

JUSTICIA AL DÍA

PARA GARANTIZAR
LA DIGNIDAD DE LAS PERSONAS

— PRIMEROS PASOS

JUSTICIA **AL DÍA**
para garantizar la
dignidad de las personas

PRIMEROS PASOS

346.012 República Dominicana. Poder Judicial

R426j Justicia al día para garantizar la dignidad de las personas : primeros pasos / coordinación Miguel Cereceda ; revisión y cuidado de la edición Ruth Herrera.

-- 1a. Ed. --Santo Domingo : Poder Judicial, 2024.

136 páginas ; 20 x 27 centímetros

ISBN: 978-9945-585-82-7

1. Derechos personales -- República Dominicana 2. Administración de Justicia - República Dominicana 3. Derechos civiles - República Dominicana I. Cereceda, Miguel, coord. II. Nazario, José Carlos, coord. III. Herrera, Ruth, cuidado de edición I Tit.

JUSTICIA AL DÍA PARA GARANTIZAR LA DIGNIDAD DE LAS PERSONAS

© Consejo del Poder Judicial 2024

Primera edición:

Mayo de 2024

Coordinación:

Miguel Cereceda

Equipo de Redacción:

Juan Miguel Pérez, Patricia Palma, Enrique Garrett
y José Carlos Nazario

Cuidado de la edición:

Ruth Herrera

Diseño y diagramación:

Gustavo Koniszczewski | Branding Consultancy
FutureBrand

ISBN: 978-9945-585-82-7

Impresión:

Santo Domingo, República Dominicana

www.poderjudicial.gob.do



JUSTICIA **AL DÍA**
para garantizar la
dignidad de las personas

PRIMEROS PASOS

Contenido

1	INTRODUCCIÓN	8	2	PRÓLOGO	14
				La justicia del futuro para un desarrollo humano sostenible	14
3	UNA JUSTICIA PARA LA DEMOCRACIA	18	4	VISIÓN JUSTICIA 20/24	40
	El principio democrático	20		Antecedentes	41
	El compromiso institucional	22		De percepciones y comprensión de la estructura judicial	43
	Una justicia oportuna	25		Indicadores internacionales y la situación dominicana	50
	Una justicia inclusiva	29		Global Measures of Court Performance	51
	Una justicia confiable	30		World Justice Project	52
	Marco normativo para la transformación	35		Justicia criminal	53
				Justicia civil	55

5

NUEVO ESCENARIO 58

Impacto de la pandemia	59
Ventajas de lo digital	61
Avances normativos desde la SCJ	63
Papel del Consejo del Poder Judicial en la transformación	64
La ENJ, centro innovador de formación y capacitación	66
Seguridad para lapropiedad inmobiliaria	69
Escalafón actualizado y también una ley de medios digitales	71

6

EJE: CERO MORA 74

Qué significa cero mora	75
Ejecución plan Cero Mora: Suprema Corte de Justicia	77
Ejecución plan Cero Mora: Tribunal Superior Administrativo	79
Poner la justicia al día, incluso en medio de una pandemia	81
Optimización del Proceso Penal Ley de Casación	86
Los retos del futuro inmediato	92

7

EJE: 100 % ACCESO 94

Qué significa 100 % Acceso	95
Tribunales sin papeles, audiencias virtuales	97
Ley de uso de medios digitales	99
Transitando en la transformación digital	100
Renovación de las infraestructuras	102
Mecanismos no adversariales para la resolución de conflictos	108
Un futuro 100 % accesible	110

8

EJE: 100 % TRANSPARENCIA 112

Qué encontramos	113
Gestión administrativa para la transparencia	113
Observatorio Judicial	117
Comunicación estratégica e identidad institucional	118
Criterio preventivo y disciplinario	122
Afianzando los avances del Registro Inmobiliario	123
Cultura organizacional, bienestar y ambiente laboral	126

9

A MODO DE CIERRE 130

Agradecimientos	134
-----------------	-----

1

INTRODUCCIÓN

Vivimos un momento trascendental

de transformaciones a nivel nacional e internacional. Una revolución digital y un entorno de incertidumbre sobre lo que depara el futuro, este es el contexto en que nace el libro *Justicia al día para garantizar la dignidad de las personas*. Pretende ser una contribución adicional al proceso de transformación positiva que está teniendo lugar en nuestro país. Pretende disminuir la incertidumbre a través de acciones y resultados tangibles dirigidos a restaurar la confianza de los ciudadanos en las instituciones.

Justicia al día para garantizar la dignidad de las personas representa una inspiración y un concepto fundamental que respalda la evolución del Poder Judicial y sirve a la vez para documentarla. Los derechos de las personas son los cimientos de la dignidad. Cuando estos se ven cuestionados, los usuarios acuden a los tribunales en busca de soluciones para resolver sus diferencias. Es allí donde se les brinda la mejor de las decisiones para salvaguardar su dignidad y así debe ser visto y abordado por quienes tenemos la responsabilidad de servir.

El conflicto parece estar presente, o al acecho, en todas las dimensiones de la sociedad en que vivimos actualmente. Hace falta, por lo tanto, que las instituciones y personas hagan lo necesario para potenciar el diálogo y la construcción de un tejido democrático capaz de regular y mejorar la convivencia. Ese es el reto que tenemos por delante como país, y una parte importante de esa labor le corresponde al Poder Judicial dominicano. Por eso los grandes esfuerzos dedicados para mejorar la gestión y las condiciones del sistema judicial.

Estamos llamados a poner en el centro del servicio que ofrecemos a las personas, asegurando que genere legitimidad y confianza en la Justicia. Y a la vez que este trabajo coloque a la República Dominicana en el centro del panorama mundial como un referente de seguridad jurídica y estabilidad.

Para afrontar ese extraordinario reto en el Poder Judicial hemos debido abordar problemas históricos, y ha sido necesario hacerlo con una mirada amplia y participativa, en la que la institución integre la constancia, el avance y la evaluación continua en sus formas de operar. El resultado de este trabajo es y será sin lugar a duda de gran impacto, mejorando las capacidades e incentivos para aumentar la calidad del servicio de justicia. En ese camino es mucho lo que tenemos pendiente, pero, también es mucho lo que hemos avanzado.

El reto principal para el sistema ha sido la mora o retardo judicial, un problema que parecía imposible de erradicar, con casos pendientes incluso desde el año 1982. Estamos logrando revertir esa problemática. Desde junio de 2019 a enero de 2024, la Suprema Corte de Justicia ha dado solución a 37,406 recursos de casación. Todas las salas y las salas reunidas fallan casos ingresados en 2023 y la Segunda Sala conoce casos ingresados en los últimos seis meses.

Pero el trabajo contra la mora es como el cuidado de un jardín: para limitar la maleza que crece todos los días, se hacen necesarias la constancia y la persistencia. Ahora además contamos con una excelente herramienta para lograrlo: la Ley 2-23 sobre Recursos de Casación, que restringe la litigiosidad temeraria. Gracias a dicha ley, en 2023, se tramitaron 2,316 recursos de casación más que en 2022, por lo que no fue necesario presentarlos ante la Suprema Corte de Justicia.

El trabajo por lograr la mora cero es ingente. La planificación y ejecución ha perfilado una disciplina jurisdiccional que se extiende y potenciará el fortalecimiento de los demás tribunales.

Otro gran reto es lograr el acceso universal a la justicia. Para esto el Poder Judicial ha impulsado la implementación de nuevas herramientas para optimizar el acceso físico y digital, entre ellas, la adaptación de la infraestructura hacia un modelo de Ciudades Judiciales centrado en el servicio, con espacios físicos que operen en torno a las necesidades de los usuarios de todo el sistema y a soluciones adaptadas a estos.

Esta visión se amplía con la integración de los mecanismos vigentes a partir de la Ley 339-22 sobre uso de medios digitales, que contempla

la firma digital, el portal de acceso digital y las audiencias virtuales, para aumentar el acceso con calidad, rapidez y transparencia.

Hoy en día la firma digital opera en todo el Poder Judicial. El portal de acceso digital está habilitado en el Distrito Nacional y La Vega y se expande gradualmente por todo el país junto a las audiencias virtuales. Ahora se podrá hacer trámites y audiencias virtuales, ahorrando tiempo y recursos para todos los usuarios. Es un gran avance en una justicia donde hasta hace muy poco tiempo los inmensos archivos de papel complicaban las operaciones y el trabajo eficiente.

Transformar la justicia va más allá de las herramientas digitales. Debemos continuar derribando barreras de acceso, en especial para las mujeres víctimas de violencia, los niños, niñas y adolescentes, las personas privadas de libertad o quienes son puestos en desventaja por su situación económico-social. Garantizar un trato con dignidad y sin discriminación alguna es un compromiso de la Justicia dominicana, que ha venido siendo atendido y debe aumentar su alcance.

Las debilidades del sistema penal dominicano hieren nuestra sociedad y dificultan la tarea de rehabilitación a que está llamado el sistema de justicia. Necesitamos urgentemente atender los retos humanos y sistémicos que suponen esas debilidades. Por eso, con la participación del Ministerio Público, la Defensa Pública y otros organismos realizamos un despliegue coordinado hacia la mejora efectiva de la justicia penal, con el uso de figuras como el juicio abreviado, la mediación, derivación a tratamiento o trabajo social en casos de consumo de sustancias controladas o delitos menores de poca monta. También la aplicación del reglamento de métodos no adversariales, aprobado en 2023, impacta en la eficiencia y el acceso.

Toda transformación supone una dimensión pedagógica. Es necesario superar las trabas de una tradición judicial inquisitoria, litigiosa y autoritaria y fortalecer una visión democrática de la justicia. Por eso, para la mejora de la calidad y el acceso a la justicia es necesario que se comprenda el servicio que ofrecemos y las decisiones de los tribunales.

También suma a esta dimensión el proceso en que se encuentra la Escuela Nacional de la Judicatura (ENJ), que desarrolla una base de conocimiento del Poder Judicial que incluye la búsqueda de sentencias, libros, artículos, entre otras. La Escuela es el soporte que potencia ese salto cualitativo.

La integridad es esencial en la naturaleza del rol judicial. Es la base de la confianza en la justicia. La tarea de jueces y juezas requiere una profunda fe en el sentido del Derecho y su impacto en la sociedad. Es un compromiso consciente, maduro y austero, distante de las apetencias personales o de grupo. Una misión de amor al servicio que se realiza en el servicio mismo. Un apostolado convencido por la libertad y la igualdad para la dignidad de las personas.

Por eso, en los últimos tres años dedicamos esfuerzos a fortalecer y actualizar los órganos y normas del sistema de integridad. Muestra de ello, la confirmación de nuestro compromiso con una justicia abierta, son la integración de medios digitales también aumenta la transparencia y la seguridad, pues permite la trazabilidad de los procesos; la puesta en marcha del Observatorio del Poder Judicial y la nueva política de participación con actores de la sociedad.

Es necesario destacar la extraordinaria labor de juezas y jueces. El compromiso con la mejora continua y el gran esfuerzo que han hecho, junto con los servidores y servidoras judiciales, merece el reconocimiento. Han impulsado y protagonizado una transformación cultural.

Nada de lo logrado habría sido posible sin las magistradas y magistrados, el personal de los tribunales y el Consejo del Poder Judicial con todas sus áreas de apoyo. Su empuje cotidiano ha logrado que la justicia se encamine al futuro que planificamos.

Es una tarea conjunta, un compromiso con la profundización del Estado Social y Democrático de Derecho. Su realización concreta permitirá que República Dominicana aproveche sus condiciones y las proyecte internacionalmente como un ejemplo de institucionalidad para incentivar la inversión y los negocios que generan bienestar para los dominicanos y dominicanas. En esta tarea aporta mucho la eficiencia y madurez institucional del Registro Inmobiliario y su rol de aval técnico de los derechos de propiedad registrados y las garantías financieras. Su papel es esencial para la confianza en el país.

El Poder Judicial dominicano ha logrado espacios de liderazgo en Centroamérica, el Caribe e Iberoamérica. En abril 2024 la Conferencia del Poder Judicial reunirá al liderazgo nacional para discutir los desafíos de la justicia del futuro. Todos a una, cada parte cumpliendo su rol, nos proponemos hacer los ajustes para las mejoras que hacen falta.

El camino de transformación de la justicia recorrido hasta hoy no habría sido posible sin la comunidad y los organismos internacionales. Uno de los más importantes ha sido el hermanamiento con la Unión Europea. Con ellos, agradecemos además al Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, a la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, al National Center for State Courts, a USAID y a la World Jurist Association. Su apoyo ha sido clave para adoptar buenas prácticas de otros sistemas de justicia.

Nuestra dedicación será total. Nuestra agenda tiene objetivos en tres líneas centrales: integridad institucional, justicia al día para garantizar la dignidad de las personas y avances para la justicia del futuro. El dinamismo, el trabajo íntegro, la vocación humanista y el servicio como norte ofrecen y ofrecerán resultados relevantes. Y resultados relevantes requiere este complicado momento de la historia. Espero que la lectura de este recuento pueda servir para edificar a las personas sobre el trascendental proceso de mejora continua de la justicia dominicana.



Henry Molina

Juez Presidente de la
Suprema Corte de Justicia

2

PRÓLOGO
LA JUSTICIA DEL
FUTURO PARA
UN DESARROLLO
HUMANO SOSTENIBLE

El Informe sobre Desarrollo Humano 2023-2024

«Romper el bloqueo: Reimaginar la cooperación en un mundo polarizado» evaluó el peligroso estancamiento resultante del progreso desigual del desarrollo, la intensificación de la desigualdad y la creciente polarización política. El informe subraya la erosión de la confianza pública a medida que los responsables políticos se enfrentan a estos desafíos polifacéticos. La incapacidad para garantizar la justicia y la seguridad para todos, salvaguardar los derechos humanos y facilitar una distribución más equitativa y justa de la riqueza y los recursos ha provocado un deterioro de la confianza pública, especialmente entre los jóvenes. Los jóvenes están cada vez más desilusionados con sus gobiernos, pues creen que no se preocupan por las necesidades inmediatas y futuras de la gente. La desigualdad y la exclusión en las esferas política, civil, social y económica siguen impulsando la fragilidad, perturbando la cohesión social y exacerbando la pobreza. Los factores que contribuyen a la vulnerabilidad, la exclusión, la desigualdad y la injusticia son polifacéticos y a menudo se entrecruzan.

A medida que aumentan las necesidades de justicia de las mujeres, las respuestas del sector de la justicia siguen siendo inadecuadas y las lagunas en materia de justicia no han hecho más que aumentar. Cada vez más gobiernos han adoptado leyes y prácticas que restringen el espacio cívico y coartan las libertades civiles. Los ataques contra los defensores y promotores de los derechos humanos reducen su capacidad de actuar como freno al abuso de poder del gobierno. El número de problemas de «justicia cotidiana» —conflictos laborales, deudas, desahucios, litigios sobre la tierra, la familia y el consumo— sigue aumentando, y con él la demanda de servicios de justicia accesibles, justos y eficaces.

Los problemas de justicia no resueltos afectan el crecimiento económico, exacerbando la desigualdad y pueden alimentar conflictos violentos. Sin embargo, en todo el mundo ha disminuido la inversión en justicia dentro de los presupuestos nacionales y de ayuda al desarrollo. La crisis climática ha puesto de relieve la importancia de la justicia medioambiental y la necesidad de aprovechar una amplia gama de mecanismos, enfoques y actores para abordar mejor las necesidades de justicia de las generaciones actuales y futuras y del propio entorno natural.

En América Latina y el Caribe*, un rápido vistazo al Índice de Desarrollo Humano para 2023/2024, nos muestra que se han alcanzado máximos históricos tras un descenso significativo debido a la pandemia; el progreso mundial sigue una tendencia ascendente. Sin embargo, es pertinente señalar que los avances en desarrollo humano han sido inconsistentes, graduales y no se han realizado plenamente. El informe sostiene que el progreso en la acción colectiva internacional se ve obstaculizado por una «paradoja democrática». A nivel mundial —y en ALC— 9 de cada 10 personas valoran la democracia. Sin embargo, en la región existe un creciente descontento con este sistema de gobierno, especialmente entre las mujeres y las poblaciones vulnerables.

** PNUD, El desarrollo humano en América Latina y el Caribe mejora más que en otras regiones, pero no logra recuperar los niveles anteriores a la pandemia, 2024.*

En este contexto, el libro *Justicia al día para garantizar la dignidad de las personas* es una contribución única para nutrir las agendas públicas a nivel nacional, regional y global, y un nuevo e innovador enfoque programático y de conocimiento para consolidar una Justicia de futuro para el desarrollo humano sostenible. El PNUD acompaña la estrategia del Poder Judicial dominicano que eleva la ambición con un renovado enfoque centrado en las personas para abordar los desafíos de la justicia en este complejo contexto.

Las tres prioridades del Poder Judicial —100 % de acceso a la justicia, 100 % de transparencia y 0 retardo judicial— abren claramente un nuevo camino de transformación institucional para garantizar un servicio de justicia oportuno, inclusivo y responsable, y establecer un sistema de justicia capaz de resolver pacíficamente los conflictos, proteger los derechos y la dignidad de las personas, reconstruir la confianza y conducirnos a la justicia del futuro.



Katy Thompson

Líder Global de Estado de
Derecho, Seguridad y Derechos
Humanos, PNUD

3

**UNA JUSTICIA
PARA LA
DEMOCRACIA**

En abril de 2019 el Consejo Nacional

de la Magistratura seleccionó los jueces y juezas que servirían al país ante la Suprema Corte de Justicia y el Consejo del Poder Judicial. Era una labor que suponía hacer frente a una realidad institucional compleja y continuar dando curso a los procesos que la evolución histórica de la justicia demandaba. Todas las personas seleccionadas tenían experiencia y capacidades para las funciones elegidas y poseían además el anhelo de responder a una serie de déficits históricos que han dificultado la gestión del sistema de justicia.

Aunque algunas de estas problemáticas eran específicas al caso dominicano, muchos de los pasivos institucionales son padecimientos de la mayoría de las democracias representativas de la región y el mundo. Situaciones que, por demás, han venido impactando y erosionando la legitimidad de los sistemas políticos y, sobre todo, mermando la confianza de la gente hacia sus instituciones y hacia el ideal democrático.

Tras décadas de crecimiento económico sostenido, de una indudable estabilización y madurez en nuestras instituciones, persisten en el cotidiano de los dominicanos y dominicanas una serie de carencias, contrariedades y sentimientos de injusticia que hemos arrastrado a lo largo de la historia. Su existencia tiende a debilitar el prestigio social de la representatividad democrática en la República.

Conocíamos esos retos y sus historias. Y al llegar al Poder Judicial y hacer un ejercicio de revisión de los elementos institucionales se propuso llevar a cabo un diálogo mancomunado, pues hacía falta recoger las impresiones que del sistema tenían los usuarios. Buscamos comprender los nudos y elementos en que se concretaban esas dificultades sociales en materia judicial. Entonces, luego de estudiar las consultas, demandas y propuestas de la sociedad, organizamos como respuesta un proyecto de

transformación que busca realizar los cambios requeridos en el sistema de administración de justicia. Los mismos debían establecer cursos de acción acordes con la voluntad general y los esfuerzos comunes del resto de las instancias públicas y privadas del país.

Desde un principio, nos quedó claro que en países como el nuestro el servicio público judicial tiene tres planos temporales para llevar a cabo su trabajo. El primero suele establecer las medidas necesarias para corregir costumbres y déficits históricos de cultura institucional. En la mayoría de los casos son urgentes de tratar, pues suelen tener efectos sobre el desempeño de nuestras funciones. En segundo lugar, los tiempos actuales suelen implicar también una adaptación a las herramientas del presente y las tendencias, sobre todo en el aprovechamiento de los avances en el campo de las tecnologías de la información y la comunicación (las TIC). Esto es imposible obviar dentro de nuestra institucionalidad y en la época que vivimos. Por último, se nos imponía crear una hoja de ruta que diseñara y planificara un futuro sostenible al ritmo de las innovaciones y logros incorporados, de manera que el Poder Judicial pudiera constituirse como una comunidad de aprendizajes capaz de garantizar en el día de mañana una institucionalidad resiliente, que asegure una administración justa y transparente de la justicia ante los desafíos presentes y por venir.

EL PRINCIPIO DEMOCRÁTICO

Partimos de organizar un plan de respuestas que pudiese establecer una prioridad según una serie de criterios democráticos y de ejecución. En primer lugar, atender las urgencias y deudas históricas, y dentro de esas deudas aquellas que afectarían a nuestras poblaciones más vulnerables. En un entorno de desigualdades sistémicas que todavía padecemos como sociedad, es un principio de equidad planificar las acciones públicas desde un orden de necesidades y necesitados. En países como el nuestro, la democracia suele ser más una respuesta de justicia a los problemas crónicos que propuestas idealistas. Los contextos y coyunturas suelen imponer ciertos desvíos o énfasis nuevos en relación a los planes previstos. En ese sentido, la naturaleza democrática del

esfuerzo transformador es el ejercicio reflexivo, que va revisando el quehacer y ajustando las políticas al servicio de las personas y de los principios constitucionales a los que tributa.

Decía un poeta francés que «el amor no existe. Solo existen pruebas de amor». La democracia, el ejercicio del poder desde la gente, para la gente y por la gente, es un concepto que puede convertirse en abstracto si no pasa por hechos concretos donde evidenciarlo. Estos hechos no la constituyen en sí misma, sino ante la carga de avances hacia sus mínimos. Así, pudiéramos decir que la democracia como tal solo existe ahí donde existen prácticas democráticas. Y la dignidad de las personas es el epicentro de toda estas.

Hobbes formuló que la idea del equilibrio en una sociedad y su sobrevivencia dependían de la protección de la integridad de las personas. Kant, luego, integró la noción de dignidad como definición que le adjudicaba a todo ser humano calidades inajenables a su condición natural y universal respetable y que implicaba, no solo la integridad física, sino también la dimensión moral de las personas en un contexto social. Así que toda paz y convivencia social armoniosa inicia y acaba con la dignidad de las personas.

En estos años, el Poder Judicial ha evocado con frecuencia el lema «en nombre de la República», el cual antecede todas las decisiones que emanan de los tribunales. La República, como espacio de confluencia de pesos y contrapesos de poderes, alienta y cuida la vocación democrática de nuestro pueblo y de sus instituciones.

Es la síntesis de los valores éticos y principios políticos que regulan la vida moral y práctica de nuestro proyecto de sociedad. Son las normas universales que procuran el bienestar de cada ciudadano, de cada persona, que protegen y promueven el interés general y la paz social de todos y todas. La figura de la República es la que imprime direccionalidad y sentido a nuestros objetivos y tareas en este proceso de transformación.

EL COMPROMISO INSTITUCIONAL

Ramón Oviedo, maestro ilustre de la pintura dominicana, como lo declarara el Congreso Nacional, legó a nuestro país, y en específico a los servidores de nuestro Poder Judicial, una obra pictórica trascendente titulada La Justicia. Este imponente mural, que preside la Sala Augusta en la que sesiona el Pleno de la Suprema Corte de Justicia, es una especie de manifiesto sobre lo que debe ser la función cívica y social



del juez en la construcción cotidiana de una república democrática. El maestro Oviedo supo registrar en ella un panorama del mundo judicial en todas sus dimensiones. La obra la componen tres escenarios que representan los diferentes ámbitos del ejercicio judicial: los retos a los que suele enfrentarse el juez, los ideales supremos que inspiran al juez y finalmente, en el centro de todo, la práctica profesional del juez ético.

Escenas cotidianas del devenir judicial que suponen también gran valor simbólico. Siluetas difusas de privados de libertad que transmiten los dramas y aflicciones que conlleva la labor en torno a las consecuencias



Mural *La Justicia*, del maestro Ramón Oviedo.

penales. Cadenas rotas en torno a la posibilidad de liberación que supone la justicia consumada, el conflicto que llega a su término o la regeneración del sujeto social tras el cumplimiento de la pena. Un dedo acusador cruza la escena representando el rol fiscalizador. Y en contraparte un dedo en reclamo, acompañado de una balanza que busca respuestas justipreciadas. En el centro la mano del juez bajo un rayo de luz que representa la verdad, la decisión sopesada ante el compromiso con la justa aplicación del Derecho y su carga de principios, reglas y valores.

La presencia en la obra de un lavado de manos, rememorando la figura de Poncio Pilato, evoca precisamente los riesgos y tentaciones de la labor judicial de ceder por coacciones o en sombrías transacciones. La decadencia del compromiso con la verdad y el derecho como misiones fundamentales. Son las diferentes exposiciones que viven rodeando al espíritu humano ante la responsabilidad de administrar justicia.

Oviedo proyecta los elementos que alientan y alimentan la labor de un juez ético frente a los conflictos y los hechos injustos que se nos presentan. En el fondo, en una colina lejana, una imagen de la crucifixión, retrotrayendo una mística como trasfondo de la labor judicial, y el vuelo de una paloma que simboliza la paz.

La obra del maestro Oviedo es un canto a la función de un juez en una república democrática, un tratado que cuenta la historia milenaria del ser humano en su lucha contra sus propios demonios, buscando hacer prevalecer esa luz de la verdad que nos hace libres ante la noche que pretende negar la dignidad plena del ser humano.

Porque es la dignidad, la dignidad humana de todos y todas, que busca ser la quintaesencia del servicio judicial que nos proponemos establecer. Trabajamos para que la dignidad de la persona, de los colectivos y también de las instituciones, sea el pan nuestro y rutina de trabajo de cada día. La dignidad, concebida como diálogo atento y respetuoso entre la institución judicial y la ciudadanía. La dignidad de la persona como trato contrario a la humillación, como el dorso de la crueldad. La dignidad como garantía de derechos, como compensación o reparación a una falta o agresión padecida. La dignidad como el reconocimiento institucional de la comunidad, al honor inalienable de

toda persona. La dignidad como el principio y fin último de la democracia en sus dimensiones comunitarias e individuales.

Y para respetar esa dignidad, hace falta respetar los tiempos a los que nos comprometemos en el servicio de justicia. Hace falta ser transparentes para devolverle confianza a nuestros usuarios. Hace falta ser democráticos para ampliar el acceso y que nadie se quede fuera del trato justo y del debido proceso. Por eso, hemos declarado objetivos institucionales centrales de este Poder Judicial: en primer lugar, la erradicación de la mora judicial; en segundo, el establecimiento de la inclusión y accesibilidad plena al sistema de justicia para todo ser humano y, además, la práctica permanente y abierta de la total transparencia y ejercicio ético. Metas que implican procesos, unos más arduos y lentos que otros, para que la institución integre de manera rigurosa.

Para lograr esos objetivos, el primer paso implicaría transitar de una justicia basada en expedientes a una justicia basada en las personas. Es fundamental para todos nuestros servidores saber que detrás de cada caso hay seres humanos envueltos, los cuales aguardan decisiones, muchas veces en situaciones de angustia o urgencia. Debemos tener muy claro que lo que se decide afecta vidas y patrimonios, de los que dependen personas, familias y hasta comunidades. Por eso, el cumplimiento con el pacto social que funda nuestra misión republicana.

UNA JUSTICIA OPORTUNA

El retardo judicial se hizo costumbre en nuestro país y es uno de esos elementos que todavía hoy siguen marcando a la ciudadanía y a los profesionales del Derecho en sus realidades. Que ahora, la mayor parte de los privados de libertad (cerca del 60 %) sean personas sin sentencia firme, es decir pendientes del conocimiento del juicio, es una situación injustificable en una sociedad democrática.

