarias consagradas en la Ley con miras a mantener la fortaleza y credibilidad del sistema judicial, frente a la comunidad que acude a los estrados judiciales.
- Si existe un vacío legal, señalar el tiempo y modo de intervención de las partes.

❖ **¿QUÉ EVITARÁ?**

- Percepción de falta de carácter y criterio por parte del Presidente/a de la audiencia.
- Desorden en el desarrollo de la audiencia.
- Irrespeto por parte de las partes y público en general.
- Descontrol en la participación de las partes y de quienes defienden sus intereses.
- Percepción de falta de seriedad y de formalismos procesales.
- Incomprensión por parte de los usuarios y usuarias de lo que acontece en la audiencia.

❖ **¿QUÉ BENEFICIOS GENERA SU PRÁCTICA?**

- Disminuye el índice de recursos de apelación, toda vez que el destinatario conoce el análisis probatorio de viva voz quien juzga y comprende los fundamentos de la decisión judicial.

- Potencia los principios de inmediación, concentración, contradicción, celeridad, economía procesal y simplificación de trámite, ya que el resultado del proceso se conoce al finalizar la audiencia.
- El usuario o la usuaria comprende mejor la decisión cuando se utiliza un lenguaje claro, coherente y ordenado.
- Produce tutela judicial efectiva, toda vez que las partes conocen el contenido de la decisión judicial en el acto de audiencia.

» **JURISDICCIÓN APLICABLE.**

- Todas las jurisdicciones.

Ver anexo No.12

Ver anexo No.13

#### **14. PREPARACIÓN PREVIA DE QUIEN PRESIDE LA AUDIENCIA**

La dirección de la audiencia implica la preparación previa de quien juzga; es decir, este debe conocer qué tipo de proceso va a ventilar, a efectos de precisar los alcances de la teoría del caso de cada sujeto procesal y evaluar si los hechos a probar son relevantes, así como la procedencia de las pruebas solicitadas.

Esta labor debe realizarse con discernimiento, lo que implica que quien juzga debe estar claro/a sobre lo que se quiere probar, a fin de establecer sobre qué tema versa la controversia.

Es necesario para cumplir esta tarea de manera eficaz, que quien preside el debate tenga dominio de temas centrales que guardan relación con el proceso y las peticiones de las partes, que le permitan resolver con claridad la viabilidad de cuestiones incidentales, nulidades, incidentes de previo y especial pronunciamiento, al igual que para decidir sobre la admisibilidad e inadmisibilidad de las pruebas aducidas y aportadas en el acto de audiencia.

Quien juzga debe conocer qué tipo de proceso va a ventilar y los posibles planteamientos, a efecto de hacer un repaso normativo, doctrinal y jurisprudencial del tema, actualizándose con los últimas corrientes jurídicas en la temática.

**» BUENA PRÁCTICA JUDICIAL.**

Para ello se han detectado las siguientes mejores prácticas judiciales, mismas que se les exhorta poner en ejecución:

- Mantener un banco de información temática, es decir un fichero completo con temas relevantes para resolver cada situación que se pueda presentar, con un archivo digitalizado o físico de jurisprudencia nacional e internacional por temas, así como de los tribunales de primera instancia que sirvan de consulta y doctrina aplicable.
- Realizar los ejercicios de preparación, conocimiento y dedicación, para ello los juzgadores deben tener una disposición permanente para desempeñar el cargo con acuciosidad, conocimiento y eficiencia, y actualización continuada de sus conocimientos.

**» ¿QUÉ EVITARÁ?**

- Dilación de la audiencia.
- Percepción de desconocimiento de las formalidades procesales.
- Descontrol de la audiencia.

**» ¿QUÉ BENEFICIOS GENERA SU PRÁCTICA?**

- Ofrece seguridad a quien juzga al momento de tomar una decisión judicial.
- Reduce el tiempo de emisión del fallo, pues el despacho cuenta con un sistema organizado de archivo de información jurídica indispensable para resolver casos complejos, poco usuales y dinámicos en la interpretación jurisprudencial. Tal es el caso de los fallos en materia de garantías constitucionales, cuyos criterios varían al presentarse nuevas situaciones que inciden en el fondo.
- Se cumple con los términos legales para emitir el fallo de instancia y con el principio de congruencia en las decisiones judiciales, al momento de emitir su pronunciamiento, quien juzga debe mantener una relación entre lo pretendido en el juicio y lo fallado en la sentencia.

- Se deben tomar las decisiones que correspondan frente al riesgo que ellas conlleven.
- Facilita el acceso a la justicia.

➤ **JURISDICCIÓN APLICABLE.**

- Todas las jurisdicciones en donde se lleven a cabo audiencias orales.

### **15. EL ROL DE QUIEN JUZGA EN LA AUDIENCIA**

El Juez o la Jueza y Magistrado o Magistrada que preside un acto de audiencia, debe tener presente que está realizando un acto propio de las funciones que le fueron encomendadas, toda vez que ha sido designado para impartir justicia, lo cual hace en “nombre de la República y por autoridad de la ley...”, por ende, sus actuaciones no pueden estar sometidas más que a la Constitución y a la ley.

De allí surge la importancia de la responsabilidad ética del Magistrado y de la Magistrada o del Juez o la Jueza, en lo que se refiere a normas de conducta humana respecto a la honra y decoro que debe mantener frente a la sociedad y ante los/as usuarios/as del sistema, de cara a lograr un eficiente servicio de justicia con responsabilidad y transparencia.

La confianza pública en el sistema judicial y la autoridad moral e integridad del Poder Judicial, es trascendental en una sociedad democrática moderna.

La judicatura es responsable de promover y mantener altos estándares de la conducta judicial. Quien juzga debe exhibir y promover estos patrones de conducta para reforzar la confianza del público en la judicatura, lo cual es fundamental para mantener la independencia judicial. Recordemos que una sola acción puede empañar la percepción del usuario o de la usuaria.

Quienes juzgan, durante la audiencia sirven de marco para la regulación de la conducta judicial ya que ellos/as son responsables de su conducta frente a los usuarios y las usuarias del sistema.

**» BUENA PRÁCTICA JUDICIAL.**

Para ello se han detectado las siguientes mejores prácticas judiciales, mismas que se les exhorta poner en ejecución:

- El Presidente o Presidenta de la audiencia debe adelantar el procedimiento cumpliendo las garantías fundamentales y en acatamiento al debido proceso, es decir, debe ser garantista y con un alto sentido humanitario.
- Quien juzga debe actuar con prudencia, diligencia, tino y criterio en todas las materias en que le corresponda intervenir con ocasión de sus funciones, procurando que la forma, como la ejerce inspire confianza a la comunidad.
- Procurar que su comportamiento, actitudes, y decisiones sean el resultado de un juicio justificado racionalmente, luego de haber meditado y valorado los argumentos y contra argumentos disponibles en el marco del derecho aplicado.
- Aceptar las críticas de los/as usuarios/as y de la sociedad en general, respecto de las decisiones que adopte, durante el curso de la audiencia y luego de concluida la misma.
- Actuar con paciencia y conceder a las partes el tiempo necesario, sin dilaciones indebidas. Si bien es cierto, quien juzga debe intervenir para evitar demoras innecesarias, no menos cierto es que su impaciencia puede dar lugar a que una causa no sea bien presentada.
- Durante la audiencia las partes y quienes testifican deben ser tratados con cortesía, tanto quien juzga como por el personal de apoyo. Evitar actos de prepotencia o afanes de poder, por el cargo que ostenta.
- Actuar con equilibrio y equidad, otorgar a las partes las mismas oportunidades, evitando cualquier exceso en el ejercicio del derecho por alguna de estas, resguardando el respeto entre las partes.
- Proyectar dignidad y decoro en las tareas encomendadas que refleje la importancia de la función atribuida.

- Demostrar respeto por la dignidad de todas las personas en las audiencias y demás actuaciones que lleven a cabo en el desempeño de sus actos.
- No incurrir en tratos discriminatorios por razón de raza, sexo, origen, cultura, condición social o cualquier otra índole. Quien juzga debe superar los prejuicios que puedan incidir de modo negativo sobre su comprensión y valoración de los hechos, así como en su interpretación y aplicación de las normas.
- Quien juzga no debe estar relacionado con las partes de manera que comprometa su imparcialidad, debe mantener una igualitaria equidistancia respecto de las partes.
- Debe ser y parecer imparcial en la tramitación y resolución de las causas, evitando celosamente que factores personales e institucionales externos, interfieran en su decisión.
- Debe prevalecer la justicia sobre los formalismos inútiles; quien juzga, en sus actos debe irradiar una conducta transparente.
- Inspirar confianza entre colaboradores/as, justiciables y auxiliares de la justicia, comportándose para ello con sinceridad, coherencia y mesura.
- Adoptar las decisiones que correspondan aún frente al riesgo que ellas conlleven.

#### ❖ ¿QUÉ EVITARÁ?

- Irrespeto a las autoridades judiciales.
- Percepción de parcialidad.
- Deterioro de la imagen de la judicatura.

#### ❖ ¿QUÉ BENEFICIOS GENERA SU PRÁCTICA?

- Mejora la credibilidad del sistema de justicia, el Juez y la Jueza es la cara del sistema.
- Se garantizan los principios procesales.
- Se efectiviza la tutela judicial.
- Transparencia en la tramitación de las causas.

.....: Órgano Judicial :.....

» **JURISDICCIÓN APLICABLE.**

- Todas las jurisdicciones en donde se lleven a cabo audiencias orales

**16. CONFECCIÓN DE UN CALENDARIO EFICIENTE Y EFICAZ DE AUDIENCIAS**

Es de vital importancia para el éxito de la toma de decisiones por parte de quien juzga en el acto de audiencia, la elaboración del calendario de audiencias sobre la base de criterios técnicos de fijación. En atención al caso que corresponde ventilar, el tiempo requerido varía, por ello hay múltiples factores que debemos tener presente al fijar el día y hora para realizar dicha diligencia. Nos encontramos con procesos que implican mayor concentración de tiempo por el número de imputados/as, abogados/as, si hay o no querellante, así como el delito, nivel de complejidad, entre otros. Estos criterios se adoptan de acuerdo a la jurisdicción.

» **BUENA PRÁCTICA JUDICIAL.**

Para ello se han detectado las siguientes mejores prácticas judiciales, mismas que se les exhorta poner en ejecución:

- Establecer criterios de fijación de audiencias en atención a la complejidad, tipo de delitos, tipo de procesos, calidad de las partes, número de imputados, víctimas, entre otros.
- En la jurisdicción de Familia hay que atender al tipo de proceso, complejidad en atención a incidencias presentadas, medidas de protección solicitadas, entre otras.
- Estos criterios deben desarrollarse en un instructivo por despacho según su capacidad de atención, no más de cuatro audiencias por día, salvo aquellos casos que no son complejos, cuya actividad probatoria es mínima por la naturaleza del caso. V. gr. posesión ilícita de armas, posesión ilícita de drogas, entre otros.
- Notificación de alguna de las partes (emplazamiento por edicto) o necesidad de exhorto, despacho o carta rogatoria.
- Intervención obligatoria de intérprete público autorizado.

- Coordinación de trabajo en equipo para la atención de los planes de descongestión, a efecto de aumentar o disminuir, si fuere el caso, la cantidad de audiencias fijadas.
- Así por ejemplo, si tenemos una cantidad importante de expedientes pendientes de autos y sentencias, es necesario disminuir el número de audiencias y dirigir los esfuerzos a resolver los asuntos pendientes.
- Permite a quien juzga mayor organización y esquema de trabajo según el día, a efectos de prepararse según el tipo de proceso que le corresponde ventilar en las audiencias diariamente.

#### ➤ **¿QUÉ EVITARÁ?**

- Cambio de fechas de audiencia.
- Desconocimiento del tiempo requerido para llevar a cabo la audiencia.
- Pérdida de tiempo y esfuerzo.
- Descontento por parte de los usuarios y las usuarias.

#### ➤ **¿QUÉ BENEFICIOS GENERA SU PRÁCTICA?**

- Percepción de organización del despacho judicial.
- Rendimiento positivo de los casos que se pueden resolver en la audiencia.
- Atención de otras áreas congestionadas.
- Optimización del recurso tecnológico, humano y material.
- Reduce el rezago judicial.
- Mejora la percepción y confianza de los usuarios del sistema de justicia.

#### ➤ **JURISDICCIÓN APLICABLE.**

- Todas las jurisdicciones en donde se lleven a cabo audiencias orales.

Ver anexo No.14

## **17. ADOPCIÓN DEL DECÁLOGO ÉTICO DEL JUZGADO**

Los miembros activos de la Asociación Panameña de Magistrados y Jueces en Asamblea General celebrada en el Salón de Audiencias del Segundo Tribunal Superior de Justicia del Primer Distrito Judicial de Panamá, con sede en el Edificio Gil Ponce, Ancón, Provincia de Panamá, el día sábado dos (2) de abril de dos mil cinco (2005) aprobó el Decálogo Ético del Juzgado producto del Proyecto "Juzgado Modelo de Efectividad y Transparencia en Panamá", que recoge las reglas mínimas de atención al usuario y a la usuaria, y las reglas éticas que rigen al funcionario y a la funcionaria judicial, con el compromiso de exhibirlas con miras a que el público pueda conocerlas y exigir el cumplimiento de las mismas.

### »» **BUENA PRÁCTICA JUDICIAL.**

Para ello se han detectado las siguientes mejores prácticas judiciales, mismas que se les exhorta poner en ejecución:

- Los despachos judiciales deben fijar en un lugar visible dentro de la sede del Tribunal, el Decálogo Ético del Juzgado.
- Aplicar y cumplir los postulados recogidos en el Decálogo Ético en las actuaciones judiciales.
- Evitar cualquier acto que vaya en detrimento de las reglas éticas y de atención al usuario del sistema.

### »» **¿QUÉ EVITARÁ?**

- Desconocimiento de los deberes que rigen a todos y todas los/as integrantes del Tribunal.

### »» **¿QUÉ BENEFICIOS GENERA SU PRÁCTICA?**

- Acercamiento de la justicia al ciudadano.
- Mejora la percepción ciudadana del sistema de justicia.
- Transparencia y celeridad en la tramitación de las causas.
- Genera confianza en el Poder Judicial.

**➤ JURISDICCIÓN APLICABLE.**

- Todas las jurisdicciones.

Ver anexo No.15

**18. DECISIONES DE LOS TRIBUNALES COLEGIADOS**

Las decisiones al nivel de los Tribunales Colegiados deben ser revisadas por varios Jueces o Juezas y Magistrados o Magistradas a quienes les corresponde tomar una decisión en conjunto, la cual es presentada para su lectura y análisis confrontativo por parte del resto de los integrantes de la Sala. Estos tienen posibilidad de prohiarlo u oponerse por vía de las observaciones.

En tal sentido, resulta provechoso discutir en oralidad las objeciones a los proyectos en sesiones entre los pares, a objeto de ventilar con mayor fluidez los procesos en segunda instancia.

**➤ BUENA PRÁCTICA JUDICIAL.**

Para ello se han detectado las siguientes mejores prácticas judiciales, mismas que se les exhorta poner en ejecución:

- Debatir en oralidad a través de sesiones con los demás componentes de la Sala, el contenido de las objeciones a la resolución judicial.

**➤ ¿QUÉ EVITARÁ?**

- Desconocimiento por parte de los restantes integrantes de la Sala de los argumentos que sustentan las objeciones.
- Demora en la emisión del fallo.
- La falta de inmediación en la toma de decisiones colegiadas.

**➤ ¿QUÉ BENEFICIOS GENERA SU PRÁCTICA?**

- Potencia el principio de oralidad, transparencia, celeridad, economía procesal, entre otros.
- Optimiza el tiempo.

.....: Órgano Judicial :.....

- Pronta respuesta al usuario o la usuaria.

» **JURISDICCIÓN APLICABLE.**

- Todas las jurisdicciones.

**19. UTILIZAR LENGUAJE SENCILLO EN LAS RESOLUCIONES JUDICIALES**

Es importante que quien juzgue utilice en sus resoluciones judiciales un lenguaje sencillo, entendible por todos y todas, sin perder de vista el sentido eminentemente jurídico. Sin embargo, no se debe desconocer que el/la destinatario/a es la parte interesada, en consecuencia, el razonamiento jurídico debe estar dirigido a explicarles las razones que fundamentan su decisión.

El principio de fundamentación de la decisión judicial, exige a quien juzga la motivación y razonamiento jurídico de la decisión en forma clara, precisa y detallada, explicando las razones por las que le asigna determinado valor a cada uno de los elementos de prueba esenciales.

» **BUENA PRÁCTICA JUDICIAL.**

Para ello se han detectado las siguientes mejores prácticas judiciales, mismas que se les exhorta poner en ejecución:

- En el discurso público se debe utilizar un lenguaje sencillo y comprensible para cualquier miembro de la sociedad, sin perder de vista el sentido eminentemente jurídico. Evitar las excentricidades.
- Los temas deben ser expuestos en forma tal, que todos puedan llegar a la misma conclusión.
- Mantener un listado de frases iniciales por párrafo, verbos y sinónimos comúnmente utilizados.
- Incorporar a los formatos estandarizados el lenguaje sencillo.
- Se recomienda poner en práctica el decálogo del buen argumentador del Dr. Manuel Atienza.

**❖ ¿QUÉ EVITARÁ?**

- Falta de entendimiento del contenido del fallo.
- Interposición innecesaria de recursos.

**❖ ¿QUÉ BENEFICIOS GENERA SU PRÁCTICA?**

- Aumenta la inteligibilidad del fallo.
- Reduce la interposición de recursos.
- Mayor comprensión de las partes sobre el contenido de las resoluciones judiciales.
- Potencia el principio de publicidad que requiere formas y usos especiales de lenguaje.
- Cumple con la tutela judicial efectiva.
- Mayor transparencia.

**❖ JURISDICCIÓN APLICABLE.**

- Todas las jurisdicciones.

Ver anexo No.16

**20. DIVULGACIÓN DE LAS DECISIONES JUDICIALES**

La cultura judicial ha variado su posición frente a la comunicación de las decisiones jurisdiccionales y es que todos/as los/as ciudadanos/as tienen derecho a que el poder público se organice y se garantice el derecho a la jurisdicción, como derecho fundamental.

La publicidad de las decisiones judiciales debe darse a través de los medios de comunicación que tienen acceso a la información, salvo las excepciones legales.

El ciudadano y la ciudadana deben conocer la labor del Poder Judicial; no obstante, los pasillos no deben ser la fuente de información, corresponde a la Secretaría de Comunicación del Órgano Judicial brindar la información de interés social. No podemos dejar en manos

## .....: Órgano Judicial :.....

de las partes o sus apoderados/as judiciales, la labor de informar a la ciudadanía sobre las decisiones judiciales.

La publicación de resoluciones de difícil explicación para la opinión pública y que producen escándalos, exige de los/as operadores/as judiciales una transformación en forma de hacer efectivo el principio de publicidad de la Justicia, como mecanismo para fortalecer la confianza pública en la justicia y fomentar la responsabilidad del sistema de justicia.

Los procesos en los que más se centra el interés periodístico es la información que genera la jurisdicción penal, por ello, es importante atender algunas excepciones al principio de publicidad como la reserva del sumario. En consecuencia, debemos ofrecer información oficial que no quebrante el secreto sumarial, ni las leyes de resguardo y reserva de los datos personales (ver Ley 6 de 2002).

Una vez las decisiones judiciales están firmadas por el Juez o la Jueza o por los Magistrado o las Magistradas y refrendadas por la Secretaría Judicial, se convierten en documentos públicos que deben ser facilitados a los medios de comunicación, una vez que ya estén a disposición de las partes, salvo las excepciones legales en los casos de menores de edad y de familia por razón del principio de confidencialidad de los procesos, deben eliminarse los datos personales de las partes y otros que lo identifiquen antes de entregarlos a la prensa e inclusive a la Dirección de Registro Judicial de la institución

❖ **BUENA PRÁCTICA JUDICIAL.**

Para ello se han detectado las siguientes mejores prácticas judiciales, mismas que se les exhorta poner en ejecución:

- Ante decisiones judiciales que generen algún interés social, debemos brindar la información a la ciudadanía a través de un conducto oficial.
- Una vez la resolución esté firmada por quienes juzgan y refrendada por la Secretaría Judicial, debe ser puesta a disposición de las partes y de la Secretaría de Comunicación, para la confección de un resumen o nota de prensa para su divulgación; una copia de la nota de prensa debe ser entregada al Tribunal competente.

- La entrada de los medios de comunicación a las audiencias debe regularse a través del reglamento de audiencia, desarrollado por cada Tribunal en atención a las circunstancias de cada caso, ya que las disposiciones legales que regulan la materia, salvo algunas excepciones no restringen el acceso; sin soslayar que es imperativo el respeto del derecho constitucional de acceso a la información, más cuando el propio sistema de justicia no es generador de información hacia los medios.
- Acreditar a todos los periodistas e informadores encargados de cubrir la crónica de los tribunales en la Secretaría de Comunicación del Órgano Judicial.
- La información que se facilita debe estar contenida en el Protocolo de divulgación de información judicial.

#### ❖ **¿QUÉ EVITARÁ?**

- Percepción de corrupción.
- Desinformación de la ciudadanía.
- Conceptos errados sobre los fallos judiciales.
- Incumplimiento de la normativa que resguarda los datos personales.

#### ❖ **¿QUÉ BENEFICIOS GENERA SU PRÁCTICA?**

- Percepción de la ciudadanía del Órgano Judicial como un poder independiente, al servicio de la comunidad, cuya finalidad es resolver los conflictos.
- Mejora la imagen del sistema de justicia.
- Transparencia informativa.
- Fortalece las relaciones entre los Medios de Comunicación y el Poder Judicial.
- La información fluye desde dentro, de forma natural.

.....: Órgano Judicial :.....

- Centraliza la vía que facilita la información que contiene los elementos explicativos y divulgativos de las decisiones judiciales.
- Evita los errores periodísticos en el manejo de información judicial y noticias confusas.
- Cobertura justa de los procesos judiciales de relevancia social, respetando los derechos de los intervinientes.

❖ **JURISDICCIÓN APLICABLE.**

- Todas las jurisdicciones.

Ver anexo No.17

## **21. GERENCIA JUDICIAL EFECTIVA**

Es imprescindible que todo despacho judicial cuente con mecanismos apropiados para una adecuada programación y supervisión del trabajo a realizar. Esto supone la existencia de una agenda de trabajo, unos criterios para la distribución de la carga laboral o asignación de tareas, e incluso un plan de descarga o descongestión, cuando así se amerite.

Las reuniones periódicas del equipo de trabajo, esto es, de todos los funcionarios del Tribunal, se hacen necesarias para optimizar el provecho de la jornada laboral y coordinar la forma más eficiente de realizar el trabajo, tomando en cuenta el orden de prioridad con que deben ser despachados los negocios.

En esta tarea habrá de tomarse en cuenta la idoneidad y el potencial con que cuenta cada funcionario, la posición que ocupa dentro del despacho y las funciones o responsabilidades que ello supone.

Es beneficioso tomar en cuenta, además, la experiencia, habilidades y destrezas que muestran los funcionarios para determinada labor, a fin de que la efectividad con que realiza su tarea redunde en el máximo beneficio de la gestión judicial.

❖ **BUENA PRÁCTICA JUDICIAL.**

Para ello se han detectado las siguientes mejores prácticas judiciales, mismas que se les exhorta poner en ejecución:

- Las tareas a realizar por los/as funcionarios/as del despacho, deben asignarse periódicamente, llevando un control de las asignaciones y el tiempo en que se espera su atención. El servidor o la servidora judicial procederá a ejecutar las labores indicadas, retirando del archivador únicamente el expediente a trabajar en ese momento, de manera tal que no se mantendrán en las áreas de trabajo los expedientes que no pueden ser atendidos; asimismo los expedientes estarán más accesibles, al ser requeridos por las partes para su examen.
- La distribución equitativa de la carga laboral debe responder a una serie de criterios que tomen en cuenta: los conocimientos requeridos para el cargo, la proporcionalidad en el reparto interno y las habilidades y destrezas adicionales que caracterizan al funcionario o la funcionaria.
- El Secretario o la Secretaria Judicial deben llevar una agenda de asignación de tareas al personal subalterno para verificar su cumplimiento.
- Establecer un mecanismo de seguimiento de causas a lo interno del despacho con su respectivo monitoreo de tiempo y respuesta con el auxilio del inventario de expedientes. Para tal efecto, se sugiere colocar una columna de la actividad procesal encomendada, el nombre del funcionario o funcionaria, fecha de asignación y fecha de entrega.
- Todos integrantes del despacho deben conocer de los trámites que se desarrollan en el tribunal.
- Adoptar medidas para que el trámite de los expedientes sea fluido, independientemente de la ausencia de a quien se haya asignado la tarea, para evitar que ante su falta temporal o permanente, se paraliquen aquellas actuaciones asignadas, pues todos estarán en capacidad de dar atención a ellas.
- Los responsables del despacho, al asignar las tareas deben anotarlas en una agenda, al igual que cada funcionario/a designado/a, de manera que siempre haya un control sobre el trabajo que cada uno tiene pendiente de realizar.

- Si cada funcionario/a tiene de forma escrita su programación de labores, esto le permite definir una ruta adecuada para atenderlas de la manera más eficiente, ya que podrá realizar una clasificación ordenada que le ayudará a definir, cuál es la forma más apropiada de abordarlas, en atención al aspecto cronológico de entrada, si es urgente, la disponibilidad de recursos, en todo caso debe tener presente criterios tales como: el tipo de actuación requerida, la existencia de formatos aplicables a varios casos y la identidad de datos en dos expedientes distintos.
- Estas agendas o planificadores de tareas son igualmente útiles para tener presente el tiempo con que se cuenta para realizar el trabajo asignado y detectar demoras o dilaciones en la tramitación.
- Adoptar un Reglamento Interno que sirva de parámetro para el desempeño de las labores del personal y regule la conducta y disciplina de estos.
- Adoptar un Reglamento Operativo que regule las funciones de cada uno de los integrantes del despacho que complemente las disposiciones del Código Judicial y del Manual de Cargos de la Institución, en cuanto al desempeño y distribución de tareas y funciones a lo interno de cada Tribunal.
- Contar con los flujogramas de cada proceso que, por Ley, debe ventilarse en cada Tribunal, para así contar con una guía científica de cada etapa procesal.

» **¿QUÉ EVITARÁ?**

- Carencia de un sistema de gerencia efectiva de la actuación en los Despachos Judiciales.
- Descontrol en la labor jurisdiccional.
- Desconfianza por parte de los usuarios y usuarias del sistema judicial.
- Pérdida de tiempo y esfuerzo en el ejercicio de las labores diarias.

**❖ ¿QUÉ BENEFICIOS GENERA SU PRÁCTICA?**

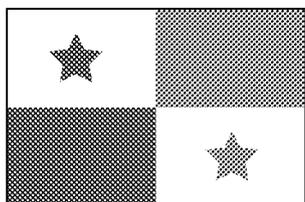
- Facilita la supervisión y el control sobre lo que ocurre en el despacho.
- Asegura una equitativa distribución del trabajo entre los funcionarios.
- Procura la organización de las labores de manera eficiente, dándole relevancia y prioridad a lo importante, de tal manera que, al presentarse algún evento de urgencia, éste pueda ser atendido sin afectar el plan de trabajo.
- Mantiene despejadas las áreas de trabajo.
- Produce mayor rendimiento del grupo de trabajo.
- Sienta las bases para el proceso de rendición de cuentas a lo interno del juzgado.
- Propicia las relaciones armónicas entre los/as funcionarios/as, quienes pueden apreciar el trato equitativo en las asignaciones de trabajo.
- Mejora la administración del tiempo que se dedica al trabajo.
- Permite despachar las tareas dentro de los términos establecidos.
- Contribuye a que el trabajo se realice de forma organizada y de manera efectiva.
- Evita el rezago en la tramitación de expedientes.
- Sirve de indicador de las labores pendientes.
- Permite un mejor control del desempeño de los integrantes del despacho y asignación de tareas judiciales y administrativas.

**❖ JURISDICCIÓN APLICABLE.**

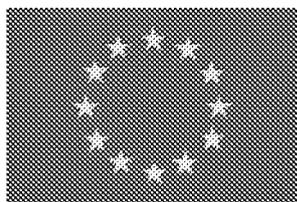
- Todas las jurisdicciones.

Ver anexo No.18

Ver anexo No. 19



PANAMÁ



UNIÓN EUROPEA

#### CAPÍTULO IV.

### Administración del Tiempo

#### 1. RECOMENDACIONES SOBRE CÓMO PLANIFICAR Y DARLE PRIORIDAD A LO MÁS IMPORTANTE

Quienes juzgan están llamados a cumplir con prontitud y puntualidad el desempeño de sus labores, toda vez que resulta una queja razonada los retrasos no justificados en el ejercicio de sus funciones. De igual forma, corresponde al juez o a la jueza dirigir el impulso del trámite del proceso y velar por su rápida solución, evitando su paralización y procurar la mayor economía procesal por lo cual será responsable de cualquier demora que en él ocurra. Finalmente, será responsable de que los asuntos se despachen dentro de los términos legales.

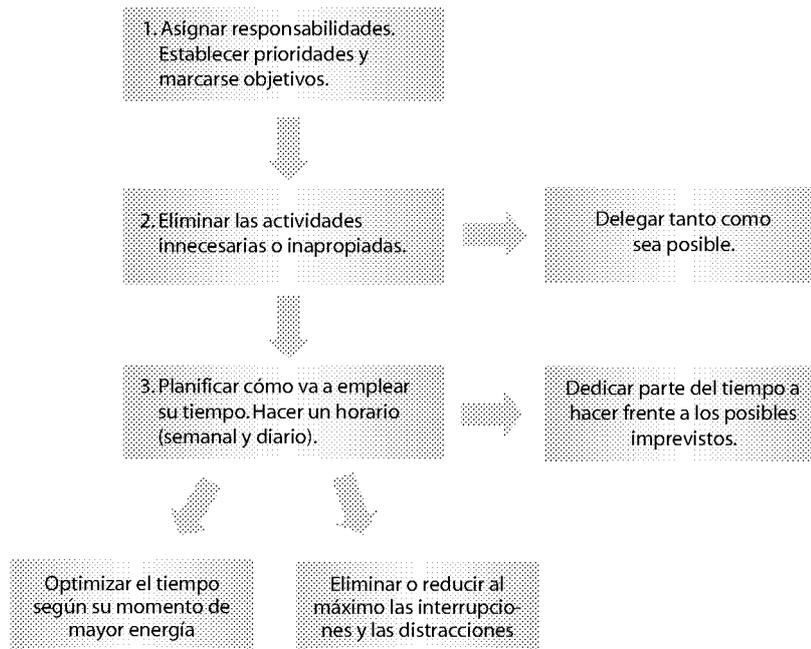
Estando en sus manos la responsabilidad de la agilidad y economía procesal con la que se lleva el expediente, se hace necesario que se encuentre en capacidad de planificar de la forma más adecuada a fin de darle prioridad a lo que es realmente más importante, asignando una cuota diaria para cada una de las tareas.

En consecuencia, hacemos las siguientes recomendaciones a fin de programar adecuadamente su día:

- Emplear el tiempo de un modo rentable es una cuestión que tiene que ver con la autodisciplina: solo usted es la clave que puede llevarle al éxito.
- El tiempo es un recurso único. Todos nosotros disponemos de la misma cantidad de tiempo, no se puede guardar o acumular para cuando se necesite, no lo podemos ordenar a nuestro antojo, no podemos decidir cuándo debe fluir o cuándo debe detenerse. Es, además, irrecuperable. Estamos obligados a invertirlo a un ritmo de 60 segundos por minuto.
- Usted ha de saber no sólo emplear su tiempo, sino también qué circunstancias le hacen perder el mismo y cuáles son las causas. Recuerde que las horas que usted tiene que pasar en el trabajo están orientadas a la consecución de los objetivos de la institución.

- El mejor modo de lograr un mayor control de su tiempo consiste en analizar cómo emplea usted actualmente su tiempo. Antes de descubrir la forma más efectiva de introducir mejoras en este terreno, conviene que posea información concreta y de entera confianza. La mejor manera de recopilar información es ir anotando cómo y en qué empleamos nuestro tiempo.
- Una vez se ha conseguido esta información, deberá analizarla desde tres puntos de vista: el grado de necesidad de la actividad, la persona adecuada para llevarla a cabo y la manera más eficaz de hacerlo. Esto le permitirá dejar a un lado ciertas tareas, delegar en otros/as y/o aumentar el grado de eficiencia mediante la tecnología, nuevos procedimientos o hábitos de trabajo personal.
- Sólo hay tres maneras de emplear mejor el tiempo:
  - Dejar de hacer las tareas o actividades menos prioritarias.
  - Encontrar a alguien que haga parte de nuestro trabajo.
  - Ser más eficiente en lo que tengamos que hacer.

**2. ¿CÓMO CONTROLAR SU MODO DE EMPLEAR EL TIEMPO?**



- Cuando se trata de analizar cómo es su horario del día, no es una mala idea tener siempre presente su biorritmo. Algunas personas se encuentran a pleno rendimiento por la mañana muy temprano; otras, por la tarde. Siempre que le sea posible, trate de planificar su horario de forma que aproveche al máximo su mejor momento. Ahora sí que tendrá el control de su tiempo: lea el correo, responda las cartas y haga las llamadas después del almuerzo si su momento fuerte es por la mañana.
- Cuando hay más oportunidad que recurso para afrontarlas todas a la vez, hay que tomar decisiones. No hay caso más paradigmático de lo que acabamos de decir que el de la gestión del tiempo. Dado que el tiempo no se puede fabricar, es usted quien debe decidir qué hacer y qué no hacer.
- Planificar es un proceso complejo. Hay gente que lo consigue de una manera rápida y eficaz, pero a otras personas les resulta muy difícil. Algunas personas están tan atrapadas en las actividades que tienen entre manos y en las fechas límite que tienen que cumplir, que aseguran que no hay tiempo para planificar nada. Pero planificar es la clave para superar el estrés que supone disponer de demasiado poco tiempo: es el camino que le permitirá estructurar su futuro.
- Un plan semanal ha de contener todo lo que usted quiere haber hecho al final de la semana, así como los pasos que debe dar para conseguirlo. Los planes semanales se pueden elaborar el viernes anterior, durante el fin de semana o el lunes por la mañana. Considere en su planificación semanal, no sólo las actividades laborales. Incluya sus actividades familiares o sociales. Propóngase cada semana, dedicarle un tiempo a cumplir con cada uno de sus roles (padre, madre, hijo, hija, miembro de una organización o su congregación, deportista, etc.).
- Cuando defina su listado de actividades de la semana puede definir sus prioridades a través del sistema ABC. Esto quiere decir que su listado le coloca una A para decir que es alta prioridad y C si es baja prioridad. Pueden haber varias actividades calificadas con A, B o C. Luego coloca el orden de prioridad de todas las A: A1, A2,

etc., y así sucesivamente con las B y las C. Este ejercicio le permitirá tener una noción clara sobre sus prioridades. Es fundamental establecer prioridades y definir sus jornadas diarias basadas en esta lista.

- Cuando programe su día de trabajo tome en cuenta su biorritmo, si usted logra un nivel de concentración alto en horas tempranas de la mañana, fije para este momento las tareas que le requieren más atención, análisis o son más complejas y las que son rutinarias o son más fáciles de afrontar, prográmelas para aquellos momentos en que tiene niveles no tan altos de concentración.
- Planifique su día estableciendo horas para hacer cada actividad, no necesariamente citas con otras personas, separe citas con usted mismo para cumplir con sus actividades. Por ejemplo. De 8:00 a 11:00 de la mañana disponga analizar el expediente 2543-03.
- No utilice los imprevistos como una excusa para distraer. Al final de cada día, revise lo que ha hecho y pase a las tareas que todavía no ha realizado. Añádalas a las nuevas que se ha marcado para mañana.
- Emplee su lista de cosas que tengo que hacer para elaborar su horario de cada día. Éste debería contener las reuniones y las citas además del tiempo necesario para realizar otras tareas prioritarias de su lista.
- Controle sus imprevistos, llamadas telefónicas, por ejemplo, que alguien las reciba por usted. Organícese para devolver llamadas, anote los nombres de aquellos a quienes llama con mayor frecuencia. A continuación, anote debajo del nombre de esa persona el asunto que usted considera necesario discutir con él o ella. Cuando llega el momento de mantener una entrevista, establezca prioridades en la lista: marque los puntos importantes o los que podrían llevarse a cabo de otra forma. No llamar antes de contar con la información necesaria para lograr un resultado.
- Anote las actividades que realiza por lo menos cada media hora. Sea concreto; por ejemplo, especifique las visitas que ha recibido

y anote la duración de la conversación y los temas que en ella se han tratado (sea sincero/a: sólo usted tendrá acceso a esta información).

- Revise su agenda o planificador diaria y semanalmente para reajustar su agenda a fin de cumplir con 10 que se le ha quedado pendiente.

### **3. ¿CÓMO AFRONTAR LAS FORMAS MÁS COMUNES DE PERDER TIEMPO?**

Tomarse un respiro, charlar con los/as compañeros/as, hablar por teléfono o leer no tienen por qué ser formas de perder el tiempo, a menos que le distraigan de sus objetivos realmente importantes.

En esta sección presentaremos algunas situaciones que pueden distraerle de sus actividades prioritarias y cómo controlar estas situaciones.

#### **a. Desorganización.**

La desorganización es una de las principales causas de las pérdidas de tiempo. Las pruebas más claras de desorganización las encontramos en la manera de funcionar en el trabajo: si se gasta mucho tiempo en buscar cosas que no se guardaron en su lugar o hay muchas cosas en su lugar de trabajo que le distraen y que le obligan a pararse y a iniciar de nuevo su tarea antes de completarla, entonces ha llegado la hora de que usted evalúe el funcionamiento de su área de trabajo.

Como hemos indicado anteriormente, si usted no coloca el expediente en su lugar y no llena la tarjeta de seguimiento, va emplear un tiempo precioso de servidores/as que pueden desempeñar tareas más relevantes en este tiempo. Hacíamos la comparación de 2 horas buscando un expediente versus seis minutos para actualizar una tarjeta.

Por otro lado, el tener el despacho organizado permite poder reaccionar con agilidad. El tema de buscar un expediente e informar su estatus se convertirá, de una situación extensa y exhaustiva, a una cuestión cotidiana que ni siquiera será perceptible como un trabajo sino como parte del procedimiento.

El tema de organizar sus archivos va más allá de los anaqueles de expedientes. Incluso sus archivos informáticos deberían estar

organizados en carpetas que le permitan encontrar sus documentos y formatos con facilidad.

**b. Aplazamiento.**

Todos dejamos algo para más tarde. Por regla general, dentro de este conjunto de cosas que aplazamos estarían todas las tareas que nos aburren, desagradan, resultan difíciles o demasiado pesadas y que acaban haciéndole a última hora. Cuando le ocurra esto, tenga presente:

- a Márquese una fecha límite para acabar la tarea y cúmplala.
- b Piense en un sistema de recompensas. Por ejemplo, dígame a sí mismo/a "cuando finalice esto, me compraré un par de zapatos" o "no me iré a casa hasta que haya terminado esta tarea".
- c Póngase de acuerdo con alguien (un/a compañero/a, una secretaria) para que controle los progresos que va haciendo usted en las tareas que suele aplazar.
- d Haga las tareas que menos le gustan a primera hora del día, de forma que se las saque de encima lo antes posible.

**c. Capacidad de establecer prioridades.**

Cuando usted asume más de lo que realmente puede hacer, la calidad de su trabajo disminuye, por lo que es mejor que se haga cargo sólo de aquellas tareas que puede realizar. Una manera de llevar la situación consiste en ofrecer una alternativa.

En muchas ocasiones, la prioridad de las actividades que realizamos está basada, en gran medida, en el valor que le damos a la relación con la persona que nos ha solicitado la colaboración. Si usted tiene una obligación que le ha solicitado su superior y le solicita otra tarea de forma urgente, plantee a su superior que está realizando una tarea previamente y pregunte, muy respetuosamente, cuál de las dos tareas es prioritaria para su superior. Esto le dará conciencia de su labor y sabrá cuál de las dos actividades debe ser atendida con prioridad.

**d. Las visitas.**

Controlar el tiempo que le dedicamos a una visita es algo que requiere delicadeza y mucho tacto. Para empezar, limite el número de gente a la

que permite el acceso a su área de trabajo. Si tiene que verse con un/a compañero/a, vaya usted a su despacho. Si actúa de este modo, lo único que tendría que hacer luego es excusarse una vez haya conseguido lo que quería. Siempre es más fácil que usted abandone el área de trabajo de un/a compañero/a que conseguir que este/a abandone la de usted.

#### **e. Esperando a alguien.**

Hay dos formas de enfocar la cuestión: la primera consiste en no esperar más tiempo del razonable a personas con las que hemos quedado; si usted va a la oficina de una persona y no es recibido con prontitud, dígame a la secretaria que le llame cuando vaya a empezar la reunión y vuelva a su despacho.

La segunda manera de emplear mejor el tiempo cuando esperamos algo o alguien consiste en emplearlo de una forma productiva. Por ejemplo, lea el correo (incluyendo los periódicos o las revistas de negocios), lleve consigo una libreta y un lápiz y haga nuevos planes, escriba algunas cartas, etc., o tráigase algún asunto poco importante e intente zanjarlo.

Una grabadora de casete le puede ser de gran ayuda a la hora de mejorar su nivel de productividad mientras viaja o va al trabajo; puede escuchar cintas que contengan información que le interesa o grabar sus propias ideas o asuntos a recordar para cuando vuelva a su despacho.

#### **f. Llamadas telefónicas.**

Las llamadas telefónicas son un gran consumidor del tiempo de los Servidores y las Servidoras Judiciales. Con relación a este tema podemos señalar que si tiene la posibilidad de que haya alguien que responda el teléfono por usted, se pueden filtrar las llamadas: revise cuáles han de ser atendidas personalmente y cuáles pueden ser delegadas en otras personas. Los mensajes han de tomarse en aquellos momentos en que usted no quiera que le interrumpan.

Cuando hable por teléfono, limite al máximo la conversación de cortesía; responda con brevedad a las preguntas y, cuando ya haya conseguido su propósito, finalice la conversación con mucha educación. En todo momento debe cuidar sus buenas maneras.

**g. Crisis.**

Una crisis en sí no puede ser vista como una forma de perder tiempo, pero afrontarla sin una preparación adecuada, improvisando cada una de nuestras actividades, hace que se pierda mucho tiempo, frente a recibir una crisis y responder programada y organizadamente con una actitud pro activa y una visión previa de cómo resolverla, sin desatender totalmente las actividades rutinarias.

Una manera de reducir la posibilidad de que estalle una futura crisis consiste en repasar por qué surgieron las anteriores a ver si siguen un esquema común. A veces, usted puede afrontar perfectamente ciertos problemas recurrentes. Por ejemplo, si ha habido una pieza de alguna máquina que se ha roto, usted puede afrontar la próxima avería teniendo la pieza de recambio preparada.

Otra forma de evitar crisis consiste en estar preparado para cualquier contingencia. Estudie los elementos clave de un proyecto (calidad, cantidad, costo y tiempo necesario para lograrlo) y piense en las siguientes preguntas:

- ¿Qué es más probable que vaya mal?
- ¿Cuándo me daré cuenta de ello?
- ¿Qué haré al respecto?

Piense qué conviene hacer y valore las alternativas. Luego enfoque la situación de forma ordenada y metódica: seguro que usted no quiere provocar una segunda crisis por culpa de haber adoptado una solución precipitada.

Recuerde cómo los bomberos afrontan las emergencias. Ellos se preparan con lo que tienen que hacer, repasan el procedimiento que tienen descrito, todo el equipo sabe cómo afrontar la emergencia, de manera que si alguien falta otro puede ocupar su lugar. Tiene sus recursos y herramientas colocados en su lugar, de manera que al buscarlos frente a la crisis estén allí. Practican constantemente hasta hacerse dueños del proceso y mantenerse así. Se mantienen actualizados con los últimos adelantos y se comunican entre sí para que todos estén actualizados al mismo nivel. Capacitan y educan a la ciudadanía para enfrentar y colaborar en la crisis y se cause el menor daño posible.

Todas estas alternativas son plenamente aplicables a la actuación judicial. De esta forma lo que pudiese ser confrontado como una crisis, se convertirá en algo controlable y hasta rutinario. De allí la importancia de muchas de las prácticas que hemos expresado en el presente documento.

#### **4. ¿CÓMO CELEBRAR UNA REUNIÓN EFECTIVA?**

Cuando usted organice una reunión procure que esta incluya a las personas mínimas suficientes que contribuyan al éxito de la reunión, los/as imprescindibles.

Prepare por anticipado la agenda de la reunión y lo que desea resolver en la sesión.

Realice la convocatoria expresando con claridad en dónde se celebrará, la hora y el día, enfatizando el día de la semana. Explique el objetivo de la reunión y, de ser posible, solicite de antemano lo que se espera de cada cual para que las personas se puedan preparar para el evento. De tener información que clarifique la discusión que se espera realizar en la reunión, puede remitir esta información desde antes, con el propósito de que las personas vayan preparadas.

De ser posible, confirme a los/as asistentes luego de la convocatoria para asegurar la cantidad de participantes.

Al iniciar la reunión, explique brevemente cuáles son los puntos que se van a tratar y vaya directamente al grano. Empiece puntual y establezca un tiempo máximo para la reunión. Mantenga el hilo central de la reunión señalando cada cierto tiempo de la reunión, encargue a cada uno lo suyo y ponga fechas límites para que las decisiones que se hayan tomado se lleven a cabo. Recoja usted o por medio de un relator los temas relevantes que fueron concluidos en la reunión a fin de que sea distribuido entre los participantes.

De requerir un seguimiento, defina la fecha de la siguiente reunión con el propósito de garantizar la participación de los asistentes a través de su acuerdo y compromiso. Exprese con claridad lo que se espera llevar como resultado para esa otra reunión. Dé por terminada la reunión.

.....: Órgano Judicial :.....

Con relación a las reuniones que convoca otra persona, asegúrese de que es necesaria su participación. Si es así, llegue en punto y esté preparado para participar en lo que se discuta. Evite participar en ninguna discusión que se aleje del asunto principal o de prolongarla (si ya se encuentra enfrascado en ella). Esfuércese en colaborar para que la reunión sea productiva. Añada cualquier punto suplementario importante a su lista de cosas por hacer y asígnele un orden de prioridad correcto.

## CAPÍTULO V. Plan de Descarga Judicial

### 1. EJECUCIÓN DE UN PLAN DE DESCARGA

El decidido estudio de los niveles de ejecución del trabajo no debe ser entendido como el propósito de sacrificar la calidad de las decisiones por mantener estadísticas aceptables. El objetivo de las mediciones constantes es para determinar los niveles reales de carga laboral y tomar los correctivos que se hacen necesarios por la congestión de los procesos judiciales y probablemente por la falta de personas que satisfagan esa demanda. Al monitorear los volúmenes de trabajo se puede detectar cuándo es prudente incursionar en un plan de descongestión.