En atención a la dignidad de las personas es tiempo de evaluar las razones para que la principal medida de coerción utilizada sea la privación de libertad. Conforme con el principio 15 del Código Procesal Penal, la libertad es la regla y la privación de la misma es la excepción.

La interpretación distorsionada, que es un rezago de la cultura del «tránquenlo» de los tiempos odiosos de la dictadura, debe ser sustituida por buenas prácticas en la justicia penal.

El debido proceso asegura que, como establece nuestro ordenamiento constitucional, solo sean culpables quienes así son considerados por un tribunal en atención a todos sus derechos, evitando la adopción de medidas que se conviertan en penas anticipadas. Es un pilar del sistema acusatorio de una democracia que el Estado no se asuma como castigador, sino como garante de la convivencia.

Sabemos que al ser parte de una cultura autoritaria que se ha asentado en nuestras instituciones por décadas, con sus respectivas consecuencias en los ciudadanos y sus derechos, no es algo sencillo de cambiar. Requiere un proceso dilatado de prácticas, pero sobre todo, de una voluntad y disciplina de las instancias encargadas de introducir esos cambios —y sostenerlos en el tiempo—. El objetivo es lograr sustituir los comportamientos tradicionales por la nueva actitud democrática que buscamos.

Por tanto, es fundamental crear bases interinstitucionales que apunten a la misma dirección y que se coordinen. Eso también es romper con prácticas del pasado que aislaban las instituciones en funciones que en realidad son comunes, evitando así los paralelismos que suelen desperdiciar o contradecir esfuerzos, en lugar de crear sinergias y comunidades de trabajo.

De ahí la importancia para el Poder Judicial de evaluar junto a los otros actores vinculados al servicio de justicia procesal penal, con tal de pensar y adoptar medidas, permitidas por el Código, que aporten a la eficiencia y a un servicio oportuno de justicia respetando la independencia funcional y el Estado de derecho.

Así pensamos en un Programa de Optimización Procesal Penal dirigido a rediseñar el modelo operacional de la jurisdicción penal y penal adolescente, a través de la reorganización de los tribunales, sus unidades de apoyo y la adecuada interconexión con los procesos que

ejecutan otros actores del sistema de justicia, con el objetivo de alcanzar una mayor calidad e interoperabilidad, para garantizar el cumplimiento de los plazos de entrega de los servicios jurisdiccionales acorde a las regulaciones.

En una sociedad que lamentablemente arrastra tantas inequidades y diferentes tipos de violencia, es necesario apostar por la resolución alternativa de conflictos o la negociación de casos, para reducir así la carga de trabajo en los tribunales y poder atender a tiempo. Existen ejemplos de países que han abordado de un modo eficiente sus problemas penales a través de soluciones alternas, en las que los tribunales son la excepción para que las partes encuentren solución a sus conflictos. Es el último recurso en un Estado de derecho. Los acuerdos equivalen al sistema de atención primaria en salud. No todos los casos pueden llegar a cirugía o cuidados intensivos.

En los sistemas penales que han logrado impactar de manera eficiente en la mejora de la convivencia pacífica, solo el 20 % de los conflictos llegan a la etapa de juicio. En Estados Unidos, por ejemplo, el 90 % de los casos se resuelven sin llegar a juicio. En la República Dominicana es lo contrario: de cada 100 casos, 87 llegan a juicio, lo que satura drásticamente el sistema de justicia penal, limitando la capacidad de respuesta de todos los actores. Debemos potenciar las vías alternas para pasar del 13 % que se resuelve en la actualidad sin llegar a juicio, a la solución del 90 % acordando la sanción.

Este es uno de los mayores retos que tenemos por delante como país ante la justicia penal. Por tanto, tenemos que apostar por un cambio profundo en el tema de la resolución alternativa de conflictos. Una política adecuada para la negociación y mediación de los casos tendría un impacto importante en el desempeño de los actores y en la eficiencia del sistema de justicia penal en general.

El tema del tiempo es vital. Gente que perdió toda su esperanza de recibir respuesta oportuna a sus reclamos no es tolerable en un Estado social y democrático de derecho. Los jueces, juezas y servidores en general del Poder Judicial, nos hemos propuesto eliminar el retardo judicial en todas las instancias, en todos los tribunales de todos los Distritos Judiciales, a través de la optimización del servicio.

En la Suprema Corte de Justicia encontramos casos que databan del año 1982. Desde nuestra llegada a este órgano del Poder Judicial, hemos podido reducir de manera casi total la mora o retardo judicial. La nueva cultura ya está impactando los resultados en los distintos departamentos del país, lo que se procura logrando una justicia actualizada, que resulte y ofrezca mayores garantías a todas las partes.

Una justicia al día implica también el uso de tecnologías y formas de trabajo para hacer viable el cumplimiento de plazos y reducir el congestionamiento de los tribunales. Necesitamos mayor acceso y transparencia para el seguimiento directo y en tiempo real del curso de expedientes y solicitudes para que haya más confianza.

Desde el Pleno de la Suprema Corte de Justicia, nos hemos planteado cómo optimizar la organización y numeración de sentencias de ese alto tribunal, que permitan hacer más eficiente la búsqueda y manejo de casos con el objetivo del fortalecimiento jurisprudencial del sistema de justicia.

De igual manera, apostamos por la conversión digital masiva del 100 % de los expedientes activos en los distintos tribunales ordinarios. Brindar y garantizar un servicio oportuno y eficiente, pasa por el establecimiento de nuevos tiempos promedio de respuesta por actuaciones y por un sistema de gestión de casos que automatice las operaciones y servicios jurisdiccionales.

En términos de la retribución y justicia a lo interno de la carrera judicial, en el Poder Judicial apoyamos un justo reconocimiento y compensación a los servidores judiciales. Establecer mecanismos racionales y razonables de gestión que apunten a la mejora continua y que vincule la administración y liderazgo eficientes a incentivos profesionales, es sin duda uno de los elementos claves. Lejos de ver el trabajo judicial como una carrera burocrática donde el único objetivo es cumplir con pilas de expedientes, un proceso auténtico de transformación democrática del Poder Judicial requiere que la justicia

se vea a sí misma como lo que es: un compromiso diario para solucionar conflictos que involucran a personas. Y para eso es fundamental la existencia de incentivos éticos a la labor de juezas, jueces y servidores en torno a objetivos y metas.

El tiempo de la justicia también se mide por la cercanía del servicio judicial a los usuarios, y esa cercanía es la sensibilidad que la institución posea hacia las condiciones de acceso a la justicia que tengan las personas. Tomar conciencia de los procesos y de su impacto en la vida de los seres humanos, es el primer paso para la modernización del derecho y de su ejercicio judicial. Por eso, combatir con todas las fuerzas todo tipo de acciones que entraben la acción de justicia, es prioridad de todo proyecto de transformación del estamento judicial dominicano.

UNA JUSTICIA INCLUSIVA

Tenemos claro que una justicia al día para garantizar la dignidad de las personas es también aquella que provea 100 % de acceso a todos los ciudadanos, tomando en cuenta sus posibilidades y condiciones.

El sistema de justicia hoy ofrece respuesta a partir de una organización judicial relativa al mapa político. Los departamentos y distritos judiciales se organizan con relación al territorio, sin necesariamente considerar las facilidades para los usuarios. Por eso, hemos planificado la oferta judicial basada en el principio de equidad y reenfocada hacia un acceso efectivo de las personas. ¿Por qué un ciudadano residente en Bayahíbe (La Altagracia) debe viajar 35 kilómetros hasta Higüey para conocer un asunto en primera instancia en vez de ir a La Romana que le queda a tan solo 15 kilómetros?

Para eso es fundamental una reorganización de la infraestructura del servicio judicial, tanto física como digital, que ofrezca respuesta diligente, atendiendo las necesidades judiciales como los elementos de conflictividad o flujo de casos en cada demarcación. Pero, también se debe tomar en cuenta aquellas condiciones sociales que requieren una intervención para que la acción judicial cumpla no solo con el debido proceso, sino también con un ejercicio justo y democrático del acceso de los usuarios, sin importar su condición social o personal.

Hay personas que por distintas razones son puestas en situación de vulnerabilidad por el propio sistema o por factores sociales que los trascienden y que en muchos casos heredan. Esos casos, que en una sociedad como la dominicana no son pocos, necesitan un trato preferencial que admita el acceso de la gente, que le acompañe custodiando su dignidad, y que potencie sus capacidades para obtener a tiempo los servicios de justicia en pleno goce de derechos universales.

La implementación, por ejemplo, de cámaras Gesell en todas las materias, en todos los distritos judiciales, puede evitar que las víctimas (de violencia de género o delitos sexuales, por ejemplo) revivan su dolor en largas entrevistas e interrogatorios repetidos. No podemos permitir como Poder Judicial la revictimización.

Es necesario respetar la integridad física, emocional y moral de las personas. Dentro de este objetivo, hemos visto también como necesidad fundamental garantizar la asignación de intérpretes judiciales en cada uno de los tribunales de la República, de manera que no exista condición intelectual alguna que pueda privar a ningún ciudadano del respeto a sus derechos fundamentales.

Al llegar al Poder Judicial nos encontramos con fuertes limitaciones en la infraestructura física y condiciones en los tribunales. Hay problemas para el acceso que no pueden ser obviados. Requerimos de una justicia conectada, con situaciones de acogida efectivamente accesibles, funcionales y eficientes a todas las condiciones físicas, emocionales, sociales e intelectuales. Creemos en una justicia que pueda, con la ayuda de alternativas, servir de manera gratuita, comprensiva y confiable a poblaciones en condiciones de vulnerabilidad.

UNA JUSTICIA CONFIABLE

Por mucho tiempo, el Poder Judicial ha vivido como un órgano del Estado dominicano alejado de las clases más humildes del país. Es

vital para la salud democrática del sistema disminuir la distancia entre los sectores más populares y la administración de justicia. Tenemos la convicción que una justicia abierta en su comunicación hacia la sociedad es parte del camino para acercar nuestras instituciones judiciales a la gente, a sus territorios e historias de vida.

La función del sistema de justicia ha sido tradicionalmente poco comprendida o no ha sido lo suficientemente dialogada con la ciudadanía. Por su función netamente judicial de hablar por sentencias, por su nivel técnico, sus formas complejas y solemnes, el Poder Judicial suele guardar un sitio marginal dentro del imaginario cívico de los habitantes de República Dominicana. No somos una excepción. Muchos otros países pasan por la misma realidad.

Para que la justicia sea cada vez más comprendida en su rol, y así respetada por los ciudadanos, necesitamos hacer que sea lo más transparente posible de cara a la ciudadanía. Una total transparencia es nuestra meta.

Para lograr una justicia confiable es necesario que el Poder Judicial continúe abriéndose a la sociedad. Por tradición, los poderes judiciales han sido herméticos y espacios cerrados al escrutinio social. Sin embargo, eso no es posible en ningún espacio institucional de la actualidad. El primer deber de cualquier servidor público es responder ante la sociedad y la República. A ello se debe su accionar y su mandato. Por esto se requiere que las comunicaciones del Poder Judicial sean empáticas y capaces de transmitir sus acciones y el cumplimiento de su rol del modo más cercano y comprensible. Esto implica que cada jueza y cada juez sea portavoz de su misión-visión en cada una de sus acciones. Para ello, es necesario instaurar mecanismos de participación ciudadana que vinculen a la justicia y a la sociedad.

Para el Poder Judicial llevar a cabo su misión de forma democrática, también es fundamental contar con un sistema de integridad que se encuentre permanentemente actualizado, con un código de comportamiento ético que aporte a la prevención y un reglamento disciplinario que dé fuerza al régimen de consecuencias. Cuando hay faltas penales, están las leyes dominicanas y la Constitución. Pero necesitamos que los sistemas de carrera, los movimientos de traslados y

ascensos de jueces y juezas se hagan de manera objetiva de acuerdo con un escalafón judicial claro, conocido, reconocido y asumido en la práctica por todos los actores del sistema. Solo reduciendo la discrecionalidad en los órganos de administración y erradicando de una vez por todas la posibilidad de clientelismo o influencias por puestos, aumentaremos el sentimiento de justicia dentro del propio sistema de justicia.

La seguridad jurídica para la inversión y los negocios es otra de las misiones cruciales del sistema de justicia. Igual sucede con el Registro Inmobiliario. Lograr la prevención de conflictos e incertidumbre en esas instancias o estamentos del parque judicial dominicano, será decisivo a la hora de mejorar nuestro posicionamiento en el índice de Estado de derecho y otros indicadores comparativos de la región y del mundo, lo que, a su vez, repercute en el clima de negocios en el país y en nuestro prestigio internacional como destino para capitales de inversión extranjera.

No podemos negar que hay problemas, pero nos movemos hacia una justicia que ofrece estabilidad y confianza. Trabajamos por una justicia en la que los jueces sean más valorados positivamente por la sociedad. Y eso se logra también desde el grado de formación profesional de los jueces y juezas y de su educación continua.

La Escuela Nacional de la Judicatura juega en ese sentido un rol fundamental para la promoción y fortalecimiento en el ejercicio de sus funciones como servidores públicos y en el diálogo democrático al interior del Poder Judicial y con la sociedad en general. La Escuela es la academia de nuestro sistema, y es necesario respaldarla como fuente de formación, también de investigación y de comunicación con el sector académico nacional e internacional, público y privado, así como con el resto de la sociedad.

Esa conversación democrática pasa también por un serio y sostenido diálogo del Poder Judicial con los otros poderes del Estado. Si

somos garantes de una correcta realización y goce de los derechos en RD, es entonces imprescindible tener un contacto ininterrumpido con el poder encargado de concebir los derechos y con aquel responsable de hacerlos cumplir en la vida diaria de los dominicanos. El Poder Judicial, dentro de sus funciones y recursos humanos, ha acumulado una larga y densa experiencia en materia del conocimiento de la realidad social y jurídica nacional. Somos el lugar donde llegan los conflictos, es decir, el momento particular de una determinada situación donde la convivencia justa y pacífica no ha funcionado como debido, y una de las partes recurre a la justicia.

Con el Congreso Nacional ya hemos iniciado esa conversación, con el objetivo de que los legisladores conozcan el impacto e importancia del proceso de transformación actual del servicio de justicia; asimismo para compartir las iniciativas que hemos concebido a partir de nuestras vivencias como operadores del sistema y que creemos podrían mejorarlo. La socialización de la agenda legislativa de la Suprema Corte de Justicia no se limitó a mantener el flujo de información saludable entre los poderes públicos. Buscamos trabajar juntos para informarnos mutuamente de nuestras necesidades compartidas y particulares. En algunos casos tenemos frentes comunes, en otros, experiencias y perspectivas complementarias. Igual sucede con el Poder Ejecutivo, tanto el nacional como el local.

Guardando el principio de la separación, de la independencia y del equilibrio de los poderes, es fundamental garantizar una mesa de trabajo permanente para, desde la sinergia y la construcción común de políticas, hacer más eficientes nuestras normas y su cumplimiento por parte de instituciones y ciudadanía.

Recuperar la confianza plena de nuestros conciudadanos requerirá trascender las acciones públicas aisladas. El ciudadano ve un solo Estado, el mismo Estado, cuando mira a un policía, a un juez o a un diputado. La conversación democrática necesaria debe interpelarnos en conjunto, si queremos reencausar la vitalidad democrática necesaria entre representantes y representados, entre los poderes públicos y el pueblo, fuente soberana de la voluntad general y del poder político en nuestra nación. Un poder civil que no le sirva al bien común no será un

poder democrático. Nos toca a las instituciones del Estado iniciar ese diálogo, primero entre sí, para que nuestras decisiones estén lo mejor informadas posible sobre las realidades de nuestros conciudadanos.

Hoy es posible contar con acceso a distancia y un sistema estandarizado para la gestión integral. Nuestras normas permiten la tramitación e información para abogados y ciudadanos a partir de un portal de servicios judiciales, evitando traslados al tribunal y pudiendo dar seguimiento en línea en todo momento.

Como Poder Judicial, no podemos quedarnos al margen de los avances y conquistas que ha alcanzado la humanidad en términos de medios de comunicación. Estamos claros que ellos no son en sí un avance democrático, y que incluso pueden servir, en determinados casos, como un espacio de exclusión para quienes no estén familiarizados con los medios digitales. Pero, el caudal de ventajas que tiene su uso para el fortalecimiento democrático del sistema es indudable y se convierte en prioridad de Estado incorporar las TIC a nuestras tareas ordinarias y en la cultura política tanto de la demanda como de la oferta del servicio judicial.

Las TIC permiten el abaratamiento de los costos de acceso a la justicia, evitando traslados innecesarios, permitiendo conocer las causas a distancia, ofreciendo asistencia a usuarios por distintos medios. Permiten la notificación, las comunicaciones y avisos a través de un buzón judicial digital. Plantean, además, la realización de audiencias virtuales en todas las materias, excepto la penal por ahora, pero habilitando la toma de testimonio por medios digitales de las víctimas en casos de delitos sexuales, violencia intrafamiliar y de género para evitar la revictimización. Aumentan el acceso a la información de los tribunales en tiempo real, lo que mejora los niveles de transparencia. Disponen el uso de la firma digital para jueces y servidores judiciales, lo que debe transformar la agilidad en el proceso de aprobación de las decisiones y en el aumento de su seguridad.

El propósito principal es que las TIC, con el apoyo de esta norma, puedan aportar al proceso de transformación que tiene tres elementos centrales: primero, las personas. En segundo lugar, los procesos de trabajo que posibilitan las comunicaciones internas y externas entre

ellas. Y finalmente, los datos listos para analizarse y tomar decisiones de mejora. Muchos de estos elementos han estado presentes y es momento de organizarlos para potenciar el apoyo que brinda la automatización para agilizar el trabajo judicial. Contamos con hacer que la [Ley 339-22](#), que habilita y regula el uso de medios digitales, sirva como un puente entre el contexto anterior y el futuro de la justicia.

MARCO NORMATIVO PARA LA TRANSFORMACIÓN

Las propuestas de ley presentadas, la hecha realidad y las que vendrán en el futuro inmediato, forman parte del marco normativo integral y abarcador de carácter orgánico que estamos construyendo:

Por ejemplo, la Ley de Casación ha conseguido pasar de un procedimiento lento y complejo, que genera una carga exorbitante, a un proceso que recupera la función esencial de la casación. Buscamos eliminar la práctica del depósito temerario de recursos con el único fin de mantener en estado de suspensión la ejecución de sentencias emitidas por los tribunales y cortes. Se requería actualizar la [Ley núm. 2-23](#) sobre Recurso de Casación, para modificar la norma que hoy establece un procedimiento uniforme en el conocimiento de los recursos de casación interpuestos, con excepción en la materia penal, en aras de garantizar un procedimiento sencillo y común.

Esta modificación dispuesta en dicha ley busca abordar una reforma sustancial del recurso de casación para restituir su verdadera naturaleza extraordinaria, cuya función trascendería la solución del caso concreto en interés de las partes y protegería el ordenamiento jurídico y mantendría la uniformidad de la jurisprudencia nacional.

En otra dimensión, la propuesta de ley para mejorar la eficiencia de los procesos responde a la necesidad de optimización en las distintas materias, haciéndolos comprensibles, evidenciando las grandes etapas

comunes a estas (desde que entra un caso hasta que se ejecuta la decisión), incorporando los métodos alternos, las buenas prácticas internacionales y simplificándolos lo más posible, a fin reducir de manera sustancial su duración.

Es necesaria la simplificación de trámites en el Poder Judicial. Los tribunales existen para dirimir conflictos. Hay que dejar atrás procedimientos administrativos lentos e innecesarios que cargan la labor de los tribunales y ralentizan el servicio para las personas. Para esto necesitamos desjudicializar procesos que, por su naturaleza administrativa, no deberían llegar al escritorio de un juez.

Por igual se requiere una nueva ley orgánica del Poder Judicial que modifique el límite de jueces y cree cámaras especializadas. Es posible superar las dificultades y limitaciones para hacer designaciones de jueces donde existen necesidades de eficientizar, de habilitar tribunales especializados necesarios o establecer suplencias no previsibles.

El actual proyecto de un Ministerio de Justicia deberá contribuir a una mejor distribución de la carga entre administración de justicia y los aspectos administrativos del sector, permitiendo tanto al Ministerio Público, como al Poder Judicial concentrarse en sus funciones sustantivas. La necesidad de que la coordinación de la política criminal se produzca separada de la persecución del delito, como sucedería con un Ministerio de Justicia, es un gran acierto. Una institución que ejerza, además, funciones relativas a la coordinación sistémica de las políticas judiciales no ligadas a los procesos.

Para que sea una realidad una justicia al día para cuidar la dignidad de las personas, debe producirse una mejora sustancial en los sistemas y elementos de gestión, tanto administrativa como jurisdiccional.

El sistema de justicia debe procurar, en permanencia, una revisión y actualización exhaustiva de todos los procesos internos, con el fin de asegurar que las decisiones no interfieran en la independencia y que aumenten la posibilidad de una gestión transparente y eficiente. Creemos que para el sistema de administración de justicia hay un macroproceso que se sintetiza en un sistema de gestión de casos, y eso requiere de

un soporte administrativo para una ventanilla única, la cual enfocaría la gestión en una atención y servicio centrado en las personas. Esto buscaría ganar en eficiencia a través de un oficial que entre en relación directa con el usuario. A ese sentido y servicio de justicia humana, directa, universal en los principios, pero personalizada en el trato, es que aspiramos.

En el plano de la infraestructura, estamos conscientes de los pasivos históricos que arrastramos, sobre todo en demarcaciones específicas como es el caso de la situación de la provincia Santo Domingo que requieren una mejor distribución de la carga de trabajo, lo cual aplica también para el Distrito Nacional, Santiago, San Cristóbal, La Vega y San Pedro de Macorís, localidades que suman alrededor del 80 % de todos los procesos del Poder Judicial. Con la [Ley Orgánica de Regiones Únicas núm. 345-22](#) de 2022, y la entrada en vigor de la opción de justicia digital hay que abordar las verdaderas necesidades del sistema desde la demanda.

En el abordaje de los distintos temas relativos a la justicia y a la dignidad de las personas dentro de ese sistema, hemos visualizado otras cuestiones cuya solución escapa al Poder Judicial. Sin embargo, frente a estas no podemos cerrar los ojos o mirar a otro lado, y nos ponemos a la disposición para colaborar en lo que resulte necesario desde nuestras competencias y recursos. La situación de las cárceles es para el Poder Judicial, y su misión de dignificar la justicia, un asunto de alta sensibilidad. Alguien dijo por ahí que la calidad democrática de un Estado se mide por el grado del trato que reciben sus envejecientes y su población carcelaria. La necesaria rehabilitación de las personas es un deber estatal que hay que abordar de manera integral con mayor empeño. Ese es nuestro objetivo, la dignidad de la vida, la posibilidad de rectificar, de tener el derecho a una segunda oportunidad.

**Una nueva ilusión compartida se ensancha
hoy para continuar avanzando hacia esa
justicia posible: eficiente, abierta y confiable.
El Derecho es la posibilidad óptima de vivir en una sociedad
democrática. Es el límite de la fuerza y el espacio donde
confluyen los mecanismos para dirimir conflictos.**

Donde se moldea la vida cotidiana. Es el poder instituido de todos, incluidos los que no tienen poder social por sus orígenes o condición. Promover su perfeccionamiento y el del sistema de justicia es impulsar la potencia de la convivencia pacífica sobre la fuerza bruta.

Ciertamente tenemos pasivos inmensos, pero tenemos el haber de la conversación democrática. Tenemos el derecho de sentarnos en una mesa o pararnos en una esquina y dialogar entre conocidos y no conocidos; entre ciudadanos e instituciones, entre un poder del Estado y otro. Somos herederos de una cultura política marcada por el ejercicio autoritario del poder, de la que nos ha costado décadas ir poco a poco deshaciéndonos. Es parte de la transición que hace falta completar hacia una democracia plena.

Y eso pasa, necesariamente, por aumentar el poder social de la gente, elevar a la cima del respeto cívico la condición ciudadana, calidad ordinaria de la gente, intrínseca, y que nunca debe ser conculcada dentro de un Estado social, democrático y de derecho. Mientras no dejemos a nadie detrás, mientras no olvidemos a nadie, sobre todo a los más vulnerables, tenemos la convicción que la confianza en nuestras instituciones prevalecerá, y la cohesión habrá de sostenerse.

Ante las turbulencias del mundo actual, la rectificación siempre será una respuesta democrática, y la República como amparo, como esa figura que representa lo mejor de nuestra historia, como instancia hospitalaria cuidadora de nuestros sueños fundadores y de los del porvenir, como albergue de la esperanza y casa de todos. Porque si grandes han sido las vicisitudes que hemos tenido en nuestra historia, más grande aún ha sido la voluntad de nuestra gente de superarlas.

Esa tradición de perseverancia es la que nos alienta. Ese es el mensaje central del gran testamento que nos dejó el maestro Oviedo en el mural ícono de este Poder Judicial dominicano, y que representa una hoja de ruta para esta tierra de hombres y mujeres justos, para esta historia de hombres y mujeres destinados a ser libres.

En nombre de la dignidad humana, en nombre de la República, este es nuestro propósito, y en este libro está contenido el inventario actual de nuestra misión y responsabilidades asignadas.

4

**VISIÓN
JUSTICIA**
20/24

ANTECEDENTES

El Poder Judicial dominicano inicia

su proceso de institucionalización y modernización tras la crisis política de 1994. Fruto del Pacto por la Democracia la República Dominicana se abocó a una reforma constitucional que, entre otras cosas, modificó la arquitectura del sistema de justicia. Fueron los primeros pasos para una justicia independiente del poder político, luego de amplios procesos de discusión sobre la necesidad de mayores niveles de institucionalidad.

La Constitución de 1994 estableció un nuevo mecanismo de elección para los jueces de la Suprema Corte de Justicia, en procura de la independencia y la profesionalización de la judicatura.

Fruto de la primera elección a través del Consejo Nacional de la Magistratura, fue compuesta la Suprema Corte de Justicia presidida por Jorge A. Subero Isa (1997-2011). Con ello inicia la denominada «primera ola de reformas judiciales», que conllevó la aprobación de políticas públicas judiciales y su implementación en beneficio del establecimiento de una justicia inamovible, con un régimen interno que ofreciera mayores garantías para las decisiones independientes.

Esta primera etapa de cambios motorizó la creación de un sistema de evaluación de desempeño judicial, la fundación de la inspectoría del Poder Judicial y se modificó el mecanismo de ingreso de los jueces y juezas, instaurando un concurso de oposición que suponía pasar anteriormente por un programa de formación obligatoria. Además, se impulsó la capacitación de jueces y juezas a través de la Escuela Nacional de la Magistratura, que posteriormente pasó a ser Escuela Nacional de la Judicatura. Los programas de formación y actualización de jueces y personal judicial impactaron en la mejora de las habilidades y capacidades del sistema de justicia, construyendo un perfil de los jueces y servidores judiciales más adecuado a las necesidades del momento.

Se dispuso también la mejora de la infraestructura a través de la construcción y renovación de edificaciones y se aprobó el Código Procesal Penal, que inició su implementación estableciendo procedimientos penales adaptados a una Se dispuso también la mejora de la infraestructura a través de la construcción y renovación de edificaciones y se aprobó el Código Procesal Penal, que inició su implementación estableciendo procedimientos penales adaptados a una sociedad democrática. Se produjeron inversiones para modernizar la gestión judicial, incluyendo computadoras que sustituyeron la máquina de escribir en los tribunales. También, se estableció un código de comportamiento ético para los jueces y juezas, fomentando además la publicidad de las decisiones judiciales.

Este y otros logros impulsados bajo el liderazgo del juez presidente Jorge A. Subero Isa, durante la primera ola de reformas judiciales, asentaron la idea en la sociedad de que la justicia avanzaba hacia un firme desarrollo. Posteriormente, en 2010, otra reforma constitucional estableció un nuevo modelo para la gestión de la administración y disciplina del Poder Judicial. Con este fin se crea la figura del Consejo del Poder Judicial, un organismo colegiado. Luego, en 2011 se eligen nuevos jueces para integrar la Suprema Corte de Justicia, que estuvo encabezada por el juez presidente Mariano Germán Mejía.

En 2016 se celebró la Cumbre Judicial Nacional que convocó a un Pacto por la Justicia para abordar diversos temas y problemáticas relacionadas con el sistema judicial del país. El principal objetivo era mejorar su administración y fortalecimiento institucional.

Durante el evento, jueces, fiscales, abogados, representantes de la sociedad civil y expertos se reunieron a discutir y proponer soluciones a los desafíos enfrentados por el país en la materia. En la cumbre se acordó enfrentar retos como la lentitud procesal, la ausencia de acceso a la justicia, la corrupción, la falta de confianza en las instituciones judiciales, entre otros. Fue un intento significativo para fortalecer y mejorar la administración de justicia en República Dominicana.

En esta Cumbre, las líneas centrales de los compromisos del Poder Judicial buscaban mayor autonomía e independencia, acceso a la justicia, eficiencia y eficacia en el procesamiento de los casos, mayor coordinación interinstitucional, integridad en la labor judicial, sistema de carrera y régimen de consecuencias, potenciar la gestión administrativa y el presupuesto.

El Consejo del Poder Judicial impulsó políticas en procura de sostener estos compromisos y mejorar las condiciones del Poder Judicial que transitaba una difícil situación ante la opinión pública.

DE PERCEPCIONES Y COMPRENSIÓN DE LA ESTRUCTURA JUDICIAL

En 2019, el Consejo Nacional de la Magistratura selecciona una nueva Suprema Corte de Justicia. Con su entrada, en mayo del mismo año, inicia un proceso de selección de personal y se reciben postulaciones a los concursos de oposición de los distintos puestos que se determinan por ley. La visión del nuevo equipo estaba marcada por el interés de que el Poder Judicial contara con herramientas actualizadas y capacidades para hacer frente a los retos de una sociedad que cambia rápidamente. La vocación principal: que el Poder Judicial pusiera a las personas en el centro de su accionar.

Pero las buenas intenciones nunca son suficientes. El Poder Judicial enfrentaba múltiples problemáticas. Muchas de ellas habían sido por mucho tiempo denunciadas, diagnosticadas o visibles en los medios de comunicación. Como muestra, el Informe Latinobarómetro 2018 arrojó un nivel de confianza del 21 % de la población en esta institución.

La percepción pública era hostil al sistema, aunque este había dado grandes pasos de avance institucional. Habiendo visto mediciones sobre la percepción y comprendiendo que la situación de falta de confianza en la justicia, aunque bastaba generalizada en la región para casi todas las instituciones públicas, necesitaba ser abordada más a fondo.

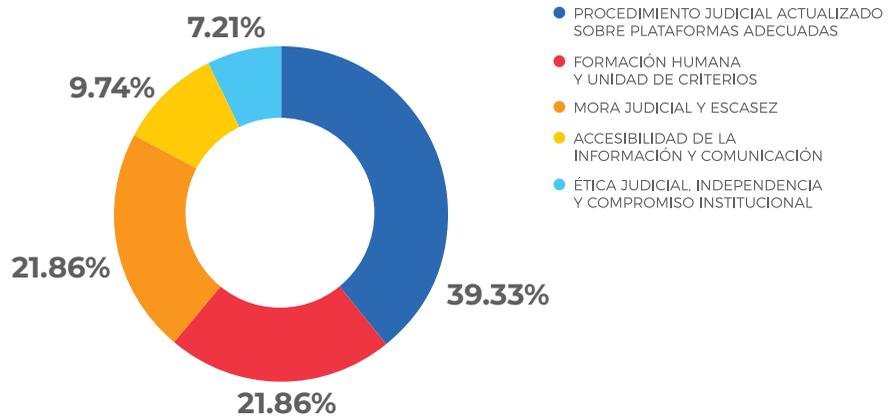
Fue una ardua tarea encontrar las personas adecuadas y evaluar las posibilidades de la estructura institucional, que se enfrentaba a un

panorama complicado. Pero lo principal era comprender esta situación para abordarla. Parte del trabajo técnico implicó recopilar publicaciones en los medios y la opinión pública acerca de la justicia y del Poder Judicial, para clasificar los distintos elementos de la percepción sobre su funcionamiento que imperaba en aquel momento.

Jornadas de trabajo: Principales temáticas

Consultas
28
mesas de todas
las materias
más de
500
usuarios
consultados

3,397
opiniones sobre
el sistema de
justicia



Fuente: Dirección de Análisis y Políticas Públicas.

Además, se identificaron las mediciones más recientes que dieran información acerca del estado de cosas. Los distintos elementos recogidos y analizados se procesaron y organizaron los distintos problemas y opiniones. Esto debía ser completado con las acciones de consulta interna y externa.

Entonces, para comprender más a fondo esa percepción sobre la justicia se procedió a convocar a más de 3000 personas del sector justicia y sociedad civil para recopilar y examinar sus impresiones acerca del sistema, sus problemáticas y necesidades. La gran mayoría eran usuarios internos y externos: abogados de las diferentes materias, fiscales, defensores, también representantes de instituciones que se relacionan de un modo u otro con los tribunales y el Poder Judicial. Estas consultas contaron también con la participación de jueces y juezas.

No bastaba con observar la percepción. Era necesario comprender estructural y operativamente cuáles eran las problemáticas que aquejaban al sistema y que producían en consecuencia las distintas opiniones recogidas. Por eso se procedió a elaborar un diagnóstico a partir del análisis del sistema judicial con relación a la situación de los tribunales.

INSTANCIA	DEPENDENCIAS	PLAZAS	ENTRADOS	CARGA x P	COMPARATIVO
Juzgado Paz	214	214	36,203	214	-148
Ira. Instancia	308	398	192,461	398	166
Corte de Apelación	85	286	26,253	286	-187
Suprema Corte	4	16	6,323	16	196
Promedio Nacional	611	914	261,240	914	-

El diagnóstico encontró un estimado de 317 sentencias anuales emitidas por juez o jueza, con la mayor carga laboral depositada a nivel de la Suprema Corte de Justicia y en los tribunales de Primera Instancia.

Se partió de toda la data histórica con que contaba el Poder Judicial. En 2019, la data más actualizada y completa correspondía al año 2017. En ese momento, los últimos boletines judiciales que se habían expedido eran de abril de 2017. Entonces, se procedió a procesar estadísticas e informes financieros de ingresos y gastos, y se analizó de manera cruzada la data demográfica del país, la infraestructura existente y la demanda de servicios.

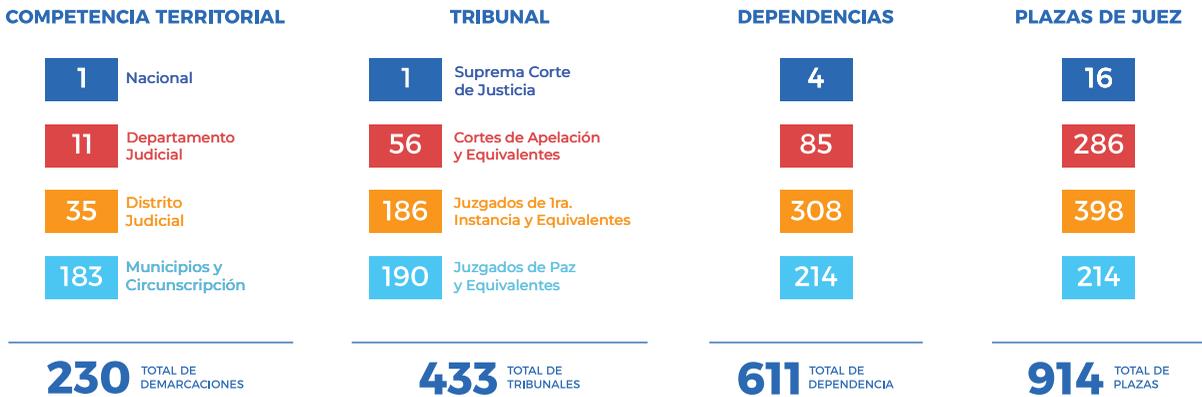
El informe técnico diagnóstico consistía en un análisis descriptivo cuantitativo. El objetivo era determinar cómo impactaba la carga de trabajo de los jueces y juezas, según su especialidad y su ubicación geográfica. De ahí, determinar si la carga en materia civil, por ejemplo, en un lugar determinado se correspondía con las necesidades de ese lugar o con las capacidades de resolución de esos tribunales.

La data era disímil. Lo más notable fue que al comparar entre las distintas instancias, la de mayor carga laboral correspondía a la Suprema Corte de Justicia y a los tribunales de Primera Instancia. Los que tenían menor carga eran los Juzgados de Paz y las Cortes de Apelación.

Otro hallazgo importante fue que la carga nacional de trabajo era consistente con la cantidad de jueces existentes. Siendo el promedio nacional 318 sentencias anuales por juez o jueza, quiere decir que era posible la atención efectiva en tiempo oportuno. El problema era que

PODER JUDICIAL DE LA REPÚBLICA DOMINICANA

existían jueces y juezas que emitían más de mil decisiones mientras que otros no llegaban a atender cincuenta casos al año. Esta situación no era responsabilidad de estos jueces y juezas. Respondía a un histórico modo de afrontar la problemática a partir de una ley que databa de 1927, la de Organización Judicial. Como marco jurídico, la misma establece formas de abordar la carga que no responden a las necesidades reales de eficiencia de la estructura judicial.



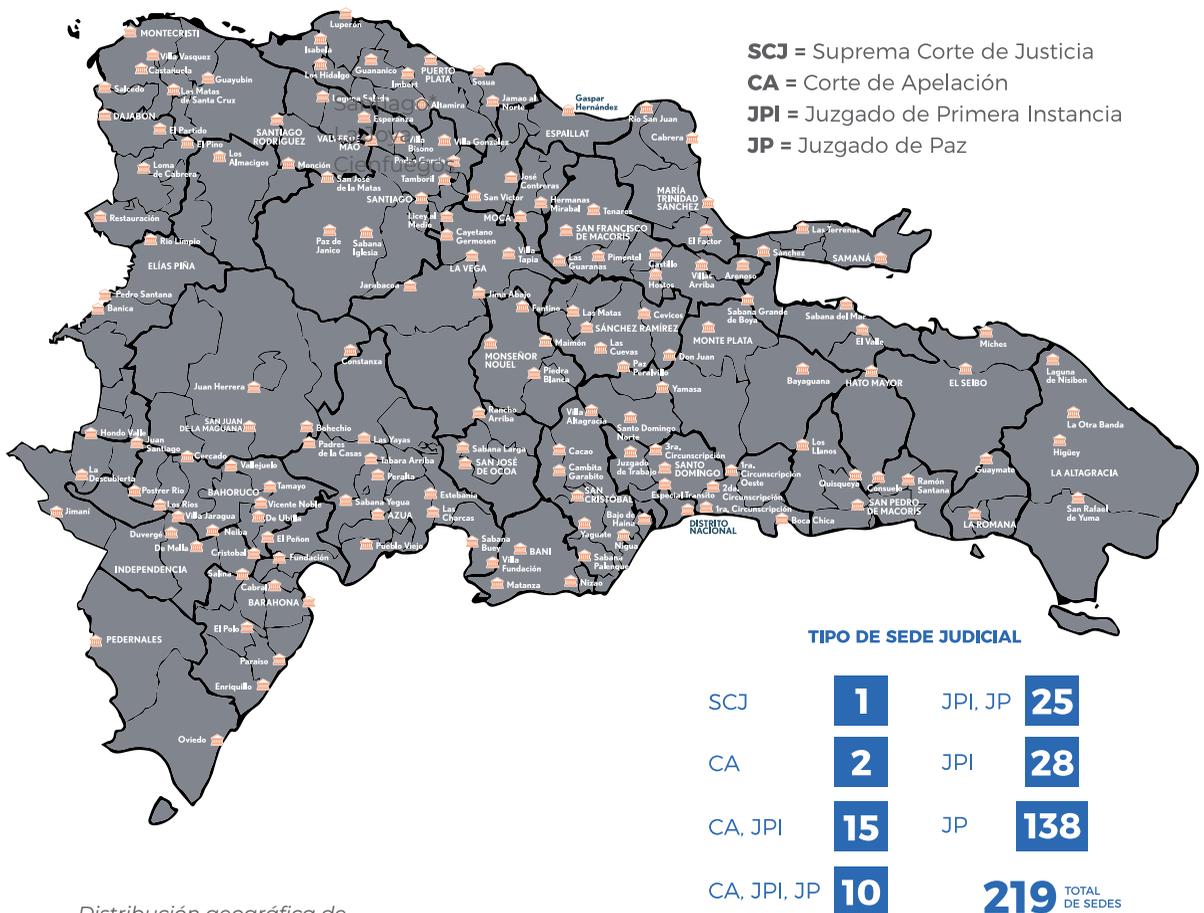
Estructura territorial de tribunales, según competencia, dependencias y asignación de jueces y juezas.

Fuente: División de Estadísticas Judiciales.

Esto así, porque la Ley de Organización Judicial realiza una distribución de la carga en torno a la competencia territorial y material ligada al mapa político las provincias y municipios y no a las necesidades administrativas del sistema. Entonces, se requerían nuevas formas de abordar la carga de manera que se pudiera mejorar la eficiencia del servicio y atender al reclamo de la sociedad, que recibía una justicia tardía con procesos largos y falta de información para el seguimiento de los estos en tiempo oportuno.

Otro de los elementos encontrados fue la difícil administración de la gran cantidad de sedes judiciales, 219 sedes judiciales inabordables. Su administración no partía de criterios sistémicos, generando carencias de accesibilidad, de estructura, con un grave problema de gestión documental, no contaban con los requerimientos de seguridad, condiciones climáticas y archivo. Igual pasaba con los servicios básicos como los baños, que carecían de condiciones mínimas, y con el mantenimiento de las edificaciones, la infraestructura tecnológica, la disponibilidad de parqueos, entre otros asuntos.

A esto se sumaba la gestión de los tribunales, que contaba con 17 *softwares* distintos destinados a la gestión de casos. No se contaba además con la infraestructura tecnológica suficiente, no había conexión a internet y las computadores operaban con sistemas obsoletos. La distribución del gasto, además, no se correspondía con la carga laboral de estos tribunales. La asignación financiera a los distritos que más recursos recibían no necesariamente respondía a la priorización de la atención a la demanda de servicios en esos distritos.



Distribución geográfica de edificaciones judiciales a nivel nacional.

Fuente: Dirección General de Administración y Carrera Judicial.

Todo este proceso de identificación de elementos y análisis de la problemática estructural y operativa, sumado a los elementos perceptivos recogidos en las consultas, fue procesado por equipos técnicos. Se indexaron y clasificaron las problemáticas y se procedió a emitir un informe diagnóstico que permitiera nociones esenciales del abordaje de políticas judiciales.

Dicho proceso serviría de base para la elaboración del Plan Estratégico del Poder Judicial. El mismo integró los lineamientos axiológicos de la Cumbre Judicial Iberoamericana para estructurar el abordaje de gestión a las problemáticas encontradas.

A simple vista se observaba la urgencia de incorporar tecnologías actualizadas en la administración de justicia, así como establecer objetivos más exigentes en materia de transparencia, independencia, medición de resultados y rendición de cuentas. Sin embargo, los análisis y consultas dieron un claro sentido para el curso de acción.

Entre los numerosos hallazgos fueron notables la inequidad de la carga laboral. Es decir, la distribución inequitativa del trabajo de los jueces y juezas que impedía la eficiencia en la atención a los asuntos judiciales. La duración de los procesos fue uno de los más importantes elementos; se encontraron casos que databan de los años ochenta del siglo pasado. Asimismo, se identificó falta de unidad de criterios en los tribunales. Las barreras de acceso, entendidas como desconocimiento del sistema, largas distancias o imposibilidad para personas en situación vulnerable, supusieron un elemento crucial. También se identificaron necesidades relativas a la identidad. Limitaciones normativas y dispersión legal, que impedían, por ejemplo, la utilidad del precedente como instrumento de regulación del Derecho o la necesidad de adaptar algunas normas para potenciar el funcionamiento del sistema y la atención a los usuarios del modo más eficaz.

Esa acción colaborativa de identificación de elementos y su ordenamiento en ejes fue el resultado de un trabajo experto de los órganos de apoyo técnico del Consejo del Poder Judicial.

La mayoría de estas problemáticas no dependían directamente de los actores del sistema de justicia. Eran parte de una cultura de trabajo que tenía origen directo en la concepción del Derecho y de los sistemas de justicia pensados en los siglos XIX y XX, que los situaban en un ejercicio ligado a una búsqueda centrada en expedientes, documentos impresos que eran el medio y el fin del trabajo de los servidores judiciales.

Esa mirada decimonónica planteaba la Justicia como un ente punitivo, distante de las personas. No se comprendía entonces como

un servicio, sino como un espacio donde grandes visiones jurídicas se contraponían para la construcción del Derecho.

Los casos se procesaban en papel y los expedientes se acumulaban en archivos sin la necesaria estandarización y llegaban a las oficinas de los jueces y juezas en carritos. Grandes pilas de expedientes pasaban por los despachos y agotaban largo tiempo en espera de ser tratados.

Era notable el impacto de esa mirada, con referentes mitológicos que agregaban distancia y no conllevaba relación alguna con la sociedad presente, cada día más dinámica y tecnológica.

El Poder Judicial dispuso la estructuración del abordaje a estas problemáticas agrupándolas en tres ejes principales y organizando una serie de programas y proyectos de políticas judiciales en el Plan Estratégico del Poder Judicial, denominado «Visión Justicia 20/24». El Plan estratégico planteaba la necesidad de actualizar los distintos sistemas y poner al día la organización en torno a sus necesidades de profesionalización, cumplimiento de normativas relativas al desarrollo de la carrera judicial, integridad y ética, ponderación de mecanismos efectivos para la optimización de las áreas tanto administrativas como judiciales.

Estas líneas se organizaron en ejes de trabajo elegidos por los jueces y juezas en el encuentro que dio inicio a la implementación y con ello a la llamada transformación judicial. La misma consta de una serie de políticas asociadas a dichos ejes. En primer lugar, el trabajo por una justicia oportuna y eficiente, para acometer la mora y el retardo. En segundo lugar, el eje justicia abierta, para agrupar las iniciativas para mejorar el acceso. Y, por último, igualmente importante, justicia confiable, que agrupaba las disposiciones para la transparencia y la integridad.

El encuentro, celebrado en Puerto Plata, fue el inicio de este ambicioso programa de trabajo que implicó la participación abierta, la consulta de jueces y juezas y la incorporación de servidores judiciales de todo el país en busca de constituir una nueva cultura basada en resultados que potenciaran potenciar la dignidad de las personas en la convivencia.

INDICADORES INTERNACIONALES Y LA SITUACIÓN DOMINICANA

Las búsquedas de actualización y mejora, para hacer frente a las problemáticas judiciales de un modo más adecuado, han llevado al Poder Judicial a entrar en contacto con organizaciones internacionales. Destaca el fortalecimiento de relaciones con la Cumbre Judicial Iberoamericana, de la cual nos ha tocado asumir la Secretaría *Protempore* en 2024, y con el Consejo Judicial Centroamericano y del Caribe, del cual somos Secretaría *Protempore* desde 2023. Además, un conjunto de acuerdos y colaboraciones con organizaciones no gubernamentales internacionales, entre ellas, el [National Center for State Court](#), el [World Law Foundation](#) y la [World Jurist Association](#), con quienes organizamos un relevante evento mundial para la promoción del Estado de derecho y la discusión de temas jurídicos y judiciales en 2025.



Esta agenda de relacionamiento ha fortalecido los lazos de cooperación para identificar problemas comunes entre las distintas entidades judiciales de la región y ha facilitado el intercambio de buenas prácticas. Estos puntos son clave para el desarrollo de ejercicios conceptuales y operativos para superar las problemáticas judiciales antes mencionadas. El provechoso intercambio ha servido para conocer e incorporar cursos de acción para la mejora continua del sistema de justicia.

Por otro lado, y en esta misma ruta, se han identificado tendencias metodológicas, entre las cuales hay algunas instituciones que han venido desarrollando aproximaciones útiles para establecer modelos de datos, que permitan hacer comparaciones de una institución judicial de un país y otras de otros países. Las mismas son bastante útiles en torno a las búsquedas del Poder Judicial. La mejora de su funcionamiento y percepción requiere de indicadores fortalecidos, pues a medida que se aumentan los parámetros de transparencia, participación y rendición de cuentas, se mejora el desempeño y las relaciones con la sociedad.

Para el logro de una justicia abierta, es necesario contar con mejores formas de medir lo que hace la justicia. Esto es lo que permite que el diálogo sobre la gestión y el desempeño de la justicia se produzca en torno a realidades concretas.

GLOBAL MEASURES OF COURT PERFORMANCE

Dado que la labor del Poder Judicial implica una dimensión pública ligada al conflicto, es altamente positivo que la evaluación de la labor judicial esté ligada a indicadores concretos. De ahí la importancia de la existencia de espacios como [Global Measures of Court Performance](#), que presentan unas metodologías consolidadas para que las cortes puedan aplicar mediciones de calidad. Estos indicadores contienen elementos que suponen un desarrollo positivo para la mejora de los servicios de los tribunales. Para optimizar los trabajos de avance y transformación en el Poder Judicial dominicano, varios de estos serán integrados en el curso del año 2024. Aquí hacemos mención a los que entendemos más relevantes.

Como resultado del interés del Consorcio Internacional para la Excelencia de las Cortes, las mediciones suponen parámetros efectivos para la incorporación de buenas prácticas desde una perspectiva sistematizada. En ese sentido el rendimiento de los tribunales es ponderado desde distintos factores de análisis, proponiendo además unos elementos para la gestión de estos indicadores.

La medición observa en primer lugar la satisfacción de los usuarios de las cortes, los costos de acceso, tasa de liquidación de casos, procesamiento de casos oportuno (en tiempo), duración de la custodia previa al juicio, integridad de los archivos de los tribunales, reserva de casos, certeza en cuanto a los tiempos de juicios, compromiso del personal de las cortes, cumplimiento de las órdenes de las cortes y costo por caso.

Como podemos ver en el curso de este recuento sobre los avances de la justicia, aunque existen muchos retos pendientes, hay verdaderas mejoras en las distintas direcciones que proponen estos indicadores. Si bien la integración rigurosa de los mismos a los sistemas es una tarea pendiente, es posible deducir que los trabajos del Poder Judicial dominicano van en la dirección correcta.

WORLD JUSTICE PROJECT

Del mismo modo sucede con el [World Justice Project](#), una interesante iniciativa que busca promover el Estado de derecho y sus instituciones, para lo cual realiza sondeos en distintos países; en 2012 había 97 países comparados, y en el año 2023 existían 142. Esta entidad prepara un índice que mide varios criterios de avance o retroceso de las reglas principales del Estado de derecho. Como institución, el Poder Judicial dominicano no contribuye a la totalidad de estos de manera particular. Sin embargo, su desempeño impacta directa e indirectamente en la percepción que se recoge.



Entre los indicadores con los que trabaja este índice, hay dos que se relacionan directamente con la función de administración de justicia. Estos son: Justicia civil y Justicia criminal. Otros factores contienen elementos relacionados con el desempeño judicial, como es la limitación de los poderes gubernamentales por la justicia, en el factor de Restricciones a los poderes gubernamentales. También, en relación con el factor Ausencia de corrupción, está el elemento sobre la no utilización de las funciones judiciales para beneficio privado.

En el factor Gobierno abierto, el Poder Judicial integra elementos como el derecho a la información y la participación. El factor Derechos fundamentales toca al Poder Judicial en dos elementos, que son: igualdad de trato y ausencia de discriminación, así como el respeto al debido proceso legal y a los derechos de los imputados. Otro factor relevante en el que tiene implicación el rol de la justicia es la Aplicación de las regulaciones, en el cual se presenta la falta de tardanza en los procesos administrativos y el respeto del debido proceso en lo administrativo.

Todos estos componentes son muy importantes y el Poder Judicial se ha esforzado en integrarlos y mejorar su gestión para la optimización y mejora de su servicio. Pero los grandes retos con relación a este índice se encuentran en los elementos que constituyen los factores de impacto más directo.

En general, la posición de República Dominicana en el índice de Estado de derecho del World Justice Project ha presentado tendencias interesantes desde el año 2019. En 2020 presentó una mejora perceptiva de cinco posiciones. En 2021 redujo cuatro posiciones en lo que posiblemente impactaron las dificultades y reacciones convulsas en torno a la pandemia. En 2022 mejoró dos posiciones y en la medición de 2023 el avance fue de seis posiciones.

JUSTICIA CRIMINAL

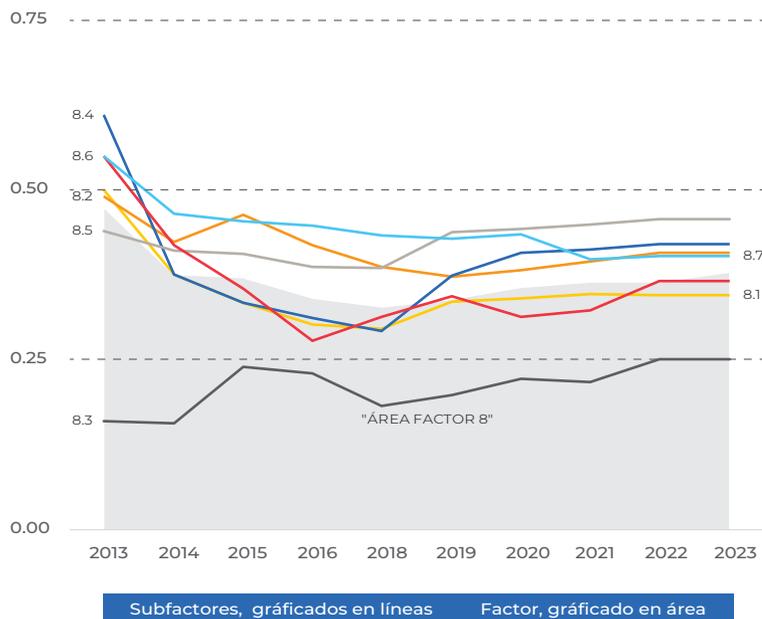
Veamos el caso de la Justicia criminal y su desempeño en comparación con la región y en relación con casos de buenas prácticas, según la evolución presentada por el World Justice Project. Observaremos los elementos del factor que tienen relación con la labor judicial, aunque en el indicador impacta además la labor de instituciones como la Procuraduría General de la República y la Policía Nacional.