### 2. ¿CÓMO ORGANIZAR UN PLAN DE DESCONGESTIONAMIENTO?

Supóngase que usted ha sido encargado del Juzgado Segundo de Circuito, Ramo Civil, y encuentra que ese despacho tiene pendiente de decidir alrededor de 100 expedientes. En adición a esto, se observa que ingresan para decisión por semana 10 expedientes. Dado que el Juez o la Jueza tienen que atender las labores diarias del despacho, se hace necesario que organice un plan para descongestionar su tribunal de manera que pueda reducir la carga a niveles razonables. Para efectos de este ejemplo hipotético, el Juez o la Jueza no tienen asistente ni cuenta con el apoyo de un/a juez/za itinerante.

#### a. Para estructurar este plan usted debe responder, primeramente las siguientes interrogantes:

- ¿En qué consiste el plan? (v. gr. obtener la reducción sustancial del nivel de expedientes que están pendientes de decisión).
- ¿En qué tiempo quiero que se cumpla este plan? (v. gr. del 15 de enero al 15 de mayo del año en curso).
- ¿Dónde se ejecutará el plan? (v. gr., en el Juzgado 2° de Circuito Ramo Civil).
- ¿Qué resultados espero obtener del proyecto? (v. gr. expedir 100 decisiones en el término de cuatro meses en adición a las que ordinariamente se deben emitir).

**b. Para comprobar si el proyecto de descongestión se puede ejecutar, es necesario que usted determine si el mismo reúne las siguientes características:**

- ¿Es específico este proyecto?
- ¿Puedo medir su avance y resultados? (v. gr. se expedirá una sentencia compleja por día o tres sentencias no complejas por día; 8 expediente por semana; 36 expedientes al mes.)
- ¿Es el proyecto alcanzable?
- ¿Tiene relevancia el desarrollo de este plan de descongestión?
- ¿Este proyecto cuenta con tiempo definido para realizarse?

Si el proyecto tiene las características enunciadas, puede usted pasar a la etapa de planificación en donde detallará el cómo ejecutar su plan de descongestión para alcanzar los objetivos propuestos.

**c. Planificación del proyecto.**

En esta etapa usted va a definir los siguientes aspectos:

- ¿Quién va a desarrollar el proyecto? (v. gr. ¿se requiere de un colaborador o lo puede desarrollar usted solo?).
- ¿Con qué recursos cuento para llevar adelante el plan? (v. gr. recurso humano, equipo informático, mobiliario, etc.).
- ¿Qué tareas consumen mi tiempo de trabajo? ¿Cuáles exigen necesariamente mi intervención y cuáles puedo delegar?

**d. Conozca el problema que va a resolver.**

Para que esté en condiciones de definir claramente las tareas que le ayudarán a ejecutar su plan, es necesario que usted identifique las características del problema de congestión que desea enfrentar.

Como usted desea conocer los detalles del problema que quiere resolver, es preciso que determine también la siguiente información para que su plan de descongestión esté adecuadamente estructurado. Para estos efectos puede ser de utilidad responder las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son los temas sobre los que tratan los expedientes pendientes de decisión? (v. gr. responsabilidad extracontractual, ejecutivos hipotecarios, etc.).
- ¿Cuántos expedientes tengo por cada una de estas categorías temáticas? (v. gr. tengo 30 expedientes ejecutivos hipotecarios en los que los ejecutados han invocado la excepción de prescripción).
- ¿Qué antigüedad tienen los expedientes clasificados? (v. gr. ¿desde cuándo entró al despacho para resolver?).
- Establezca una clasificación de los expedientes en dos categorías:
  - Mayor complejidad. Un expediente puede entrar en esta categoría si tiene alguno de estos elementos: pluralidad de partes pluralidad de pretensiones, número elevado de pruebas que deben ser examinadas, novedad y especialidad del tema en debate, relevancia de la discusión. posible aplicación de normas internacionales, carencia de jurisprudencia sobre el punto en discusión, número elevado de fojas, etc.
  - Menor Complejidad. El tema en discusión ha sido abordado jurisprudencialmente con un criterio más o menos definido y aquellos expedientes que no se encuentren en las categorías descritas en el punto anterior.

#### **e. Descripción de tareas.**

Aquí usted va a describir en forma pormenorizada las distintas tareas que desarrollará para alcanzar el objetivo del proyecto en el tiempo esperado.

Investigación de los posibles criterios de solución: Es recomendable preparar una ficha con la guía jurídica de solución del problema planteado (v. gr. la jurisprudencia constante y reciente de la Corte Suprema de Justicia señala que el término de prescripción de los pagarés es de tres años).

#### **f. Criterios de atención de los expedientes a decidir.**

Se atenderán, en primer término, los expedientes no complejos en orden de antigüedad y, una vez terminado con ellos, iniciar con la siguiente categoría.

.....: Órgano Judicial :.....

Usted debe planificar el factor de rendimiento diario, semanal y mensual que proyecta cumplir. Por ejemplo: se decidirán tres expedientes no complejos por día (v. gr. procesos ejecutivos con excepción de prescripción).

Si usted cumple con su meta diaria de decidir tres procesos no complejos por día, es posible que a la semana haya terminado 15 expedientes ejecutivos. Como ha determinado que posee 20 procesos ejecutivos no complejos, al aplicar este método habrá logrado decidir estos expedientes en un plazo de una semana y dos días. Esto representa el 20% de la carga que tuvo pendiente.

Luego de despachar los procesos ejecutivos no complejos usted debe repetir los pasos anteriores para atender el resto de los expedientes.

**g. Recomendaciones para la atención de casos complejos.**

- Multiplicidad de Incidentes: En los casos en que se hayan promovido muchos incidentes en el proceso debe tener en cuenta las siguientes reglas:
  - Debe determinar si el incidente ha sido propuesto en tiempo oportuno, pues de lo contrario debe rechazarlo de plano (cf. artículos 700, 701 Y 702 del Código Judicial).
  - Si los motivos expuestos en los incidentes existen de modo simultáneo, estos deben promoverse a la misma vez, ya que si se interponen después deben ser rechazados de plano (cf. artículo 702 Código Judicial).
  - Los incidentes que hayan sido promovidos simultáneamente deben sustanciarse en un solo cuaderno (cf. artículo 702 Código Judicial).
  - Los incidentes cuyos resultados no influyen en la decisión, que no estuvieren fallados al tiempo de dictarse sentencia, serán declarados desiertos (cf. artículo 703, Código Judicial).
  - El Juez o la Jueza debe rechazar de plano el incidente que se refiere a puntos ya resueltos o cuando se está tramitando otro por la misma causa o cuando, a pesar de fundamentarse con una distinta, este haya podido alegarse en el anterior.

- Las cuestiones accesorias que surjan en el incidente deben resolverse conjuntamente con este sin recurso alguno (cf. artículo 699, Código Judicial).
- Las notificaciones de incidentes se surtirán mediante edicto (cfr. artículo 704, Código Judicial).
- No puede promoverse un nuevo incidente si quien lo interpone ha perdido dos incidentes en un mismo proceso, hasta tanto consigne la multa que debe imponer el Juez o la Jueza y que puede oscilar entre B/. 50.00 y B/. 500.00 a favor de la contraparte.
- Los motivos de nulidad son taxativos y el Juez o la Jueza deben rechazar de plano el incidente que no se funde en las causales legalmente previstas (cfr. Artículo 732, Código Judicial).
- En los incidentes solo cabe el recurso de apelación contra la resolución que lo rechaza o la que lo decide (cfr. Artículo 712, Código Judicial).
- De cada incidente que se promueva, el secretario debe dejar constancia en el expediente principal y formar un cuaderno separado, el que, una vez decidido, se agregará al expediente principal (cf. artículo 713, Código Judicial).
- Los incidentes que se refieran a las materias enunciadas en el artículo 494 del Código Judicial (v. gr., exclusión de bienes por depósito de cosa ajena, rescisión de embargo y secuestro, separación de depositario, etc.), deben ser decididos en audiencia, la cual debe desarrollarse en forma sencilla y rápida permitiendo su solución en el acto. La audiencia puede celebrarse en día inhábil.
- Regla de Unificación de Apoderados/as: Cuando se nombren para un proceso varios apoderados/as, se tendrá como apoderado/a principal al primero y como sustituto a los restantes, por su orden (artículo 651, Código Judicial).
- Si son dos o más los/as demandantes, nombrarán apoderado/a común, salvo que exista o parezca existir discrepancia de intereses (artículo 655, Código Judicial).

- Si se trata de demandados/as, el Juez o la Jueza, en el momento de analizar la relación procesal para los efectos del saneamiento, ordenará la unificación procesal, salvo que exista o parezca existir discrepancia de intereses (artículo 655, Código Judicial).
- El nombramiento de apoderado/a de parte del Juez o la Jueza deberá recaer siempre en uno de los/as apoderados/as designados/as por los interesados (artículo 655, Código Judicial).
- Estas medidas sobre designación de apoderado/a común no serán aplicables en el caso de terceros coadyuvantes (artículo 655, Código Judicial).

#### **h. Reglas sobre litisconsorcio e intervención de terceros.**

- El Código distingue las figuras del litisconsorcio facultativo y el litisconsorcio necesario.
- Los litisconsortes facultativos son considerados en sus relaciones con la contraparte, como litigantes separados. Los actos de cada uno de ellos no redundarán en provecho ni en perjuicio de los otros, sin que por ello se afecte la unidad del proceso (artículo 601, Código Judicial).
- En el litisconsorcio necesario la cuestión litigiosa tiene que ser resuelta de manera uniforme y con la presencia de todos los litisconsortes. Los recursos y, en general, las actuaciones de cada cual favorecerán a los demás. Los actos que impliquen disposición del derecho en litigio sólo tendrán eficacia si emanan de todo (artículo 602, Código Judicial).
- El Código también consagra la figura del litisconsorcio cuasi necesario que se configura con la intervención de terceros, que siendo titulares de una determinada relación sustancial, los efectos de la sentencia le son extensibles, aún cuando no sea forzosamente obligatoria su citación (artículo 602, Código Judicial).
- Es factible que un tercero que tenga una determinada relación sustancial con una de las partes, pueda intervenir como coadyuvante de ella a pesar de que la sentencia no extienda sus efectos jurídicos, pero le pueda afectar desfavorablemente si la parte a la que ayuda es vencida. El tercero coadyuvante puede efectuarlos actos procesales

permitidos a la parte que ayuda, en la medida en que no estén en oposición con los de ésta y no impliquen disposición del derecho en litigio (artículo 603, Código Judicial).

- La intervención ad-excludendum está regulada en el artículo 604 del Código Judicial y debe ser decidida, en primer lugar, al expedir la sentencia.
- La denuncia del pleito debe tramitarse con arreglo a lo que establecen los artículos 605, 606 y 607 del Código Judicial.
- El llamamiento al proceso previsto en el artículo 608 del Código Judicial debe tramitarse acorde con las reglas de los artículos 606 y 607 de dicho código.

**i. Reglas de acumulación.**

- El efecto de la acumulación de procesos es que se sustancien conjuntamente y se fallen en una sentencia y que cese la competencia parcial en cada una de las causas que conocían (artículo 731, Código Judicial).
- Una vez decretada la acumulación, no procederán solicitudes de nuevas acumulaciones de procesos promovidos con posterioridad (artículo 728, Código Judicial).
- Si los procesos estuvieren pendientes ante jueces de igual jerarquía, el más reciente se acumulará al más antiguo. En caso contrario, la acumulación se hará al que estuviera sometido al conocimiento del superior (artículo 722, Código Judicial).
- Si los procesos se encuentran en un mismo tribunal, el Juez y la Jueza podrá de oficio ordenar la acumulación (artículo 720, Código Judicial).
- Pueden acumularse dos o más procesos especiales de igual procedimiento o dos o más ordinarios, a petición de quien sea parte en cualquiera de ellos, siempre que se encuentren en la misma instancia (artículo 720, Código Judicial).

.....: Órgano Judicial :.....

- Pueden acumularse dos o más procesos:
  - Cuando las pretensiones sean distintas, pero provengan de la misma causa de pedir o versen sobre el mismo objeto aunque las partes sean diferentes.
  - Cuando las pretensiones sean idénticas, aunque alguna de las partes sea diferente.
  - Cuando se sigan dos o más ejecuciones en las cuales se persigan unos mismos bienes.
- Cuando la resolución que haya de dictarse en el proceso deba producir los efectos de la cosa juzgada en otro.
- La acumulación se podrá pedir en los procesos ordinarios antes de que el expediente ingrese al despacho para fallar y si se tratare de procesos ejecutivos, antes del pago de la obligación.

**j. Identificación de los temas en debate:**

- En este paso, usted tiene que precisar claramente cuáles son los temas que deben ser abordados en la sentencia, categorizándolos en principales y secundarios.
- Temas principales: ejemplo
  - Resolución del contrato de compraventa por incumplimiento.
  - Reconvención del comprador por vicios ocultos de la cosa vendida.
- Temas secundarios
  - Llamamiento en garantía hecho por el vendedor demandante para traer al proceso al asegurador del bien vendido.

**k. Usted debe acopiar la información necesaria para resolver los temas en controversia:**

- Es aconsejable en este sentido elaborar fichas que contengan los elementos de solución del problema planteado (normas legales, jurisprudencia, doctrina científica).
- Luego de lo anterior, usted procederá a precisar los hechos relevantes a la discusión y verificará si los mismos están respaldados

con pruebas en el expediente. (v. gr. el demandante alega que se suscribió un contrato de compraventa; sin embargo, en el expediente sólo aparece un contrato de promesa de compraventa).

### **I. Reglas Probatorias:**

- Las pruebas deben ser apreciadas según las reglas de la sana crítica, sin que esto excluya la solemnidad documental que la ley establezca para la existencia o validez de ciertos actos o contratos (v.g. escritura pública para la venta de bienes inmuebles, artículo 1131 del Código Civil) (artículo 781, Código Judicial).
- El Juez y la Jueza debe exponer razonadamente el examen de los elementos probatorios y el mérito que les corresponde. (Artículo 781, Código Judicial).
- Las pruebas deben ceñirse a la materia del proceso y son inadmisibles las que no se refieren a los hechos discutidos, así como las legalmente ineficaces.
- Incumbe a las partes probar los hechos o datos que constituyen el supuesto de hecho de las normas que le son favorables (artículo 784, Código Judicial).
- No requieren pruebas los hechos afirmados por una parte y admitidos por la contraria, respecto a los cuales la ley no exija prueba específica; los hechos notorios; los que estén amparados por una presunción de derecho; el derecho escrito que rige en la Nación o en los municipios y los hechos claramente reconocidos en el curso del proceso por la parte adversa (artículos 784 y 786, Código Judicial).
- Las pruebas practicadas en un proceso seguido en el país, podrán aportarse en copia a otro proceso, y se apreciarán siempre que la prueba en el primer proceso se haya practicado con audiencia de la parte contra la que se aduce y haya precluido la oportunidad para impugnarla. (Artículo 795, Código Judicial).
- Los usos y costumbres aplicables conforme a la ley sustancial, deberán acreditarse con documento auténtico o con un conjunto de testimonios que den al Juez certeza sobre su existencia, salvo que sean de conocimiento público (artículo 798, Código Judicial).

.....: Órgano Judicial :.....

- La omisión del papel sellado, timbres fiscales o cualquier otro requisito de carácter fiscal en el otorgamiento de un documento o en cualquier otra prueba, no le resta valor probatorio (artículo 799, Código Judicial).
- El derecho extranjero se puede probar mediante copia de las normas pertinentes, decisiones de los tribunales, estudios doctrinales o dictámenes emitidos por abogados idóneos (artículo 800, Código Judicial).
- Ni la prueba en general, ni los medios de pruebas establecidos por la ley son renunciables por anticipado (Artículo 802, Código Judicial).
- La parte que ha propuesto una prueba no puede renunciar a ella, salvo que la opositora o el Juez y la Jueza lo autorice (artículo 814, Código Judicial).

#### **m. Guías para la elaboración de la Sentencia.**

Es conveniente que al redactar la decisión tome en cuenta las siguientes orientaciones:

- Realizar un esquema básico de cómo organizar la información que debe contener la sentencia.
  - Quién y qué pide.
  - Posición del demandado.
  - Problema jurídico a resolver.
  - Análisis del tribunal.
  - Decisión.
- Para el cumplimiento de este paso, debe tener en cuenta el Manual de Formatos de Resoluciones Judiciales Estandarizadas.
- Posibilidad de convocar a las partes a audiencia para decidir el caso, conforme el artículo 493 del Código Judicial. Para aprovechar las potencialidades que puede ofrecer el trámite de audiencia, véase el capítulo referente a cómo conducir una audiencia efectivamente.

- Identificar los posibles beneficios que puede tener una reorganización de las tareas que cumple el personal auxiliar del despacho.
- Establecer un horario definido en el día para estudiar y redactar la decisión, de manera que no ocurran indeseables interrupciones (v. gr. Dos horas en la mañana -8:00 a 10:00 a.m. y dos horas en la tarde - 3:00 a 5:00 p.m.).
- Programar citas para las personas que desean visitar el despacho, así como el horario para recibir y responder llamadas. Para mayores detalles revisar el Capítulo IV. Administración del tiempo.
- Elabore un banco de información temática de suerte que se cuente con un fichero completo con los temas relevantes para resolver cada situación que se puede presentar.

### 3. SEGUIMIENTO DEL PROYECTO

Es fundamental realizar una reunión en la que se clarifiquen las condiciones del proyecto y se entreguen por escrito, considerando el rendimiento esperado por día, si es posible.

Cuando se tiene un proyecto, es importante, definir un cronograma de actividades, al inicio y de forma consensuada por quienes serán sus responsables. Este cronograma de actividades debe contener: las tareas por realizar, fecha de inicio, fecha de terminación, duración en días hábiles y responsables encargados de realizar la actividad y una columna donde se coloque el porcentaje que representa esa tarea del proyecto total y el porcentaje de ejecución de la tarea, junto con la fecha de conclusión (100% al 22/nov/2008). Dentro de las tareas deben incluirse reuniones periódicas de seguimiento, como parte del proyecto, de manera que los responsables estén en conocimiento de cuándo se espera que rindan informe de resultados.

Si el proyecto se definió del 15 de enero al 15 de mayo (aproximadamente 84 días hábiles a razón de 21 días por mes) para descargar 100 expedientes rezagados podemos tener un plan, así visto si es 8 de marzo:

Para el seguimiento del proyecto es fundamental mantener al menos una vez al mes, una reunión en la que se presenten los resultados de la ejecución del proyecto, es decir, el conteo de lo que se logró efectivamente.

.....: Órgano Judicial :.....

El hecho de poner el rendimiento esperado por día no quiere decir que la persona esté obligada a realizar ese trabajo por día, puesto que se pueden encontrar con expedientes que hayan resultado más complejos de lo que se esperaba o menos. Puede ocurrir que las aspiraciones diarias del proyecto resulten ambiciosas. Estas reuniones servirán, justamente, para conocer las impresiones de los que participan en el proyecto, saber si hacen falta ajustes, para conocer la efectividad del plan de descongestión o si requieren de más recursos.

Al llegar al final del proyecto debe realizar un informe final en el que conste los logros del proyecto, su grado efectividad, las opiniones de quienes participaron en él, sus recomendaciones de mejora y posibles recomendaciones para evitar el rezago en el futuro. Sería recomendable que comparta con sus superiores el inicio, seguimiento y finalización del Plan de Descongestión que ha emprendido.

Ver anexo No.20

## CAPÍTULO VI. Unificación de Criterios

### 1. ACUERDO DE JUECES/ZAS

Quienes juzgan, en algunas ocasiones, han utilizado la opción de unificar criterios o prácticas a través de acuerdos. Esta es una práctica común, en especial cuando existe un número considerable de jueces/zas que conocen la misma materia en la misma jurisdicción. Realizar estos acuerdos para unificar prácticas, siempre que se encuentren sustentados en una adecuada interpretación de la Ley y con un norte en el que prevalezcan los principios procesales, es una orientación adecuada para lograr la unificación del trámite de los expedientes, lo que permite que tanto las partes, como los/as abogados/as, así como los propios auxiliares de la secretaría judicial, tengan certeza sobre qué esperar del proceso. Para potenciar estos beneficios, se recomienda lo siguiente:

#### ➤ BUENA PRÁCTICA JUDICIAL.

Para ello se han detectado las siguientes mejores prácticas judiciales, mismas que se les exhorta poner en ejecución:

- Los acuerdos de jueces/zas que tengan injerencia en la tramitación de los casos a lo interno de las secretarías, deben ser fuertemente difundidos entre todos los juzgados a fin de conocer con claridad meridiana las nuevas directrices y no provocar tramitaciones diferentes entre las secretarías de juzgados de una misma jurisdicción e instancia judicial.
- Cuando en una reunión de pleno se vaya a discutir algún aspecto de tramitación secretarial deben participar, por lo menos, una tercera parte de los funcionarios de la secretaría, involucrados o responsables de esa tramitación, para enriquecer y fortalecer las decisiones que en ese sentido se tomen.
- Para recoger cada uno de estos acuerdos se debe levantar un libro único, por instancia y jurisdicción, que contenga el archivo de la

## .....: Órgano Judicial :.....

parte de los acuerdos tomados en pleno que tengan injerencia en trámites secretariales, para que represente el sitio oficial de consulta para funcionarios judiciales.

- Una vez aprobado el acuerdo por parte de los jueces, el/la coordinador/a remitirá copia del mismo al juez o jueza de cada juzgado, con acuse de recibo.
- Cuando, producto de un acuerdo de jueces/zas, sea expedido un reglamento de tramitación secretarial, este debe colocarse en lugar visible y accesible del tribunal para su consulta constante por parte de los llamados a aplicarlo. Además, consideramos relevante que cada Juez o Jueza dé conocimiento a su Secretario/a Judicial de lo acordado, a fin de que tenga la referencia de primera mano y pueda aclarar sus ideas para garantizar su adecuada aplicación.
- El Juez o la Jueza coordinador/a dará seguimiento a la implementación de los acuerdos. El Secretario o la Secretaria deben transmitir al resto del personal del juzgado la nueva tramitación secretarial surgida de un acuerdo de jueces/zas, en miras a asegurarse una efectiva aplicación de las nuevas directrices.
- Cuando surjan, producto de una nueva ley, cambios en la tramitación de un proceso, esta temática debe ser objeto de un acuerdo de jueces para estandarizar el procedimiento a aplicar.

⇒ **¿QUÉ EVITARÁ?**

- La diversidad de prácticas judiciales entre juzgados de una misma jurisdicción e instancia judicial.
- La desorientación de los integrantes del Tribunal de las decisiones de sus superiores.
- La percepción de los/as juristas que existen varias formas de tramitar un mismo proceso.

⇒ **¿QUÉ BENEFICIOS GENERA SU PRÁCTICA?**

- Unificación de criterios y de prácticas entre tribunales.
- Mayor cohesión entre tribunales de una misma jurisdicción y competencia.

- Tranquilidad a las partes, sus representantes y la ciudadanía en general sobre qué esperar del trámite.
- Conocimiento del acuerdo por todos aquellos llamados a aplicarlo.

➤ **JURISDICCIÓN APLICABLE.**

- Todas las jurisdicciones.

## **2. REUNIONES DE COORDINACIÓN**

➤ **BUENA PRÁCTICA JUDICIAL.**

Para ello se han detectado las siguientes mejores prácticas judiciales, mismas que se les exhorta poner en ejecución:

- Mantener reuniones periódicas entre sus pares y personal que requiera coadyuvar con sus funciones, para analizar las necesidades propias de cada área y mantener la coordinación correspondiente.
- Celebrar reuniones entre secretarios/as judiciales de una misma jurisdicción e instancias para unificar criterios en las tramitaciones secretariales.
- Realizar reuniones de coordinación entre los titulares de los Juzgados y los directivos de los Centros Comunes (CIAC, CCJ, RUE, etc.) para afinar procedimientos y optimizar los servicios que estos están llamados a brindar.