El factor relativo a la Justicia criminal cuenta con ocho componentes para su medición que se califican entre 0-1, siendo uno un sistema de eficiencia fuerte y 0 un sistema de eficiencia débil. En ese sentido, el componente denominado Efectividad del sistema de investigación criminal, mide si los autores de delitos son efectivamente detenidos y acusados, y si la policía, los investigadores y los fiscales tienen recursos adecuados, están libres de corrupción y desempeñan sus funciones de manera competente; si el sistema de resolución penal es oportuno y eficaz, si los autores de delitos son efectivamente procesados y castigados. También comprueba si los jueces penales y otros funcionarios judiciales son competentes y toman decisiones rápidas.

Otros seis componentes establecen si las instituciones correccionales son seguras, respetan los derechos humanos y son efectivas contra la reincidencia. A su vez, si existe imparcialidad de los jueces y la policía y no discriminación. De igual modo, se evalúa si existe la influencia y los sobornos por parte de las organizaciones criminales, la independencia del gobierno y la política y sobre el debido proceso y derecho de los imputados.

Un elemento central para el cumplimiento efectivo de la función judicial es que el servicio sea ofrecido de manera oportuna. En torno a este elemento en el proceso penal y la competencia de los jueces en la toma de decisiones oportunas, los resultados arrojan una puntuación de 0.41 en promedio. El resultado promedio en los últimos cinco años se redujo de 0.43 a 0.39 con relación a los primeros cinco años de la medición. Sin embargo, a pesar de que los resultados del último periodo son menores, su tendencia está encaminada al fortalecimiento del indicador, contrario a la caída mostrada desde 2013 a 2018. Esto podría ser indicio de los esfuerzos que se están realizando por generar la optimización del proceso penal y potenciar decisiones oportunas.

República Dominicana Evolución del Factor 8: Justicia criminal y su subfactores



8 Justicia criminal

8.1 El sistema de investigación criminal es eficaz

8.2 El sistema de resolución penal es oportuno y eficaz

8.3 El sistema correccional es eficaz para reducir la conducta delictiva

8.4 El sistema penal es imparcial

8.5 El sistema penal está libre de corrupción.

8.6 El sistema penal está libre de influencia gubernamental indebida.

8.7 Se respeta el debido proceso de la ley y los derechos del imputado

Evolución de los Subfactores 8 de Justicia Criminal en la República Dominicana.

Fuente: WJP, 2023, elaboración propia.

Si se comparan estos dos componentes de la justicia penal con los resultados obtenidos en la región de Latinoamérica y el Caribe, es posible apreciar una mejora en los últimos cuatro años con tendencia a fortalecerse, a diferencia del promedio regional que registra una tendencia de debilitarse. Es decir, el sistema de justicia dominicano muestra una tendencia al fortalecimiento contrario al resto de los países de la región.

República Dominicana Evolución del Factor 8: Justicia criminal vs. Latinoamérica y el Caribe



Evolución Factor 8 Justicia criminal en la República Dominicana vs. promedio regional latinoamericano.

Fuente: WJP, 2023, elaboración propia.

En cuanto a la imparcialidad del sistema, se muestra un comportamiento parecido a los primeros dos componentes, con una tendencia a fortalecerse desde 2019 en adelante. Sin embargo, el mismo aún registra mayor debilidad frente al promedio general de la región.

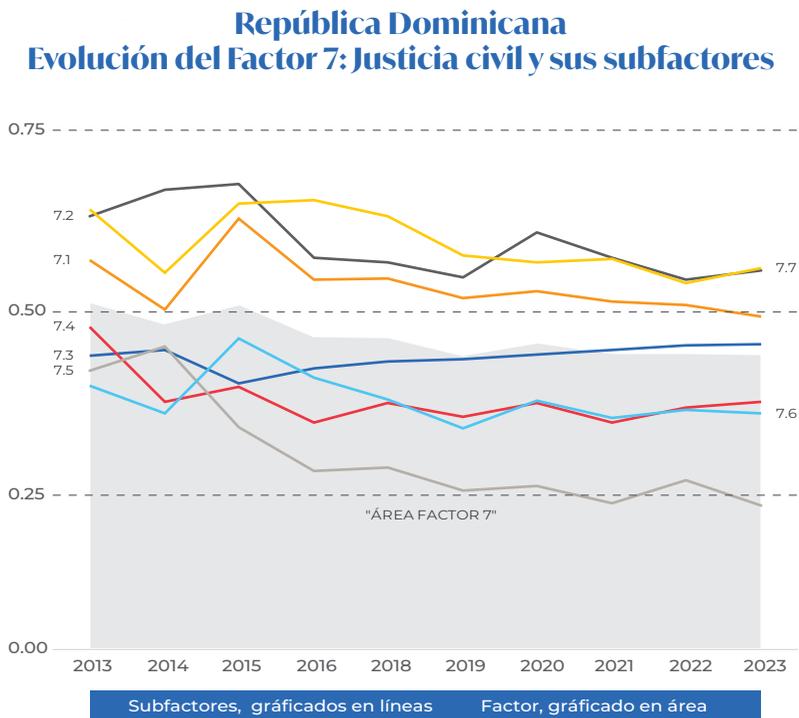
En general, el factor sobre justicia penal medido por el World Justice Project si bien tiene muchas debilidades y retos que todavía hace falta atacar, presenta una tendencia a fortalecerse continuamente en los últimos cinco años.

JUSTICIA CIVIL

El caso de la Justicia civil en el índice de Estado de derecho de World Justice Project presenta una tendencia al debilitamiento en la última década. En este reto incide la necesidad de velar por una justicia oportuna. Sin embargo, se destaca que en los últimos tres años los desafíos parecen estar ligados a la demora y a límites en el acceso.

El índice general mantiene una puntuación de 0.46 frente a 0.51 obtenidos en la región, pero se ha mostrado resultado relativamente positivo en 2 de los 7 subfactores, como se ve en la gráfica. Presentan mayor fortaleza acceso y costo de la justicia; la no discriminación dentro de la justicia civil y la justicia civil libre de corrupción. Se registra una tendencia tímida al fortalecimiento o a una reducción del curso de debilitamiento en este tiempo, si se compara con el resto de los componentes del índice en materia civil. El caso de los mecanismos alternos de resolución de conflictos (MARC) reporta un nivel promedio de 0.59 durante los últimos diez años, con una tendencia estable para estas vías de acceso. La dilación o demora parece ser el elemento de mayor impacto.

Dentro de los componentes que conforman el índice de justicia civil, la aplicación efectiva puede influenciarse por la dilación de los procesos que permitan una decisión oportuna y que inciden a su vez en la demora de estos.



7 Justicia civil

7.1 Las personas pueden acceder y costear la justicia civil

7.2 La justicia civil está libre de discriminación

7.3 La justicia civil está libre de corrupción

7.4 La justicia civil está libre de influencia gob. indebida

7.5 La justicia civil no está sujeta a retrasos injustificados

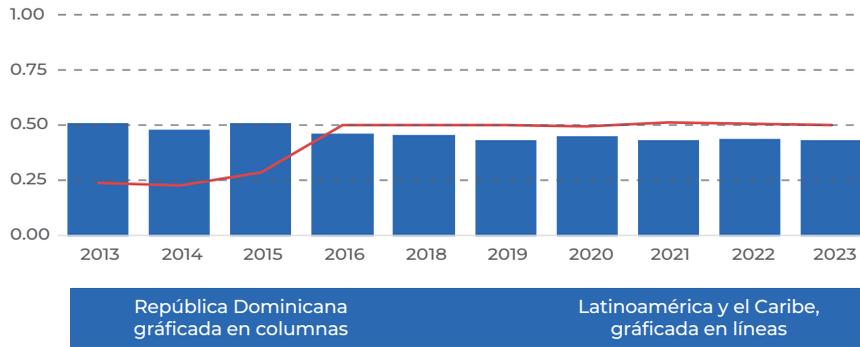
7.6 La justicia civil se aplica efectivamente

7.7 Los MARC son accesibles, imparciales y efectivos.

Evolución de los Subfactores de Justicia civil en la República Dominicana.

Dentro de la región latinoamericana y el Caribe, los resultados generales obtenidos colocan a la República Dominicana en la posición 23 de 32 países contemplados.

República Dominicana Evolución del Factor 7: Justicia criminal vs. América Latina y el Caribe



Evolución del Factor 7 Justicia civil de la República Dominicana vs. promedio del Factor 7 de la región latinoamericana.

Es imposible considerar que un proceso de transformación de un pequeño país en el Caribe se pueda realizar de espaldas a las búsquedas regionales y transnacionales. La gestión de los procesos de avance en la justicia responde a las necesidades expresadas de los usuarios, y a las búsquedas planteadas en los parámetros de mejora continua que conlleva la pertenencia del Poder Judicial a un cuerpo de cortes en el plano internacional. Tal es el caso de la Cumbre Judicial Iberoamericana, que agrupa a jueces presidentes de toda Iberoamérica, así como del Consejo Judicial de Centroamérica y el Caribe, que agrupa los liderazgos judiciales de esa porción territorial.

Además, estas líneas de acción que pretendemos relatar y poner en perspectiva, son parte de consensos técnicos que suponen años de evolución ligada al avance de los estados de derecho y a la consolidación de sus instituciones. Por eso es tan relevante que hayamos hecho y sigamos haciendo un alto para observar, a simple vista, algunos de los elementos de las tendencias y la relación de nuestra justicia con ese plano internacional.

5

**NUEVO
ESCENARIO**

IMPACTO DE LA PANDEMIA

El 19 de marzo de 2020 todos

tuvimos miedo. La incertidumbre fue general cuando el gobierno central, atendiendo a las alertas internacionales, declaró el estado de emergencia nacional. Nuestra vida cambió. El modo en que hacíamos las cosas, nos relacionábamos, se modificó. El silencio tomó las calles; las mascarillas, los rituales de sanitización y la cautela extrema se convirtieron en moneda diaria. El tiempo parecía suspendido. La alerta sanitaria puso en marcha nuevas formas de las instituciones y las personas actuar y relacionarse.

Diversos actores del sistema jurídico pedían a gritos el cierre y suspensión de plazos. Luego de una rápida reflexión, consultas y discusiones, el Poder Judicial tuvo que decidir sobre la situación, y se procedió a la suspensión de los servicios regulares, considerando que los tribunales eran espacios reducidos y sus condiciones los convertían en focos de contagio. El objetivo: lograr una respuesta capaz de controlar los factores de riesgo y activar los protocolos sanitarios para la continuidad.

Estábamos obligados a mantener disponibles servicios mínimos: oficinas de atención permanente y tribunales de ejecución de la pena siguieron operando. El sistema de justicia siempre estuvo operando para atender a la debida garantía de tutela judicial: casos de emergencia y protección de derechos fundamentales. Asumimos y gestionamos la situación con los recursos y posibilidades con que contábamos.

Fue en la comunidad de Bonao, en las conversaciones de seguimiento a los trabajos de adaptación a la situación excepcional. El magistrado Juan Antonio Vargas Luna contó que ante una necesidad y en la imposibilidad de realizar la audiencia de manera presencial, tuvo que acordar con las partes hacerla vía videollamada

Desde hace mucho tiempo en el Poder Judicial ha habido conciencia de la importancia y aportes de que hay en los avances tecnológicos para la

optimización y mejora del sistema de justicia. Sin embargo, nuestra planificación estratégica no establecía proyectos relativos a la virtualidad hasta la última versión de dicho plan. En las áreas de apoyo había ya colaboradores pensando la situación y el modo en que la justicia podía aprovechar la virtualidad, pero la realidad es que no era algo que se avizoraba para el corto plazo.

Sin embargo, la anécdota del magistrado, sumada a la necesidad abierta por el distanciamiento físico, nos hizo mover más rápidamente. Lo que parecía un camino cerrado, por la dificultad de ofrecer seguridad sanitaria a 662 tribunales que conocían audiencia diariamente, dio con un rayo de luz. El amplio flujo de personas que supone una institución con más de 6800 colaboradores y con miles de visitas diarias necesitaba canalizarse de manera responsable. Y luego de consultas con poderes judiciales de otras naciones, entendimos que no era una locura.

Muchas cortes han recurrido a la tecnología, tanto para las audiencias como para las deliberaciones en países como Argentina, Panamá, Brasil, Chile, Costa Rica, Ecuador, México, Puerto Rico, Reino Unido, India, entre muchos otros, y algunas cortes de Estados Unidos.

En momentos de urgencia, la respuesta es excepcional. Tuvimos que aprender a reorganizar nuestras prioridades y abandonar, por el momento, los objetivos de largo plazo. Nos vimos obligados incluso a hacer urgente lo que hasta entonces estaba pautado para un futuro: sustituir y compensar lo presencial por lo virtual, empleando mecanismos tecnológicos para audiencias y deliberaciones.

Lo que no se sospechaba es que la opción de la virtualidad, que el Consejo del Poder Judicial reglamentó en ejercicio de su facultad administrativa, suscitaría resistencias de todo tipo, incluso campañas orquestadas con injurias, calumnias y acusaciones. Los tiempos de crisis suelen producir actitudes desproporcionadas, se exacerbaban las miradas individualistas. Esa tendencia hace que algunas personas actúen más para su conveniencia, prioricen sus intereses, sin importar si generan mayores problemas para el país o la sociedad.

Pero también hubo críticas justificadas, interpretaciones legales y lecturas sobre la situación que tenían sentido. Algunas fueron acogidas y el

proceso se convirtió en una experiencia que mejoraba en tiempo real. Poco a poco, pero muy rápidamente, fue transformándose el sistema. El modo en que las personas se relacionan con este y las formas de trabajo fueron modificándose de manera notable y asombrosa.

Cuando incluso temíamos por nuestras vidas, tuvimos que cargar el peso de la adaptación en once departamentos judiciales. Una tarea que no se ve en los medios, que no sale a relucir en los debates, pero que es una verdad que no se arrodilla ante cualquier calumnia que haya sido levantada en ese tiempo.

La tarea fue titánica para juezas, jueces, servidores judiciales en general. Cargaron sobre sus hombros el sistema con una operación optimizada por la tecnología, que permitió, y permite, eficiencia y el acceso remoto, así como la interconexión orgánica para la mejora administrativa. Es decir, aporta a los objetivos planificados y demandados por la sociedad de una justicia íntegra, rápida, con acceso y calidad.

No sospechábamos lo que nos esperaba. Sin embargo, aquella difícil situación en que nos sumió la pandemia permitió avanzar y reconocer en el proceder diario la importancia de la certeza, la confianza, la integridad y el respeto a las reglas jurídicas para alcanzar la solución idónea de conflictos, base de una justicia centrada en las personas.

VENTAJAS DE LO DIGITAL

Antes de la pandemia se trataba de ideas y proyectos. Hoy, con los aprendizajes de la pandemia, conscientes de que el tiempo avanza y de que la sociedad espera una mejor justicia para el país, es importante relatar lo que hemos estado haciendo en el Poder Judicial.

El Poder Judicial ha trabajado para romper con la cultura de la mora tomando en cuenta la importancia de su servicio. Este salto cualitativo en el tratamiento de la mora es el resultado de ponernos en el lugar de quienes nos solicitan servicios.

Se ha iniciado activando un plan en la Suprema Corte de Justicia para atender los procesos en mora, y hemos implementado mecanismos de operación que mantengan una disciplina procesal en torno a los plazos. Con esto, el principal órgano en jerarquía asume su deber al tiempo que irradia su ejemplo a las demás instancias para mantener el cuidado de los plazos y la diligencia. Esto ya está viendo resultados en todo el sistema de justicia.

La virtualidad y el trabajo remoto han sido integrados a las gestiones internas, permitiendo mayor eficiencia operativa, ahorro de papel y recursos. En la actualidad, el envío de documentos del proceso judicial es digital y, a la vez, los magistrados pueden estudiar los casos, prepararse con suficiente tiempo de antelación para las ponderaciones, votación y deliberaciones. Ya sin el carrito con la pila de expedientes en físico, que ahora pasó a ser una pieza de museo. Las magistradas y magistrados firman todas sus decisiones electrónicamente.

Las ventajas de la firma electrónica son notables. Permite la trazabilidad, publicación y asegura autenticidad de los documentos a través de un código QR.

Garantiza integridad, pues contiene dos certificados digitales de valor legal, fortaleciendo las garantías avaladas. La identidad digital de jueces y juezas, así como de servidores, tiene impacto directo en la eficiencia de los servicios, reduciendo costos y tiempo, mejorando la interacción entre las distintas dependencias y aportando mayor seguridad.

En 2021 se puso en vigencia el expediente digital. El mismo tiene ventajas contundentes, como la descentralización territorial de los trámites, aumento de transparencia, permitiendo ser consultado por varias personas al mismo tiempo. El expediente digital es más seguro, pues evita la pérdida o deterioro de los documentos. Reduce, además, el tiempo de análisis de los expedientes, pues permite la búsqueda inteligente para identificar con mayor rapidez el asunto que se desea consultar para la toma de decisión.

AVANCES NORMATIVOS DESDE LA SCJ

Todas las transformaciones e implementaciones empiezan por la Suprema Corte de Justicia. El liderazgo demostrado por las juezas y jueces que la componen, y su capacidad de trabajo, no solo será recordado y reconocido. Supone también la acción ejemplar para que los demás tribunales asuman los procesos en favor de la eficiencia, integridad y acceso.

La Suprema Corte de Justicia ha logrado además actualizar los boletines judiciales desde 1910 a la fecha, los cuales se encontraban pendientes.

También se avanzó en los trabajos del Reglamento jurisdiccional de la Suprema Corte de Justicia, a cargo de los magistrados Rafael Vásquez Goico, Justiniano Montero Montero y Fran Soto Sánchez. Además, en la política de privacidad sobre el tratamiento de datos procesales en la publicación de resoluciones judiciales adoptadas por órganos jurisdiccionales, a cargo del magistrado Napoleón Estévez Lavandier. Así mismo, en el Reglamento general sobre los mecanismos alternos de solución de conflictos y la Guía de derivación de casos, a cargo de los magistrados Samuel Arias Arzeno, Anselmo Alejandro Bello y Vanessa Acosta Peralta.

Se conformó y activó la Comisión para la Agenda Legislativa del Poder Judicial, a cargo de los magistrados Manuel Alexis Read, Francisco Jerez Mena, Justiniano Montero, Napoleón Estévez Lavandier, Rafael Vásquez Goico y Henry Molina. Así mismo, el Plan de Erradicación de la Mora Judicial.

De igual modo, el magistrado Manuel Herrera Carbuccia es responsable de la Política de firma digital para los notarios públicos de reciente incorporación. La magistrada Nancy Salcedo Fernández coordina como responsable por parte del Pleno la Comisión para la integridad y transparencia y la Comisión para las personas en condición de vulnerabilidad. La magistrada María Garabito Ramírez y el magistrado Francisco Ortega Polanco, si bien no tienen responsabilidad directa en

proyectos de esta naturaleza, tienen responsabilidades adicionales como jueces de Instrucción Especial en la jurisdicción privilegiada.

Es notable que la virtualidad se ha convertido en una herramienta central para asegurar la labor judicial. Lo que se ha logrado tiene más valor del que imaginamos. El objetivo para un futuro cercano es que la información existente sobre el desempeño y gestión de cada tribunal, de cada departamento y distrito judicial se encuentre disponible en línea de manera pública y gratuita en la plataforma del Servicio Judicial. Estos tableros en línea permiten el seguimiento y la rendición permanente de cuentas, de gestión, con relación a objetivos institucionales. Así como la opción de las audiencias virtuales, que permiten desde cualquier lugar conocer expedientes y escuchar a las partes que así lo deseen y de común acuerdo.

De igual modo, la publicación de los tableros en línea garantiza la calidad y transparencia mediante las estadísticas de operaciones en tiempo real. La publicación y disponibilidad de datos en línea es una medida inédita, a la vez fundamental para el control de gestión, la transparencia y la rendición de cuentas, tanto al interior del Poder Judicial como por parte de la ciudadanía y los expertos.

PAPEL DEL CONSEJO DEL PODER JUDICIAL EN LA TRANSFORMACIÓN

En la reforma constitucional de 2010 se incluyó la figura del Consejo del Poder Judicial como un mecanismo para reducir la discrecionalidad y concentración de decisiones en el presidente de la Suprema Corte de Justicia. De igual modo, para permitir que este órgano separara sus funciones de gestión y gobierno de los jueces de las labores jurisdiccionales, y para democratizar más la justicia y permitir a los jueces concentrarse en su trabajo de impartir justicia.

El Consejo del Poder Judicial ha sido un acierto, en el sentido de su misión y en la potenciación de políticas públicas judiciales en favor de la mejoría constante. Los consejeros han demostrado vocación de continuidad y el compromiso de impactar el sistema con los aciertos logrados hasta ahora y corrigiendo problemáticas, estableciendo protocolos de actuación y decisiones que han sido discutidas, valoradas y determinadas de manera democrática y con el sustento técnico de las áreas de apoyo.

En materia de acceso a la justicia, el Consejo se ha concentrado en procurar una justicia para todas y todos a través de la puesta en funcionamiento de los centros de atención al usuario, que permiten a ciudadanas y ciudadanos procurar servicios en las sedes, y del Plan de dignificación de las sedes judiciales, con el objetivo de mejorar la infraestructura de los tribunales y su adecuación a las personas con discapacidad.

De igual modo se ha impulsado la habilitación de cubículos para audiencias virtuales, combatiendo con esto la brecha digital. En ese mismo orden, y para asegurar un trato acorde al respeto de los derechos de todas las personas, se diseñó la Guía de teletrabajo. Se incorporó, además, el Protocolo de centros de entrevistas y se habilitaron seis centros adicionales a nivel nacional, que se proponen evitar la revictimización.

La transformación judicial ha llevado adelante, de la mano de la gran mayoría de juezas y jueces, acciones para vigorizar la integridad y fortalecer los niveles de fiscalización y transparencia. En tal sentido, se han hecho públicas las estadísticas en línea, en las páginas web del Servicio Judicial, del Registro Inmobiliario y de la Escuela Nacional de la Judicatura. Se realizó un censo sociodemográfico del Poder Judicial para conocer las necesidades y realidades que viven los servidores.

Se dieron pasos para fortalecer la Inspectoría judicial, con el fin de establecer un programa de prevención e identificación de distorsiones disciplinarias o punibles. Se dispuso, además, la publicación de las consultas al Comité de Comportamiento Ético y un compendio donde se analizan las decisiones disciplinarias del Consejo del Poder Judicial. Se ha procedido al diseño de un tablero de seguimiento de indicadores de integridad y gestión.

Durante mucho tiempo, en el Poder Judicial han persistido serias distorsiones en la distribución territorial, como en lo relativo a plazas de trabajo, y en cuanto a los recursos financieros, a los ascensos y puestos. Comprendiendo esta realidad, el Consejo del Poder Judicial dispuso un estudio y la realización de una revisión completa de los parámetros y perfiles de la carrera judicial y su escalafón. Esto fue sometido a socialización con el sector justicia.

Las juezas, jueces y la comunidad jurídica pudieron diseñar un sistema objetivo de escalafón, según la evaluación de desempeño, en el que basar su avance particular en la carrera judicial y con ello deslindar la discrecionalidad con que históricamente se operaba. Significa más independencia y verdadera seguridad de que las plazas serán ocupadas por las personas aptas; también representa parámetros para el bienestar de los miembros de la carrera, sin todo lo cual sería imposible lograr un servicio efectivamente probo.

No basta con que el sistema sea rápido y tecnificado. Por igual trabajamos diariamente para construir un marco que abone y fortalezca la independencia verdadera de los poderes públicos. También de las influencias de cualquier tipo de autoridades o ciudadanos, de medios de comunicación o poderes extranjeros, de colegas o amigos, de familiares o conocidos. Porque es el Derecho y sus fuentes el único marco del accionar judicial. La independencia solo puede obedecer a la sana crítica y a la interpretación y aplicación de las reglas éticas, disciplinarias y jurídicas que limitan y protegen la función judicial.

El único compromiso es cumplir la Constitución y las leyes y dotar al sistema y a la República Dominicana de una justicia oportuna, inclusiva, accesible y confiable. Lograr que se garanticen derechos al resolver los conflictos para la convivencia pacífica con calidad, mayor acceso y mucha más transparencia, para lo cual se diseñó, elaboró e inició la implementación del Plan Estratégico Visión Justicia 20/24.

LA ENJ, CENTRO INNOVADOR DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

El papel de la [Escuela Nacional de la Judicatura](#) ha sido preponderante en el acompañamiento, capacitación y soporte a los procesos, con la incorporación de cursos idóneos y posibilitando que cada día más personas puedan tener acceso a la opción de la asistencia tecnológica con programas abiertos de capacitación. La ENJ se renueva para continuar siendo el ámbito académico de la reforma judicial y acompañar de manera más efectiva el proceso de transformación que llevamos a cabo.

La Escuela desarrolló los programas «Yo me apunto a la virtualidad» y «Servicio Judicial virtual para abogados», que incluyen facilidades para obtener medios tecnológicos de acceso y capacitación. Entre jueces, abogados, miembros del Ministerio Público y de la Defensa Pública, capacitamos y sensibilizamos a un total de 1956 personas.

Más reciente, en 2023, iniciamos la promoción número 21 del Programa de formación de aspirantes a jueces y juezas, con una duración de 25 meses y la primera con el nuevo modelo educativo, que tiene el propósito de capacitar jueces adaptados a las necesidades del siglo XXI: personas eficientes, innovadoras, con sujeción al derecho, con progresividad tecnológica, responsabilidad ética, conciencia institucional, vocación de servicio, y también colaborativas y cooperadoras.



Escuela Nacional de la Judicatura, un espacio dinámico con formación constante en competencias y habilidades clave para el fortalecimiento del servicio de justicia.

A un nivel de formación superior, la ENJ está también implicada en la capacitación para jueces y juezas recién designados. Esta capacitación se enfoca en fortalecer sus conocimientos jurídicos, mejorar sus habilidades judiciales y fomentar el desarrollo de competencias clave, como la capacidad de análisis, la toma de decisiones imparciales y la gestión efectiva de audiencias.

A través de una combinación de enfoques teóricos y prácticos, simulaciones y la orientación de mentores experimentados, estos cursos buscan garantizar una base sólida para los jueces recién designados, contribuyendo con ello a tener los profesionales capacitados para mantener la mora judicial controlada a mediano y largo plazo.

Durante el año 2023, el programa de capacitación para jueces recién designados logró grandes avances en el fortalecimiento de la excelencia judicial y en el desarrollo profesional de los jueces y juezas. Se implementaron diversas estrategias y actividades que permitieron potenciar sus conocimientos, habilidades y competencias, con el objetivo de asegurar una administración de justicia eficiente y de calidad. Además, se llevaron a cabo talleres interactivos que fomentaron el debate, el análisis de casos y la resolución de situaciones jurídicas complejas.

La Escuela Nacional de la Judicatura tuvo gran importancia al aplicar el Sistema de Gestión de Casos, formando a 3306 servidores públicos en su uso.

El avance de las tecnologías en la sociedad del conocimiento ha modificado las formas tradicionales de consumo cultural. No podemos pretender que la música, el cine, el transporte, la mayoría de las formas de consumo han cambiado y el libro no lo hará. La Biblioteca virtual de la ENJ es una plataforma de servicios web relacionada con contenidos para la consulta avanzada. Supone un aporte a la educación que, con la infraestructura adecuada, mejora la atención a las necesidades, democratizando el acceso y al permitir que, desde cualquier lugar y en cualquier momento, las personas puedan consumir contenidos.

También supone un importante aporte la creación del Laboratorio de innovación para la justicia de la Escuela Nacional de la Judicatura, en el que, en conjunto con la academia, el sector privado y otras entidades del sector público trabajamos en iniciativas con el fin de crear nuevos servicios que ayuden a resolver los problemas de los ciudadanos y generar conocimiento que permita innovar en la profesión del Derecho.

Para continuar recuperando la confianza de la sociedad hace falta seguir en la ruta de mejoras conductuales relativas a la ética, fortalecer los mecanismos de protección de la independencia funcional del Poder Judicial y de sus juezas y jueces.

Hablamos de un sistema judicial y un entramado jurídico que permita que las empresas se muevan con mayor rapidez. Que sus derechos y capital puedan ser objeto de transacciones al ritmo en que se dan los negocios, al margen de dilaciones y estratagemas de uso anticuado y lejos de un ambiente excesivamente burocrático, de reglas y procedimientos que no se corresponden con la velocidad de los mercados y la sociedad.

SEGURIDAD PARA LA PROPIEDAD INMOBILIARIA

Un elemento importante, que impacta directamente en buena parte de los negocios, son los trámites en materia inmobiliaria que lleva la delantera en la celeridad de los procesos, multiplicidad de canales de acceso y adecuación tecnológica a las necesidades de los usuarios. Con sus pendientes, claro está.

El Registro Inmobiliario ha dado pasos en la profesionalización del personal, el lanzamiento de nuevos servicios para facilitar la debida diligencia del trámite inmobiliario y la simplificación de requisitos. Estos son pasos de crecimiento para el país y un soporte para los sectores productivos. Tanto el Registro de Títulos como Mensuras Catastrales continúan fortaleciendo las áreas, mejorando la calidad y el plazo de la respuesta, agilizando procesos y reduciendo trabas.



El Registro Inmobiliario se ha esmerado en la capacitación técnica de sus servidores y servidoras, lo que propende a reducir trabas en las gestiones de los usuarios/as.

La jurisdicción inmobiliaria fue objeto de múltiples reformas que modernizaron y consolidaron aspectos de gran valor para su funcionamiento y eficiencia. Los técnicos y operadores que hoy la dirigen y gestionan fueron fruto de la formación y experiencia de esos años. Son parte de una de las camadas de servidores con mayor formación, prestigio, capacidad técnica y profesional. Los eligieron por concurso técnico en el pasado y regresaron así para hacer el gran trabajo que llevan adelante.

Adicionalmente, el Registro Inmobiliario colabora con el Poder Ejecutivo en iniciativas para masificar el acceso a la propiedad inmobiliaria titulada. Actualmente se están dando los pasos para la conformación de

su Consejo Consultivo, un espacio de colaboración institucional con los sectores y actores que inciden en el proceso mencionado.

La República Dominicana se encamina a lograr un sistema de registro inmobiliario a la altura de las demandas internacionales y locales, sustentado en una estructura ágil, transparente, moderna, digital, autosostenible y accesible para todos los usuarios y usuarias del sistema. Estos avances contribuyen aún más al fortalecimiento de la seguridad jurídica del país.

El trabajo que nos convoca no es fácil, nunca lo fue nada que tuviera que ver con servir y llevar adelante procesos institucionales. Sin embargo, es hora de que miremos al reto que tenemos delante como parte de un conjunto.

ESCALAFÓN ACTUALIZADO Y TAMBIÉN UNA LEY DE MEDIOS DIGITALES

Las políticas públicas, vistas como el curso de acción que realizó la institución para la consecución de sus objetivos, supusieron la articulación de un amplio proceso de planificación estratégica con la participación de la ciudadanía, comunidad jurídica y organismos internacionales. Los pasos de avance de una plataforma para la tramitación en línea, audiencias virtuales y la creación de centros secretariales de atención a usuarios y servicios multicanal —vía telefónica, correo electrónico, chat, etc.— Estas líneas de acción avanzan poco a poco.

Además, la revisión de los sistemas tendía a la actualización y la institucionalización de la mejora continua. Se aprobó el escalafón judicial previsto en la ley desde el año 1998. Tras más de dos décadas de espera y lucha constante, se acuerda y aprueba un escalafón judicial que reconoce el mérito personal y profesional en cuanto a un cálculo racional y equitativo, con parámetros estandarizados y estrictamente reglados de valoración, aplicable de manera general. Se trata de un mecanismo para ordenar las relaciones internas en la justicia y asegurar que se proteja la independencia y la institucionalidad en el seno de la carrera judicial, reconociendo a su vez capacidades y méritos objetivos a los jueces y

juezas. El escalafón es independencia, institucionalidad y seguridad para el sistema de justicia.

Se impulsó un programa de bienestar laboral para impactar en la gestión humana y mejorar el clima de trabajo. También, se mejoró la infraestructura tecnológica y actualización de computadoras y pantallas para jueces y personal de los tribunales.

Para hacer posibles y aplicables las medidas para una justicia digital requirieron el trabajo para una propuesta legislativa. Para lo que fue necesario que el Poder Judicial activara su facultad constitucional de iniciativa legislativa. Así se articularon los trabajos para una propuesta de ley de uso de medios digitales en el Poder Judicial y su reglamento de aplicación.

Tras un recorrido lleno de gestiones, interesantes intercambios y discusiones que la enriquecieron, la Ley de uso de medios digitales en el Poder Judicial surge de los aprendizajes en la aplicación de emergencia de la digitalidad en la justicia, en momentos en que el COVID-19 impedía la apertura de los tribunales. La virtualidad, como opción integrada a las gestiones, es sinónimo de mayor eficiencia operativa, transparencia y ahorro.

En la justicia, lo que antes era inconexo, donde la gestión se veía impedida de observar a los tribunales como parte de un mismo sistema, hoy puede ser observado para una gestión eficiente. Esto aporta a lograr fallos de calidad, con celeridad y ajustados al Derecho, fortaleciendo los sistemas de gestión e integridad y abordando las distintas problemáticas de la justicia, como establece el plan estratégico del Poder Judicial.

El estudio y redacción de la propuesta de ley estuvo en manos de la Comisión de Agenda Legislativa del Pleno de la Suprema Corte de Justicia, integrada por los magistrados Francisco Jerez Mena, Manuel Alexis Read, Rafael Vásquez Goico, Napoleón Estévez, Justiniano Montero, las magistradas Vanessa Acosta y Nancy Salcedo. Su trabajo supuso un gran paso de la transformación.

La Ley de uso de medios digitales supone un avance significativo para la comunidad jurídica y el país. Al incorporar tecnología se aumenta la transparencia para una mayor confianza en la justicia. Se permite visualizar todo el flujo de los expedientes desde su inicio hasta la entrega y, con ello, gestionar mejor los resultados y tiempos. Impacta en la eficiencia, combate la mora, pues permite monitorear y vincular la gestión con incentivos. También amplía el acceso, yendo más allá de lo territorial y abriendo posibilidad de acudir a la justicia desde cualquier lugar con conexión.

El Poder Judicial ha demostrado su capacidad para operar en el marco de las tecnologías. No solo se trata de *softwares* y resultados tecnocráticos. Es un cambio de mentalidad y cultura que supone nuevas capacidades y habilidades. Son precisamente esos aprendizajes y destrezas obtenidas las que constituyen el valor de la transformación. Cuando mejoramos el uso de las herramientas, mejoramos el servicio y nuestra capacidad de satisfacer las necesidades de la sociedad que demanda justicia optimizada.

El Poder Judicial está trabajando en ganar la confianza de la sociedad dominicana, con planes y hechos que impactan positivamente en su mejora continua. Cada paso apunta a que pueda ser más independiente, fuerte y diligente, respetado y cercano. La sociedad dominicana contará con las condiciones para ofrecer una respuesta óptima que lo potencie y permita

Los tres capítulos siguientes relatan el estado de situación que encontramos en 2019, los avances que se han logrado a la fecha y los retos aún pendientes de los tres ejes estratégicos del Poder Judicial: Cero Mora, 100 % Acceso y 100 % Transparencia.

6

**EJE:
CERO MORA**

QUÉ SIGNIFICA CERO MORA

Tener una justicia con plazos oportunos

en la República Dominicana es una meta esencial para recuperar la confianza de la ciudadanía en el sistema de justicia y en el conjunto de las instituciones dominicanas. Porque garantizar la dignidad y los derechos de las personas también pasa por algo tan sencillo como no hacerlas esperar.

Contar con un sistema capaz de alcanzar una resolución rápida y efectiva de los casos judiciales no solo mejorará el acceso y la calidad del servicio, sino también la garantía efectiva de los derechos de los ciudadanos. Esto tiene impactos positivos tanto en la vida diaria de los dominicanos y dominicanas como, a mediano y largo plazo, en el fortalecimiento institucional y en el desarrollo económico y social del país.

La mora o retardo judicial es el principal problema que aqueja al sistema. Desde un inicio se identificó la necesidad de regular los procedimientos internos de los tribunales para lograr estándares y prácticas que aceleren los procesos y permitan llevar al Derecho a adaptar sus tiempos y respuesta a las verdaderas necesidades de la sociedad y el mercado. Ha habido una cultura entre operadores del sistema de justicia que plantea que el retardo judicial es normal. Sin embargo, hay miles de personas que tienen años esperando por una sentencia, por una solución a un problema que puede estar deteniendo sus vidas o impactando en su realidad diaria económica o personal.

Es justo reconocer que la mora judicial es un problema que afecta de manera significativa a los países de América Latina y el Caribe. En algunas naciones de la región, un proceso judicial tarda en promedio más de 600 días en resolverse, mientras que en los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE) el promedio es de 240 días, según datos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

En todos los países en que se da esta situación, las demoras prolongadas en los procesos legales disuaden a las personas de la búsqueda de soluciones a sus conflictos legales. Aquellos que carecen de recursos financieros para esperar años en un proceso judicial o que no pueden permitirse los costos asociados a abogados y trámites legales, se ven especialmente perjudicados. Esto crea una brecha de desigualdad en el acceso a la justicia y puede llevar a que las personas desistan de buscar resolver sus problemas por la vía legal.

A la larga, esta falta de confianza puede socavar la legitimidad de las instituciones judiciales y llevar a la creencia de que el sistema favorece a ciertos grupos o está plagado de corrupción y burocracia. Esta desconfianza puede incluso tener un impacto negativo en la estabilidad de los países, en la medida en que una ciudadanía exasperada, que se siente excluida y desprotegida, puede ser más permeable a mensajes cercanos al populismo penal o incluso al autoritarismo generalizado.

En la República Dominicana podríamos decir que las quejas provienen históricamente de distintos sectores. De un lado, encontramos ciudadanos sufriendo esperas interminables; del otro, funcionarios ahogados en trabajo, dedicando más horas a tareas administrativas que a su función principal de impartir justicia.

Entre ambos lados se levantó un muro de expedientes que, durante años, ha impedido que las personas de uno y otro extremo del proceso pudieran acortar distancias y alcanzar mejores soluciones. Aún en 2019 encontramos procedimientos repetitivos y obsoletos, que obligan a dedicar días o meses a procesos que no parecen llevar a ninguna parte.

A esto hay que añadir que la mora, tal y como la perciben los ciudadanos, puede ser incluso mayor a la que estrictamente aparece en los indicadores del sistema. Puede que un juez falle en el plazo legal, pero aún exceda lo que se considera razonable. Por ejemplo, sabemos que un caso de divorcio por mutuo consentimiento puede fallarse fácilmente en una o dos semanas. Por tanto, si un tribunal con poco o bajo volumen de casos, como puede ser en la provincia Pedernales, tardara cuatro o cinco

meses en resolver el expediente, es aceptable hablar de mora, aunque no haya excedido estrictamente los plazos de la ley.

En este contexto, decidimos darle el frente a ese muro de expedientes y buscar la forma de reducirlo primero y eliminarlo después, poniendo a las personas en el centro de la justicia. Dicho de forma simple, el objetivo del Poder Judicial es alcanzar una situación en que los ciudadanos acudan a los tribunales con la confianza de que obtendrán en un tiempo razonable el resultado esperado: una sentencia ejecutable.

Por eso, nos pusimos una meta ambiciosa pero ineludible: la Cero Mora. O lo que es lo mismo, eliminar el retardo judicial en todas las instancias y en todos los tribunales, de todos los Distritos Judiciales, a través de la optimización del servicio.

Entendiendo que las instancias superiores debían liderar esta conquista histórica con su ejemplo, la transformación comenzó por la Suprema Corte, específicamente en su Cámara Civil, el Tribunal Superior Administrativo. Tras un proceso de diálogo intenso y plural, se establecieron metas y mecanismos para lograr este primer gran paso, que sin duda dio un enorme impulso a todo el proceso.

EJECUCIÓN PLAN CERO MORA: SUPREMA CORTE DE JUSTICIA

Como refiere **César García, secretario general del Pleno de la Suprema Corte de Justicia**: *Encontramos una Suprema Corte de Justicia con un pendiente de 18,357 expedientes hasta junio de 2019. Para abordar esta situación, en 2020 se lanzó un plan contra la mora judicial.*

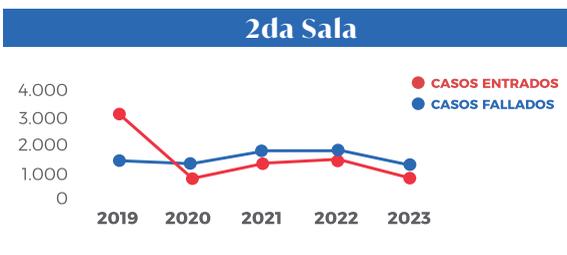
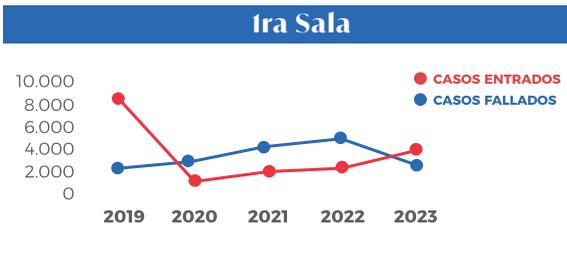
Como resultado de este plan, en el año 2021 se resolvieron 8706 casos, lo que representó un aumento del 28 % respecto al año anterior y un 80 % más que en 2019. Además, logramos eliminar todos los casos pendientes de la Segunda y Tercera Sala del Pleno y de las Salas Reunidas anteriores a 2019, con excepción de la Primera Sala que logró reducir de 2281 a 716 casos.

En enero de 2022, la Primera Sala aún tenía 993 casos pendientes con más de doce meses, pero para enero de 2023, este número se redujo a solo diez.

Para finales de 2023, las distintas jurisdicciones de la Suprema Corte de Justicia solo contaban con 823 expedientes con una antigüedad mayor a seis meses, la Primera Sala con 338, la Segunda Sala con tres, la Tercera Sala con 415, el Pleno y Salas Reunidas con 67 casos. Este avance muestra el compromiso efectivo de la SCJ para combatir la mora judicial, dejando atrás 40 años de casos pendientes.

Todos sus órganos despachan hoy más casos de los que reciben sigue apuntando el secretario general. Desde junio de 2019 a la fecha han ingresado un total de 30,470 recursos de casación y solicitudes administrativas del Pleno, período en el que se han resuelto 37,406 recursos.

El cambio ha sido trascendente. Gracias a ese esfuerzo metódico, los expedientes que tardaban un año para fijar audiencia hoy solo toman entre 18 y 48 días.



Reducción y eliminación de la mora judicial en la Suprema Corte de Justicia de 2019 a 2023.

Fuente: Secretaría del Pleno de la Suprema Corte de Justicia. Elaboración propia.

Además, García resalta que recibieron una Suprema Corte de Justicia con un pendiente ascendente a una cantidad superior a los 18,000 casos, de los cuales 9000 se encontraban completos esperando ser decididos. Algunos de estos asuntos databan de 1982. Hoy, la SCJ se encuentra conociendo y fallando los casos ingresados en 2023.

EJECUCIÓN DEL PLAN CERO MORA: TRIBUNAL SUPERIOR ADMINISTRATIVO

En el Tribunal Superior Administrativo, desde abril de 2021 a 2022, con inicio del plan de descongestión, se resolvieron 10,792 casos, esto es, 3334 más que los decididos desde la puesta en funcionamiento del tribunal en 2007.

En 2023, se emitieron 5274 decisiones, significando que por tercer año consecutivo la salida de expedientes superó la entrada de estos; por tanto, a la fecha no existen casos contenciosos tributarios anteriores a 2023, ni casos contenciosos administrativos entrados al tribunal anteriores a 2022.

Este primer impulso logró su objetivo, al contagiar esta nueva cultura en el resto del sistema, impactando positivamente los resultados de los distintos departamentos del país. De esta forma, estamos logrando una justicia actualizada, que ofrece mayores garantías a todas las partes.

Estos buenos ejemplos pronto tuvieron eco en diferentes puntos del país y, a pesar de las dificultades que trajo consigo la pandemia, 2020 sería un año de grandes avances para el sistema de justicia dominicano.

El magistrado **Joselin Moreta, juez presidente de la Cámara Penal de la Corte de Apelación de Barahona**, explica que en el año 2020 se inició en dicha demarcación un proceso de erradicación de la mora con la colaboración de jueces y funcionarios del Poder Judicial dispuestos a modificar su forma de trabajar y hacer un esfuerzo extra para atacar frontalmente el problema.

La iniciativa empezó con un proceso de concientización a los jueces y servidores. Se llevó a cabo una inducción sobre los beneficios que suponía este proceso y, como resultado, se apropiaron del proyecto. Así, en un periodo de solo un mes se pasó de tener 436 casos en mora a no tener ningún caso con más de seis meses.

Esta experiencia transformó y dinamizó el día a día del Departamento Judicial de Barahona; también a los demás actores del

sistema que interactúan con él (abogados, Ministerio Público, usuarios) y de otros departamentos que vieron allí un ejemplo a seguir.

Otra consecuencia positiva del proceso de transformación que se puso en marcha es que, a la luz de los resultados, se hizo posible medir el desempeño de cada tribunal y reasignar los recursos y personal de forma adecuada, para evitar caer en mora de nuevo.

En plena pandemia nosotros logramos la erradicación de la mora formal—precisa el magistrado Moreta—. Y esto fue fruto de la planificación, del liderazgo y, más que todo, de la resiliencia y la consistencia de jueces y servidores judiciales que en plena crisis lograron sacar de su tiempo y resolver un problema que tenía años. Administramos una crisis dentro de una crisis y para ello nos valimos de la tecnología.

A pesar de considerar hoy la mora controlada en su departamento, el magistrado Moreta señala que, si no hay una supervisión permanente, puede volver a aflorar en cualquier momento: *De ahí la necesidad de un proceso de planificación, para evitar el resurgimiento de la mora.*

Esto implica una labor de supervisión permanente y rendición de cuentas periódica de los jueces, plasmada en informes trimestrales o cuatrimestrales acerca del trabajo desarrollado. Porque el esfuerzo por mantenerla «a raya» debe ser continuado y así lo es desde 2020 en Barahona.

Ahora, el esfuerzo del magistrado Moreta se dirige aún más allá: *En los distritos judiciales de Pedernales, Independencia y Bahoruco, que son los que menos flujo de casos tienen, estamos trabajando por el plazo material o real, que es inferior al de la ley.*

Esta voluntad de alcanzar metas concretas en torno a la mora ha tenido, además, el efecto beneficioso de acercar a los actores del sistema. A partir de la creación de la mesa interinstitucional, hay un diálogo permanente que antes no existía, donde se buscan soluciones a las necesidades judiciales de los ciudadanos de esta demarcación.

Esto es positivo, logra un real empoderamiento de los usuarios del sistema de justicia y produce una especie de presión, que los obliga a

tener que decidir en el tiempo establecido por ley y también en el tiempo razonable, algo en lo que ya estamos trabajando —asegura auspicioso el magistrado.

PONER LA JUSTICIA AL DÍA, INCLUSO EN MEDIO DE UNA PANDEMIA

La pandemia de COVID-19 fue un reto gigantesco para todas las instituciones y todos los sectores de la República Dominicana. Para el Poder Judicial supuso, además, el acicate que obligó a acelerar, incluso en un contexto desfavorable, los procesos de reforma y modernización que ya se tenían planeados.

Welvis Beltrán, director de Tecnologías de la Información del Poder Judicial, explica cómo en 2019 se *partió de una visión que el juez presidente Henry Molina tenía sobre justicia digital, con herramientas como la firma digital o las vistas virtuales.*

Entonces parecía una meta muy ambiciosa, pues en cuanto a los equipos humanos estaba muy acostumbrado a un modus operandi tradicional, dentro de una estructura altamente jerarquizada y, a la vez, en lo referente al equipamiento técnico, las carencias eran aún más patentes.

Para empezar, muchas computadoras tenían fecha de 2000 o 2001. A esto se sumaba que cada una de las 218 sedes judiciales usaba el *software* que considerase apropiado, de manera individual. Esto significaba que, cuando este *software* requería de actualización, había que realizarlo o pagarlo por separado en 218 lugares. Beltrán recuenta: *Antes de la implementación, carecíamos de un centro de datos unificado, la conexión a Internet era precaria, limitada a solo 5 megas a través de un enlace de cobre, y la movilidad de los equipos era prácticamente inexistente. Contábamos únicamente con sesenta laptops para atender las necesidades de las 6800 personas que integran el Poder Judicial.*

Se pasó entonces a hacer un diagnóstico exhaustivo, a partir de marcos de referencia internacionales y estándares ISO para seguridad, gobernanza, gestión de riesgos y continuidad de las operaciones. La

decisión de una adquisición unificada de licencias (Microsoft) y una apuesta por usar programación en la nube, puesta en marcha entre diciembre 2019 y enero 2020, fue extraordinariamente afortunada, si se tiene en cuenta que inmediatamente después estallaría la pandemia de COVID-19.

El cierre de los tribunales por la pandemia obligó a desarrollar en tiempo récord soluciones tecnológicas que permitieran dar respuesta a los usuarios sin salir de casa. Era eso o el colapso del sistema judicial. Así se puso en marcha el primer sistema digital de gestión de casos y las primeras audiencias virtuales.

El trabajo fue frenético y los resultados se lograron en poco más de cuatro meses. De esta forma, a partir de agosto de 2020, con dos mil *laptops* adquiridas con ayuda del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y un portal en línea habilitado, se estaba en condiciones de que ciudadanos y personal del Poder Judicial pudieran subir sus documentos y continuar sus procesos de manera virtual.

Igualmente, la nube híbrida permitió una centralización documental total, así como un respaldo completo de la actividad procesal.

2019	2	Fibra óptica	166	2023
	61	<i>Laptops</i>	2.314	
	4,383	Computadoras	5,055	
	6	<i>Tablets</i>	276	
	346	Escáneres	701	
	348	Flotas	1,900	
	0	Sistema de gestión de casos	5,404	
	0	Usuarios firma electrónica	3,637	
	0	Usuarios Office 365	6,036	

Salto al equipamiento, sistemas y procesos digitales, 2019-2023.

Fuente: Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación.

Las audiencias virtuales comenzaron por los casos de materia civil y comercial. Esto supuso que unos 170 jueces y 600 miembros del personal se formaran en este cambio en dieciocho meses, pues las materias civil y comercial suponen un 40 % del volumen de casos del Poder Judicial.

El sistema de gestión de casos se extendió posteriormente a la materia laboral y, más tarde, al Tribunal Superior Administrativo y a la Primera Sala de la corte suprema.

Sigue contando Beltrán: Cuando se habían completado más de 130,000 audiencias virtuales, Microsoft se interesó por la transformación que había logrado el Poder Judicial dominicano, hasta el punto de que lo presentó como caso de éxito en diferentes foros.

Al mismo tiempo, en clave nacional, la Oficina Gubernamental de Tecnologías de la Información y Comunicación (OGTIC), que mide la implementación tecnológica en 300 instituciones, consideraba que el Poder Judicial en 2019 estaba en el puesto número 141, hoy figura en el top 10.

Al 30 de septiembre de 2023 contamos con las siguientes certificaciones NORTIC (los que otorga la Oficina Gubernamental de Tecnología y Comunicaciones): sobre portales Web y Transparencia, sobre Datos abiertos, Interoperabilidad, Automatización de servicios, Gestión de software, Gestión de redes sociales y sobre Accesibilidad web.

Con la obtención de estas certificaciones, el Poder Judicial avanzó del lugar 91 al 6 en el Índice de Uso de TIC e Implementación de Gobierno Electrónico de la República Dominicana, posicionándose en los primeros lugares de las 323 instituciones del Estado que fueron evaluadas.

Además, los beneficios de la nueva integración tecnológica, no solo se hicieron evidentes en la mejora del servicio, sino también en eficiencia en el uso de los recursos del Estado. Expresado en términos económicos, después de tramitar 1,716,563 casos podemos concluir que, si comparamos el antiguo sistema del Distrito Nacional con el sistema de gestión de casos actual, hemos obtenido un ahorro del 300 %. Tanto en materia laboral, como civil, comercial y en la Primera Sala de la Suprema Corte de Justicia, trámites que costaban en promedio RD\$ 17.45 ahora se han abaratado hasta RD\$ 2.82.

Esta experiencia supuso la oportunidad de mostrar al país con hechos y aún en las circunstancias más adversas, hasta dónde puede llevarnos la modernización del servicio judicial. Hemos sido testigos de cómo la tecnología puede servir, no solo para permitir alta disponibilidad, seguridad, monitoreo y una experiencia de usuario sencilla, sino también para ahorrar recursos públicos.

Sin embargo, como todo gran cambio, el salto al uso de las tecnologías también generó resistencia entre algunos actores del sistema y esta se expresó en la presentación de varios recursos de inconstitucionalidad que fueron acogidos mediante la sentencia [TC/0286/21](#), que obligó a dar marcha atrás a los avances logrados en la pandemia, hasta contar con el marco legal adecuado para su implementación.

Esto ocurriría tras la aprobación en el Congreso de la [Ley 339-22](#) de uso de los medios digitales, gracias a la cual el uso de las tecnologías para impartir justicia está totalmente legitimado. De hecho, ya se han dado grandes pasos adelante para mejorar el servicio a través de nuevas herramientas.

El primer paso fue la aplicación de la firma digital. Cabe señalar que el Poder Judicial es la primera institución de la República Dominicana que ha establecido este mecanismo en todas sus instancias y los resultados están a la vista. Hoy día el 100 % de los magistrados ya usan la firma digital habitualmente. Esto permitió que al día 30 de noviembre de 2023, se hubieran firmado 1,106,965 documentos, llegando incluso a alcanzar la fase final de sentencia en casos grandes y complejos, con mayor rapidez y transparencia.

Este año ya está en consulta pública el Reglamento de firma digital para los notarios públicos, que no solo impactará positivamente la labor de 8416 notarios a nivel nacional, sino que también fortalecerá la seguridad jurídica de las operaciones realizadas por el sector bancario e inmobiliario.

Por supuesto estas herramientas no serían útiles sin garantizar la seguridad de la información y dignidad de los ciudadanos usuarios de este sistema; para eso, pusimos en plena ejecución la Política de seguridad de las tecnologías de información y comunicaciones, aprobada en enero de 2021, garantizando la protección de datos al establecer medidas como la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información judicial.