➤ **¿QUÉ EVITARÁ?**

- Que el informe no llene las expectativas para lo cual fue solicitado.
- La confección de informes técnicos con coberturas no solicitadas por los jueces.
- La duplicidad de evaluaciones técnicas.
- La discrepancia entre secretarías con relación a las interpretaciones legales y tramitaciones secretariales.
- Rezago judicial.

**» ¿QUÉ BENEFICIOS GENERA SU PRÁCTICA?**

- Expedición de informes más acordes a las peticiones judiciales.
- Reducir los términos de entrega de los informes.
- Optimizar el uso del recurso humano. Unificación de criterios.
- Mayor coordinación entre los tribunales y los servicios comunes.
- Mejor percepción del usuario.

**» JURISDICCIÓN APLICABLE.**

- Todas las jurisdicciones.

**3. REUNIONES PERIÓDICAS DE SEGUIMIENTO CON EL EQUIPO DE TRABAJO**

El servicio que se brinda en los despachos judiciales requiere de un trabajo en equipo debidamente coordinado. Es una maquinaria cuyos engranajes deben estar debidamente conectados y la afectación de uno de ellos incide en forma negativa en el resto de los componentes y en el trabajo que se realiza. De ahí la importancia de reuniones periódicas de todos los funcionarios del despacho.

Esta práctica debe aplicarse a los Acuerdos de Jueces/zas como canal para la unificación de criterios o prácticas que se relacionen con la tramitación de los procesos, los cuales deben ser plasmados en el Acta correspondiente y remitida por parte del Coordinador/a a cada juzgador con su respectivo acuse de recibo, a fin de darle seguimiento a la aplicación de los acuerdos.

**» BUENA PRÁCTICA JUDICIAL.**

Para ello se han detectado las siguientes mejores prácticas judiciales, mismas que se les exhorta poner en ejecución:

- Realizar reuniones periódicas o con regularidad, las cuales representan la oportunidad propicia para hacer referencia a las tareas asignadas, a los avances de cada servidor judicial, a las dificultades que se presentan y a las nuevas tareas que deben emprenderse, aclarar dudas y proporcionar guías para la solución de éstas.

**❖ ¿QUÉ EVITARÁ?**

- Falta de orientación por parte de los integrantes del Tribunal.
- Desconocimiento de las labores que realizan los restantes miembros del despacho.

**❖ ¿QUÉ BENEFICIOS GENERA SU PRÁCTICA?**

- Enriquece a los funcionarios dado que todos conocen los avances, dificultades y aportan a las soluciones a partir de sus propios conocimientos y experiencias.
- La unificación de criterios se hace patente en la coherencia con que se tramitan los negocios, puesto que hay coordinación entre los funcionarios, se minimizan los errores, por ende, la necesidad de dictar resoluciones correctivas.
- Favorece el funcionamiento fluido, sin obstáculos, de las actuaciones.
- Mejora el ambiente de trabajo y los sentimientos de pertenencia y compañerismo entre los funcionarios.

**❖ JURISDICCIÓN APLICABLE.**

- Todas las jurisdicciones.

**4. UNIFICACIÓN DE FORMATOS.**

Una de las actividades que más facilitan la labor de los despachos judiciales es la definición de formatos para resoluciones. Estos formatos permiten tener una guía de los documentos que genera el despacho judicial. La recomendación en este sentido es que se unifiquen los formatos por jurisdicción, escogiendo de las propuestas de formatos aquellos que más se acerquen a una adecuada interpretación de la Ley, procurando la economía judicial y cumpliendo con el debido proceso. Una vez logrado el acuerdo entre los/as jueces/zas de la misma jurisdicción sobre los formatos que se utilizarán se debe regularizar su utilización.

## .....: Órgano Judicial :.....

Si bien es cierto, la parte motiva de las decisiones no puede ser programada con anterioridad, toda vez que es el criterio del Juez o de la Jueza sustentado en la Ley lo que permite tomar su decisión, es cierto que al tener el marco de referencia de la resolución que requiere de motivación, es decir, el esquema, facilita a quien juzga tener una línea que seguir para cumplir con las partes que debe contener una sentencia.

La Escuela Judicial ha realizado una variedad de ejercicios académicos sobre cómo debe ser la sentencia civil y penal, lográndose documentación valiosa que sirve de apoyo a quien juzga para tener claridad sobre lo que se espera como partes de la resolución.

En el área penal, podemos referir dos publicaciones de la Escuela Judicial, dentro de las ediciones denominadas "Estudio de Derecho Judicial": "Determinación de la Pena y Subrogados Penales" de Enrique López y López e Hipólito Gill Suazo y "Sentencia Penal" de María Poza Cisneros y Luis Mario Carrasco. Además, se cuenta con el Módulo Instruccional del Curso: "Sentencia Penal. Elemento de Valoración de la Resolución Judicial".

» **BUENA PRÁCTICA JUDICIAL.**

Para unificar los formatos judiciales, recomendamos seguir los siguientes pasos:

- Lograr un acuerdo entre los/as Jueces/zas de la misma jurisdicción sobre el entendimiento de qué es fundamental para mejorar la gestión de los despachos, unificar los formatos de resoluciones judiciales a fin de facilitar la gestión de los despachos y regularizar su uso en cada juzgado.
- Definir un plan de acción. Recomendamos estas tareas:

❖ Manual de Buenas Prácticas Judiciales ❖

No.	Tarea	Tiempo por actividad
1.	Definir un Coordinador del equipo.	1 día
2.	Definir el plan de trabajo: Definir su plan de trabajo con fechas reales a fin de que puedan tener claridad con el proyecto. Defina en este momento las condiciones del proyecto. Puede utilizar este modelo para definirlo.	1 día
3.	Distribución de listados: Distribuir el listado de resoluciones entre los miembros del equipo para que a cada uno le corresponda redactar un grupo de resoluciones.	1 día
4.	Fecha de entrega de resoluciones: Establecer una fecha tope para entregar los formatos redactados. La forma más efectiva de trabajar es que se presenten impresos y de forma digital para hacer más fácil el levantamiento del Cuadernillo de Validación.	15 días
5.	Levantamiento de documento de validación: Hacer un cuadernillo con índice que contenga todos los formatos aportados por los miembros del equipo. Se debe sacar copias de este cuadernillo o levantarlo de forma digital para su distribución.	1 día
6.	Distribución de cuadernillo para validación: Distribuir entre todos los juzgados y/o Tribunales que desean unificar los formatos de resoluciones para conocer sus observaciones y enriquecer el trabajo.	2 días
7.	Validación de los formatos: Cada uno de los Jueces y Magistrados que han recibido el cuadernillo de formatos, tienen un tiempo definido para revisarlo y manifestar su acuerdo y/o manifestar su recomendación de cambios para mejorarlos, simplificarlos o adecuarlos a la Ley.	10 días
8.	Remisión de validación y observaciones: Las observaciones deben ser remitidas a una sola persona, por ejemplo, al Coordinador, para que las reúna.	1 día

..... ❖ Órgano Judicial ❖ .....

No.	Tarea	Tiempo por actividad
9.	Unificación de criterios: El coordinador con un equipo más pequeño, que pudiese incluir alguna persona que el equipo considere por sus amplios conocimientos procesales, revisará todas las observaciones recibidas y adecuará los formatos conforme al criterio de este pequeño comité.	5 días
10.	Segunda validación o impresión de los formatos: Concluida la revisión de los formatos, se puede realizar una segunda validación o, si las observaciones fueron pocas, se remite el cuadernillo revisado al Departamento de Imprenta a fin de que se emita una impresión que se pueda compartir con los diferentes Juzgados que participaron o que tengan interés en utilizarlos. También se puede conversar con la Dirección de Informática con el propósito de que se emita una versión digital que también pueda ser distribuida y sirva de plantillas.	3 días 20 días
11.	Distribución de los formatos: Se debe proceder con la remisión a cada despacho judicial al que le corresponderá la utilización de los formatos. Se deben remitir impresos y de forma digital.	2 días
12.	Período de ajuste: Luego de un período relativamente corto (2 meses), se debe remitir una nota de parte del coordinador, a fin de consultar cómo está resultando el uso de los formatos y si existen mejoras que se puedan añadir.	Espera de 42 días
13.	Revisión y reajuste de formato: De existir mejoras, se debe proceder con el mismo equipo que sirvió para hacer las unificaciones de las validaciones, adaptar los formatos y proceder con una nueva impresión del documento y su redistribución.	10 días
14.	Seguimiento: Luego de esta revisión, se recomienda realizar revisiones periódicas anuales o cuando se den cambios en la ley que afecten los formatos. Los cambios generarán nuevas impresiones.	Constante

- El Plan de Trabajo que estamos proponiendo dura tres meses y dos días hasta la actividad (12) y hasta la actividad (14), dura cinco meses y 19 días hábiles.
- Es importante involucrar a quienes van a usar los formatos, al menos en las actividades de validación ya que los conocimientos y experiencias de cada juez son valiosos para mejorar los formatos.
- Es recomendable compartir con los superiores jerárquicos la iniciativa que se está realizando.

#### ▶ **¿QUE EVITARÁ?**

- La emisión de resoluciones similares con redacciones diferentes, quizás menos adecuadas.
- Empleo de un tiempo considerable para redactar resoluciones repetitivas. Emitir resoluciones repetitivas sin considerar toda la regulación aplicable o sin emitir todas las consideraciones que pueden expresarse en esa resolución.
- Percepción de la ciudadanía de la falta de uniformidad de la tramitación en los diferentes despachos judiciales.
- Desorientación de los funcionarios nuevos sobre cómo se realiza la tramitación de los tribunales.
- Falta de coordinación y comunicación entre los Juzgados y Tribunales de igual jurisdicción.

#### ▶ **¿QUÉ BENEFICIOS GENERA SU PRÁCTICA?**

- Facilita la enseñanza a funcionarios nuevos.
- Facilita la gestión de los servidores de los despachos.
- Los formatos utilizados están ampliamente revisados y se cuenta con la seguridad de que son los más adecuados de acuerdo con una apropiada interpretación de la ley, respetando el debido proceso y la economía procesal. El proceso de definir estos formatos, estrecha la comunicación entre los despachos judiciales.

.....: Órgano Judicial :.....

- Permite un autoanálisis sobre la gestión judicial de los despachos y unificar criterios.

⇒ **JURISDICCIÓN APLICABLE.**

- Todas las Jurisdicciones.

## CAPÍTULO VII. **Mediación y Conciliación**

El sistema de justicia encuentra un aliado en los Medios Alternos de Resolución de Conflictos. Los despachos judiciales están congestionados de procesos que hubieren podido ser resueltos a través de amigables compondores.

Las partes pueden buscar soluciones pacíficas a los problemas legales a través del entendimiento recíproco. En esta línea, corresponde a los/as funcionarios/as judiciales fomentar una cultura de paz, mediante la utilización de las herramientas legales que los facultan para realizar acciones que buscan conciliar los intereses de las partes en las distintas fases del proceso; en caso de no lograrlo y siempre que los sujetos procesales así lo acepten, derivar las causas a los Centros de Mediación.

Tal es el caso de los juzgados piloto que tienen una dinámica procedimental para la derivación al Centro de Mediación, implementado por la Corte Suprema de Justicia.

En materia penal la Ley No. 27 de mayo de 2008, adelantó las normas relativas a la derivación de las causas penales a los Centros de Mediación del Órgano Judicial por parte de los jueces a solicitud de las partes. Este ejercicio implica que los jueces/as deben conocer las ventajas que ofrecen los métodos alternos de solución de conflictos, los derechos y garantías de las partes, así como las tipologías delictivas que admiten desistimiento, a efectos de ofertar y analizar la petición de derivación formulada por las partes.

La derivación se realiza a través del formato respectivo, el cual puede ser enviado incluso vía fax o cualquier otro medio tecnológico al Centro, a fin de que este conozca los datos de las partes para su localización.

Una vez el Centro comunica al Juzgado los resultados de las sesiones de mediación; le corresponde al Tribunal realizar la homologación del acuerdo alcanzado y sus consecuencias jurídicas, lo cual debe plasmar en la respectiva resolución que debe ser comunicada a las partes.

.....: Órgano Judicial :.....

⇒ **BUENA PRÁCTICA JUDICIAL.**

Para ello se han detectado las siguientes mejores prácticas judiciales, mismas que se les exhorta poner en ejecución:

- Aplicación por parte de quien juzga o funcionario funcionaria designado/a legalmente para ello (v.gr. Conciliadores/as familiares), de las técnicas de conciliación judicial para agotar las alternativas y mecanismos de solución negociada posibles.
- Ejercer el rol de facilitador de la comunicación y del debate, en la obtención de acuerdos diseñados y decididos por los actores de manera voluntaria.
- Ofrecer a las partes en aquellos procesos donde es viable la aplicación de mecanismos alternos de resolución de conflictos y siempre que las mismas expresen su voluntad, la intervención de un tercero imparcial que ayude en la solución del conflicto, a través de la derivación al Centro de Mediación del Órgano Judicial.
- Pronunciamiento en oralidad sobre la aprobación o no del acuerdo presentado por las partes; previa revisión de los elementos básicos que debe contener el acuerdo; velando que éstos no vulneren los derechos protegidos legalmente a las partes. A guisa de ejemplo, en materia laboral que el acuerdo no implique renuncia de los derechos del trabajador.

⇒ **Procedimiento:**

- Verificar la existencia de un conflicto susceptible de resolverse por la vía de la mediación penal, civil, familia, niñez y adolescencia, entre otras.
- En caso de que las partes no lo soliciten al Tribunal, proponerles la resolución del conflicto a través de la mediación. Esta actividad puede darse el día de la audiencia fijada en el juzgado para evacuar la tramitación en forma ordinaria o convocar a las partes a través de la fijación de una fecha de audiencia de concentración para explicarles las ventajas de la mediación.

- Si es aceptado, derivar la causa al Centro de Mediación mediante el respectivo formulario de derivación, previa coordinación con el Centro para comunicar a las partes la fecha de la citación. (ver formulario de protocolo de derivación en el anexo)
- El formulario de derivación se envía vía fax o por cualquier otro medio tecnológico al Centro de Mediación.
- Si se llega a un acuerdo, el Centro confecciona y remite al Juzgado el acuerdo con el formulario de terminación y devolución del proceso de mediación judicial.
- En caso de no darse el acuerdo, el Centro notifica al Tribunal a través del formulario de terminación y devolución del proceso de mediación judicial donde se indica el motivo por el cual no se dio el acuerdo.

#### ❖ **¿QUÉ EVITARÁ?**

- La congestión de causas que pueden ser resueltas por las partes a través de una vía alterna.
- Demora en la solución de los conflictos.
- La excesiva carga laboral.
- El rezago judicial.

#### ❖ **¿QUÉ BENEFICIOS GENERA SU PRÁCTICA?**

- Descongestión del ámbito jurisdiccional.
- Mejora la calidad del servicio de justicia.
- Reduce costos económicos y sociales y de tiempo de duración de los procesos judiciales.
- Optimiza el tiempo y los recursos económicos y humanos.
- Recíproca satisfacción de las partes a través de un procedimiento voluntario y confidencial.
- Promueve el mejoramiento de la relación entre las partes.

.....: Órgano Judicial :.....

- Disminuye en el ámbito penal la revictimización tanto de las víctimas como del victimario.
- Efectiviza el principio de Tutela Judicial Efectiva.
- Facilita la justicia restaurativa.
- Celeridad en la tramitación.

⇒ **JURISDICCIÓN APLICABLE.**

- Todas las jurisdicciones.

Ver anexo No.21

**Anexo No. 1**

**Control de Asignación de labores a lo interno**

**(Instructivo: Este formato es un auxiliar de datos de las partes, se imprime en el reverso de la carátula trasera del expediente o en una hoja para anexar).**

**Instructivo: El Secretario Judicial debe llenar la herramienta de control diario de asignación de funciones que le permite tener pleno dominio de las tareas encomendadas y fecha; a esta aplicación pueden acceder todos y todas los o las funcionarios/as que estén en red. Diariamente o semanalmente pueden ambos funcionarios rendir un informe de productividad del personal técnico de apoyo del despacho.**

**En aquellos donde no haya red ni equipo informático, se puede utilizar manualmente.**

Funcionario: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

No.	No. de exp.	Fecha de Asig. y firma	Tipo de proceso	Tipo de Asignación	Entrega y firma
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					

.....: Órgano Judicial :.....

**Anexo No. 2**

**FORMATO DE DATOS GENERALES DE LAS PARTES**

**Demandante:** \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Teléfonos de la Oficina: \_\_\_\_\_

Celular: \_\_\_\_\_

Correo electrónico: \_\_\_\_\_

**Apoderado Judicial:** \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Teléfono de la oficina: \_\_\_\_\_

Celular: \_\_\_\_\_

Correo electrónico: \_\_\_\_\_

Abogado Sustituto: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Teléfonos: \_\_\_\_\_

Correo electrónico: \_\_\_\_\_

**Demandado:** \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Teléfonos de la Oficina: \_\_\_\_\_

Celular: \_\_\_\_\_

Correo electrónico: \_\_\_\_\_

**Apoderado Judicial:** \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Teléfono de la oficina: \_\_\_\_\_

Celular: \_\_\_\_\_

Correo electrónico: \_\_\_\_\_

Abogado Sustituto: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Teléfonos: \_\_\_\_\_

Correo electrónico: \_\_\_\_\_

**Anexo No. 3****ÍNDICE DE PIEZAS PROCESALES RELEVANTES / FORMATO DE REVISIÓN PRELIMINAR DE EXPEDIENTES DE LA JURISDICCIÓN PENAL**

Delito: Violencia Doméstica

No.	Aspectos Objetivos	Vista Fiscal	Llamamiento de Juicio	Sobreseimiento Definitivo	Sobreseimiento Provisional	Inhibitorio	
		Sí	No	Foja			
1.	Denuncia						
2.	De oficio						
3.	Querrela						
4.	Formulario de sospecha de violencia intrafamiliar o maltrato al menor						
5.	Evaluación (es) médico-legal (es) de la víctima						
6.	Evaluación (es) médico-legal (es) del agresor (a)						
7.	Evaluación (es) psiquiátrica (s) de la víctima						
8.	Evaluación (es) psiquiátrica (s) del agresor (a)						
9.	Evaluación (es) psicológica (s) de la víctima						
10.	Evaluación (es) psicológica (s) del agresor (a)						
11.	Evaluación (es) médico-legal (es) de los hijos (as)						
12.	Evaluación (es) psiquiátrica (s) de los hijos (as)						
13.	Evaluación o estudio social del ambiente familiar.						
14.	(...otros)						
Aspectos Objetivos							
1.	Señalamiento Directo de la Víctima						
2.	Declaración Indagatoria						
3.	Testigo						
4.	Historial Penal y Policivo						
5.	(...otros)						
Comentarios:							

.....: Órgano Judicial :.....

#### Anexo No. 4

### CONTENIDO DEL REVERSO DE LA CARÁTULA SEGÚN TIPO DE PROCESO GUARDA Y CRIANZA / RÉGIMEN DE VISITAS PROCESO SUMARIO

Solicitud	Fojas
Corrección	
Auto de Admisión / Audiencia y Orientación	
Notificación: Ministerio Público	
Demandante	
Demandado	
Informe: Orientación Y Conciliación	
Trabajo Social	
CEPOF	
Pruebas aportadas con la Demanda	
Audiencia	
Pruebas Testimoniales	
Pruebas Documentales	
Pruebas Periciales	
Otras Pruebas	
Declaraciones: Demandante	
Demandado	
Niño (a) o Adolescente	
Certificados: Nacimiento	
Matrimonio	
Medidas Provisionales: Impedimento de Salida	
Visitas Provisionales	
Guarda Provisional	
Terapia Familiar	
Vistas: Fiscal	
Judicial	
Sentencia No.                      Fecha	
Notificación: M. Público	
Demandante	
Demandado	
Anuncio de Apelación: M. Público	
Demandante	
Demandado	
Decisión del Superior	

**Anexo No. 5**

**CONTROL DE OFICIOS REMITIDOS**

**(Instructivo: Debe colocarse: número del Oficio, número del expediente, iniciales del funcionario responsable; foja, destino, respuesta)**

No. del Oficio, fecha, No. de exped. Iniciale	Foja	Destino	Respuesta (foja)
No.01-(01-01-07)- exp 199-06.(v.v)	302	Policía Técnica Judicial	450

ANEXOS



**Anexo No. 7****FORMATO DE CUADROS ESTADÍSTICOS PARA CONTRALORÍA  
GENERAL DE LA NACIÓN****REPÚBLICA DE PANAMÁ  
CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA  
Dirección de Estadística y Censo  
ESTADÍSTICA JUDICIAL - PENAL - "INFORME DEL SINDICADO"**

Nombre del Tribunal: \_\_\_\_\_ Provincia: \_\_\_\_\_

**A. DATOS DEL SINDICADO**

Nombre: \_\_\_\_\_

2. Sexo: \_\_\_\_\_

3. Estado Civil: Soltero \_\_\_ Casado Unido \_\_\_ Divorciado \_\_\_ Viudo \_\_\_

4. Nacionalidad: \_\_\_\_\_

5. Ocupación: \_\_\_\_\_

6. Fecha de nacimiento: \_\_\_\_\_

7. Grado de Escolaridad más alto aprobado:

8. Lugar de residencia: \_\_\_\_\_  
(Ciudad o pueblo, Corregimiento y Distrito)**B. DATOS DEL SUMARIO**9. Fecha en que se inició la investigación: \_\_\_\_\_  
(Día) (Mes) (Año)

10. Nombre de la persona(s) Ofendida(s): \_\_\_\_\_

11. Delito(s) imputado(s): \_\_\_\_\_

12. Lugar donde ocurrió: \_\_\_\_\_  
(Ciudad o pueblo, Corregimiento y Distrito)13. Fecha de ocurrencia del delito: \_\_\_\_\_  
(Día) (Mes) (Año)

14. Arma o instrumento en la comisión del delito: \_\_\_\_\_

15. Estado del sindicado al cometer el delito: \_\_\_\_\_

**C. DATOS DEL PLENARIO**16. Fecha de ingreso definitivo del sumario al Tribunal: \_\_\_\_\_  
(Día) (Mes) (Año)

.....: Órgano Judicial :.....

17. Delito(s) cometido(s): \_\_\_\_\_
18. Grado de participación en el delito: Autor \_\_\_ Cooperador \_\_\_ Encubridor \_\_\_ Otro \_\_\_
19. Grado del delito: Intentado \_\_\_ Frustrado \_\_\_ Otro
20. Fallo definitivo en este negocio:
- a. Sobreseimiento: Provisional Obj. e impersonal \_\_\_ Definitivo Obj. e impersonal \_\_\_
- b. Sentencia: \_\_\_ Absolutoria \_\_\_ Condenatoria \_\_\_
- c. Otros: \_\_\_\_\_
21. Fecha del fallo definitivo: \_\_\_\_\_  
(Día) (Mes) (Año)
22. Pena impuesta: \_\_\_\_\_
23. Duración de la pena: \_\_\_\_\_
24. ¿La sentencia o fallo de primera instancia de este negocio pasó a otro Tribunal? Sí No  
(Cuando se marca sí en esta pregunta, conteste los aspectos a, b y c)
- a. Por: Apelación \_\_\_ Consulta \_\_\_
- La sentencia de este negocio:
- b. Fue: Confirmada \_\_\_ Reformada \_\_\_ Revocada \_\_\_
- c. Nombre del Tribunal de Apelaciones o Consultas: Segundo Tribunal Superior de Justicia
25. Este negocio fue atendido por: Inició: \_\_\_\_\_ Terminó: \_\_\_\_\_
- a. Abogado Particular: \_\_\_\_\_
- b. Defensor de Oficio: \_\_\_\_\_
- c. Se defendió el sindicado : \_\_\_\_\_
26. Firma de la persona que llenó el formulario: \_\_\_\_\_
27. Fecha en que se llena el formulario: \_\_\_\_\_
28. Observaciones: \_\_\_\_\_

Anexo No. 8

FORMATO DE INVENTARIO DE EXPEDIENTES

**Instructivo:** En esta hoja seccionada por columnas, se anota el número de expediente, la fecha de entrada (día, mes y año), en otra columna se repite solamente el año (necesario como criterio de búsqueda en el medio informático), el tipo de proceso, las partes involucradas, evitar la utilización de palabras como "y otros", colocados demandante y demandado en columnas separadas (incluso separando los nombres de los respectivos apellidos), el último trámite realizado, su fecha, el trámite pendiente y las observaciones que se consideren convenientes anotar sobre el trámite pendiente en la última columna.