Por otra parte, desde el 2021 se desarrolló el Sistema de gestión de casos, que incluirá todos los procesos automatizados de los tribunales, convirtiéndose en el repositorio único para la toma de decisiones a nivel institucional. Esta aplicación fue realizada en Primera Instancia de la materia civil y comercial del Distrito Nacional. Durante el resto de 2021 y 2022 este sistema se puso en funcionamiento en todos los tribunales a nivel nacional de materia civil y comercial, Tribunal Superior Administrativo y en lo laboral.

Sandro Valdez, gerente de Procesos y Procedimientos, explica: *¿Cómo recibir un asunto?, ¿cómo digitalizarlo?, ¿cómo procesarlo de manera estandarizada? El mayor descubrimiento es ver lo que tienen en común las distintas materias civil, penal, comercial o laboral y cómo eso se traduce en fases similares del proceso. Por eso el sistema de gestión de casos plantea las diversas fases que tiene cada tipo de caso: gestión de la entrada, tramitación, gestión de la decisión y al final una entrega. Este es el marco básico de un proceso estándar. Adicionalmente, tenemos procesos de notificación o mediación, que se activan o desactivan dependiendo de la necesidad.*

Ya para 2023 —prosigue Valdez—, levantamos, analizamos y documentamos las historias de usuarios para realizar el diseño del piloto en Primera Instancia y Corte de Apelación del Distrito Nacional. Con la prueba del piloto, iniciamos la construcción de los productos que apoyan el programa de procesal penal, incluyendo un repositorio con datos que permitió construir herramientas de inteligencia de negocios para toma de decisiones.

En el mes de junio se activó el sistema para la materia inmobiliaria en el tribunal de jurisdicción original de María Trinidad Sánchez, donde se pudo automatizar todas las operaciones. Esta puesta en funcionamiento

sirvió de base para continuar las siguientes implementaciones a nivel nacional, abarcando todas las fases del proceso penal, con énfasis en la etapa inicial y en la ejecución de la pena.

La puesta en marcha en 2024 del sistema de gestión de casos para las materias penal y de titulación de tierras será sin duda un gran hito, que nos permitirá retomar y mejorar sustancialmente los avances logrados durante la pandemia en materia de virtualidad.

El objetivo es lograr superar el salto que el Poder Judicial de Chile dio en quince años, República Dominicana lo logre aproximadamente en tres, de acuerdo con las dimensiones del país y al actual avance de las tecnologías, hasta lograr que todos los servicios a nivel nacional puedan obtenerse también por la vía digital

A mediano plazo, el Poder Judicial buscará aplicar técnicas del aprendizaje automático (*machine learning*), para analizar tanto los costos como el rendimiento de cada tipo de caso y de cada tribunal, de manera que se pueda optimizar el uso de recursos materiales y humanos y diseñar mejores políticas públicas.

El uso de la inteligencia artificial en el sistema de gestión de casos se desarrollará hasta hacer posible que una sentencia preelaborada se produzca según la información de un caso concreto, de manera que el magistrado pueda obtener este documento al que solo deberá añadir lo verdaderamente irremplazable: su decisión.

OPTIMIZACIÓN PROCESAL PENAL

Otro de los campos donde se identificó que había espacio para agilizar procesos y reducir plazos fue la justicia penal. Por eso, a inicios del mes de mayo de 2022, el Poder Judicial convocó a actores relevantes del sistema de justicia, con el fin de socializar el Programa de Optimización Procesal Penal, fruto del trabajo de la Comisión Ejecutiva de Personas en Condición de Vulnerabilidad, liderada por los magistrados María Garabito y Fran Soto.

La justicia penal supone hoy alrededor del 38 % de los casos del sistema. Es, por tanto, la que afecta a más personas y donde se concentran los usuarios del sistema de inferior estrato socioeconómico, tanto entre las víctimas como entre los acusados.

Para una gran parte del país, la justicia penal representa el rostro de lo que es (o no es) la justicia. Por tanto, su optimización no solo supone un gran paso para garantizar el cumplimiento de los plazos de entrega de todos los servicios del sistema, sino que, además, contribuye en gran medida a mostrar cuál debe ser la nueva cara de nuestro sistema judicial.

Esencialmente, el programa de optimización busca rediseñar el modelo operacional de la jurisdicción penal y de la penal adolescente, a través de la organización de los tribunales y la adecuada interconexión con otros actores del sistema de justicia.

Cuando en 2022 se hizo un levantamiento para identificar áreas de mejora del sistema procesal se hicieron evidentes los nexos entre las lagunas existentes en el proceso penal y la congestión del sistema penitenciario.

Como señala el magistrado **Rafael Báez García, juez de la Primera Sala Penal de la Corte de Apelación del Distrito Nacional**: *El sistema penal, tiene un cordón umbilical que lo une con el sistema penitenciario y viceversa. De manera que cuando es eficiente el aparato juzgador, el aparato penitenciario se desahoga mejor.*

Aunque pueda resultar difícil de creer, hasta se hizo el trabajo de levantamiento entre 2022 y 2023, revisando expedientes correspondientes a 33,336 personas en privación de libertad, no existía en el país un conocimiento exacto de cuánto duraban estos procesos penales, ni en qué situación estaban los presos.

Se encontró así que los procesos duran unos dos años en promedio, sin contar con la etapa de recursos y apelación. Esto excede con mucho la norma vigente, que señala que no deberían llevar más de un año.

Se dedicaron meses a identificar a cada una de las personas privadas de libertad, mediante la captura de datos biométricos, determinando la cantidad de infracciones, haciendo estadísticas y tabulando toda la información para, entre otras cosas, ponerla a disposición del Tribunal de Ejecución de la Pena.

Se identificaron también otras carencias, como la falta de mecanismos de monitoreo, dificultad en la gestión de citaciones y notificaciones, y diferencias inadmisibles de criterios procesales.

El levantamiento arrojó otro dato alarmante: el 60 % de los privados de libertad son preventivos, es decir, están aún a la espera de juicio, de una población de entre 27,000 y 28,000 personas. Entre ellos había, además, casos de enfermedades graves, drogodependencia y otras situaciones que reclamaban acelerar los procesos judiciales, por motivos humanitarios y sanitarios.

El magistrado Báez García señala: *Teníamos gente en prisión preventiva por posesión de cigarrillos de marihuana, por diez gramos de cocaína, por un robo de pequeña cantidad. Gente que tiene dos años presa, por delitos cuya pena es un año, y no le ha vuelto a ver la cara un juez. Estábamos cayendo en el sistema inquisitorio. Además, hay casos en que a la víctima solo le interesa que le reparen el daño. ¿Cómo le beneficia a esa víctima estar un año o dos en un tribunal, en un pleito interminable?*

Como ha dicho el **juez presidente de la Suprema Corte de Justicia, Henry Molina**: *En atención a la dignidad de las personas, es tiempo de evaluar la razón por la cual la principal medida de coerción sigue siendo la privación de libertad, asumiendo en buen derecho que, conforme con el principio 15 del [Código Procesal Penal](#), la libertad es la regla y la privación de esta es la excepción.*

El debido proceso asegura que solo son culpables quienes así son considerados por un tribunal en atención a todos sus derechos, sigue razonando el juez presidente Molina evitando la adopción de medidas que se conviertan, de facto, en penas anticipadas. Decir esto no es ser garantista ni permisivo, es simplemente colocarse en el justo medio, donde establece la ley.

Para atajar estas situaciones, se convocó una mesa interinstitucional del Poder Judicial junto al Colegio de Abogados, la Pastoral Penitenciaria y el Seguro Nacional de Salud (Senasa), entre otras instituciones, a las que se invitó a presentar sus propuestas para diseñar una estrategia de optimización del sistema procesal penal.

Se aprobó un programa de atención a la drogo-dependencia, incluyendo en los casos que lo ameriten la puesta en libertad a condición de seguimiento de rehabilitación bajo tratamiento judicial. Esto tendrá un efecto importante en la descongestión del sistema, si tenemos en cuenta que, por ejemplo, entre 2010 y 2011, las suspensiones condicionales aplicadas ascendieron a 46.9 % de los casos en el Distrito Nacional. (Las suspensiones condicionales son puestas en libertad cuando lo amerite, bajo estricto seguimiento de un programa de rehabilitación).

En 2022 entraron al programa 3966 personas, principalmente en el Distrito, y en 2024 se tiene planeada la expansión y activación escalonada del programa en departamentos judiciales seleccionados. Se identificaron además 565 personas con garantía económica de imposible cumplimiento, lo que indica que es necesario integrar alternativas que no laceren sus derechos de libertad.

Se abordó el tema de las notificaciones de las audiencias que se había identificado como uno de los mayores problemas que cargaban el sistema. Tradicionalmente, el alguacil llegaba en persona a repartir las notificaciones, recibiendo una compensación económica por cada entrega. Ahora el objetivo es que el 50 % de las notificaciones a las partes de un proceso se haga usando los medios digitales. Se calcula que esta medida podría hacer descender en un 70 % los aplazamientos por causa de irregularidades en las notificaciones.

Además, como explica el magistrado Báez García, *es necesario acentuar el otorgamiento de libertades condicionales para las personas que califiquen. Porque hay personas que han cumplido tres cuartas partes de la pena, que tienen hábitos de estudio y trabajo.*

En conjunto, ateniéndonos al uso de procesos y procedimientos estandarizados, mejorando en un 70 % las citaciones, aumentando en un 50 % las medidas alternas de resolución de conflictos y reduciendo en un

80 % los presos preventivos, esperamos que se pueda reducir los procesos de dos años de duración promedio a uno solo, contando la fase de apelación, con la meta adicional de tener la audiencia preliminar dentro de los seis meses.

En paralelo con estas medidas, decidimos dar un especial impulso a la resolución alterna de conflictos para descongestionar el sistema, incluyendo un reglamento para los jueces e instrucciones para que las partes enfrentadas no lleguen al llegar al tribunal.

Esa es la esencia del Programa de Optimización del Proceso Penal —prosigue esclareciendo el magistrado Báez García—, concebido sobre un esquema de salidas alternativas en todas sus etapas. Desde que el ciudadano es detenido y comienza, comienza el proceso de investigación; en todo el curso del proceso hasta terminar con la ejecución de la condena, hay salidas alternativas al proceso. Esto es lo que hemos llamado negociaciones o acuerdos que se hacen.

En la fase de la instrucción encontramos la suspensión condicional del procedimiento y en el juicio, la suspensión condicional de la pena. También en instrucción tenemos el juicio abreviado, que es una posibilidad de resolución del conflicto con una solución temprana. En el juicio encontramos el perdón judicial, la suspensión condicional de la pena. En el ámbito de la ejecución, existe la libertad condicional, las salidas temporales, las cancelaciones o variaciones de ejecución por temas de salud, mujeres en estado de embarazo y lactancia, enfermos, adictos, etc. —concluye el magistrado Báez García.

En definitiva, es mucho lo que se puede hacer para descongestionar el sistema judicial penal y, con él, el sistema penitenciario, para cumplir con los objetivos de reinserción que inspiran el Código Penal.

LEY DE CASACIÓN

Al igual que ocurrió en el caso de la aprobación de la Ley de uso de medios digitales, la interacción del Poder Judicial con el Senado y la Cámara de Diputados logró un avance significativo para atajar la mora, gracias a la aprobación de la [Ley 2-23 sobre Recurso de Casación](#).

Como es sabido, el sistema de justicia dominicano ha tendido históricamente a ser especialmente litigioso. Un sistema donde al menos una de las partes tiene la expectativa de llevar su caso hasta la Suprema Corte de Justicia.

Esto supone, en muchos casos, un depósito temerario de recursos con el único fin de mantener en estado de suspensión la ejecución de sentencias emitidas por los tribunales y cortes. Recurrir un caso temerariamente no solo no tenía consecuencias hasta ahora, sino que una sentencia recurrida no se podía ejecutar, lo que se convertía en un terrible factor de parálisis.

Producto de esta práctica, a la altura de octubre de 2023 reposaban en los archivos digitales y físicos de la Secretaría General del Pleno de la Suprema Corte de Justicia, la cantidad de 4201 expedientes incompletos, en espera de actividad procesal de las partes. Esta situación motivó que algunas personas llegaran a declarar que sería necesario tener 25 o 30 jueces en la Suprema, para reducir el volumen de casos.

Con la Ley de Casación se pone fin a estas prácticas dilatorias. Primero, porque delimita claramente lo que se puede y no se puede recurrir, estableciendo sanciones para los que litiguen temerariamente, con penalizaciones de hasta 50 sueldos. Y, segundo, porque la casación establece que lo que han fallado otros tribunales anteriores se puede ejecutar, incluso con un espacio para rectificar.

Así lo ha reiterado el juez presidente de la Suprema Corte de Justicia, Henry Molina: *Esta norma puede hacer que pasemos de un procedimiento lento y complejo, que genera una carga exorbitante, a un proceso que recupere la función esencial de la casación, orientada a la protección del ordenamiento jurídico y a mantener la uniformidad de la jurisprudencia nacional.*

En concreto, la [Ley 2-23 sobre recurso de casación](#) incluye varias innovaciones, como eliminar el auto de emplazamiento, eliminar el efecto suspensivo automático del recurso y restringir la celebración de audiencia a casos excepcionales. Igualmente, solo se solicitará un dictamen de la Procuraduría General de la República para casos excepcionales y su emisión no suspenderá el trámite del recurso.

Los resultados no se han hecho esperar. Desde la aprobación de la ley en 2023, a mediados de ese mismo año, la SCJ había recibido 400 casos, cuando antes hubiera recibido en ese mismo plazo unos 3000. Esta disminución del flujo de casos en las instancias más altas del sistema convierte la Ley de Casación en una herramienta clave para lograr el objetivo de Mora Cero.

LOS RETOS DEL FUTURO INMEDIATO

Consolidar los cambios y hacerlos sostenibles en el tiempo será esencial para lograr la meta de Cero Mora y mejorar el conjunto del servicio judicial. Como señala correctamente el magistrado Joselin Moreta, hay muchas tareas por delante, como estandarizar la digitalización y generalizarla al conjunto del país, de manera que las pilas de papel sean definitivamente cosa del pasado.

Se requerirán medidas adicionales, algunas de gran calado, para que los tribunales emitan sentencias en tiempo oportuno y no vuelvan a inundarse por expedientes, ya sean en formato físico o digital. Una de ellas será la la ley de eficiencia procesal, que también se está impulsando desde el Poder Judicial. Esta ley avanzará en la estandarización administrativa, mejorando los procesos en las distintas materias, haciéndolos comprensibles, evidenciando las grandes etapas comunes a todas ellas, desde que entra un caso hasta que se ejecuta la decisión y simplificando los procesos.

Además, para descongestionar la labor de los tribunales se hace necesario desjudicializar procesos que, por su naturaleza administrativa, no deberían llegar al escritorio de un juez. Por ejemplo, las más de 17,000 solicitudes de divorcio por mutuo consentimiento, o el registro de contratos de prenda sin desapoderamiento, que suman más de 56,000 solicitudes al año, o la ratificación de más de 37,000 actas de estado civil. Incluso las más de 500 solicitudes de estampas de animales. Estos son ejemplos de labores que podrían llevar a cabo instancias administrativas del Estado distintas a los tribunales.

Estos serán algunos de los hitos que nos proponemos alcanzar en los próximos años para lograr el objetivo de la Mora Cero. Una vez logrado, la eficiencia mejorará notablemente, lo que sin duda generará una mayor confianza en el sistema de justicia y en el conjunto de las instituciones del país.

Además, la eliminación de la mora judicial tendrá efectos beneficiosos en el desarrollo social y económico del país, aumentando la seguridad jurídica, avanzando en la resolución de disputas laborales y allanando el camino para una inversión sólida y un desarrollo económico sostenible en la República Dominicana.

Sin embargo, el mayor efecto positivo será sin duda la reducción significativa de la carga emocional, económica y social que antes experimentaban las personas involucradas en largos e impredecibles litigios. Que evite la prolongación innecesaria de situaciones difíciles, reduzca la incertidumbre y el estrés y permita a las personas continuar con sus vidas de manera más estable y segura. Eliminada la mora, caminaremos efectivamente hacia una justicia que ofrezca respuestas rápidas y adecuadas a los problemas legales de la gente.

7

**EJE: 100 %
ACCESO**

QUÉ SIGNIFICA 100 % ACCESO

Desde el punto de vista

del servicio público, en el Poder Judicial encontramos una institución concebida con esquemas del siglo XIX, que obliga a algunas personas a cubrir largas distancias para ser atendidos y que ya no responde a las expectativas de eficiencia de la ciudadanía del siglo XXI.

Una vez la persona llega a la sede, se encuentra estructuras físicas totalmente obsoletas, incómodas tanto para usuarios como para empleados y, por supuesto, ajenas a las necesidades diferenciadas de la población vulnerable.

En 2019 esta situación contrastaba con la de la mayoría de las instancias públicas y privadas de la República Dominicana, que paulatinamente han ido incorporando el uso de las nuevas tecnologías en su día a día, mientras que el Poder Judicial había ido quedando atrás.

Era innegable que durante años faltó una visión sistémica del Estado desde el Poder Judicial, que analizara objetivamente su funcionamiento pensando en las personas. Por eso, comenzamos por definir que una justicia inclusiva es aquella que provee 100 % de acceso a todos los ciudadanos, tomando en cuenta sus posibilidades, capacidades y condiciones.

Para garantizar 100 % acceso, también es importante tener en cuenta las múltiples vías, tanto físicas como telemáticas, como las personas se acercan al Poder Judicial y la experiencia que reciben. Sin embargo, en 2019 aún no existía un área responsable de la atención al usuario como tal y que controlara el servicio a nivel nacional.

En cada tribunal existía una forma particular de atención y respuesta. No se llevaban estadísticas de la cantidad de usuarios que visitaban los tribunales, tiempos de atención, llamadas recibidas ni de los

motivos de consulta. No se medía la satisfacción del usuario ni se daba seguimiento a las quejas y reclamos de manera estructurada. En pocas palabras, no se había documentado el proceso de atención.

Era evidente la necesidad de mejorar el acceso a los servicios de justicia. Por eso, en 2020 se habilitaron canales de servicio por correo electrónico y teléfono, siendo estas vías las más utilizadas a causa de la pandemia.

Según relata **Mariloy Díaz, directora de Servicios Judiciales**, *hasta 2019, a nivel de servicios, básicamente lo que teníamos era el trabajo que hace de manera particular cada uno de los tribunales con su secretaría. Hasta ahí no existían unidades centralizadas, ni nada más fuera de lo que era la atención directa de la secretaria hacia el ciudadano.*

En agosto de 2023 se elaboró la Política de Atención a Usuarios(as), que sienta las bases para la estandarización y el control de la calidad en la atención al usuario de justicia. En noviembre se puso en operación el chat en línea, diversificando los canales disponibles.

Ese mismo mes se utilizó el modelo en una sede piloto, incluyendo el servicio de atención asistida, lo cual permitió un mayor alcance y democratizar el acceso a la justicia, reduciendo los tiempos de atención y costos de traslado. Al cierre de 2023 se ejecutaron monitoreos de control con los cuales se mostró el cumplimiento de los protocolos de atención en un 97.8 % en los canales digitales.

También aplicamos encuestas de satisfacción a los usuarios del servicio lo cual arrojó un 90.17 % de satisfacción general, incluyendo los que asistieron presencial a la sede. Además, hemos desarrollado políticas que amplían el acceso y estandarizan el trato adecuado con las mejores prácticas, que han sido potenciadas por capacitaciones y adecuaciones internas en modelos de gestión de tribunales, para mejorar el servicio. Esto incluye la [Guía de trato digno](#) y la Guía de buenas prácticas para el manejo de casos de violencia intrafamiliar, doméstica y de género.

Mirando hacia el futuro, con el servicio judicial formalizado, el usuario del Poder Judicial tendrá disponibilidad de varios canales tanto de manera presencial como a través de medios digitales. Se comprobará el cumplimiento de los protocolos y una mejora continua en base a retroalimentación de los usuarios en forma de reclamos, sugerencias, comentarios y encuestas de satisfacción con el servicio recibido.

TRIBUNALES SIN PAPELES, AUDIENCIAS VIRTUALES

Pocas cosas están cambiando tanto el modelo de justicia como aprovechar las capacidades de la tecnología digital para eliminar barreras de todo tipo al servicio.

La transformación de las sedes de justicia sería imposible sin la eliminación progresiva de las voluminosas pilas de documentos que solían abarrotar las oficinas judiciales. Gracias a la digitalización, los tribunales ahora pueden almacenar, acceder y compartir documentos de manera electrónica, lo que ha impulsado la eficiencia y la accesibilidad de los registros judiciales.

Como expresa la magistrada **Arelis Ricourt, jueza presidenta de la Cámara Civil de la Corte de Apelación de La Vega**, *mis nietos no entienden lo que es una pila de documentos, la situación que teníamos va a parecerles algo extraño e incomprensible.*

Esta gestión documental digital ha permitido a las sedes de justicia reducir drásticamente la dependencia de archivos físicos. Los expedientes judiciales, pruebas y documentos legales se escanean y almacenan de manera electrónica, lo que facilita su búsqueda y recuperación en segundos, en lugar de horas o días.

Esto acelera el procesamiento de casos y reduce el riesgo de extravío o deterioro de documentos importantes. Además, no solo ha mejorado la eficiencia en las sedes de justicia, sino que también ha tenido un impacto positivo en el medio ambiente. La eliminación de pilas de documentos en papel ha reducido significativamente el consumo de recursos naturales y la producción de desechos.

La digitalización no se ha limitado a la gestión de documentos y archivos, abarcó también a las propias audiencias, que tradicionalmente se identifican propiamente con la labor de impartir justicia. Estas audiencias virtuales permiten que las partes involucradas, abogados, jueces y testigos se conecten desde ubicaciones remotas, eliminando la necesidad de viajar largas distancias para asistir a un tribunal físico.

Esto ahorra tiempo y dinero a todos los involucrados, al tiempo que reduce los costos de desplazamiento y la congestión del tránsito. Además, las audiencias virtuales pueden programarse con mayor flexibilidad, lo que facilita que las personas se ajusten a sus horarios y se reduzcan los retrasos en los procedimientos judiciales.

De la misma forma, la instauración de audiencias virtuales puede reducir significativamente los costos asociados con la operación de tribunales físicos, como el mantenimiento de edificios y la necesidad de personal administrativo adicional.

La magistrada Ricourt recuerda como fue posible esta migración hacia lo digital al tiempo que, frente a los primeros embates de la pandemia, los miembros del Poder Judicial reaccionaron con creatividad y solidaridad. *En La Vega fue una prioridad dar respuesta a los privados de libertad, a sugerencia de jueces y familiares que piden audiencia virtual para los presos. Ahí se produjo la primera audiencia virtual del país.*

Ante la imposibilidad de desplazamientos y visitas presenciales, la cámara y el correo electrónico hacen las funciones de la secretaría, del alguacil y de los documentos impresos. *Aquí hace dos años que prácticamente no generamos archivos —señala la magistrada Ricourt—. Todo el mundo sabe que su oficina está en la pantalla. Con esto hemos ganado espacio, porque estábamos llenos de papeles. Ahora no se pierde nada y hay más transparencia.*

Sin duda, esto exigió capacidad de adaptación por parte de todos los actores del sistema, desde los abogados al personal administrativo de los tribunales. Por ejemplo, ahora las secretarías de esta sala de La Vega

reciben el documento original, lo digitalizan y lo devuelven al momento. Esto cambia las dinámicas de trabajo en torno al tribunal, liberando no solo el espacio físico, sino también el tiempo de los jueces, que ya no se dedican a recibir documentos, sino solo a examinarlos.

Es cierto que hubo resistencias del personal, por eso retiré las impresoras, para romper la inercia. Una vez dado este paso, la gran magia fue el trabajo en equipo, el trabajo mancomunado y la visión de un liderazgo para lograr metas y proyectos, acentúa la magistrada de La Vega.

Si bien las audiencias virtuales probaron rápidamente su efectividad, desde el punto de vista legal se encontraban en un limbo. Esto produjo que la sentencia del Tribunal Constitucional [TC/0286/21](#), emitida en agosto de 2021, obligara a pausar el uso de esta tecnología en diciembre del mismo año, alegando que era contraria a los artículos 473, 138 y 156 de la Constitución.

Para salir del *impasse*, el Poder Judicial puso en marcha la estrategia que permitió que esta revolucionaria tecnología contara con una base legal sólida para su aplicación en los tribunales dominicanos.

Este uso de la potestad de iniciativa legislativa del Poder Judicial fue bien recibida por el resto de los poderes del Estado. Primero el Congreso y después el Ejecutivo entendieron rápidamente los beneficios que las audiencias virtuales y la digitalización traerían al conjunto del sistema: velocidad, transparencia y trazabilidad.

LEY DE USO DE MEDIOS DIGITALES

El resultado fue la [Ley 339-22](#) sobre el uso de medios digitales. Un marco legal que definitivamente legitimó, entre otros muchos trámites, el uso de la firma digital o la firma electrónica cualificada por parte de los distintos actores del Poder Judicial para la validación de documentos; la celebración de audiencias virtuales con carácter opcional y con el consentimiento previo de las partes; el acceso al expediente judicial o la recepción de notificaciones a través del buzón judicial digital.

Gracias a esta ley, también se permite la tramitación e información para abogados y ciudadanos, a partir de un portal de servicios judiciales, evitando traslados al tribunal y pudiendo dar seguimiento en línea las 24 horas.

Pocos años antes, para que un colectivo de 16 jueces firmara una sentencia, se podían tardar hasta dos meses, según relata la magistrada Ricourt. La experiencia de la pandemia generó este gran sentido de la eficiencia y posteriormente la ley hizo posible resolver el problema, permitiendo que los 16 jueces firmen a la vez, con un clic. *¿Qué pasó después que se aprobó la ley? Ahora entras a una plataforma y en 15 o 20 minutos puedes firmar 500 o 700 decisiones, porque cada vez que haces un clic te puedes llevar hasta 100 decisiones firmadas. ¡Eso es mágico!*, resalta la magistrada Ricourt.

En paralelo con la puesta en marcha de esta ley, se ha ido avanzando en otros procesos, como la nueva numeración de sentencias, que permitirá agilizar la búsqueda y manejo de casos de la Suprema Corte de Justicia.

En junio de 2023 se levantó un diagnóstico sobre el estado de los expedientes de los tribunales de Santo Domingo, a partir del cual hoy podemos afirmar que los tribunales que se encuentran en esta provincia gestionan al 100 % sus expedientes activos de manera electrónica.

Por tanto, han realizado la concentración en el archivo central de expedientes fallados o inactivos, lo que permitirá la mudanza al futuro y nuevo edificio de la Ciudad Judicial con mínimo de papeles.

TRANSITANDO EN LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Con la aprobación de la Ley sobre uso de medios digitales y su reglamento de aplicación, la Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación inició el análisis y diseño de la plataforma de acceso digital,

para después adquirir las plataformas de monitoreo de ciberseguridad, como respuesta a incidentes cibernéticos, para validación de identidad digital por biometría y auditoría de código fuente y pruebas de penetración.

A principios de 2023, inició el desarrollo de esta plataforma con el trabajo en conjunto y liderazgo del Comité estratégico de aplicación de la Ley 339-22. Este *software* tiene componentes de infraestructura tecnológica y ciberseguridad que garantizan su alta disponibilidad con elevados niveles de protección, apoyados en el uso de inteligencia artificial. En marzo de 2023 implementamos un SOC (*Security Operation Center*), que es un servicio para el monitoreo y respuesta ante incidentes cibernéticos.

A partir de mayo, iniciamos el piloto de uso de la plataforma con los tribunales de primera instancia de civil y comercial del Distrito Nacional y de La Vega, Corte de Apelación de La Vega y el Tribunal Superior Administrativo, recibiendo la capacitación de la Escuela Nacional de la Judicatura. Los usuarios de la comunidad jurídica probaron y confirmaron la usabilidad de esta plataforma.

Para el 30 de septiembre de 2023, la plataforma de acceso digital quedó en servicio en los tribunales de materia civil y comercial, Tribunal Superior Administrativo y Suprema Corte de Justicia. Con esta aplicación se logran altos niveles de productividad en cuanto a la reducción de tiempos y ampliación de coberturas de atención.

Como ejemplo, en el Departamento Judicial de La Vega, los ciudadanos y ciudadanas cuentan con una vía de acceso a los tribunales de una forma virtual, 24 horas 7 días a la semana, los 365 días del año, en un entorno de fácil uso, con seguridad y con la garantía de la integridad de la información. Esto es así tanto para la Corte como en la Cámara Civil y Comercial. Así mismo sucede en la Cámara Civil y Comercial del Distrito Nacional, con planes de expansión nacional durante los años 2024 y 2025.

Como explica **Édynson Alarcón, juez presidente de la Cámara Civil y Comercial del Distrito Nacional**: *Hasta 2019-2020 teníamos una administración del siglo XIX, prácticamente de la era paleolítica, nada más lejos de la digitalización. El juez presidente Henry Molina quiso desde el principio hacer de la judicatura algo tecnificado; sin esa visión sería imposible haber logrado esto.*

Igualmente, en septiembre de 2023 fueron habilitadas las audiencias virtuales en todos los tribunales de Primera Instancia y cortes de apelación, en el Tribunal Superior Administrativo y la Suprema Corte de Justicia en materia civil y comercial. Así mismo, se encuentra a disposición de los ciudadanos el Rol Nacional de Audiencias, mediante el cual se puede acceder a las audiencias de todo tipo a nivel nacional.

A largo plazo, este paso hacia la digitalización no sería posible sin la participación de la Escuela Nacional de la Judicatura (ENJ). A este brazo académico del Poder Judicial corresponde ofrecer programas de formación y capacitación especializados para jueces, fiscales, abogados y personal judicial en el uso de herramientas digitales y sistemas de gestión de casos electrónicos.

La Escuela certificó por primera vez el uso de la plataforma y el protocolo de actuación a los servidores judiciales de los tribunales habilitados para las audiencias virtuales.

Es justo afirmar que la ENJ fue pionera en la educación virtual en la República Dominicana, por esta razón, la pandemia no representó una dificultad sino más bien una oportunidad para reimaginarse y desarrollar un nuevo modelo educativo, centrado en el perfil del egresado, a fin de dar respuestas pertinentes y oportunas a los usuarios del sistema de administración de justicia.

La Escuela Nacional de la Judicatura se proyecta como parte central de la transformación de la Justicia, como ya se ha mencionado, a través de su Laboratorio de Innovación y de su Biblioteca Virtual, y de sus permanentes e innovadores programas de formación y capacitación.

RENOVACIÓN DE LAS INFRAESTRUCTURAS

Actualizar la relación de los ciudadanos con el sistema de justicia también pasa, inevitablemente, por transformar los espacios físicos en los que reciben los servicios. En este punto, hay que reconocer que muchos de los edificios que hoy funcionan como sedes de justicia no fueron diseñados para albergar tribunales, sino otro tipo de funciones administrativas.

En otros casos, encontramos palacios de justicia diseñados con la mentalidad autoritaria vigente en el país hace décadas y que sacrificaba la escala humana y el servicio público para transmitir una idea de grandeza y solemnidad de la justicia.

Esa concepción simbólica determinaba también las relaciones verticales y distantes de las instituciones con las personas, una visión que el nuevo liderazgo nacional está transformando, para acercar los servicios a la gente y ponerla en el centro de la gestión pública.

Desde el punto de vista de la organización territorial, en la actualidad las edificaciones que ofrecen los servicios judiciales se encuentran dispersas en cada departamento judicial, lo cual dificulta el óptimo desempeño de las labores. Significa que, para tramitar las gestiones de un mismo caso, un usuario puede verse obligado a transitar por diferentes palacios de justicia, tribunales y juzgados de paz, en diferentes localidades.

Por ejemplo, los servicios del departamento judicial del Distrito Nacional se encuentran dispersos en 16 edificaciones que representan 40,063.48 m². Muchas de las edificaciones activas fueron concebidas para uso residencial, por lo tanto, no cumplen con las necesidades propias del servicio de justicia, y las que fueron diseñadas para el servicio judicial han presentado importante nivel de deterioro y limitación de espacio para el cumplimiento de sus fines.

El caso de mayor criticidad es el edificio de las Cortes de Apelación (antiguo edificio de la Suprema Corte de Justicia), el cual fue construido dentro del conjunto arquitectónico por motivo de la celebración de la Feria de la Paz y Confraternidad del Mundo Libre en 1955.

En diciembre de 2020 fue concluido el máster plan para la Ciudad Judicial en el Distrito Nacional, concepto que propone un proyecto para el diseño, construcción, operación y mantenimiento de las infraestructuras, concentrando todos los servicios del sistema en una sola zona.



El proyecto prevé la intervención de aproximadamente 111,796 m² entre espacio de oficina, estacionamientos, áreas verdes y parques, con una inversión estimada de 120 millones de dólares. La magnitud de esta cifra convierte la iniciativa de inversión en compleja y costosa, razón por la cual se ha programado su realización a través del esquema de alianza público privada, permitiendo la optimización de recursos para la administración y gestión de las edificaciones judiciales.

Vista frontal del Palacio de
Justicia del Departamento
Judicial de Santo Domingo
Este, la primera sede
orientada al 100 % Acceso



Fuente: Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones.

Pasando a implementar el plan, se comenzó por construir una nueva sede que sirviera de modelo a lo que queremos para todo el país, el Palacio de Justicia de Santo Domingo Este. Esta demarcación recibe uno de los mayores volúmenes de trabajo del país, en una de las peores infraestructuras, con unos 76,459 casos anuales.



Vista parcial del atrio que conectará las instalaciones del Poder Judicial y las del Ministerio Público, en el nuevo Palacio de Justicia de Santo Domingo Este.

Fuente: Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones.

Su próxima entrega dará el silbato de salida al modelo de la justicia que viene. Desde la propia infraestructura, segura, ecológica y totalmente accesible, hasta la automatización de procesos y el modelo de servicio que se brindará allí, todo estará enfocado en las personas. Esta será la primera sede judicial del país construida, gestionada y orientada al 100 % acceso.

En el futuro, se requiere repensar el Distrito Nacional, Santiago, San Cristóbal, La Vega y San Pedro de Macorís. Esas localidades reúnen alrededor del 80 % de la carga y su transformación marcará también un antes y un después en el acceso efectivo a la justicia.

En esta línea, en septiembre de 2023 se dio el primer picazo al nuevo Palacio de Justicia de Santo Domingo Oeste. Esta sede sigue el modelo de Ciudad Judicial, lo cual implica la concentración de actores del sistema de justicia como el Ministerio Público y la Defensa Pública. El circuito contará con once salas de audiencia, centros de servicios secretariales y de entrevista forense, *lobby* de autoservicio digital, salas de audiencias

virtuales, espacio para aproximadamente 100 estacionamientos, oficinas secretariales de tribunales, oficinas para jueces, entre otros.

Otro paso para romper barreras en el acceso a la justicia desde las instalaciones físicas fue la incorporación de cámaras Gesell en todos los distritos judiciales, que ya es una realidad. Este sistema evita que las víctimas de violencia de género o delitos sexuales, por ejemplo, revivan su dolor en largas entrevistas e interrogatorios repetidos.

Así mismo, en 2021 se reveló que el Registro de Títulos de Santo Domingo estaba recibiendo un total 27,212 usuarios mensuales. Esto puso de relieve la necesidad de contar con una oficina adicional en el Distrito Nacional. Como resultado de encuestas a los usuarios y de acuerdo con criterios de accesibilidad, se escogió el centro comercial Sambil hacia donde se calculó que se podría derivar un 20 % del tráfico actual de la sede central.

Esta nueva oficina está basada en un concepto dual, pues permitirá realizar trámites por medio de canales presenciales y digitales, mediante las tecnologías más modernas que brindan al usuario una experiencia impecable. Como se podrá comprobar, el sitio cuenta con infraestructura física y digital, recursos humanos, y procedimientos de atención para lograr servir a aproximadamente seis mil usuarios por mes.

También se constató la necesidad de contar con una nueva oficina de la misma materia en Azua. Luego de un año de gestiones, se identificó un local con las condiciones óptimas. Esta oficina se encuentra en pleno funcionamiento y beneficiará a unos 3700 ciudadanos anualmente, permitiendo el acceso con un ahorro promedio en el tiempo de desplazamiento de dos horas.

La oficina contribuye al desarrollo del sector inmobiliario en la región sur. Las personas que antes debían desplazarse hasta Baní para acceder a los trámites cuentan con nuevas posibilidades para un servicio eficiente y de calidad, disminuyendo costos de traslado y tiempo.

También se habilitó una nueva nave en el Distrito Nacional para el archivo histórico del Registro Inmobiliario. Adecuada para el efectivo cumplimiento, esta instalación garantiza mayores niveles de preservación de los derechos a la propiedad inmobiliaria.

Su ejecución ha tomado tres años e impactará en el fortalecimiento de la custodia de toda la información histórica del sistema inmobiliario dominicano, protegiendo la seguridad jurídica al mitigar el riesgo de deterioro, pérdida o manejo inadecuado. Mejorará las condiciones de trabajo para la correcta custodia, operación y conservación de documentos durante los próximos quince años.

MECANISMOS NO ADVERSARIALES PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Apuntar a un modelo de 100 % acceso a la justicia también pasa por buscar formas alternas de resolución de conflictos para aquellos casos que puedan solucionarse sin seguir el establecido modelo de litigio. Estas opciones permiten reducir la complejidad del proceso, así como el consumo de tiempo y dinero para las partes.

Como ha expresado el juez presidente Molina: *Muchos países han abordado de un modo eficiente sus problemas penales a través de soluciones alternativas. Los tribunales son la excepción, el último recurso en un Estado de derecho para que las partes encuentren solución a sus conflictos. Los acuerdos equivalen al sistema de atención primaria en salud. No todos los casos pueden llegar a cirugía o cuidados intensivos.*

Es cierto que en sistemas penales que han alcanzado buenos niveles de convivencia pacífica, solo el 20 % de los conflictos llegan a la etapa de juicio. En algunos casos, como el de Estados Unidos, esa cifra se reduce al 10 %.

En la República Dominicana es lo contrario: de cada 100 casos, 87 llegan a juicio. Esto satura drásticamente el sistema de justicia penal, limitando la capacidad de respuesta de todos los actores y, con ella, el acceso universal al que aspiramos.

MEDIACIONES 2022-2023

CMJ		2022		2023	
		SESIONES	ACUERDOS	SESIONES	ACUERDOS
SANTIAGO	Santiago*	-	-	3	3
	La Joya	430	192	593	393
	Cienfuegos	271	129	336	183
GRAN SANTO DOMINGO	Gascue	1,429	552	935	683
	Santo Domingo Este	310	163	316	203
	Las Caobas	741	318	1,039	263
CIBAO	La Ciénaga	478	208	363	181
	San Francisco de Macorís	124	105	141	55
	Moca	201	102	29	18
	Mao	98	53	518	327
	La Vega	55	26	429	208

*Puesta en funcionamiento a partir de noviembre

Procesos de mediación y conciliaciones utilizando mecanismos alternos de resolución de conflictos desde que inició su aplicación, 2022-2023



TOTALES	4,137	1848	4,699	2621
---------	-------	------	-------	------

Fuente: Dirección de Justicia Inclusiva.

El objetivo debería ser potenciar las vías alternas para pasar del 13 % que hoy se resuelve sin llegar a juicio, a la solución del 90 % acordando la sanción. Para ello ampliamos los canales donde se ofrece el servicio de mediación. Inicialmente, se creó un espacio en el Palacio de Justicia de Santiago y se entrenaron tres mediadores en Santiago, Valverde y La Vega. En 2023 continuamos la capacitación de jueces y juezas, la formación de nuevos mediadores y habilitamos centros de mediación en las sedes judiciales de Santo Domingo Este.

A su vez, la Suprema Corte de Justicia aprobó, con su [Resolución núm. 2142-2018](#), el [Reglamento general sobre los mecanismos alternativos de solución de conflictos](#) y una [Guía de derivación de casos](#), para orientar qué tipo de casos y en qué condiciones se pueden enviar al sistema de mediación en materias civil, comercial y de familia, contencioso administrativo y tributario, penal, laboral e inmobiliario.

De la misma forma, como parte del Programa de Optimización del Proceso Penal, mencionado en capítulo anterior, se están potenciando los diferentes mecanismos existentes para reducir la cantidad de casos que llegan a juicio de fondo, desde los acuerdos entre las partes hasta los juicios abreviados, con el fin de alcanzar de la forma más eficiente el resultado que esperan las partes: que se sirva justicia.

En el futuro inmediato, la extensión de la mediación, los acuerdos y los procesos abreviados, deberían tener un impacto fundamental en el desempeño de los actores y en la eficiencia del sistema de justicia, ayudando a crear una cultura en la que la resolución pacífica de conflictos sea la norma y dejando atrás una cultura de la litigiosidad que, en la práctica, supone una barrera para el acceso a la justicia de muchas personas.

UN FUTURO 100 % ACCESIBLE

La digitalización, la mejora de la experiencia de usuario y la modernización de las infraestructuras para adaptarlas a las diferentes necesidades de las personas son algunas de las vías en las que estaremos trabajando los próximos años para hacer efectivo el acceso a la justicia.

Sin embargo, una de las mayores oportunidades para esta meta radica en el ámbito normativo. Por eso, se está elaborando una propuesta que pretende reorganizar la geografía judicial, con el objetivo de optimizar cada departamento judicial en función de la cantidad de jueces que hay disponibles. Tradicionalmente, el servicio se ofrece desde una organización de departamentos y distritos judiciales concebida de acuerdo al mapa político, esto es, relativa al territorio, sin considerar las necesidades de los usuarios.

¿Por qué una persona residente en Bayahíbe debe viajar 35 kilómetros hasta Higüey para conocer un asunto en primera instancia, en vez de ir a La Romana que le queda a tan solo 15 kilómetros?

Con la propuesta Ley de regiones y la entrada en vigor de la opción de justicia digital, cambiaremos esta realidad y comenzaremos a abordar las verdaderas necesidades del sistema. Para empezar, es crucial ubicar sedes judiciales en áreas donde la población es más densa. Esto garantiza que las áreas con una mayor demanda de servicios judiciales reciban una atención adecuada.

Igualmente, las sedes judiciales deben ser fácilmente accesibles para todos los ciudadanos. Esto significa no solo una variedad de opciones de transporte, sino también la ubicación estratégica que permita llegar sin dificultades excesivas.

Las sedes judiciales deberán asignarse en función de la demanda. Donde haya una mayor carga de casos, corresponde asignar más recursos para garantizar una administración eficiente de la justicia. Del mismo modo, la distribución debe estar respaldada por los recursos necesarios, tanto financieros como humanos. Solo así se puede asegurar un funcionamiento efectivo en cada ubicación.

Finalmente, la flexibilidad es clave. Esto significa que debemos ajustar nuestra distribución de sedes judiciales según evolucione la sociedad, y que, cuando se detecte una alta carga de trabajo, otros departamentos puedan intervenir, previa autorización, y mantener el equilibrio y la competencia.

Igualmente, seguirá avanzando la transformación digital del sistema, como puntualiza Sandro Valdez: *En el futuro con inteligencia artificial se puede generar un expediente, un documento, y pasar al juez con los estándares que se hayan acordado. Ejemplo: recibimos y digitalizamos un contencioso, se programa la audiencia, hasta que tenemos la audiencia y un fallo. Entonces activamos gestión de la decisión, algo que no hace falta que haga un juez, eso puede hacerse en un equipo remoto. De hecho, ya hay jueces que lo piden, tener datos básicos generados de forma estandarizada y automatizada.*

Todas estas mejoras en el servicio, que pueden parecer evidentes y que se realizan de manera habitual, por ejemplo, en el sector privado, suponen una transformación sin precedentes para el Poder Judicial y las más de 6800 personas que lo componen. Sin embargo, pese a los retos que plantea, la reestructuración del servicio judicial para que sea accesible a todos los dominicanos y dominicanas es una meta irrenunciable y esencial, sin la cual no podemos hablar de verdadera justicia.

Por eso, el Poder Judicial sigue profundizando en su implementación, avanzando en todos los frentes, desde las barreras arquitectónicas hasta las económicas o sociales, acercándonos a los usuarios del sistema como nunca antes y trabajando por una justicia al servicio de la gente, nunca más al revés. Una justicia que permita a todas las personas hacer valer sus derechos y buscar soluciones a sus problemas legales de manera equitativa. Una justicia que opere para enaltecer la condición de dignidad de todas las personas.

8

**EJE: 100 %
TRANSPARENCIA**

QUÉ ENCONTRAMOS

De acuerdo a los estudios realizados,

en términos de confianza de la sociedad en el sistema de justicia, más del 62 % valora al sistema judicial con una calificación de 7/10 o menos en términos de confianza.

Entre las principales objeciones sobre el sistema está la percepción de que es una institución distante y cuestionan la independencia de los jueces y juezas, de igual manera que a otros actores del sistema como la policía o la fiscalía.

A la luz de estas informaciones, entendimos que la transparencia en el sistema de justicia no podía estar limitada a una rendición de cuentas anual o a una campaña divulgativa particular. Se hacía necesario abrir las puertas de la institución al escrutinio público y acercarla a través de mecanismos permanentes de difusión y comunicación a la sociedad, que permitieran realizar una labor pedagógica acerca del Poder Judicial y establecer puentes de conexión con la gente.

GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA TRANSPARENCIA

Por supuesto, no podemos hablar de transparencia sin dar cuenta ante la sociedad del uso correcto de los recursos y de una gestión eficiente, responsable y previsible.

En distintas ocasiones se habían llevado a cabo esfuerzos para el establecimiento de sistemas que sustenten, de manera aislada, los componentes de la administración del Poder Judicial, es decir, las áreas de gestión humana, finanzas, compras y las demás operaciones administrativas. Por eso en el Poder Judicial coexistían más de siete sistemas de información como soporte de gestión en estas áreas.

Un ejemplo de esta dispersión la encontramos en las transacciones del Consejo del Poder Judicial, la Escuela Nacional de la Judicatura y el Registro Inmobiliario, que se manejaban en sistemas independientes y no se comunicaban entre sí. O lo mismo sucedía con las operaciones vinculadas al ejercicio financiero y administrativo de la institución. Dispersión y opacidad eran el resultado de la fragmentación administrativa.

Era necesario dotar al Poder Judicial de un sistema que le permitiera eficientizar la gestión y control de sus recursos administrativos y financieros, así como gestionar sus procesos y sistemas informáticos de manera automatizada. Estimamos que, una vez completada esta unificación, habrá una reducción en torno al 45 % de los procesos manuales, mayor rapidez y menos costos operativos.

Explica **Ángel Brito, pasado director general de Administración y Carrera Judicial y actual de la ENJ**: *Teníamos una situación de mala programación porque la planificación operativa que encontramos en el año 2019 tenía un déficit cercano a 900 millones de pesos entre lo que se había planificado para hacer y lo que realmente estaba asignado, eso generaba una suerte de caos que teníamos que cambiar.*

En el año 2021 se realizó un análisis técnico que dio lugar al diseño del proyecto, determinando la necesidad de la contratación de un sistema integrado de gestión de recursos (ERP) para el Consejo del Poder Judicial y sus dependencias, además de la importancia del acompañamiento de una firma externa para la preparación de términos de referencia, evaluaciones y la recepción de los módulos implementados, que resultó ser KPMG.

En mayo de 2023, iniciaron los trabajos de ejecución de la primera etapa de esta herramienta, con la integración de los servicios de gestión humana y los procesos financieros. En septiembre del mismo año, gestión humana se puso en operación sobre el sistema, aumentando la eficiencia, la calidad del servicio y los niveles de control del gasto en servicios al personal, que equivale a un 80 % del presupuesto del Poder Judicial. El nuevo sistema también benefició las operaciones del fondo de pensiones.

En diciembre de 2023, culminó la implementación del módulo financiero, integrando y optimizando los procesos e impactando en la reducción de un 40 % en los tiempos de tramitación, además de facilitar el cumplimiento de la transparencia y la rendición de cuentas.

Por otra parte, la evaluación del desempeño y su reglamentación también sirven como herramienta para motivar a los empleados. Establecer metas alcanzables y reconocer el buen desempeño puede aumentar la satisfacción y compromiso laboral, lo que a su vez puede llevar a un servicio más eficiente y de mayor calidad.

Tal como abunda Ángel Brito, *en ese momento nosotros teníamos algunos desafíos importantes, sobre todo en lo que tiene que ver con la gestión de los principales derechos de movimiento de los jueces en la carrera, es decir, el estatuto de la carrera judicial, que es un derecho, una prerrogativa que protege a los jueces y, al mismo tiempo, es una garantía para la ciudadanía, en el sentido de que cuentan con personas que están profesionalizadas al servicio de la justicia.*

Estos jueces tienen un conjunto de beneficios y garantías de permanencia en el servicio que les permite ser lo suficientemente independientes e imparciales para tomar decisiones. En ese sentido, nosotros teníamos la necesidad de diseñar y sistematizar un escalafón judicial.

Así, en 2021, por primera vez, para los movimientos de jueces y juezas en el Poder Judicial fue cumplido el mandato legal de la provisión de cargos conforme al escalafón judicial.

A la fecha, el escalafón judicial y el proceso de provisión de cargos judiciales están consolidados. Se actualizaron por tres años consecutivos, a partir de un proceso de mejora continua y de madurez institucional. Las consecuencias positivas de este sistema se han evidenciado en la reducción de recursos de reconsideración y jerárquicos. En el año 2023 se llevó a cabo la tercera actualización, culminada a finales de mayo.

A nivel de la provisión de cargos judiciales, desde que inició la aplicación del sistema de escalafón en 2021 hasta 2023, se han realizado 291 aumentos de jerarquía y ascensos y 122 traslados.

Describe el director Brito: *Eso ha permitido generar garantías a los jueces y poner fin a las arbitrariedades. Cada uno tiene un orden que es de acceso público en el portal del Poder Judicial y que es predecible. Si hay una plaza vacante, cada uno sabe en qué lugar está para poder ocuparla. Es decir, ahora es un tema que se maneja con los debidos recursos de ley y que permite un nivel alto de transparencia.*

De la misma forma, en marzo de 2022 el Manual de Compensación y Beneficios del Poder Judicial rescató los criterios establecidos en la Ley de Carrera Judicial y su reglamento de aplicación, a fin de garantizar la equidad retributiva y la competitividad salarial, para atraer y retener el mejor capital humano disponible en el mercado laboral. Este manual instituyó el pago de compensación variable sobre la base del desempeño colectivo e individual de las personas.

En continuidad con el fortalecimiento de la gestión por resultados, en mayo de 2023 el Consejo del Poder Judicial aprobó la Política de Incentivo Variable por Desempeño y su plan de aplicación. En la política quedaron establecidos los criterios para gestionar un esquema de incentivos variables, vinculados a los resultados individuales y colectivos dentro del Poder Judicial.

En el mismo mes de mayo de 2023 inició la aplicación del plan con la Suprema Corte de Justicia, donde ya estaban establecidos los resultados que permitían sustentar el pago por desempeño variable. En junio del mismo año, comenzó su uso en aquellos tribunales y áreas administrativas que fueron sometiendo sus resultados en los sistemas de gestión de la institución.

En el marco de la evaluación de desempeño, se actualizaron los instructivos y la metodología de aplicación basados en indicadores de gestión y competencias. Esta tarea tuvo lugar en noviembre de 2023.

Dos meses antes, en septiembre de 2023 se abrió el acceso a todos los supervisores a la plataforma institucional (ERP) para evaluar el desempeño de los servidores judiciales administrativos, permitiendo subir los acuerdos de desempeño para 2024.

Los reglamentos de evaluación del desempeño proporcionan un marco para identificar fortalezas y áreas de mejora laboral. Esto permite el diseño de programas de capacitación y desarrollo personalizados para ayudar a los empleados a alcanzar su máximo potencial.

A partir de la implementación del ERP y su interacción con la información generada desde el sistema de gestión de casos, los jueces del Poder Judicial podrán consultar sus niveles de productividad en línea, lo cual permitirá el monitoreo y la autogestión de los resultados puntuables de las competencias judiciales a partir de 2024.

En palabras del **magistrado de la Suprema Corte de Justicia, Justiniano Montero Montero**: *Tener un sistema de recompensa por desempeño va a generar también una cultura de competencia saludable que tendrá su efecto en los resultados.*

La transparencia tiene una gran gravitación en todo el proceso de digitalización. Porque no es solo que yo diga que soy transparente en mis actos, es que tú lo puedas ver directamente como usuario a través del sistema, que lo puedas palpar —enfatisa el magistrado Montero.

OBSERVATORIO JUDICIAL

Una de las primeras decisiones para alcanzar los objetivos de transparencia fue crear un observatorio judicial que sirviese como plataforma independiente y objetiva para divulgar información relevante sobre casos judiciales, tiempos de procesamiento y decisiones judiciales.

Un levantamiento inicial reveló que había un retraso de dos años en las estadísticas disponibles y no existía un repositorio unificado de la información del sistema de justicia. Entre otras cosas, eso implicaba que a las solicitudes realizadas por organismos nacionales e internacionales no se les podía dar respuesta oportuna.

La información que se publicaba no se presentaba en un formato cercano y amigable al usuario y, de hecho, era patente que los propios jueces, juezas y servidores judiciales no manejaban ni tenían acceso a los datos de desempeño de sus tribunales.

Para diseñar nuestro Observatorio, se llevó a cabo una consultoría con la Organización de Estados Americanos (OEA) que, entre otras cosas, permitió conocer algunas de las experiencias pioneras de la región. Por ejemplo, la de Chile, que creó su Observatorio Judicial en 2022, la de Colombia con su Observatorio Judicial lanzado en 2007, y las iniciativas similares de Uruguay, México y Argentina. Tales ejemplos internacionales demostraban el impacto positivo que un observatorio judicial puede tener en la transparencia, la eficiencia y la calidad de la justicia en un país.

Por eso, inaugurado a finales de 2023, nuestro Observatorio ha empezado a publicar estadísticas, datos estandarizados, estudios jurídicos y otros productos dirigidos a jueces y servidores judiciales, centros de investigación, organismos internacionales, estudiantes universitarios en carreras de Derecho, Economía, Ciencias Sociales o afines, así como otros poderes judiciales de la región y ciudadanos en general.

COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA E IDENTIDAD INSTITUCIONAL

La comunicación externa efectiva es un componente esencial para el buen funcionamiento de un Poder Judicial. La transparencia y la confianza pública en el sistema de justicia dependen en gran medida de cómo interactúa con la sociedad. Cuando se hace abiertamente en asuntos procedimientos, decisiones y políticas, demuestra su compromiso con la justicia imparcial y la rendición de cuentas. Esto ayuda a disipar las percepciones de opacidad que a veces pueden rodear al sistema judicial.