Se recomienda solicitar a la Dirección de Auditoría Judicial, le coloque el formato de acuerdo a cada jurisdicción, con sus respectivas pestañas de información complementaria.

#1	Número Entrada	Fecha Entrada	Tipo de Proceso	Demandante	Demandado	Fecha de Último Trámite	Nombre de Último Trámite	Trámite Pendiente	Observaciones	Fecha Salida

Órgano Judicial

156  
 Anexo No. 9

FORMATO DE CONTROL DE EVIDENCIAS

TIPO DE EVIDENCIA (colocar X en el espacio correspondiente)													
Fecha	Nº de Exp.	Nº de Dil. o Recibo	Descripción de la Evidencia	Bienes Perecederos	Armas	Efectivo	Prendas	Otros	Nº Fisc.o Pers.	Sindicado / Imputado	Fecha de Entrega	Nº de Dil. Entrega	Detalle de lo Entregado

Una vez decidido el proceso corresponde al Tribunal, completar la columna acción a realizar que se refiere a la devolución, destrucción o comiso de la evidencia y o pertenencia.

**Anexo No. 10****FORMATO COMÚN DE ORGANIZACIÓN DE APUNTES EN FORMA  
CRONOLÓGICA**

<b>Fecha</b>	<b>Tipo Audiencia</b>	<b>Actuación</b>	<b>Observaciones</b>
09-09-07	Preliminar	<p>Solicitud de la Defensa</p> <p>Se anotan aquellos hechos que son aceptados por las partes</p> <p>Situaciones Especiales</p> <p>Acuerdos</p>	<p>Análisis de lo expresado por el testigo y su forma de conocer el hecho (percepción directa, testigo de oídas, etc.)</p> <p>Fiscal: Está listo para el juicio.</p> <p>Defensa: También está listo.</p> <p>No hay acuerdo</p>
10-10-07	Ordinaria	<p>Alegatos</p> <p>Fiscal: Pruebas</p> <p>Testigo: Nombre: (puntos fuerza de la declaración)</p> <p>Defensa:  Pruebas</p>	<p>No dice qué prueba.</p> <p>Se acreditó el elemento a probar?</p>

.....: Órgano Judicial :.....

Otra manera de organizar los apuntes con respecto al juicio y las inferencias de la prueba, sería según los elementos del tipo:

<b>Elementos del tipo penal</b>	<b>Pruebas</b>	<b>Observaciones</b>
Dolo /Culpa		
	Ninguna	
	Víctima herida y semiconsciente	
Otros factores jurídicos		
Otros factores probatorios		

**Anexo No. 11****FORMATO DE ANOTACIONES DE MANUEL ATIENZA**

**Instructivo:** El maestro **Manuel Atienza** en la Teoría de la Argumentación Jurídica sugiere hacer las anotaciones de acuerdo al siguiente esquema, el cual se explica tiene su explicación en cada recuadro.

<b>Premisa fáctica</b>	<b>Premisa Jurídica</b>	<b>Conclusiones</b>
La premisa fáctica nos permite identificar los hechos relevantes o pertinentes; además los sujetos, las circunstancias de tiempo, el espacio o lugar, y el por qué de la conducta. Corresponde identificar las pruebas conducentes que nos llevan a convertir esos hechos en hechos probados, esto nos permite desechar aquellas pruebas inconducentes.	Conocido el supuesto de hecho planteado, corresponde realizar el test de valor para con miras a subsumirlo en la norma y emitir el fallo, no sin antes verificar si se han respetado las garantías fundamentales a lo largo del proceso, así como el análisis de la doctrina moderna y la jurisprudencia nacional y de los Tribunales internacionales vinculantes, que sirven como antecedente y coadyuvan en la solución del caso.	La conclusión luego de escuchar los planteamientos finales de los sujetos procesales a fin de valorar todo el caudal probatorio y tomar una decisión.

.....: Órgano Judicial :.....

## **Anexo No. 12**

### FORMATO DE REGLAMENTO DE AUDIENCIA DE FAMILIA Y NIÑEZ Y ADOLESCENCIA

(Nombre del Tribunal)

#### **Reglamento de Audiencia**

1. La audiencia se realizará con asistencia del público de acuerdo a la capacidad de la sala de audiencia.
2. El Público asistente no podrá entrar con armas, para tal efecto será revisado por personal idóneo antes de entrar al recinto, deberá guardar el orden y la compostura propios de la ocasión, absteniéndose de dar voces o golpes o de hacer señales de aprobación o de censura. Una vez inicie la audiencia no se permite entrar y salir del recinto.
3. No se permiten grabaciones, toma de fotografías, ni videos dentro del recinto del Salón de audiencias. Se podrá hacer uso de libretas y también se permitirá la presencia de dibujantes.
4. La vocería de prensa de la audiencia está a cargo de la Secretaria de Comunicación del Órgano Judicial, encargada de emitir los respectivos comunicados y cuyos contenidos serán la versión oficial del Tribunal sobre lo acontecido en la audiencia. Cuando el presidente (ta) de la audiencia lo juzgue conveniente, podrá realizar reuniones con la prensa.
5. Las medidas de seguridad necesarias serán coordinadas con la Policía Nacional.
6. Las audiencias inician a las 8:00 a.m. y se suspenden a las 12:00 p.m.; se reanudan a las 2:00 p.m. y se suspenden a las 5:00 p.m., de lunes a viernes.
7. Los testigos y peritos serán preguntados inicialmente por la parte que los adujo; luego la contraparte podrá hacer las tachas que a bien tenga, así como también podrá preguntar y repreguntar al testigo sobre cuestiones que sean procedentes. El Juez examinará las tachas que se formulen y las resolverá de inmediato. Esta decisión es irrecurrible.
8. Para evitar que la audiencia no se realice por la ausencia del defensor particular del imputado y que la detención preventiva de los imputados se prolongue por más tiempo, el Juez (a) que preside la audiencia mantendrá a disposición del Tribunal un abogado del Instituto de Defensoría de Oficio, a fin de que si cualesquiera de los defensores de los sindicados, por cualquier razón no concurren a la audiencia, éste asuma la representación del sindicado.
9. Los periodistas deberán acreditarse como tal, en la Secretaria de Comunicación del Órgano Judicial, ubicada en Ancón, Edificio No. 236, primer alto y deberá portar un carnet que lo identifique en lugar visible, mientras se encuentra en el Tribunal.

Los periodistas entrarán a la sala de audiencia, previo registro, igual que el resto del público.

10. Los (as) representantes legales de los imputados (as) harán uso de la palabra cuando el (la) juez (a) así lo autorice al permitirle concederle el uso de la palabra y sobre temas relevantes del proceso.

Reglas éticas para el desarrollo eficaz de las audiencias

1. Iniciar a la hora fijada.
2. No permitir el uso de celulares.
3. Conservar un recinto para los testigos.
4. Cronometrar el tiempo de los alegatos y fijar previamente un término tomando en cuenta la complejidad del caso.
5. Establecer las reglas para decidir las objeciones.
6. Establecer el orden de participación de las partes y la actuación.
7. Establecer la sesión de conciliación judicial.
8. No se permiten interrupciones de ninguna índole.

#### **JURISDICCIONES DE FAMILIA Y NIÑEZ Y ADOLESCENCIA**

1. Reglas mínimas y éticas para el desarrollo de la audiencia.
  - 1.1. Saludo y presentación del juez (a) y de las partes.
  - 1.2. Detallar el tipo de proceso.
  - 1.3. Establecer las reglas mínimas de comportamiento de las partes y sus apoderados en la audiencia (apagar celulares, no interrumpir, solicitar permiso para salir, solicitar respeto y actuar con respeto, etc., para este efecto, ver el modelo de reglamento de audiencia ordinaria).
  - 1.4. Recordar a los presentes el principio de confidencialidad y reserva del proceso que rige en materia de familia y niñez y adolescencia.
2. Reglas de Conciliación Judicial.
  - 2.1. Discurso inicial del juez en la fase de conciliación
    - 2.1.1. Explicar a las partes en las ventajas de la conciliación y su carácter voluntario.

En caso de no llegar a acuerdo conciliatorio, será el Juez quien decida.
    - 2.1.2. Señalar a las partes que esta es una etapa en la que ellos van a tratar de resolver su actual controversia y no conflictos pasados ni temas distintos.
    - 2.1.3. Establecer el encuadre.
      - 2.1.3.1. Hablar uno a la vez sin interrumpir al otro para que se escuchen mutuamente.
      - 2.1.3.2. Cada uno habla en igual cantidad de tiempo (neutral).

.....: Órgano Judicial :.....

- 2.1.3.3. Advertir que el Juez no es testigo en ese momento, ni está para determinar quien es bueno ni malo. Tampoco es cómplice.
- 2.1.3.4. Confidencialidad de la documentación = sólo transcribir acuerdos.
- 2.1.3.5. Rol de abogado en la Conciliación = Asesoría legal de los Acuerdos (protagonismo de las partes).

**Anexo No. 13****FORMATO DE REGLAMENTO DE AUDIENCIA PENAL**

(Nombre del Tribunal)

La audiencia iniciará a la hora fijada en la sede del Juzgado, es decir, a \_\_\_\_\_ de la \_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ (00:00 \_.\_) del día \_\_\_\_\_ de 200\_\_\_\_\_.

1. La audiencia se realizará con asistencia del público de acuerdo a la capacidad de la sala de audiencia.

2. El Público asistente será revisado por personal idóneo antes de entrar al recinto, deberá guardar el orden y la compostura propios de la ocasión, absteniéndose de dar voces o golpes o de hacer señales de aprobación o de censura. Una vez inicie la audiencia no se permite entrar y salir del recinto.

**3. Acceso del público y familiares:**

Debido a lo limitado del espacio físico, el acceso será limitado. No obstante, para cumplir con el principio de publicidad se establece la siguiente metodología:

- A los medios de comunicación se le asignan (3) pases, que serán entregados por la Secretaría de Comunicación de la Corte Suprema de Justicia.
- A los abogados defensores y de la parte querellante, se le asignan dos (2) pases para los familiares de cada uno de sus representados, entregados a través de la Secretaría del Tribunal.
- Las partes, el Ministerio Público, Querellante y Defensores, únicamente deben identificarse con el personal de seguridad.
- El público en general ingresará al recinto según la capacidad física de las instalaciones y al número de personas con pases que hayan ingresado.

**4. Modo de comportarse en el recinto:**

Las personas que acudan al acto no podrán intervenir, interrumpir, ni realizar manifestaciones de apoyo o de rechazo y guardar el debido orden; en caso contrario, el (la) Presidenta del Tribunal o del Debate podrá ordenar su desalojo de ser necesario.

5. La vocería de prensa de la audiencia está a cargo de la Secretaría de Comunicación del Órgano Judicial, encargada de emitir los respectivos comunicados y cuyos contenidos serán la versión oficial del Tribunal sobre lo acontecido en la audiencia. Cuando el presidente (ta) de la audiencia lo juzgue conveniente, podrá realizar reuniones con la prensa. Las medidas de seguridad necesarias serán coordinadas con la Policía Nacional.

6. Las sesiones siguientes inician a las 8:00 a.m. y se suspenden a las 12:00 p.m.; se reanudan a las 2:00 p.m. y se suspenden a las 5:00 p.m., de lunes a viernes.

## .....: Órgano Judicial :.....

7. Los testigos y peritos serán preguntados inicialmente por la parte que los adujo; luego la contraparte podrá hacer las tachas que a bien tenga, así como también podrá preguntar y repreguntar al testigo sobre cuestiones que sean procedentes. El Juez examinará las tachas que se formulen y las resolverá de inmediato. Esta decisión es irrecurrible.

8. Para evitar que la detención preventiva de los imputados se prolongue por más tiempo, el Juez (a) que preside la audiencia mantendrá a disposición del Tribunal un abogado del Instituto de Defensoría de Oficio, a fin de que si cualesquiera de los defensores de los sindicados, por cualquier razón no concurren a la audiencia, éste asuma la representación del sindicado.

9. Los periodistas deberán acreditarse como tal, en la Secretaría de Comunicación del Órgano Judicial, ubicada en Ancón, Edificio No. 236, primer alto y deberá portar un carné que lo identifique en lugar visible mientras se encuentra el Tribunal. Los periodistas entrarán a la sala de audiencia, previo registro, igual que el resto del público.

10. Los (as) representantes legales de los imputados (as) harán uso de la palabra cuando el (la) juez (a) así lo autorice al permitirle concederle el uso de la palabra y sobre temas relevantes del proceso. Respecto al tiempo concedido, el mismo debe ser cronometrado en los alegatos y fijar previamente un término tomando en cuenta la complejidad del caso, así como el orden de intervención. No se permiten interrupciones de ninguna índole.

**Anexo No. 14**

FORMATO DE CALENDARIO MENSUAL DE AUDIENCIAS

**Jurisdicción de Familia**

1ra. semana	2da. Semana	3ra. semana	4ta .semana
Procesos conflictivos	procesos conflictivos	Audiencias no conflictivas	procesos conflictivos
Audiencias no conflictivas	procesos conflictivos	procesos conflictivos	Plan de Descongestionamiento

Instructivo:

Confeccionar el según complejidad de los procesos en conflictivos con alto nivel de complejidad –vs- procesos de menor conflictividad y complejidad.

- Por ejemplo casos de guarda y crianza, régimen de visitas, constitución de patrimonio familiar, liquidaciones del régimen económico del matrimonio o de la unión de hecho, matrimonio de hecho entre vivos, matrimonio de hecho post-mortem, impugnaciones donde no hay acuerdo, etc.
- Reservar una semana al mes para audiencias de procesos no conflictivos por ejemplo: adopciones de mayor de edad, procesos con defensor de ausente, reconocimientos voluntarios de hijo mayor de edad, impugnaciones donde hay acuerdo, etc.) y alimentos de segunda instancia en donde solo hay alegatos.-
- Por ejemplo, partiendo del hecho que un mes tiene entre 20 y 22 días hábiles, con este sistema de calendario eficiente se programan entre 50 y 52 jornadas de audiencias (20 para procesos no conflictivos, 27 para no conflictivos o alimentos y 5 fechas libres para fijar continuaciones o declaraciones de parte), a razón de cinco audiencias diarias.
- Los viernes de cada semana se utilizan para continuaciones de audiencias o declaraciones de parte.
- El mes que se programe hacer un plan de descongestionamiento, se debe reservar una semana para celebrar audiencias de procesos que entran en el plan o bien se reserva para no fijar audiencias y dedicarse a fallar o resolver asuntos pendientes.

**Anexo No. 15****DECÁLOGO ÉTICO DEL JUZGADO**

Es nuestro deber garantizar el acceso del ciudadano a la justicia y corresponder a la confianza pública asentada en la integridad e independencia de nuestro sistema judicial.

Nos regimos por los siguientes principios éticos:

- Administrar justicia respetando la Constitución y la Ley, sin influencia ni presiones de ninguna índole.
- Procurar una justicia pronta, cumplida y transparente.
- Garantizar el reconocimiento de los derechos fundamentales de los ciudadanos, en especial el debido proceso en todas nuestras actuaciones.
- Rendir cuentas de nuestras actuaciones a la sociedad.
- Dispensar a los usuarios de nuestros juzgados un trato cortés, digno, y respetuoso de acuerdo con sus intereses y necesidades.
- Cumplir nuestras funciones con eficiencia y diligencia.
- Prevenir cualquier conflicto de interés que comprometa nuestra imparcialidad en las decisiones.
- Garantizar, salvo las excepciones legales, la publicidad en las actuaciones judiciales.
- Administrar justicia efectiva apartándonos del formalismo y de las cuestiones irrelevantes a la solución de los conflictos.
- Facilitar la comunicación con los abogados y las partes procurando siempre el mejoramiento de la administración de justicia.

**Anexo No. 16****DECÁLOGO DEL BUEN ARGUMENTADOR**

1. El mejor consejo que puede darse a quien desee argumentar bien en el Derecho o en cualquier otro ámbito es prepararse bien. Picasso decía que la inspiración existe pero tiene que pillarte trabajando. De manera semejante, la habilidad dialéctica, argumentativa, existe, pero tiene que pillarte preparando, conociendo el fondo del asunto. No se puede argumentar bien jurídicamente sin un buen conocimiento del Derecho, de los materiales jurídicos, y de la teoría del Derecho, de los instrumentos adecuados para manejar aquellos materiales.
2. Hay aspectos comunes a cualquier tipo de argumentación, pero también rasgos peculiares de cada campo, de cada tipo de debate. Por ejemplo, lo que es apropiado para una conferencia (la exposición por extenso de una tesis) no lo es para el que participa en una mesa redonda: una buena presentación de la tesis que se desea defender en ese tipo de debate no tiene por qué ser una "miniconferencia"; lo importante aquí no es efectuar una exposición completa, exhaustiva, sino más bien clara, razonablemente informativa que estimule la discusión y prepare de alguna forma para, al final, persuadir al auditorio.
3. No se argumenta mejor por decir muchas veces lo mismo, ni por expresar con muchas palabras lo que podría decirse con muchas menos. La amplitud excesiva del discurso aumenta las probabilidades de cometer errores y corre el grave riesgo de provocar hastío en el oyente.
4. En una discusión, en un debate racional, esforzarse porque el otro tenga razón – como alguna vez propuso Borges – parece demasiado. Pero esforzarse por entender bien lo que el otro ha dicho es una exigencia moral – en el sentido amplio de la expresión – que resulta además bastante útil como recurso retórico o dialéctico: hace más difícil que podamos ser refutados (por ejemplo, con un "yo no he dicho eso") y aumenta las probabilidades de que nuestros contendientes estén también dispuestos a entendernos bien.
5. Cuando se argumenta en defensa de una tesis, no estar dispuesto a conceder nunca nada al adversario es una estrategia incorrecta y equivocada. Hace difícil o imposible que la discusión o pueda proseguir y muestra en quien adopta esa actitud un rasgo de carácter, la tozudez, que casi nadie aprecia en los demás. No es, por tanto, un buen camino para lograr la persuasión.
6. Cuando se argumenta con otro, uno puede tener la impresión de que los argumentos de la parte contraria funcionan como una muralla contra la que chocan una y otra vez nuestras razones. Por eso, una vez probada la solidez de esa defensa, lo más aconsejable es ver si uno puede tomar la fortaleza intentando otra vía. Esa maniobra debe hacerse sin desviar la cuestión. O sea, no se trata de disparar torcido, sino disparar desde otro lado, cambiando la posición.

## .....: Órgano Judicial :.....

7. La argumentación no está reñida con el sentido del humor, pero sí con la pérdida del sentido de la medida. Hay ocasiones en que no es apropiado hablar en broma (por ejemplo, del holocausto, del genocidio de un régimen militar) y hay bromas y bromas. Para distinguir unas de otras, el mecanismo más simple y efectivo consiste en ponerse en el lugar del que tiene que soportar la broma.
8. No se argumenta bien por hacer muchas referencias a palabras prestigiosas, autores de moda, etc. Lo que cuenta es lo que se dice y las razones que lo avalan: la calidad y fortaleza de esas razones son responsabilidad exclusiva del que argumenta.
9. Frente a la tendencia natural quizás en algunas culturas, a irse por las ramas no cabe otro remedio que insistir una y otra vez en ir al punto, en fijar cuidadosamente la cuestión.
10. En cada ocasión, hay muchas maneras de argumentar mal y quizás más de una de hacerlo bien. Este (ligero) apartamiento de la regla de la multiplicidad del error y la unicidad de la verdad se debe a que en la argumentación las cuestiones de estilo, son importantes. Como ocurre con los autores literarios, cada persona que argumenta tiene su estilo propio y es él el que ha de esforzarse, primero, por encontrarlo, y luego, por elaborarlo.

**Anexo No. 17**

## FORMATO DE INFORMACIÓN JUDICIAL (CASOS PENALES)

1. Número e identificación de los imputados que hayan declarado.
2. Motivos de la detención con la descripción de los hechos o indicios del delito.
3. Situación procesal actual:  

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Detenido	Libertad	Medida Cautelar	Fianza
4. Presuntos delitos que se le endilgan.
5. Número de testigos que han declarado (según la etapa procesal en la que se encuentre el caso)
6. Pruebas periciales practicadas.
7. Otras Diligencias de investigación realizadas.
8. Evolución de las distintas fases procesales.
9. Resoluciones de impedimentos y recusaciones.
10. Recursos interpuestos.
11. Resoluciones sobre admisión o inadmisión a trámite.
12. Auto de Llamamiento a Juicio, fecha de audiencia preliminar / ordinaria.
13. Sentencia/ Recursos.

.....: Órgano Judicial :.....

**Anexo No. 18**

## FORMATO DE REGLAMENTO INTERNO DEL TRIBUNAL

(Nombre del Juzgado)

**REGLAMENTO INTERNO****I. DISCIPLINA DENTRO Y FUERA DEL DESPACHO**

Todo acto de corrupción será procesado por falta a la ética, sin perjuicio de la compulsión de copias a la esfera penal para la respectiva investigación.

**II. AUSENCIAS Y ASISTENCIA**

Se sujetan a las normas establecidas en los Acuerdos de la Corte Suprema de Justicia y en el Código Judicial.

**III. LABORES EXTRAORDINARIAS**

Los funcionarios del despacho judicial no están obligados a trabajar horas adicionales a la jornada de trabajo, salvo en aquellas situaciones excepcionales que así lo amerite. El trabajo voluntario en días y horas inhábiles no será justificación para ausencias y tardanzas.

**IV. PERMISOS**

Los permisos para atender asuntos personales, deberán ser solicitados con 24 horas de antelación y siempre constar por escrito con la autorización del (la) Secretario (a) Judicial y en su ausencia por el Juez (a). En caso de urgencias personales, una vez retornen a su puesto de trabajo deberán documentar su ausencia, con la reposición del tiempo por el cual se ausentó.

**NO SE PERMITE** ausentarse del despacho ni salir a otros despachos judiciales sin autorización del secretario (a) y para actividades directamente relacionadas con trámites estrictamente judiciales.

En casos **EXCEPCIONALES**, en los que no puedan desatender asuntos no judiciales en otros despachos, deberán comunicarlo a su inmediato (a) superior jerárquico (a), cuya diligencia debe realizarla en el menor tiempo posible.

El uso de la cafetería, (y no por los pasillos y otros Despachos Judiciales), solo se autoriza por un tiempo máximo de veinte (20) minutos, y de manera alternada, recordemos que quieren gozar de dicho privilegio.

Se les advierte que de ausentarse injustificadamente de sus puestos, dichas ausencias temporales serán descontadas de su salario.

#### V. AUSENCIAS, TARDANZAS Y PERMISOS

Cada funcionario tendrá una carpeta para el registro de sus ausencias, tardanzas y permisos; la misma será debidamente evaluada periódicamente para los fines disciplinarios que resulten pertinentes.

#### VI. VESTUARIO Y PRESENCIA DENTRO DEL DESPACHO Y EN ACTIVIDADES JUDICIALES

La imagen del personal que labora en el despacho, deberá ser acorde a su investidura de funcionarios judiciales y conforme a las normas de etiqueta para profesionales, ejecutivos.

Todo el personal debe presentarse correctamente vestido. Las damas no podrán usar pantalones ajustados, jeans, ni faldas cortas, ni transparentes. Los varones vestirán de camisa y corbata.

Se les permitirá que porten otro tipo de ropa cuando por razones de trabajo se requiera su colaboración en alguna actividad de limpieza o de mudanza del despacho.

#### VII. PERSONAL AJENO AL DESPACHO

Queda expresamente prohibida la presencia de personas ajenas al despacho en días y horas inhábiles. Entiéndase por personas ajenas, todo aquel que no esté adscrito a los tribunales en calidad de funcionario(a).

Con el propósito de mantener la transparencia en todas nuestras actuaciones, queda expresamente PROHIBIDO que personas ajenas al despacho tengan acceso a las áreas comunes destinadas exclusivamente para funcionarios judiciales. Nos referimos a la entrada trasera, pasillos internos, centro de custodia de expedientes, salones de audiencias, Despacho de las Asistentes y otros despachos judiciales.

Entiéndase por personas ajenas al despacho a todo aquel que no sea funcionario nombrado por esta institución.

El funcionario que permita, facilite, disponga o tolere que personas ajenas al despacho tengan acceso a áreas prohibidas, se hará acreedor a la sanción disciplinaria correspondiente.

La presencia de personas ajenas a la Institución y que no porten carnet, debe ser comunicada **DE INMEDIATO** a cualquiera de los Secretarios (as) Judiciales, para que a su vez comuniquen la situación al Departamento de Seguridad.

#### VII. ATENCIÓN AL PÚBLICO

La atención al público debe ser cortés, atenta y ajustada a los parámetros de nuestra función judicial. Está expresamente prohibido brindar orientación o asesoría legal específica a los usuarios y abogados que concurren al Tribunal.  
(Ver Manual de Buenas Prácticas Judiciales)

## .....: Órgano Judicial :.....

En caso de sufrir irrespeto, deberán imponer su autoridad y llamar al orden, siempre manteniendo la mesura y cordura.

No deberán permitir ni tolerar que funcionarios de otros despachos, les soliciten información de los expedientes que cursen en este despacho.

**VIII. INFORMACIÓN INTERNA**

Está expresamente prohibido al personal subalterno comentar con terceros ajenos al despacho los procesos en trámite en los despachos judiciales, así como de cualquier situación que acontezca a lo interno del despacho.

Igualmente, se prohíbe proporcionar y o publicar a terceros, modelos, formatos y proyectos de las resoluciones o diligencias que se dicten en el despacho, excepto en el caso de los formatos estandarizados.

Bajo ninguna circunstancia los expedientes ni herramientas tecnológicas de almacenamiento de información de procesos, deberán salir del despacho, salvo los casos expresamente señalados en la Ley.

**IX. USO DEL TELÉFONO**

El uso de los teléfonos de la Secretaría y los Despacho de los (as) Asistentes de los despachos judiciales, deben ser utilizados con fines estrictamente jurisdiccionales, es decir, para atender los trámites y procedimientos de los procesos existentes en el despacho.

En el evento de hacer o recibir llamadas de carácter personal y/o familiar, las mismas deben ser breves y sin descuidar la atención al público ni sus labores cotidianas.

Queda expresamente prohibido hacer llamadas de larga distancia nacional o internacional, así como a celulares. En el caso de llamadas de larga distancia nacional, solo serán permitidas para atender asuntos relacionados con los procesos.

**X. CONFLICTO DE INTERESES**

Queda expresamente prohibido resolver y/o realizar cualquier trámite, en aquellos casos en que figuren como partes o abogados personas estrechamente vinculadas a los funcionarios de este despacho. Ante tales circunstancias, deberán comunicar de inmediato a la secretario (a) y al jefe del despacho la situación que presenta el conflicto de intereses.

**XI. RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE COMPAÑEROS**

Entre compañeros de trabajo, deben procurar mantener relaciones interpersonales óptimas, caracterizadas por el respeto, cortesía, consideración y recíproca colaboración, fomentando el trabajo en equipo.

## **XII. CALIDAD DE SU DESEMPEÑO TÉCNICO Y JURÍDICO RENDIMIENTO Y PRODUCTIVIDAD**

Cada funcionaria (o) diariamente deberá ejecutar o evacuar un mínimo de 15 trámites procesales por día. Igualmente cada funcionario deberá llevar un control del trabajo realizado, el cual será supervisado por su superior inmediato (a).

En toda resolución, diligencia o documento en general que realicen, deberán figurar sus iniciales y bajo ninguna circunstancia deberán indicar iniciales ajenas.

## **XIII. ORTOGRAFÍA, REDACCIÓN, PRESENTACIÓN y EQUIDAD DE GÉNERO**

Mantener elevados niveles de calidad, con redacción y ortografía óptimas, en la elaboración y transcripción de diligencias, resoluciones y documentos en general

Las resoluciones judiciales deberán ser elaboradas de acuerdo a los parámetros de redacción orientados a promover la equidad de género.

## **XIV. MANEJO DE MÁQUINAS DE ESCRIBIR Y COMPUTADORAS**

Todo el personal deberá optimizar el conocimiento y manejo de las máquinas de escribir y programas de computadoras, haciendo uso de los comandos y herramientas existentes para agilizar el trabajo.

## **XV. CONOCIMIENTOS EN MATERIA DE DERECHO APLICABLE A LA MATERIA ESPECIALIZADA, DE DERECHO PROCESAL GENERAL Y EN ORGANIZACIÓN DE TRIBUNALES**

Todo el personal deberá elevar el nivel de sus conocimientos técnicos y jurídicos afines a las materias que se ventilan en el despacho judicial y desarrollar las habilidades para desenvolverse en los diferentes cargos con un suficiente nivel de efectividad.

Igualmente, deberán optimizar y actualizar sus conocimientos en organización de tribunales y conocer el organigrama del Órgano Judicial.

## **XVI. ÉTICA PERSONAL Y JUDICIAL**

Todo el personal deberá desenvolverse con integridad y honorabilidad, acatando las normas de ética consagradas en el Código Judicial, en el Código de Ética y demás documentos que contengan parámetros éticos.

Se les pone a disposición el **MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS JUDICIALES** y el **MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS** de la Dirección de Recursos Humanos, los cuales deberán ser estudiados y del conocimiento de todos los funcionarios judiciales.

## **XVII. EFECTOS DEL PRESENTE REGLAMENTO**

Todo lo dispuesto deberá ser adoptado, aplicado y respetado por todos los que aquí laboramos como mínimos parámetros de conducta. Su aplicación será evaluada cuando se decidan las medidas disciplinarias, prórrogas de nombramientos, reconocimientos e incentivos internos.

.....: Órgano Judicial :.....

El personal que labora en la Institución son funcionarios judiciales; no están al servicio personal de sus jefes, por tal razón están sometidos a las disposiciones del Código Judicial y a las órdenes que reciban de sus superiores jerárquicos, siempre y cuando las mismas estén enmarcadas en los parámetros de la Ley.

Remítase copia debidamente autenticada del presente reglamento a la Dirección de Recursos Humanos del Órgano Judicial, para su debida incorporación a los expedientes respectivos.

Dado en la ciudad de \_\_\_\_\_, provincia de \_\_\_\_\_ a los \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año 200 \_\_\_\_.

**Firmado Juez (a) / NOTIFICADOS (nombre y firma de los funcionarios)**

**Anexo No. 19**

## FORMATO DE REGLAMENTO INTERNO / REGLAMENTO OPERATIVO

**(NOMBRE DEL JUZGADO)  
REGLAMENTO OPERATIVO DE LOS DESPACHOS CORPORATIVOS**

A partir de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 200\_\_\_\_, todos los funcionarios del Juzgado\_ \_\_\_\_\_, quedan sometidos a las siguientes normas operativas de funcionamiento.

**I. CALIDAD DE LOS SERVICIOS**

**PRIMERO:** Los despachos judiciales brindarán el servicio con excelencia, dinamismo, responsabilidad y puntualidad, procurando siempre un servicio mejorado y de calidad total al usuario.

**SEGUNDO:** Para una efectiva prestación de los servicios que brindan los despachos judiciales, todos los funcionarios judiciales están comprometidos a elevar su nivel profesional y procurar la mejora continua, a través de la capacitación en temas de gestión de calidad total y sistemas de información gerencial.

**TERCERO:** Todos los funcionarios del despacho deberán trabajar bajo el sistema de agenda y llevar un control detallado de las actividades diarias realizadas, diferenciando las funciones de carácter jurídico de las jurídico-administrativas y las meramente administrativas.

**II. DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES**

**CUARTO:** Todos los funcionarios del despacho deberán cumplir con las funciones que son propias a sus cargos y las cuales están taxativamente delimitadas en el Manual de Descripción de Cargos y Descripción del Trabajo elaborado por la Dirección de Recursos Humanos, así como las que se les indiquen en este reglamento.

**III. SECRETARIO (A) JUDICIAL**

**QUINTO:** Además de las funciones enumeradas en el Artículo 189 del Código Judicial y en el Manual Descriptivo de Cargos del Órgano Judicial, los y las secretarios (as) del Juzgado, deberán desarrollar las siguientes actividades:

**A. GENERALES:**

- Respetar la jerarquía e investidura judicial del Juez (a) y acatar y ejecutar directa, inmediata y personalmente las órdenes e instrucciones especiales que le profiera.
- Mantener entre sí con los demás secretarios (as) judiciales cordiales y respetuosas relaciones profesionales e interpersonales y procurar la comunicación asertiva y efectiva.

.....: Órgano Judicial :.....

#### **B. JURÍDICAS:**

- Refrendar y dar el trámite que legalmente corresponda a los expedientes.
- Recibir solo los escritos de sus respectivos despachos.
- Revisar con la debida y oportuna antelación, los expedientes de audiencia y con diligencias especiales, y garantizar que las mismas puedan llevarse a cabo en las fechas programadas.
- Atender directa y personalmente a los usuarios y abogados y brindarles la información que requieran. La secretaría judicial será directa y personalmente responsable de la información que se brinde a los usuarios y abogados.
- Para la atención del público, solo podrán asistirse de las oficiales mayores y para la búsqueda de expedientes del notificador(a) y portero (a).
- Incorporar los escritos y documentos en general a los expedientes, en el mismo día de su recepción.

#### **C. JURÍDICO-ADMINISTRATIVAS:**

- Llevar un control estricto y diario de los legajos de resoluciones emitidas en el despacho. Los legajos deberán estar en orden numérico y las copias de las resoluciones deben estar debidamente autenticadas, tal y como lo exige la Ley.
- Preparar personalmente el sorteo diario de expedientes entrados en su turno respectivo para el reparto correspondiente; para ello puede auxiliarse de los oficiales mayores.
- Seleccionar los expedientes a los que no se les haya podido dar salida por estar pendiente la notificación de la sentencia y elaborar los listados correspondientes para su remisión a la Secretaría Administrativa para su debida publicación.
- Elaborar personalmente por mes las estadísticas de movimientos de casos y remitir informe estadístico trimestral a la Dirección de Estadísticas Judiciales.

#### **D. ADMINISTRATIVAS:**

- Formular por escrito y de manera conjunta sus recomendaciones para procurar de manera continua un servicio mejorado y de calidad total al usuario.
- Actualizar diaria y personalmente todos los trámites de los expedientes de sus despachos y supervisar que de manera permanente, la hoja electrónica de datos esté 100% actualizada.
- Anotar en la hoja de asignación individual de trabajo, todos los trabajos que asignen al personal subalterno.
- Diligenciar por escrito las solicitudes de permiso propias y del personal subalterno y someterlo a consideración del (la) Juez (a).
- Elaborar en el término de una (1) semana un inventario físico de todos los haberes del despacho judicial y mantenerlo actualizado y levantado en hoja electrónica.
- Recomendar oportunamente, por escrito y de manera conjunta, las acciones de personal que estimen pertinentes para el buen desempeño de las funciones de cada funcionario.
- Mantener actualizado en inventario de materiales y procurar la oportuna dotación de los mismos.

**E. FUNCIONES ESPECIALES:**

- Llevar en estricto orden el legajo de resoluciones del Tribunal de Apelaciones y Consultas.
- Diligenciar las acciones de personal que sean necesarias.
- Supervisar, coordinar, planificar y organizar la prestación de los servicios de los Centros de Servicios Comunes y comunicar de inmediato y por escrito cualquier irregularidad que surja.
- Servir de enlace con la asistencia administrativa para requerir los servicios que sean necesarios para el buen funcionamiento de la secretaría y del despacho judicial.
- Abrir y mantener actualizado legajo de resoluciones relevantes del Tribunal Superior.
- Realizar la coordinación judicial con los demás despachos.
- Utilizar el manual de estandarización de resoluciones de trámite.
- Solicitar los materiales necesarios para el desarrollo de las actividades del despacho, sobre la base de criterios de consumo real.
- Coordinar reuniones mensuales de personal entre los funcionarios subalternos y reuniones con el (la) jefe (a) del despacho.
- Supervisar el rendimiento del personal adscrito al despacho y comunicar de inmediato cualquier demora injustificada en la prestación de sus servicios.
- Llevar un control estricto y detallado de las ausencias, tardanzas y permisos de todos los funcionarios del Juzgado.
- Llevar el control estricto de copias mensuales del despacho.
- Realizar la coordinación administrativa del despacho.
- Utilizar el Manual de Resoluciones Administrativas de Recursos Humanos.

**IV. ASISTENTES DE JUEZ**

**SEXTO:** Además de las funciones enumeradas en el Acuerdo N° 12 de 13 de agosto de 1992 de la Corte Suprema de Justicia y en el Manual Descriptivo de Cargos del Órgano Judicial, deberán desarrollar las siguientes actividades:

- Elaborar un informe estadístico mensual de los expedientes venidos en grado de apelación y consulta, en los que se detalle su procedencia, vicios de nulidad y resoluciones revocadas, aprobadas y confirmadas.
- Recomendar cuando lo amerite la ocasión, la aplicación del despacho saneador en las resoluciones venidas en grado de apelación y consulta.
- Elaborar el respectivo día de la audiencia, el proyecto de resolución de los expedientes de alimentos en segunda instancia.
- Colaborar en la elaboración de proyectos de resoluciones de trámite y de fondo de aquellos expedientes que revistan un nivel de complejidad superior, dando prioridad a las medidas tutelares y cautelares especiales.
- Realizar una auditoría mensual del libro de audiencias y elaborar el respectivo informe en el que se indiquen las audiencias programadas, las realizadas, las no realizadas, y se determine las causas de las no realizadas.
- Colaborar con el (la) Juez (a) en la actualización y mejora de los formatos de resoluciones de fondo uniformes utilizados.

.....: Órgano Judicial :.....

#### V. OFICIALES MAYORES

**SÉPTIMO:** Además de las funciones enumeradas en el Código Judicial y en el Manual Descriptivo de Cargos del Órgano Judicial, deberán desarrollar las siguientes actividades:

- Prestar sus servicios de asistencia jurídica y administrativa.
- Asistir al secretario (a) en la atención del público. Cada oficial mayor realizará turnos de dos días semanales para la atención al público.
- En las ausencias por licencia o vacaciones del Secretario (a) Judicial, supervisar y asistir al escribiente que asumirá de manera ad-hoc la secretaría de dicho despacho.
- Elaborar un mínimo de 15 resoluciones diarias de fondo.
- Elaborar las resoluciones de trámite que se les soliciten.
- Formular al secretario(a) judiciales por escrito y de manera conjunta sus recomendaciones para procurar de manera continua un servicio mejorado y de calidad total al usuario.
- Informar por escrito al secretario (a) de los documentos y escritos y documentos en general que reciban en sus ausencias.

#### VI. ESTENÓGRAFOS (AS)

**OCTAVO:** Además de las funciones enumeradas en el Código Judicial y en el Manual Descriptivo de Cargos del Órgano Judicial, deberán desarrollar las siguientes actividades:

- Mantener en estricto orden las plantillas de formatos de audiencias, así como los formatos de interrogatorios.
- Colaborar con el (la) secretario (a) judicial en la elaboración de las estadísticas mensuales.
- Realizar las diligencias especiales (declaración jurada de paradero desconocido, manifestación de voluntad en mutuo consentimiento, etc.)

#### VII. ESCRIBIENTES

**NOVENO:** Además de las funciones enumeradas en el Código Judicial y en el Manual Descriptivo de Cargos del Órgano Judicial, deberán desarrollar las siguientes actividades:

- Asistir al secretario (a) judicial para mantener actualizada la hoja electrónica de expedientes del despacho.
- En ausencia de la estenógrafa, realizar las diligencias especiales (declaración jurada de paradero desconocido, manifestación de voluntad en mutuo consentimiento, etc.)
- Levantar una hoja electrónica de expedientes archivados y mantenerla actualizada.
- Formular al juez (a) por escrito y de manera conjunta sus recomendaciones para adoptar un sistema de información gerencial que garantice la prestación de un servicio mejorado y de calidad total al usuario.

### VIII. NOTIFICADOR (A) Y PORTERO (A)

**DÉCIMO:** Además de las funciones enumeradas en el Código Judicial y en el Manual Descriptivo de Cargos del Órgano Judicial, deberán desarrollar las siguientes actividades:

- Asistir a las secretarías judiciales en la búsqueda y localización de expedientes.
- Asistir al secretario (a) en la fijación y desfijación de edictos.
- Asistir al Juez (a) y Secretario (a) en la remisión de correspondencia.
- Realizar las actividades de trámites que les sean asignadas.
- Registrar diariamente en los libros las entradas de las nuevas demandas, así como elaborar las carátulas y tarjetas respectivas.
- Realizar diariamente y por turnos alternos el aseo de la secretaría común, salón de audiencia y despacho del juez (a).
- Sacar diariamente las copias que sean requeridas.
- Atender el teléfono.

### IX. DISPOSICIONES FINALES

**UNDÉCIMO:** Todos los funcionarios deberán indicar en las resoluciones que elaboren, sus respectivas iniciales.

- Todos los funcionarios utilizarán las computadoras del despacho de acuerdo a la disponibilidad por turno.
- El uso de los teléfonos del despacho es restrictivo y solo para fines judiciales y queda expresamente PROHIBIDO el uso del teléfono para asuntos personales, salvo casos de urgencia.
- En horas hábiles el uso de los teléfonos celulares es restrictivo y solo en casos realmente importantes y urgentes. Queda expresamente PROHIBIDO descuidar sus funciones y la atención de público por atender llamadas de sus teléfonos celulares.
- Queda expresamente PROHIBIDO atender fuera de horas de oficina y fuera del despacho judicial, las solicitudes que formulen los abogados y las partes.
- Queda expresamente PROHIBIDO divulgar a abogados y usuarios asuntos administrativos internos y del trámite de los expedientes.

### X. SANCIONES

**DUODÉCIMO:** El incumplimiento de lo dispuesto en el presente reglamento, dará lugar a la inmediata aplicación de sanciones disciplinarias en el siguiente orden: Conforme a lo establecido en Carrera Judicial.

Remítase copia debidamente autenticada del presente reglamento a la Dirección de Recursos Humanos del Órgano Judicial, para su debida incorporación a los expedientes respectivos.

Dado en la ciudad de \_\_\_\_\_, provincia de \_\_\_\_\_, a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año 200\_\_\_\_\_.

**Firmado Juez (a) / NOTIFICADOS (nombre y firma de los funcionarios)**

EJEMPLO PLAN DE DESCARGA DE EXPEDIENTES

N°	Tarea	Inicio	Final	Tiempo	Responsable	Medición de Ejecución	
						% *	Fecha de Ejec.
1	Reunión para acordar la apertura del Plan de Descongestionamiento	7-may-09	7-may-09	1 Hora	Todo el equipo	10%	7-may-09
2	Preparación para siguiente Reunión: Investigar cuál es el problema (estadísticas etc.); Preparar guía jurídica de solución de problemas planteados.	8-may-09	12-may-09	3 días	Secretario Judicial-Con colaboradores	10%	12-may-09
3	Reunión de planteamiento del problema, lluvia de ideas y definición del Plan de ejecución	13-may-09	13-may-09	3 horas	Todo el equipo	10%	13-may-09
4	Preparación del acta de reuniones.	13-may-09	13-may-09	3 horas	Secretario judicial	10%	13-may-09
5	Reunión de Revisión, ajuste y comunicación del Plan. Se dispone el inicio del Plan	14-may-09	14-may-09	2 horas	Todo el equipo	10%	
6	Reunión de seguimiento del Plan-Ajustes al Plan	21-may-09	21-may-09	0.5 horas	Todo el equipo	10%	
7	Reunión de seguimiento del Plan-Ajustes Al Plan	28-may-09	28-may-09	0.5 horas	Todo el equipo	10%	
8	Reunión de seguimiento del Plan	4-jun-09	4-jun-09	0.5 horas	Todo el equipo	10%	
9	Reunión de seguimiento del Plan	11-jun-09	11-jun-09	0.5 horas	Todo el equipo	10%	
10	Cierre y revisión de resultados del proyecto.	18-jun-09	18-jun-09	0.5 horas	Todo el equipo	10%	
						100%	40%

\*%: Se refiere al nivel de importancia que tiene dentro del plan % de Ejecución: Es el % que se ha ejecutado en cada etapa. \*\*En el programa también se pueden establecer los términos en que se va a concluir con tipos diferentes de expedientes en rezago o establecer pautas concretas que serán revisadas en cada reunión de seguimiento.

**Anexo No. 21**

FORMATO DE DERIVACIÓN AL CENTRO DE MEDIACIÓN DEL  
ÓRGANO JUDICIAL

JUZGADO: \_\_\_\_\_

TIPO DE DELITO: \_\_\_\_\_

SINDICADO: \_\_\_\_\_

DOMICILIO: \_\_\_\_\_

TELEFONOS: \_\_\_\_\_ FAX: \_\_\_\_\_

APODERADO JUDICIAL \_\_\_\_\_

DOMICILIO: \_\_\_\_\_

TELEFONOS: \_\_\_\_\_ FAX: \_\_\_\_\_

VICTIMAS DEL DELITO: \_\_\_\_\_

DOMICILIO: \_\_\_\_\_

TELEFONOS: \_\_\_\_\_ FAX: \_\_\_\_\_

APODERADO JUDICIAL: \_\_\_\_\_

DOMICILIO: \_\_\_\_\_

TELEFONOS: \_\_\_\_\_ FAX: \_\_\_\_\_

FECHA QUE FIJA LA  
AUDIENCIA DE MEDIACIÓN: \_\_\_\_\_

FECHA ALTERNA A LA AUDIENCIA PRELIMINAR: \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
FECHA

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL FUNCIONARIO RESPONSABLE  
Y SELLO DEL TRIBUNAL

.....: Órgano Judicial :.....

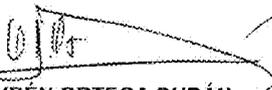
**ARTICULO 2.** Instar a todos los funcionarios judiciales a adoptar como instrumento de trabajo la segunda edición del Manual de Buenas Prácticas Judiciales.

**ARTICULO 3.** Ordenar la difusión, entre los operadores de justicia, la segunda edición del Manual de Buenas Prácticas Judiciales.

**ARTICULO 4.** Este Acuerdo comenzará a regir desde su aprobación.

Dado en la ciudad de Panamá, a los ocho (8) días del mes de junio del año 2009.