La comunicación externa también es una herramienta valiosa para educar al público sobre el funcionamiento del sistema judicial y los procesos legales. Los ciudadanos mejor informados están en mejores

condiciones para comprender y participar en asuntos legales, lo que puede ayudar a reducir la litigiosidad innecesaria y a resolver conflictos de manera más expedita y constructiva.

En 2019, la División de Comunicaciones se limitaba a atender prensa y audiovisuales y existía una escasa cultura de comunicación dentro del Poder Judicial. Además, como los tiempos mediáticos son dispares con los tiempos judiciales, se producía una comunicación acorde con la máxima de «el Poder Judicial habla por sentencias». Esto significa que, sin un esfuerzo consciente por parte de la institución, los asuntos judiciales quedaban fuera de la agenda mediática, o se circunscribían a los «escándalos» o al sensacionalismo.

Por estos motivos, ese mismo año, una encuesta señalaba que solo un 8 % de las personas mencionó espontáneamente al Poder Judicial entre las instituciones u organizaciones públicas o privadas que eran relevantes para los ciudadanos de República Dominicana.

Emprendimos así en 2023 una política de comunicación socializada con jueces, actores claves y la comunidad jurídica, que se propuso mejorar la relación con líderes de opinión y periodistas, colocar contenido estratégico en medios convencionales y digitales, así como potenciar el boletín propio de la institución: *El Judicial*.

Se reforzó también la producción audiovisual, incluyendo la transmisión de audiencias y la comunicación digital, con presencia en las redes sociales Twitter, Facebook, Instagram y Youtube.

Cabe destacar que a partir de 2023 empezamos a utilizar la nueva identidad institucional del Poder Judicial, que se comenzó a desarrollar en 2021 y con la que se busca reflejar gráficamente la profunda transformación y modernización que estamos llevando a cabo. Esta nueva identidad es más que un simple logo, es la manifestación visual de la nueva marca del Poder Judicial de República Dominicana. Como toda marca profesionalmente construida, tiene un componente de contenido y posicionamiento estratégicos, que expresan los cambios culturales que

vive el Poder Judicial, la calidad de su gestión y la mejora de sus servicios, poniendo en el centro de todas las decisiones a las personas.

La puesta en funcionamiento de la marca cuenta con varias fases, entre las que resaltamos la capacitación sobre el uso del Escudo Nacional y el identificador de la institución, comprendido en el Manual de Identidad institucional que confeccionó la Comisión Ejecutiva de Comunicación e Imagen Institucional.

De esta manera evitamos la confusión que existía antes de 2019 cuando numerosos programas y departamentos tenían sus propios logos y estilos, contribuyendo así a crear una experiencia coherente y consistente para el público.

Evolución de la identidad visual del Poder Judicial



Además, al tener una identidad gráfica unificada, reducen los costos a largo plazo, ya que se evita la necesidad de rediseñar constantemente materiales y recursos visuales.

Por otra parte, no podemos hablar de transparencia y acceso sin integrar a la ciudadanía a participar como sujeto protagónico en la formulación y elaboración de los planes, programas y proyectos del Poder Judicial. Es por esto que, por primera vez en la historia de la institución, se aplicó una Política de Participación Ciudadana, a partir de una colaboración de los poderes judiciales de Costa Rica, España y República Dominicana con el apoyo de la Agencia Española de Cooperación Internacional.

Esta política se compone de diversos mecanismos de participación, entre los que destacamos el desarrollo de Diálogos Estratégicos que incorporan a los jueces a conversar con la ciudadanía sobre los principales proyectos desarrollados por el Poder Judicial durante 2023, entre los que destacan el Diálogo sobre la participación de la ciudadanía en la transformación del Poder Judicial, el Diálogo para la Optimización Penal y el Diálogo sobre el Sistema de Gestión de Casos.

En la misma línea de mantener la comunicación con la ciudadanía, se hacía necesario reorientar y adaptar a las demandas de la sociedad actual la comunicación a través de nuestro principal vocero, el presidente de la SCJ. Por eso se impulsó su comunicación con nuevos públicos que exigen claridad, participación y transparencia, llevando a cabo actividades en universidades, foros empresariales y diálogos con la prensa, entre otras actividades.

Por último, la comunicación interna eficaz es esencial para el funcionamiento del Poder Judicial. Los jueces, magistrados, abogados y personal de apoyo deben estar bien informados y coordinados para garantizar la administración justa y eficiente de la justicia.

Para ello, se habilitaron los buzones de correo Comunicación Interna y Comunicaciones Gestión Humana; se aplicó la red social interna Viva Engage y estamos en proceso de adquirir e instalar murales digitales para promover un ambiente de trabajo colaborativo que ayude a la toma de decisiones basadas en información precisa.

En el futuro inmediato, vamos a desarrollar diversas acciones, entre las cuales se destacan la capacitación y entrenamiento de portavoces del Poder Judicial; la coordinación con los medios de comunicación y sus representantes; el monitoreo y evaluación de la política de comunicación; la elaboración de documentos y protocolos para fortalecer las buenas prácticas en materia de comunicación a lo interno de la institución.

Asimismo, prestamos especial atención al monitoreo de prensa. Se estableció un sistema reportes diarios, semanales y trimestrales, además de un sistema de alerta temprana y reportes de incidencias.

La Escuela Nacional de la Judicatura también ha colaborado con el esfuerzo de mejorar la comunicación con la sociedad. Así, en 2023 fue lanzada la Cátedra Justicia y Comunicación Dr. Adriano Miguel Tejada, enfocada a abogados, jueces, académicos y comunicadores.

Igualmente, la ENJ conoció y aprobó la creación de la Cátedra de Innovación, en el marco de la cual se editó el libro *Legal Design*, que busca generar una interacción entre Derecho, diseño y tecnología, por considerarse la mejor forma de asegurar el futuro profesional de los actores del sistema de justicia, esto también a través del diseño de un curso de autoaprendizaje sobre *Legal Tech*.

CRITERIO PREVENTIVO Y DISCIPLINARIO

La importancia de tener criterios disciplinarios y preventivos en el Poder Judicial no puede subestimarse, pues establecen un conjunto claro de normas y expectativas para el comportamiento de los empleados judiciales, lo que contribuye a prevenir conductas inapropiadas, abusos de poder y casos de corrupción que puedan socavar la confianza pública en el sistema judicial.

En 2019, la estructura reglamentaria en el ámbito disciplinario estaba escasa e insuficientemente desarrollada. Ante la necesidad que esto suponía, entre 2020 y 2023 la Inspectoría General del Poder Judicial promovió la modificación de los reglamentos disciplinarios de jueces, juezas, servidores judiciales administrativos y de oficiales públicos.

La actualización del Reglamento disciplinario aplicable a jueces y juezas ha sido un gran paso de avance para agilizar los procesos disciplinarios, suprimiendo formalismos propios del proceso penal, logrando respuestas oportunas y mayor concentración de la labor investigativa disciplinaria en las denuncias con mérito suficiente.

En cuanto a los reglamentos de servidores judiciales y de oficiales públicos, se fortaleció la sujeción a los cánones constitucionales y legales. Con esto se afianzó el proceso disciplinario, imponiendo una rigurosa observancia al debido proceso, mayor celeridad y respeto en los procesos administrativos sancionatorios.

Anteriormente, el proceso disciplinario de los oficiales públicos se reglaba por los artículos 80 al 102 de la [Resolución 22/2018](#), que aprueba el Reglamento de Carrera Administrativa Judicial. Ahora, el Poder Judicial cuenta por primera vez con un reglamento disciplinario exclusivo para oficiales, aprobado mediante [Resolución 02-2023](#). Se está trabajando también en reglamento disciplinario aplicable a servidores judiciales administrativos.

Se aprobó además la política de declaración jurada de bienes para jueces, juezas y servidores judiciales, para así transparentar el patrimonio en cumplimiento de la [Ley núm. 327-98](#). Esto supone sistematizar la declaración jurada de los sujetos obligados del Poder Judicial cada tres años.

En última instancia, la existencia de criterios disciplinarios y preventivos en el Poder Judicial no solo contribuye a la transparencia y la confianza pública, sino que también protege los derechos y las libertades fundamentales de las personas. Esto es esencial para garantizar que el sistema de justicia cumpla su misión de administrar justicia de manera justa, imparcial y equitativa en una sociedad democrática.

AFIANZANDO LOS AVANCES DEL REGISTRO INMOBILIARIO

Un aspecto quizás no tan evidente del acceso a la justicia es contar con un registro inmobiliario que realmente proporcione información transparente, eficiente y confiable sobre la propiedad. Esto contribuye en gran medida a garantizar la seguridad jurídica y la litigiosidad en esta materia.

Basta mirar hacia países más avanzados en este aspecto, como Estonia o Nueva Zelanda, para ver como un registro inmobiliario modernizado y digitalizado hace posible que las personas puedan verificar

de manera más fácil y efectiva quién es el propietario de un inmueble y si existen gravámenes, hipotecas u otras cargas legales sobre este. Esta transparencia reduce la incertidumbre y la posibilidad de disputas sobre la propiedad, lo que a su vez reduce la litigiosidad.

Los abogados, por su parte, pueden acceder de manera eficiente a la información del registro inmobiliario para respaldar sus casos. Así se agiliza la investigación legal y permite a los profesionales del Derecho tomar decisiones más informadas sobre cómo proceder en casos relacionados con propiedades.

Desde el punto de vista de los jueces, un registro inmobiliario confiable supone, no solo reducir la cantidad de casos que llegan a los tribunales, sino también facilitar la ejecución de sentencias judiciales. En casos en los que se emite una sentencia judicial que afecta la propiedad de una persona, un registro inmobiliario modernizado, al día, expedito, facilita la ejecución de dicha sentencia.

En el marco del convenio entre el Ministerio de la Presidencia y el Consejo del Poder Judicial, el Registro Inmobiliario ha dado continuidad de manera eficiente a los trabajos del Plan Nacional de Titulación, para cumplir con el procesamiento y trámite de 400,000 títulos de propiedad entre 2021 y 2024

Como parte del diseño del Registro Inmobiliario digital, se identificó la necesidad de disponer de un servicio de alertas que permite el envío de notificaciones a los titulares de derechos registrados y a personas con interés legítimo justificado, cuando se inscriban transacciones sobre los bienes inmuebles registrados, para prevenir la posibilidad de fraudes y delitos relacionados con estos. Se trata de otra medida dirigida al fortalecimiento de la seguridad jurídica.

En septiembre de 2023 concluyeron las pruebas y se puso en operación la fase piloto. Al cierre del año, unos 4000 usuarios de la oficina

virtual del registro tienen acceso a este nuevo servicio, nutriendo al Registro Inmobiliario con su retroalimentación en la que muestran un índice de satisfacción superior al 85 %.

La Suprema Corte de Justicia publicó en 2022 la actualización de los reglamentos de la [Ley núm. 108-05 sobre la Registro inmobiliario, registro de títulos, mensuras catastrales](#) y regularización parcelaria y deslinde. Se advirtió de inmediato la necesidad de capacitar y actualizar al personal del sector en su conocimiento y aplicación.

Para ello, el Registro Inmobiliario, junto a la Escuela Nacional de la Judicatura, realizó el mayor despliegue de formación en materia inmobiliaria desde la entrada en vigor de la [Ley 108-05](#) en 2007, con 3022 usuarios internos y externos capacitados directamente, además de unas 15,000 personas preparadas a través del plan de replicación con las distintas academias, gremios, asociaciones e institutos.

En 2022 se aprueba la ejecución del proyecto de Vectorización Masiva de Parcelas Históricas, para localizar digitalmente 200,000 parcelas, incluyendo el armado de una cartografía basada en imágenes de planos índices o generales, que permite acelerar el proceso de depuración de los casos presentados, y fortalecer la seguridad jurídica de las aprobaciones, minimizando el riesgo de duplicidad de derechos.

A pesar de las incidencias encontradas durante el proceso de depuración de los planos (información duplicada, deteriorada y de difícil ubicación, menos recursos asignados), en el primer semestre el Registro Inmobiliario completó la vectorización de los planos generales (planos que contienen lotes de inmuebles en una zona) disponibles. Durante el segundo semestre del año se procesaron unos 50,000 planos individuales.

Contar con la información catastral disponible en formato electrónico, nos ha permitido mejorar las herramientas de consulta catastral e impactar la eficiencia de nuestras operaciones, facilitando la labor de los que presentan trabajos ante nuestras oficinas y dotando de mayor seguridad jurídica los 70,000 casos catastrales que procesamos cada año.



Esto nos permite mitigar el riesgo de actuaciones irregulares sobre parcelas registradas y contribuye a reducir los tiempos de respuesta de las operaciones, elevando el nivel de calidad del acceso a la información catastral, De esta forma nuestros usuarios pueden acceder a través de servicios digitales a los mapas parcelarios y validar la ubicación del inmueble.

Por último, emprendimos la actualización de los canales electrónicos para trámites catastrales en el Registro Inmobiliario, junto con la mejora de la usabilidad e incorporación del pago electrónico. Esto facilita la accesibilidad, incluyendo a personas que viven en áreas remotas o tienen dificultades para desplazarse físicamente a las oficinas del registro. Además, reduce la burocracia y acelera la resolución de problemas catastrales, lo que beneficia a los propietarios, ayuda a prevenir el fraude y facilita la fiscalización.

CULTURA, BIENESTAR Y AMBIENTE LABORAL

La cultura judicial debe reflejar valores como la imparcialidad, la transparencia interna, tan importante como la externa, y la rendición de cuentas para garantizar la confianza del público en el sistema de justicia. La transformación cultural busca alinear la cultura judicial con estos

El proyecto de vectorización masiva de parcelas históricas permite localizar digitalmente 200,000 parcelas.
<https://servicios.ri.gob.do/ConsultaGeografica>



principios, de manera sistemática, con criterios definidos que permitan evaluar los avances, algo que no existía en el Poder Judicial dominicano.

Como explica la **exdirectora General Técnica, Melissa Bretón:** *En 2020-2021 se hizo un censo sobre todo el personal del Poder Judicial, para saber quién trabajaba ahí y qué hacía. Antes no había esta información y por tanto no se podía hacer un plan de bienestar, ni saber quién tiene una computadora, quién la necesita, etc., hasta el punto de que en la pandemia había gente que no tenía computadora y estaba trabajando desde el celular.*

Para atender esta situación, se planificó un proyecto orientado por la metodología de Barrett para determinar los valores y la cultura organizacional del Poder Judicial, a través de la aplicación de una herramienta de diagnóstico de cultura para impulsar un proceso de cambio enfocado al reconocimiento de los comportamientos y prácticas deseadas que permitan alinear estos valores con la Visión Justicia 20/24.

En julio de 2023 se realizó una encuesta que arrojó resultados relevantes. Por ejemplo, en relación con la integración y ambiente laboral un 63 % de los servidores judiciales manifestaron que desean se potencien las charlas motivacionales; un 50 % que se dé continuidad al programa de actividades y festividades, y un 47 % a las actividades vivenciales y colaborativas.

En cuanto a planes de salud, un 63 % desea que exista un programa de salud integral a nivel nacional, un 60 % mayor cobertura de la red de psicólogos y un 61 %, favoreció la habilitación de clubes de nutrición y ejercicios. En temas de equidad, vida y convivencia, un 71 % desea programas de formación continua, un 67 % subsidios o pagos de educación a dependientes directos y un 66 % horario flexible y días libres.

Sobre la base de esta información, se ajustaron las actividades del plan de bienestar bajo el lema «Ser y vivir mejor», que busca incrementar el nivel de satisfacción a través de las nuevas experiencias que conllevan bienestar mental, físico y emocional, y optimiza el equilibrio entre la vida personal y la laboral, así como la fidelización de los servidores judiciales.

Dentro de los principales resultados de este plan destaca la realización de talleres de bienestar financiero, charlas sobre manejo del estrés y pautas sobre la nueva maternidad, jornadas de donación de sangre, jornadas médicas con acompañamiento del Servicio Nacional de Salud (SNS), entre otras actividades de convivencia y celebraciones.

Por otra parte, actualmente el régimen de seguridad social del Poder Judicial está compuesto por el Plan de retiro, pensiones y jubilaciones, creado en 1999, y de la misma manera cuenta con seguros de salud, de vida y planes dentales.

A fin de revisar todos los componentes del sistema de seguridad social del Poder Judicial, en mayo de 2022 se contrató una consultoría para evaluarlo y contrastarlo con el régimen de seguridad social dominicano, conforme a la [Ley núm. 87-01](#).

La consultoría reveló que el sistema de seguridad social contemplado para los miembros del Poder Judicial se ha fundamentado en la estructura de un plan de pensiones de reparto; sin embargo, las prestaciones de salud se han anclado a la suscripción de pólizas privadas y no se cuenta con seguro de riesgos laborales. Asimismo, el plan de pensiones concebido plantea coberturas a todos los jueces hasta el nivel de Corte de Apelación y servidores judiciales administrativos con cargo a las aportaciones acumuladas.

Como complemento a esta evaluación, en agosto de 2023 concluimos un análisis económico que identificó los elementos fundamentales para una posible modificación del régimen de seguridad social del Poder Judicial, a fin de garantizar la universalidad, suficiencia y sostenibilidad del fondo de retiro, pensiones y jubilaciones.

La combinación de las conclusiones del estudio actuarial, de la evaluación del régimen de seguridad social y su análisis económico sirvió de base para la formulación de la estrategia y del plan de acción para la aplicación de un nuevo régimen, aprobado en agosto de 2023 por el Consejo del Poder Judicial.

En otro plano trabajamos en conjunto con el National Center for State Courts de los Estados Unidos, y hemos firmado un acuerdo para intercambiar buenas prácticas internacionales que nos permitan mejorar cada día más nuestros procesos y sistemas de información, para hacerlos más seguros y eficientes. También hemos firmado un acuerdo de colaboración con el World Jurist Association de Estados Unidos, para compartir mejores prácticas internacionales.

Esos avances permitieron que el Poder Judicial obtuviera ya una valoración del 99.75 % en el índice del portal de transparencia de la Dirección General de Ética e Integridad Gubernamental. Confiamos que en la próxima evaluación mantendremos o superaremos esa valoración.

Una justicia íntegra, transparente y confiable contribuye a asegurar que el sistema opere de manera justa y equitativa. Cuando las instituciones judiciales son íntegras, se evita la corrupción y se protege la imparcialidad en la aplicación de las leyes, lo que garantiza que todos sean tratados con igualdad y respeto ante la ley.

La transparencia en el funcionamiento del sistema de administración de justicia favorece que las personas comprendan como se toman las decisiones y se llevan a cabo los procesos. Esto aumenta la confianza en el sistema, fortalece la legitimidad y, por tanto, el rol judicial. Por tanto, estos esfuerzos por hacer la justicia más confiable, íntegra y transparente son fundamentales para asegurar que las usuarias y usuarios sean tratados con conciencia de la dignidad de personas.

9

**A MODO
DE CIERRE**

Justicia al día para garantizar

la dignidad de las personas representa una aspiración del Poder Judicial y un concepto fundamental que inspira y respalda su evolución. Sirve también para documentar esta transformación y dejar testimonio de un ejercicio colaborativo de gestión y trabajo continuo. Para finalizar, este apartado pretende abordar brevemente la motivación esencial, a modo de cierre de la redacción y de apertura a la continuidad de un proceso que tiene vocación de extenderse en el lado de una cultura de gestión.

El principio democrático es que la justicia esté al servicio de las personas, de la dignidad que les garantiza el Derecho como espacio de intercambio para la resolución de conflictos. Esta publicación pone sobre la mesa el modo en que el Poder Judicial ha impulsado esta noción, en primer lugar, presentando una búsqueda enmarcada en el tiempo y en sus acciones. En segundo lugar, poniendo en relieve un sentido de mística de esas búsquedas, que encuentran concreción en una operatividad y además el estado de situación de los tribunales y el sistema judicial.

La democracia existe donde hay prácticas democráticas. Y es a través de la ejecución transformadora de estas prácticas y de las condiciones materiales, culturales e institucionales para que se sostengan en el tiempo, como el Poder Judicial ha desplegado su búsqueda en tres ejes de trabajo: Cero Mora, 100 % Acceso y 100 % Transparencia.

Para potenciar esa mirada de la justicia, de su administración, ha hecho falta una transformación de nuestros paradigmas. Pasamos de la noción de que la justicia es una entidad robusta, grandiosa y distante a una en la que somos una institución cercana, capaz de gestionar de manera eficiente, íntegra y abierta, que atiende los conflictos de las personas como un reconocimiento de su dignidad.

Porque si operamos con el compromiso de asegurar la mejora continua de la administración de justicia es porque tenemos la fe democrática de que la dignidad de las personas es el epicentro de nuestro accionar. Parte de un fuerte sentido de empatía y respeto.

Concretar el ideal de justicia se nutre de las instituciones sociales y de la participación y confianza de la comunidad. Si la justicia tiene que atender a conflictos es porque estos se dan en entornos de la vida diaria. Son espacios donde debemos construir sentido común sobre el valor de la justicia. Sobre la realidad de que la violencia encuentra límite en el Derecho, que su aplicación disuade el abuso y permite convivir de un modo más pleno. Esa es la función esencial de la justicia y la razón por la cual hemos abordado problemas históricos con organización, constancia y evaluación, pero sobre todo con apertura a la comunidad.

Hemos puesto en marcha, con la audacia y la decisión de quienes tienen fe en lo que hacen, una verdadera transformación cultural sin precedentes en el Estado dominicano, mejorando innumerables procesos, tanto internos como externos, abriendo las puertas al escrutinio público y la transparencia.

Hemos logrado metas que parecían inalcanzables, abonando la mejora continua, la meritocracia y la integración de nuevos medios para solucionar los problemas de las personas.

El trabajo ha sido mucho y la gran capacidad del liderazgo de este se ha basado en su apropiación por parte de los jueces, juezas y servidores. Son ellos quienes han hecho de esta transformación una tarea de todos y todas. El esfuerzo ha sido institucional, pues la disposición de todas las áreas a adaptarse y potenciar las transformaciones ha sido un rasgo representativo, logrando avances notables en el servicio de justicia. Así lo seguiremos haciendo, pues falta mucho por recorrer.

La institución ha visto claramente que es necesario superar las formas de operar de la vieja sociedad. No se trata de digitalizar las

viejas formas de hacer las cosas, sino de integrar los rasgos culturales de lo digital. No gestionar el presente desde el pensamiento análogo, sino integrar la tecnología como suma de las habilidades y técnicas alcanzadas, para potenciar la interacción aunada de estos avances en el devenir diario. Abrirnos a la digitalidad ha tomado tiempo, recursos y sobre todo mucho trabajo compartido.

Ya no trabajamos para dejar nuestra huella en el sistema. No ponemos el peso del Derecho en la grandeza, como en el pasado lo hicieron juristas como Portalis, Bigot de Prémeneu, Tronchet o Malleville. La misión que nos impulsa ahora es lograr una justicia oportuna, inclusiva y confiable: son los motores que animan el proceso de transformación, procurando una institución que esté lo suficientemente enfocada en estos propósitos.

Desde un inicio sabíamos que la integración de medios digitales no solo aportaba agilidad sino un cambio de cultura. La trazabilidad que permite potenciar la transparencia y la integridad del sistema. La digitalización no ha sido solo un tema de máquinas y data. Detrás de ella están las herramientas que pudimos desarrollar y consolidar como políticas judiciales. Pero, sobre todo, la integramos como perspectiva que supone lo estratégico y lo táctico. También la forma en que nos relacionamos a lo interno de la institución.

Esta ruta de transformaciones que hemos buscado relatar en este texto es el resultado de un compromiso amplio de profesionales capaces y responsables, de gente que ha sabido transformarse para transformar. De ciudadanas y ciudadanos conscientes de su rol y del impacto de este en la vida cotidiana y en las personas. Es justo reconocer todo lo que hemos logrado juntos, como también lo es ser conscientes de que aún hay grandes retos, que hemos afrontado y afrontaremos momentos difíciles.

Pero, ante todo y sobre todo, seguiremos dando lo mejor de cada uno y cada una para seguir mejorando la justicia y construyendo la justicia del futuro. Trabajamos ahora para mejorar lo que vendrá, para lograr una justicia al día capaz de garantizar la dignidad de las personas.

Agradecimientos por su colaboración en la preparación de este libro

En temas de Cero Mora,

a los magistrados Justiniano Montero Montero, Kenia Romero, Martha Díaz Villafaña, Esmirna Méndez Álvarez, Joselín Moreta Carrasco.

En 100 % Transparencia,

a los magistrados Francisco Pérez Lora, Rafael Báez, Arelis Ricourt y Édynson Alarcón.

En 100 % Acceso,

a los magistrados Diómede Villalona Guerrero y Franklin Concepción Acosta.

A los funcionarios y servidores y servidoras judiciales,

Ángel Brito, César García, Jacinto Castillo, Isnelda Guzmán, Alicia Tejada, Welvis Beltrán, Rosaura Quiñones, Ricy Bidó Astacio, Sandro Valdez, Mariloy Díaz, Rosa Iris Linares, Moisés Jáquez, Marelina Tejera Suero, Rosa Suárez, Melissa Bretón.

*Este libro se terminó de imprimir en el mes
de mayo de 2024 en los talleres gráficos de*

Santo Domingo, República Dominicana

JUSTICIA AL DÍA

PARA GARANTIZAR
LA DIGNIDAD DE LAS PERSONAS

Los derechos de las personas son los cimientos de la dignidad. Cuando estos se ven cuestionados, los usuarios acuden a los tribunales en busca de soluciones para resolver sus diferencias. Es allí donde se les brinda la mejor de las decisiones para salvaguardar su dignidad.

En el momento actual hace falta que las instituciones y personas hagan lo necesario para potenciar el diálogo y la construcción de un tejido democrático capaz de regular y mejorar la convivencia en un entorno cambiante y de incertidumbres a nivel nacional e internacional, un entorno muchas ocasiones adverso a respetar los derechos.

Ese es el reto que tenemos por delante en el Poder Judicial dominicano. Por eso los grandes esfuerzos dedicados para mejorar la gestión y las condiciones del sistema judicial, encaminados a garantizar los derechos y la dignidad de las personas desde tres ejes definidos en nuestro plan estratégico 2020/2024, cimientos de la justicia del futuro: Cero Mora, 100 % Acceso y 100 % Transparencia. Ha sido un proceso —y sigue en marcha— documentado y recogido por primera vez en este libro *Justicia al día para garantizar la dignidad de las personas*.

Es un recuento preparado con una mirada amplia y participativa, en la que la institución integra la constancia, el avance y la evaluación continua en sus formas de operar. Hemos puesto en marcha, con la audacia y la decisión de quienes tienen fe en lo que hacen, una verdadera transformación cultural en el Estado dominicano, mejorando numerosos procesos, tanto internos como externos, abriendo las puertas al escrutinio público y a la transparencia, integrando la tecnología en un ecosistema digital.

Para hacer a un lado la incertidumbre, la inquietud y lo desconocido que caracterizan nuestro tiempo, *Justicia al día para garantizar la dignidad de las personas* se constituye en una contribución adicional al proceso de transformación positiva que está teniendo lugar en nuestro país, dando a conocer las acciones y resultados tangibles dirigidos a restaurar la confianza de los ciudadanos en las instituciones desde el ámbito de la Justicia.