  
 HARLEY J. MITCHELL D.  
 Magistrado Presidente de la  
 Corte Suprema de Justicia

  
 MGDO. OYDÉN ORTEGA DURÁN.

  
 MGDO. ANIBAL SALAS CÉSPEDES

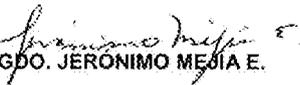
  
 MGDO. WINSTON SPADAFORA F.

  
 MGDO. ADÁN ARNULFO ARJONA L.

  
 MGDA. ESMERALDA AROSEMENA  
 DE TROITINO.

  
 MGDO. VÍCTOR L. BENAVIDES F.

  
 MGDO. ALBERTO CIZARRUISTA C.

  
 MGDO. JERÓNIMO MEJÍA E.

  
 DR. CARLOS H. CUESTAS G.  
 Secretario General de la  
 Corte Suprema de Justicia

**REPÚBLICA DE PANAMÁ- PROVINCIA DE COCLÉ**  
**CONSEJO MUNICIPAL**  
**PENONOMÉ**

**ACUERDO No. 001**

De 28 de Enero 2009

**“POR EL CUAL SE APRUEBA EL PRESUPUESTO DE RENTAS Y GASTOS DEL MUNICIPIO DE PENONOMÉ PARA EL PERÍODO FISCAL DEL PRIMERO DE ENERO AL TREINTA Y UNO DE DICIEMBRE DE 2009.”**

EL HONORABLE CONSEJO MUNICIPAL DE PENONOMÉ EN USO DE SUS FACULTADES LEGALES

**CONSIDERANDO:**

Que el Presupuesto es un acto del Gobierno Municipal que contiene el plan operativo preparado de conformidad con los proyectos de mediano y largo plazo, basado en la programación de las actividades municipales coordinada con los planes nacionales de desarrollo, sin perjuicio de la Autonomía Municipal para dirigir sus propias inversiones.

Que de acuerdo al numeral 2, del artículo 17 de la Ley 106 del 8 de Octubre de 1973, reformada por la Ley 52 del 12 de diciembre de 1984, es competencia de ésta Cámara Legislativa aprobar el Presupuesto de rentas y Gastos presentado por el Alcalde del Distrito.

**ACUERDA:**

**CAPITULO I**

**ARTÍCULO 1:** Apruébese el Presupuesto Municipal para la Vigencia Fiscal del año 2009 cuyo resumen de Ingresos se expresan a continuación en balboas:

**INGRESOS**

<b>INGRESOS CORRIENTES</b>				<b>972,388.00</b>
<i>INGRESOS TRIBUTARIOS</i>			610,218.00	
INGRESOS INDIRECTOS				
ACT. COMERCIALES Y DE SERVICIOS		412,588.00		
ACT. INDUSTRIALES		11,130.00		
OTROS INGRESOS INDIRECTOS		186,500.00		
<i>INGRESOS NO TRIBUTARIOS</i>			307,734.00	
RENTA DE ACTIVOS		109,100.00		
ARRENDAMIENTOS	60,100.00			
VENTA DE BIENES	19,000.00			
VENTA DE SERVICIOS	30,000.00			
TRANSFERENCIA CORRIENTE		7,000.00		
CUOTA GANADERA	7,000.00			
TASAS Y DERECHOS		96,000.00		
TASAS	33,500.00			
DERECHOS	62,500.00			
INGRESOS VARIOS		95,634.00		
<i>SALDO CAJA EN BANCO</i>			54,436.00	
<b>RECURSOS DEL PATRIMONIO</b>				<b>46,889.00</b>
<i>TERRENOS</i>			46,889.00	
<i>APOYO A DESCENTRALIZACIÓN MUNICIPAL</i>				400,889.00
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>				<b>1,420,166.00</b>

**ARTÍCULO 2:** Apruébese los Gastos Corrientes y de Capital del Presupuesto del Municipio de Penonomé para la Vigencia Fiscal del año 2009 cuya composición se expresa a continuación:

**GASTOS**

UNIDAD ADMINISTRATIVA	GASTO DE OPERACIÓN	JUNTAS COMUNALES	SUBSIDIO	INVERSIONES	TOTAL
CONSEJO MUNICIPAL	132,049.00	62,000.00	250.00	17,000.00	211,299.00
ALCALDÍA MUNICIPAL	314,149.00		8,100.00	3,410.00	326,259.00
TESORERÍA MUNICIPAL	177,678.00				177,678.00
FISCALIZACIÓN	7,207.00				7,207.00
MERCADO PÚBLICO	45,045.00				45,045.00
INGENIERÍA MUNICIPAL	63,603.00				63,603.00
CEMENTERIO	11,153.00			500.00	11,653.00

ASEO Y ORNATO	88,575.00			3,929.00	92,504.00
CORREGID URÍAS	83,679.00			350.00	84,029.00
APOYO A LA DESCENTRALIZACIÓN MUNICIPAL	400.889.00				400.889.00
<b>TOTALES</b>	<b>1,324,627.00</b>	<b>62,000.00</b>	<b>8,350.00</b>	<b>25,189.00</b>	<b>1,420,166.00</b>

**ARTÍCULO 3:** Apruébese el Presupuesto Municipal de Penonomé para la Vigencia Fiscal 2009 cuyo desglose indica el origen y monto de los recursos que se esperan recaudar y el costo de las funciones y programas de cada una de las dependencias del Municipio de Penonomé, como a continuación se detalla:

MUNICIPIO DE PENONOME DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO RESUMEN DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS, 2009 <i>157.66.00 de Balcón</i>		
Descripción		Solicitado 2009
512.1.1.1	MUNICIPIO DE PENONOME	1,420,166
512.1.1.2	INGRESOS CORRIENTES	912,388
512.1.1.3	INGRESOS TRIBUTARIOS	618,218
512.1.1.4	IMPUESTOS INDIRECTOS	618,218
512.1.1.2.5	SOBRE ACTIVIDADES COMERCIALES Y DE SERVICIO	412,588
512.1.1.2.5.01	ESTABL. DE VENTAS AL POR MAYOR	2,500
512.1.1.2.5.02	EST. DE VENTA DE AUTO. ACCES. Y EQ. PESADO	8,780
512.1.1.2.5.04	EST. DE VTA. DE MADERA ASERRADA - MAT. CONSTRUCC.	4,500
512.1.1.2.5.05	ESTABLEC. DE VENTAS AL X MENOR	52,428
512.1.1.2.5.06	ESTABLEC. DE VENTAS DE LECOS AL X MENOR	70,000
512.1.1.2.5.07	ESTABLEC. DE VENTAS DE ART. DE SEGUNDO	1,600
512.1.1.2.5.09	CASSETAS SANITARIAS	13,000
512.1.1.2.5.10	ESTACIONES DE VENTAS DE COMBUSTIBLES	6,200
512.1.1.2.5.12	VALERES COMERCIALES Y DE REP. DE AUTOS	5,500
512.1.1.2.5.13	FARMACIAS	500
512.1.1.2.5.16	FARMACIAS	5,600
512.1.1.2.5.17	ALMACEN GENERAL	18,500
512.1.1.2.5.18	GUERRIAS Y RESERBAS	1,500
512.1.1.2.5.19	LIBRERIA Y ARTICULOS DE OFICINA	2,000
512.1.1.2.5.20	DEPOSITOS COMERCIALES	600
512.1.1.2.5.22	MOBILIARIAS Y TRANSFERENCIAS	8,300
512.1.1.2.5.23	DISCOTECAS	20
512.1.1.2.5.24	TRANSFERENCIAS	7,600
512.1.1.2.5.26	CASA DE EMPEÑO Y PRESTAMOS	8,000
512.1.1.2.5.27	CLASES DE MERCANCIA	800
512.1.1.2.5.28	AGENTES DISTRI. COMTA Y REP. FISC.	17,000
512.1.1.2.5.29	CAJ. SEG. CAPITALIZ. Y EMPZ. FONDOS MUTUO	200
512.1.1.2.5.30	ROTULOS, AVISOS Y AVISOS	60,000
512.1.1.2.5.35	APARATOS DE MEDICION	3,100
512.1.1.2.5.39	DEGRUJO DE GANADO	35,500
512.1.1.2.5.40	REST. CAFES Y OTROS ESTABL. DE EXP. COM.	13,000
512.1.1.2.5.41	HELADERIAS Y REFRIGERIAS	2,800
512.1.1.2.5.42	CASAS DE HOSPEDAJE Y PENSIONES	1,600
512.1.1.2.5.43	HOTELES Y MOTELIS	0
512.1.1.2.5.44	CASAS DE ALOJAMIENTO OCASIONAL	15,000
512.1.1.2.5.46	SALONES DE BARR. BALNOS Y SERVICIOS REC.	800
512.1.1.2.5.47	CASAS DE MUSICA	2,500

02/02/2009 09:14 am <b>MUNICIPIO DE PENONOME</b> <b>DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO</b> RESUMEN DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS 2009 (En Miles de Colones)		
	Descripción	Solicitado 2009
512.1.1.2.5.48	REPARACIONES DE RIGOS MECANICOS	11,000
512.1.1.2.5.49	BILLARES	1,000
512.1.1.2.5.50	ESPECTACULOS PUB. CON CAR. LUCRATIVO	800
512.1.1.2.5.51	GALERIAS, BOLOS Y BOLLERIES	1,000
512.1.1.2.5.52	BARBERIAS, PELUQUERIAS Y SALONES BELLEZA	1,000
512.1.1.2.5.53	LAVANDERIAS Y TINTORERIAS	1,750
512.1.1.2.5.54	ESTUdios FOTOGRAFICOS Y DE TELEVISION	10
512.1.1.2.5.56	LABORATORIOS Y CLINICAS PRIVADAS	300
512.1.1.2.5.54	FARMACIAS Y VETERINARIOS PRIVADOS	500
512.1.1.2.5.85	SERVICIOS DE FUNDACION	1,500
512.1.1.2.5.79	SEDERIA Y COMESTERIA	4,750
512.1.1.2.5.71	APARATOS DE VENTA AUTOMATICA DE PRODUCTO	300
512.1.1.2.5.72	ESTABLECIMIENTO DE VENTA AGRICOLAS	2,200
512.1.1.2.5.73	ESTABLECIMIENTOS DE VENTA DE CALZADOS	3,000
512.1.1.2.5.99	OTROS N.E.O.C.	16,000
512.1.1.2.6	ACTIVIDADES INDUSTRIALES	11,150
512.1.1.2.6.29	FABRICA DE HARINAS	900
512.1.1.2.6.33	FABRICA DE PASTAS ALIMENTICIAS	700
512.1.1.2.6.31	PANADERIAS, DULCERIAS Y REPOSTERIAS	3,500
512.1.1.2.6.32	PAB. DE CALZADOS Y PRO. DE CUERO	400
512.1.1.2.6.31	CANTERAS	180
512.1.1.2.6.54	PAB. DE BLOQUES, TEJAS Y LADRILLOS	600
512.1.1.2.6.63	TALLER-IMPRESA-EDITORIAL-INDUST. CONEXA	450
512.1.1.2.6.65	DESCASCADORAS DE GRANOS	1,000
512.1.1.2.6.66	PLANTAS DE TORREFACCION DE CAFE	1,500
512.1.1.2.6.99	OTRAS FABRICAS N.E.O.C.	1,000
512.1.1.2.8	OTROS IMPUESTOS INDIRECTOS	180,500
512.1.1.2.8.04	DEFINICIONES Y REDEFINICIONES	68,800
512.1.1.2.8.11	CIRCULACION DE VEHICULOS PARTICULARES	57,500
512.1.1.2.8.13	CIRCULACION DE VEHICULOS COMERCIALES	57,500
512.1.1.2.8.13	CIRCULACION DE REMOLQUES	1,500
512.1.1.2.8.14	CIRCULACION DE MOTOCICLETAS	1,500
512.1.1.2.8.15	CIRCULACION DE BICICLETAS	1,500
512.1.2.1	INGRESOS NO TRIBUTARIOS	207,751
512.1.2.1.1	RENTA DE ACTIVOS	109,100
512.1.2.1.1.1	ARRENDAMIENTOS	60,500
512.1.2.1.1.01	SERVICIOS Y LOCALES	77,600

02-03-2009 09:14 am		MUNICIPIO DE PENONOME DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO RESUMEN DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS 2009 <i>(Código de Ingresos)</i>	
		Solicitado 2009	
Descripción			
512.1.2.1.1.02	DE LOTES Y TIERRAS		2,000
512.1.2.1.1.04	DE TERRENDOS Y BONIFIAS DE CEMENTERIAS P.B.		700
512.1.2.1.1.06	DE BANCOS MERCADO PUBLICO		26,600
512.1.2.1.2	INGRESOS POR VENTA DE BIENES		18,000
512.1.2.1.3.06	PLACAS		14,000
512.1.2.1.3.09	VENTA DE BIENES N.E.O.C.		3,000
512.1.2.1.4	INGRESOS POR VENTAS DE SERVICIOS		20,000
512.1.2.1.4.02	ASERVO Y RECUPERACION DE BASURA		20,000
512.1.2.1.4.99	OTROS		0
512.1.2.2	TRANSFERENCIAS CORRIENTES		7,000
512.1.2.3.7	SECTOR PRIVADO		7,000
512.1.2.3.7.01	CRISTA GANADERA		7,000
512.1.2.4	TASAS Y DEBUCOS		90,000
512.1.2.4.1	DERECHOS		82,000
512.1.2.4.1.09	EXTRACCION DE ARENA		18,000
512.1.2.4.1.12	CEMENTERIOS P.B. (CONTRATACION EXHAUSTIVA)		500
512.1.2.4.1.15	PERMISO PARA INDUSTRIAS CALLEJERAS		2,200
512.1.2.4.1.16	FERRIETES		500
512.1.2.4.1.25	SERVICIO DE FIGURAS		300
512.1.2.4.1.26	ANUNCIOS Y AVISOS COMERCIALES		20,000
512.1.2.4.1.30	GUAN DE TRANSPORTE		20,000
512.1.2.4.2	TASAS		33,500
512.1.2.4.2.14	TRASPASO DE VEHICULOS		3,500
512.1.2.4.2.15	INSPECCION Y AVALUO		3,000
512.1.2.4.2.18	PERMIS PARA LA VENTA NOCT-LICOR Y MENOR		3,000
512.1.2.4.2.19	PERMISO PARA BARILES Y SESENETAS		2,500
512.1.2.4.2.20	EXPERIENCION DE DOCUMENTO		14,500
512.1.2.6	INGRESOS VARIOS		95,634
512.1.2.6.0	INGRESOS VARIOS		95,634
512.1.2.6.0.01	MULTAS, RECARGOS E INTERESES		27,000
512.1.2.6.0.05	REMATES EN GENERAL		0
512.1.2.6.0.10	VIGENCIAS EXPIRADAS		15,000
512.1.2.6.0.11	REINTEGROS		5,624
512.1.2.6.0.99	OTROS INGRESOS VARIOS		28,000
512.1.4	SALDO EN CAJA Y EN BANCO		54,436
512.1.4.2	DISPONIBLE LIBRE EN BANCO		54,436
512.1.4.2.0	DISPONIBLE LIBRE EN BANCOS		54,436

d\_sq\_ingreso\_0946@preaa

Página 2 de 4

02-03-2009 09:14 am		MUNICIPIO DE PENONOME DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO RESUMEN DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS 2009 <i>(Código de Ingresos)</i>	
		Solicitado 2009	
Descripción			
512.1.4.2.0.01	SALDO LIBRE EN BANCO		54,436
512.2	INGRESOS DE CAPITAL		447,778
512.2.1	RECARGOS PROYECTOS DE CAPITAL		40,000
512.2.1.1	VENTA DE ACTIVOS		20,000
512.2.1.1.1	VENTA DE BIENES INMUEBLES		40,000
512.2.1.1.1.01	PENONES		40,000
512.2.1.1.1.02	OTROS INGRESOS DE CAPITAL		0
512.2.1.2	TRANSFERENCIA DE CAPITAL		384,148
512.2.1.2.1	GOBIERNO CENTRAL		384,148
512.2.1.2.1.02	GOBIERNO CENTRAL - RECURSO DEL CREDITO		384,148
512.2.4	SALDO EN CAJA Y BANCO		16,741
512.2.4.1	DISPONIBLE LIBRE EN CAJA		16,741
512.2.4.1.1	SALDO EN CAJA Y BANCO		16,741
512.2.4.1.1.01	SALDO EN CAJA Y BANCO		16,741

Fecha: 02/02/2009  
Hora: 09:18:52 am

MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS  
DIRECCION DE PRESUPUESTO DE LA NACION  
INTERPROYECTO DE PRESUPUESTO DE GASTOS 2009  
(EN BALANCE)

ENTIDAD: 612 MUNICIPIO DE PENONOME		Sol: 0001
Detalle del Concepto		?
0	FUNCIONAMIENTO	1,215,277
0.1	Personal y honorarios de personal	722,443
0.2	RENTAS PATRONALES	211,259
0.3	Costos Materiales	241,259
0.4	PERSONAL FUNCIONARIO	16,800
0.5	PERSONAL TRANSITORIO (CONTRATOS)	824
0.6	PERSONAL CONTRATADO	3,200
0.7	OTROS	21,600
0.8	COMIDAS	1,947
0.9	CUOTA PATRONAL DE SEGURIDAD SOCIAL	3,222
1	CUOTA PATRONAL DE SEGURIDAD SOCIAL	549
2	CUOTA PATRONAL DE SEGURIDAD SOCIAL	462
3	CUOTA PATRONAL PARA EL FONDO COMPLEMENT.	75
4	CUOTA PATRONAL ESPECIAL ENFERMEDAD Y MATERNIDAD	120
5	PREVISIONES SOCIALES	2,099
6	IMPRESION, ENTREGA DE MATERIALES Y OTROS	1,250
7	OTROS GASTOS DE INFORMACION Y PUBLICIDAD	400
8	VALORES EN EL PAIS	600
9	VALORES EN EL EXTERIOR	100
10	TRANSPORTE DENTRO DEL PAIS	40,200
11	TRANSPORTE EN EL EXTERIOR	300
12	SERVICIOS ESPECIALES	2,400
13	RENTAS Y RENDIMIENTOS POR DEPOSITOS	5,800
14	RENTAS Y RENDIMIENTOS POR DEPOSITOS	5,000
15	RENTAS Y RENDIMIENTOS POR DEPOSITOS	480
16	RENTAS Y RENDIMIENTOS POR DEPOSITOS	200
17	RENTAS Y RENDIMIENTOS POR DEPOSITOS	200
18	RENTAS Y RENDIMIENTOS POR DEPOSITOS	700
19	RENTAS Y RENDIMIENTOS POR DEPOSITOS	480
20	RENTAS Y RENDIMIENTOS POR DEPOSITOS	1,200
21	RENTAS Y RENDIMIENTOS POR DEPOSITOS	300
22	RENTAS Y RENDIMIENTOS POR DEPOSITOS	700
23	RENTAS Y RENDIMIENTOS POR DEPOSITOS	460
24	RENTAS Y RENDIMIENTOS POR DEPOSITOS	870
25	RENTAS Y RENDIMIENTOS POR DEPOSITOS	4,800
26	RENTAS Y RENDIMIENTOS POR DEPOSITOS	900
27	RENTAS Y RENDIMIENTOS POR DEPOSITOS	300
28	RENTAS Y RENDIMIENTOS POR DEPOSITOS	1,000
29	RENTAS Y RENDIMIENTOS POR DEPOSITOS	200
30	RENTAS Y RENDIMIENTOS POR DEPOSITOS	50,000
31	RENTAS Y RENDIMIENTOS POR DEPOSITOS	800
32	RENTAS Y RENDIMIENTOS POR DEPOSITOS	17,000
33	RENTAS Y RENDIMIENTOS POR DEPOSITOS	206,259
34	RENTAS Y RENDIMIENTOS POR DEPOSITOS	22,258
35	RENTAS Y RENDIMIENTOS POR DEPOSITOS	268,259
36	RENTAS Y RENDIMIENTOS POR DEPOSITOS	108,700
37	RENTAS Y RENDIMIENTOS POR DEPOSITOS	3,225
38	RENTAS Y RENDIMIENTOS POR DEPOSITOS	12,000
39	RENTAS Y RENDIMIENTOS POR DEPOSITOS	7,850
40	RENTAS Y RENDIMIENTOS POR DEPOSITOS	10,700
41	RENTAS Y RENDIMIENTOS POR DEPOSITOS	17,664
42	RENTAS Y RENDIMIENTOS POR DEPOSITOS	1,000
43	RENTAS Y RENDIMIENTOS POR DEPOSITOS	2,772
44	RENTAS Y RENDIMIENTOS POR DEPOSITOS	357
45	RENTAS Y RENDIMIENTOS POR DEPOSITOS	850
46	RENTAS Y RENDIMIENTOS POR DEPOSITOS	19,250
47	RENTAS Y RENDIMIENTOS POR DEPOSITOS	10,700
48	RENTAS Y RENDIMIENTOS POR DEPOSITOS	12,100
49	RENTAS Y RENDIMIENTOS POR DEPOSITOS	1,200
50	RENTAS Y RENDIMIENTOS POR DEPOSITOS	8,600
51	RENTAS Y RENDIMIENTOS POR DEPOSITOS	10
52	RENTAS Y RENDIMIENTOS POR DEPOSITOS	20,300
53	RENTAS Y RENDIMIENTOS POR DEPOSITOS	3,500
54	RENTAS Y RENDIMIENTOS POR DEPOSITOS	1,000
55	RENTAS Y RENDIMIENTOS POR DEPOSITOS	2,250
56	RENTAS Y RENDIMIENTOS POR DEPOSITOS	3,400
57	RENTAS Y RENDIMIENTOS POR DEPOSITOS	800
58	RENTAS Y RENDIMIENTOS POR DEPOSITOS	300
59	RENTAS Y RENDIMIENTOS POR DEPOSITOS	7,000
60	RENTAS Y RENDIMIENTOS POR DEPOSITOS	1,250
61	RENTAS Y RENDIMIENTOS POR DEPOSITOS	400
62	RENTAS Y RENDIMIENTOS POR DEPOSITOS	8,500











## CONCEJO

003	PERSONAL CONTINGENTE	B/ 2,500.00
	Para contratar dos reemplazo de vacaciones de la secretaria a B/ 200.00 por mes de enero, y contratar una persona para Apoyo de las Juntas Comunes en tramite de documentos por B/300.00 al mes a partir del mes de febrero.	
154	TRANSPORTE DENTRO DEL PAIS	40,700.00
	Como Presidente del Consejo B/ 200.00 por mes. Y Como Concejal B/300.00 por mes	
	Como Primer Vicepresidente del Consejo B/ 50.00, Por mes y como Concejal B/300.00 por mes	
	Para el resto de los Concejales (7 Concejales) B/300.00 c/u. Por mes y el resto (B/700.00) para el Departamento del Consejo.	
372	SERVICIOS ESPECIALES	8,400.00
	Para contratar un Asesor Legal para el Municipio por B/ 300.00 Mensual y un Relacionista Público para el Consejo por B/ 400.00 mensual.	
181	MANTENIMIENTO Y REPARACION DE EDIFICIO	1,800.00
	Arreglo del Salón de Sesiones del Consejo	
194	INFORMACION Y PUBLICIDAD	
	Pago a Periódico El Vigía publicaciones año 2008	
297	PRODUCTOS VARIOS	1,820.00
	Pago de ordenes de compras debidamente referendadas de las Juntas Comunes	
646	RUNTAS COMUNALES	62,600.000
	Son B/ 6,260.00 por cada Junta Comunal por año.	
986	PROYECTOS DE REPRESENTANTES	17,600.00
	Son B/ 1,760.00 por cada Concejal por año.	

## ALCALDIA

030	GASTOS DE REPRESENTACION	7,800.00
	Son B/ 600.00 para el Alcalde y B/ 50.00 para la Secretaria General.	
093	SUELDOS	10,280.00
	Son 6,480.00 para pagar bonos a los empleados de la plantilla Permanente. Periodo 2008	
	Para pago de Vacaciones caídas (2008) del Señor Alcalde B/ 1,250.00	
089	CONTRIBUCIONES A LA SEGURIDAD SOCIAL	10,424.00
103	ALQUILER DE EDIFICIO Y COCALES	13,100.00
	Son B/720.00 para el pago de la Corregiduría de Pajonal Año 2008.	
	Son B/420.00 de enero a Junio para el pago de Corregiduría de Pajonal B/60.00 por mes	
	Y Alquiler de Locales requeridos por la remodelación del techo del edificio municipal. Al Señor Jaime Chen por un Monto de B/10,000.00	
	Y el resto para otros alquileres.	
151	TRANSPORTE DENTRO DEL PAIS	7,000.00
	Son B/ 450.00 mensual para transporte fijo del Alcalde y B/ 50.00 para la Vice Alcaldesa y el resto para el departamento de Alcaldía.	

172	SERVICIOS ESPECIALES	6.000,00
	Para contratar personal que realizará trabajo de Informe de Rendición de cuenta	
	B/300,00 para el Asesor Legal.	
	Y el resto para contratación de un Relacionista Público y B/230,00 mensuales a partir del mes de julio	
192	SERVICIOS BÁSICOS	5.000,00
	Pago de Telefonía y electricidad 2008	
194	INFORMACIÓN Y PUBLICIDAD	100,00
	Pago a Periódico El Vigía publicaciones de Noviembre y Diciembre del año 2008. B/100,00	
269	OTROS PRODUCTOS VARIADOS	800,00
	Para el pago de placas de vehículos municipales y resto para Otros gastos.	
	OTRAS TRANSFERENCIAS	3.720,00
	Pago del bono 2009 a los empleados de la planta Permanente.	
631	SUBSIDIO BENEFICO	4.800,00
	B/. 200,00 Para la Diócesis de Penonomé por mes.	
	B/. 150,00 Para la Casa del Campesino por mes.	
	B/. 100,00 Para Nutre Hogar por mes.	
TESORERÍA		
151	TRANSPORTE DENTRO DEL PAIS	4.250,00
	Son B/. 350,00 por mes para el Tesorero y el resto para el Personal	
181	MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE EDIFICIO	2.451,00
	Adecuaciones de las oficinas de Tesorería	
619	OTRAS TRANSFERENCIAS	80,00
	Para pagar al Señor Elfrain Valverde, según Resolución N° 018 de julio de 2008.	
INGENIERÍA		
151	TRANSPORTE DENTRO DEL PAIS	4.500,00
	Son B/. 250,00 por mes para el Ingeniero y el resto para el personal.	

## CAPÍTULO II DISPOSICIONES GENERALES

**ARTÍCULO 4:** El presente Acuerdo fija y autoriza las asignaciones de Ingresos y Egresos que conforman el Presupuesto del Municipio de Penonomé para la Vigencia Fiscal del año 2009 y establece los principios y normas básicas que regirán la Administración presupuestaria de la dependencia administrativa bajo la autoridad del Consejo Municipal, Alcalde, Tesorería Municipal, Ingeniería Municipal y Fiscalización de la Contraloría de la República.

**ARTÍCULO 5:** El Presupuesto Municipal consiste en la estimación de los ingresos y la autorización máxima de los egresos, que podrán comprometer las Dependencias Municipales en el ejercicio anual correspondiente, para ejecutar sus programas y proyectos y lograr los objetivos y metas de acuerdo con las Políticas Municipales en materia de desarrollo Socioeconómico.

**ARTÍCULO 6:** El Presupuesto Municipal obedece al principio de equilibrio entre sus dos componentes, los ingresos estimados y los egresos autorizados. Todo cambio en el Presupuesto aprobado, deberá mantener ese equilibrio.

## CAPÍTULO III DE LOS INGRESOS

**ARTÍCULO 7:** El Presupuesto de Ingresos reflejará el total de ingresos probables, en concepto de Ingresos Corrientes e Ingresos de Capital y de gestión Institucional de acuerdo a las fuentes de ingresos establecidos en el Régimen Impositivo Municipal Vigente y en el Manual de Clasificación Presupuestaria de Ingreso Público, adoptado por el Ministerio de Economía y Finanzas.

**ARTÍCULO 8: EXCEDENTE DE LOS INGRESOS:** Entiéndase por excedente aquellas cifras de los ingresos que superan las estimaciones presupuestarias. Para que los excedentes de los ingresos sobre las estimaciones presupuestarias puedan ser utilizados, es necesario incorporarlos en el Presupuesto Municipal, a través de los mecanismos de Crédito adicionales, previa evaluación del comportamiento de los demás ingresos y el saldo en caja que debe quedar para hacerle frente a los primeros compromisos. En caso de no utilizarse los excedentes de los ingresos, según lo indicado se reflejará como saldo en caja al final del periodo.

**ARTÍCULO 9:** Si el Municipio de Penonomé devenga, recauda o percibe un ingreso adicional autorizado por Acuerdo, Ley, Decreto o Resolución y se quiere hacer usos de este ingreso, deberá incorporarlo al Presupuesto mediante la figura de Crédito Adicional.

**PARÁGRAFO:** Las donaciones serán administradas como cuentas financieras motivo del objeto específico de la donación y el gasto.

**ARTÍCULO 10:** El Banco Nacional de Panamá, será el único depositario oficial de los fondos Municipales y la Contraloría General de la República será la responsable de fiscalizar que por ningún concepto se abran cuentas en otras Instituciones financieras.

**ARTÍCULO 11:** Todos los ingresos deberán consignarse en el Presupuesto y se depositarán en la cuenta del tesoro Municipal en el Banco Nacional de Panamá, contra la cual se expedirá toda orden de pago para cubrir los compromisos causados por las autorizaciones de gastos originadas en sus distintas dependencias.

**ARTÍCULO 12:** Si en cualquier época del año fiscal la Tesorería Municipal y la Oficina de Fiscalización de la Contraloría General de la República, consideran que los ingresos recaudados son inferiores a los presupuestados en el Municipio de Penonomé, presentarán al Alcalde un plan de reducción de egresos y éste al Consejo Municipal, el cual deberá ser considerado en la Comisión de Hacienda y aprobado por el Consejo Municipal.

**ARTÍCULO 13:** Los funcionarios recaudadores cobrarán los créditos a favor del Municipio de Penonomé, en concepto de todos los tributos establecidos y de las otras rentas de cualquier naturaleza que no hubiesen sido cobradas durante las vigencias fiscales anteriores conforme a las Leyes, Acuerdos, Sentencias Ejecutorias y Reglamentos pertinentes.

#### **CAPITULO IV DE LOS EGRESOS**

**ARTÍCULO 14:** El Presupuesto de Egresos o Gastos se ejecutará mensualmente basándose en el concepto contable de compromiso presupuestario, en función de las asignaciones mensuales, El Alcalde, por intermedio del Departamento Administrativo, en conjunto con el Tesorero Municipal harán el plan de asignaciones mensuales el cual puede ser revisado y cambiado de acuerdo a urgencias, bajo la cual debe existir la viabilidad de los recursos.

**ARTÍCULO 15:** Ninguna persona entrará a ejercer cargo municipal de carácter permanente, probatorio o transitorio, con fondos municipales, sin que antes hubiese tomado posesión del cargo de acuerdo con el trámite administrativo establecido y sólo tendrá vigencia fiscal con posterioridad a la fecha de la misma. Si un funcionario pasa a ocupar otro cargo municipal recibirá la nueva remuneración desde la fecha de toma de posesión y en ningún caso tendrá efecto retroactivo.

**ARTÍCULO 16:** Las acciones de personal relativas a nombramientos, destituciones, ajustes salariales y ascensos de las dependencias municipales debe ser de conocimiento del Alcalde, y su aprobación (en el caso de la dependencia bajo su cargo).

**ARTÍCULO 17:** No se podrá nombrar personal con carácter interino cuando el titular del cargo se encuentre en uso de vacaciones o de licencia con derecho a sueldo, a excepción de aquellos casos de funcionarios cuyas actividades sean imprescindibles para el Municipio de Penonomé y que se haya asignado en el Presupuesto la partida necesaria para pagar el sueldo reemplazado.

**ARTÍCULO 18:** Gastos de Representación. Sólo tendrán derecho a gastos de representación los funcionarios que ocupen como titulares los cargos de Alcalde, Tesorero e Ingeniero Municipal, y aquellos cargos que por Ley tengan derecho, siempre y cuando, que en el presupuesto se prevea la correspondiente asignación. Dichos gastos se pagarán a los funcionarios titulares dentro de los diez (10) primeros días de cada mes.

**ARTÍCULO 19:** Gastos de Transporte. Sólo tendrán derecho a una asignación fija, para sufragar gastos de movilización en el cumplimiento del cargo que desempeñan, el Presidente del Concejo, Los Representantes, El Alcalde, la Vice Alcaldesa, El Tesorero e Ingeniero Municipal. Dichos gastos se pagarán a los funcionarios, mientras desempeñen sus respectivos cargos, dentro de los diez (10) primeros días de cada mes.

**ARTÍCULO 20:** Los aumentos a los salarios aprobados en el presupuesto de 2009, contemplados a partir del mes de febrero, no serán retroactivos. De igual manera los gastos de movilización.

#### **CAPITULO V DE LAS MODIFICACIONES AL PRESUPUESTO**

**ARTÍCULO 21: TRASLADO DE PARTIDAS:** Es la Transferencia de recursos de partidas del presupuesto, con saldo disponible o sin utilizar a otras que se hayan quedado con saldos insuficientes o que no tengan asignación presupuestaria. Las dependencias Municipales presentarán las solicitudes al Alcalde el cual las autorizará, previa verificación de la Tesorería Municipal y de la Oficina de Fiscalización de la Contraloría General de la República, respecto a la efectiva disponibilidad de los saldos no comprometidos, los

traslados de partidas se podrán realizar a partir del 15 de febrero al 15 de Diciembre de cada año.

**ARTÍCULO 22: LIMITACIONES DE TRASLADO DE PARTIDAS:** Las solicitudes de traslado de saldos de las partidas de gastos deberán ajustarse a las siguientes normas:

1. Los saldos de las partidas de gastos de funcionamiento podrán ser trasladados entre sí, a excepción de los saldos de las partidas de sueldos fijos, servicios básicos y contribuciones a la Caja del Seguro Social, cuando no correspondan a ahorros comprobados.
2. Los saldos de las partidas de funcionamiento podrán reforzar proyectos de inversión; no obstante, las partidas de inversión no podrán trasladarse para reforzar partidas de funcionamiento, cuando no correspondan a ahorros comprobados.
3. Los saldos de las partidas de inversión podrán trasladarse entre sí.
4. No se trasladarán saldos disponibles a las partidas del objeto del gasto codificado en el grupo de Asignaciones Globales con excepción de las partidas 980 Proyectos de Representantes y 930 Imprevistos, cuando así lo amerite.
5. Solo se podrán trasladar los saldos de las asignaciones mensuales que estén en vigencia o hallan transcurrido no así las asignaciones de meses futuros.

**ARTÍCULO 23: CRÉDITOS ADICIONALES:** Los créditos Adicionales son aquellos que aumentan el monto del Presupuesto Municipal y se dividen en dos clases: Extraordinarios y Suplementarios. Los Extraordinarios son aquellos que se aprueban con el fin de atender, por causas imprevistas y urgentes, los gastos que demanden las creaciones de un servicio y/o proyecto en el presupuesto; los Suplementarios, son aquellos destinados a proveer la insuficiencia en las partidas existentes en el Presupuesto.

**ARTÍCULO 24: VIABILIDAD DE LOS CRÉDITOS ADICIONALES:** Los créditos adicionales serán viables cuando exista un superávit o excedente real en el Presupuesto de Ingresos o exista un ingreso que no haya sido incluido en el Presupuesto o se establezca uno nuevo, todo ello previo análisis de que los demás ingresos se percibirán y quedará un saldo en caja para los compromisos iniciales de cada año fiscal.

## CAPITULO VI

### DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS

**ARTÍCULO 25:** Los gastos autorizados en el presente Acuerdo serán realizados en el ámbito de programas, proyectos, subsidios e inversiones Municipales.

**ARTÍCULO 26:** La Tesorería Municipal trabajará armónicamente con las demás Dependencias Municipales, en el desarrollo de las acciones de recuperación de los Ingresos a fin de cumplir con el Presupuesto Municipal 2009.

**ARTÍCULO 27:** Todo contrato que afecte las partidas asignadas en el Presupuesto de gastos, deberá ser refrendado por el Auditor Municipal. Ley 22, de Abril de 1976.

**ARTÍCULO 28:** El mobiliario, equipo de oficina y demás inversiones que necesiten las dependencias del Municipio se podrán adquirir de acuerdo a la planificación administrativa y a su viabilidad financiera. Las partidas 980 Proyectos Locales (Juntas Comunales) se ejecutarán a mensualmente, de acuerdo a la viabilidad financiera.

**Nota:** El saldo acumulativo de un mes debe ejecutarse en el siguiente mes.

**ARTÍCULO 29:** El pago al personal se realizará los días 14 y 29 de cada mes o el día anterior si fuese descanso. El Alcalde, como ente administrativo, queda facultado para autorizar el cambio de fecha de pago.

**ARTÍCULO 30:** Todas las cuentas por pagar del Municipio de Penonomé estarán sujetas a una programación de pagos elaboradas mensualmente por el Alcalde, a través del Departamento Administrativo, correspondiéndole al Tesorero hacer los pagos y registros. Se exime de la programación de pagos los servicios básicos.

**ARTÍCULO 31:** El Departamento Administrativo en conjunto con la Tesorería Municipal y Fiscalización de la Contraloría General de la República realizarán el seguimiento y evaluación al Presupuesto y presentarán, trimestralmente, un informe al Alcalde con el fin de asegurar el equilibrio financiero del mismo.

**ARTÍCULO 32:** El Departamento Administrativo en conjunto con la Tesorería Municipal y Fiscalización de la Contraloría General de la República realizarán el seguimiento y evaluación del presupuesto el 30 de noviembre, para establecer la viabilidad, dependiendo de la recaudación se ejecutara diciembre.

**ARTÍCULO 33:** Las Órdenes de Compras se presentaran hasta el 20 de diciembre para su debida tramitación.

**ARTÍCULO 34:** Para los efectos fiscales este acuerdo tiene vigencia a partir del Primero de enero de 2009.

**APROBADO: HONORABLE CONSEJO MUNICIPAL DE PENONOMÉ**

Dado en el Salón de Sesiones del Consejo Municipal del Distrito de Penonomé, a los veintiocho (28) días del mes enero de dos mil nueve (2009).

**H.C. HILGAN ALVARADO**

Presidente del Consejo Municipal  
Municipal

Distrito de Penonomé

**H.C. SEBASTIÁN ESPINOSA**

Vicepresidente del Consejo

**YAJAIRA E. SÁNCHEZ R.**

Secretaria General a.i.

**REPÚBLICA DE PANAMÁ. PROVINCIA DE COCLÉ. ALCALDÍA MUNICIPAL DEL DISTRITO DE PENONOMÉ.**

Penonomé, cuatro (4) de febrero de dos mil nueve (2009)

**SANCIÓN No. 001-S.G.****VISTOS:**

Apruébese en todas sus partes el Acuerdo No. 001 de veintiocho (28) de enero de 2009, **“POR EL CUAL SE APRUEBA EL PRESUPUESTO DE RENTAS Y GASTOS DEL MUNICIPIO DE PENONOMÉ PARA EL PERÍODO FISCAL DEL PRIMERO DE ENERO AL TREINTA Y UNO DE DICIEMBRE DE 2009”**.

Remítase el presente Acuerdo, debidamente revisado y sancionado, al Despacho de origen.

**CÚMPLASE****PROF. MANUEL S. CÁRDENAS M.****ALCALDE DE PENONOMÉ****LIC. ANGIELUS DEVANDAS Q.****SECRETARIA GENERAL**





COP	DESCRIPCION	MES												TOTAL				
		ENERO	FEB.	MAR.	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOS.	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.					
218	Otros Materiales de Construcción	2.245,00										1.245,00						2.090,00
261	Activos para Inversiones	2.500,00										2.500,00						5.000,00
302	Inventarios e Insumos	500,00										500,00						200,00
<b>ALCALDIA</b>																		
<b>CUENTAS</b>																		
265	Materiales accesorios	350,00										350,00						700,00
266	Otros Productos Varios	400,00										400,00						800,00
271	Utiles de Cocina y Comedor	50,00										50,00						100,00
272	Utiles de Baño y Femenino	100,00										100,00						200,00
273	Utiles de Aseo y Limpieza	800,00										800,00						1.600,00
275	Utiles y Materiales de Oficina	700,00										700,00						1.400,00
280	Reservorios	500,00										500,00						1.000,00
287	Involucros varios	4.400,00										4.400,00						8.800,00
314	Terrestre	60,00										60,00						120,00
320	Equipo Especializado y Herramientas	500,00										500,00						1.000,00
340	Equipo de oficina	1.000,00										1.000,00						2.000,00
360	Reparto de Oficiales	1.000,00										1.000,00						2.000,00
370	Maquinaría y Equipo Varios	600,00										600,00						1.200,00
380	Equipo de Ingeniería	600,00										600,00						1.200,00
503	Comedores y cocinas	50,00										50,00						100,00
510	Otros Equipos	300,00										300,00						600,00
520	Equipos de sonido	400,00										400,00						800,00
540	Equipos de transporte	600,00										600,00						1.200,00
545	Otros Equipos	300,00										300,00						600,00
546	Equipos de sonido	400,00										400,00						800,00
547	Equipos de transporte	600,00										600,00						1.200,00
548	Otros Equipos	300,00										300,00						600,00
549	Equipos de sonido	400,00										400,00						800,00
550	Equipos de transporte	600,00										600,00						1.200,00
551	Otros Equipos	300,00										300,00						600,00
552	Equipos de sonido	400,00										400,00						800,00
553	Equipos de transporte	600,00										600,00						1.200,00
554	Otros Equipos	300,00										300,00						600,00
555	Equipos de sonido	400,00										400,00						800,00
556	Equipos de transporte	600,00										600,00						1.200,00
557	Otros Equipos	300,00										300,00						600,00
558	Equipos de sonido	400,00										400,00						800,00
559	Equipos de transporte	600,00										600,00						1.200,00
560	Otros Equipos	300,00										300,00						600,00
561	Equipos de sonido	400,00										400,00						800,00
562	Equipos de transporte	600,00										600,00						1.200,00
563	Otros Equipos	300,00										300,00						600,00
564	Equipos de sonido	400,00										400,00						800,00
565	Equipos de transporte	600,00										600,00						1.200,00
566	Otros Equipos	300,00										300,00						600,00
567	Equipos de sonido	400,00										400,00						800,00
568	Equipos de transporte	600,00										600,00						1.200,00
569	Otros Equipos	300,00										300,00						600,00
570	Equipos de sonido	400,00										400,00						800,00
571	Equipos de transporte	600,00										600,00						1.200,00
572	Otros Equipos	300,00										300,00						600,00
573	Equipos de sonido	400,00										400,00						800,00
574	Equipos de transporte	600,00										600,00						1.200,00
575	Otros Equipos	300,00										300,00						600,00
576	Equipos de sonido	400,00										400,00						800,00
577	Equipos de transporte	600,00										600,00						1.200,00
578	Otros Equipos	300,00										300,00						600,00
579	Equipos de sonido	400,00										400,00						800,00
580	Equipos de transporte	600,00										600,00						1.200,00
581	Otros Equipos	300,00										300,00						600,00
582	Equipos de sonido	400,00										400,00						800,00
583	Equipos de transporte	600,00										600,00						1.200,00
584	Otros Equipos	300,00										300,00						600,00
585	Equipos de sonido	400,00										400,00						800,00
586	Equipos de transporte	600,00										600,00						1.200,00
587	Otros Equipos	300,00										300,00						600,00
588	Equipos de sonido	400,00										400,00						800,00
589	Equipos de transporte	600,00										600,00						1.200,00
590	Otros Equipos	300,00										300,00						600,00
591	Equipos de sonido	400,00										400,00						800,00
592	Equipos de transporte	600,00										600,00						1.200,00
593	Otros Equipos	300,00										300,00						600,00
594	Equipos de sonido	400,00										400,00						800,00
595	Equipos de transporte	600,00										600,00						1.200,00
596	Otros Equipos	300,00										300,00						600,00
597	Equipos de sonido	400,00										400,00						800,00
598	Equipos de transporte	600,00										600,00						1.200,00
599	Otros Equipos	300,00										300,00						600,00
600	Equipos de sonido	400,00										400,00						800,00
601	Equipos de transporte	600,00										600,00						1.200,00
602	Otros Equipos	300,00										300,00						600,00
603	Equipos de sonido	400,00										400,00						800,00
604	Equipos de transporte	600,00										600,00						1.200,00
605	Otros Equipos	300,00										300,00						600,00
606	Equipos de sonido	400,00										400,00						800,00
607	Equipos de transporte	600,00										600,00						1.200,00
608	Otros Equipos	300,00										300,00						600,00
609	Equipos de sonido	400,00										400,00						800,00
610	Equipos de transporte	600,00										600,00						1.200,00
611	Otros Equipos	300,00										300,00						600,00
612	Equipos de sonido	400,00										400,00						800,00







ASIGNACIÓN DE PARTIDAS DEL PRESUPUESTO DE GASTOS DEL 2009														
COD	CUENTAS	ENERO	FEB	MAR	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL
004	Cuota Pymes, Fonda Compañero	23.00												23.00
005	Cuota de Matriculas y enajenas	56.00												56.00
111	Agua	400.00												400.00
188	Otros Mantenimientos y Rep	500.00												500.00
288	Otros Mantenimientos de Construcción	400.00												400.00
310	Materiales y Equipos Varie	500.00												500.00
	Sub Total	10,453.00	400.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	11,853.00
<b>ASEO Y ORNATO</b>														
000	PERSONAL	30,000.00												30,000.00
1	Personal Fijo	2,560.00												2,560.00
2	Personal Transitorio	13,020.00												13,020.00
600	CONTRATOS	3,760.00												3,760.00
500	Miembros	3,760.00												3,760.00
601	Costos Personales Seguro Social	1,000.00												1,000.00
602	Costos Personales Seguro Individo	1,000.00												1,000.00
603	Costos Personales Seguro Vida	1,000.00												1,000.00
604	Costos Personales Seguro Cesantia	1,000.00												1,000.00
605	Costos Personales Seguro Cesantia	1,000.00												1,000.00
606	Costos Personales Seguro Cesantia	1,000.00												1,000.00
100	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
101	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
200	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
201	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
202	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
203	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
204	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
205	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
206	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
207	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
208	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
209	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
210	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
211	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
212	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
213	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
214	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
215	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
216	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
217	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
218	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
219	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
220	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
221	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
222	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
223	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
224	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
225	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
226	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
227	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
228	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
229	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
230	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
231	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
232	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
233	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
234	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
235	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
236	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
237	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
238	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
239	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
240	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
241	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
242	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
243	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
244	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
245	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
246	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
247	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
248	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
249	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
250	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
251	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
252	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
253	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
254	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
255	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
256	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
257	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
258	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
259	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
260	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
261	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
262	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
263	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
264	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
265	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
266	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
267	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
268	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
269	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
270	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
271	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
272	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
273	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
274	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
275	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
276	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
277	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
278	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
279	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
280	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
281	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
282	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
283	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												1,000.00
284	Alquileres y Rentas de Bienes	1,000.00												









