

## PODER JUDICIAL DE HONDURAS

### 1. INFORMACIÓN GENERAL

Institución	Poder Judicial de Honduras
implementadora:	
Sector:	Justicia
Título de proyecto:	Implementación del Modelo de Gestión Judicial por Audiencias (MGA)
Lugar del proyecto:	Comayagua, Honduras

### 2. RESUMEN EJECUTIVO

El Poder Judicial determina que existe un rezago de Mora judicial, por lo que se estima que los expedientes jurisdiccionales pendientes de una decisión final oscilan entre 156,401 y 186,987. Esto evidencia una excesiva demanda del servicio público de impartición de justicia, ante una organización jurisdiccional con escasos recursos humanos y tecnológicos. Es decir que estos retrasos en la resolución de conflictos jurídicos se deben a la falta de un desarrollo eficiente de los procesos judiciales y a la administración de justicia que posee mecanismos y procedimientos procesales inadecuados e insuficientes que propician abusos en las actuaciones procesales del victimario y de la víctima. Ante esto el Poder Judicial implementó el Modelo de Gestión Judicial por Audiencias (MGA) con el objetivo de reducir la mora judicial en los despachos; desarrollando un sistema que permita agilizar y transparentar la asignación de casos a cada despacho del Juzgado Penal de Comayagua. Se implementó el modelo involucrando dos despachos judiciales del Juzgado de Letras de la Sección Judicial de Comayagua, elegidos aleatoriamente, tomando un juez de control y uno de tratamiento; medible en un periodo de cuatro meses hasta completar cuarenta y cinco casos para ambos grupos. Los resultados de la evaluación del proyecto presentan una reducción 18 días en promedio que tardan en brindar una resolución a los casos que están sometidos a procesos judiciales. Reduciendo la mora judicial del Juzgado de Letras de Comayagua, disminuyendo las reprogramaciones del 99% de las audiencias.



### 3. DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA

Actualmente el Poder Judicial mediante un análisis planificado y coordinado elaboró un Plan Nacional de Erradicación de la Mora Judicial, el cual entre sus hallazgos menciona que se estima que los expedientes jurisdiccionales pendientes de una decisión final oscilan entre 156,401 y 186,987. En este Plan Nacional de Erradicación de la Mora Judicial se considera que el retraso para resolver los conflictos jurídicos es atribuible a un conjunto de factores que no sólo se encuentran en la gestión misma de los despachos judiciales, sino que tiene múltiples orígenes los cuales afecta la Administración de Justicia. Entre estos factores esta la falta de un desarrollo eficiente de los procesos judiciales.

Asimismo la Existencia de un rezago judicial que data de años atrás, presenta una excesiva demanda del servicio público de impartición de justicia, ante una organización jurisdiccional con escasos recursos humanos, materiales y tecnológicos. Así mismo, normas y mecanismos procesales inadecuados, contradictorios, insuficientes o revestidos de excesivo formalismo; procedimientos que propicien abusos en las actuaciones procesales de las partes; cargas procesales desequilibradas. Estos hallazgos se traducen en incumplimiento hacia la ciudadanía que busca obtener una sentencia de fondo racional y justa, en un tiempo razonable y que la garantía de que la sentencia se cumpla en un tiempo razonable, dando con ello una respuesta rápida tanto la víctima como el imputado. De igual forma, otro factor que impide la celeridad de las audiencias es la falta de equipo tecnológico y de servicios tales como: acceso a Internet y la falta de vehículos para que los Funcionarios del Juzgado puedan realizar de manera más eficiente su trabajo.

### 4. INTERVENCIÓN DE POLÍTICA PÚBLICA

#### 4.1 Objetivo de la Intervención

La intervención tiene como objetivo a través del Modelo de Gestión Judicial por Audiencias, reducir la mora judicial en los despachos, volviendo más transparente los procesos y mejorando el tiempo de respuesta en las resoluciones emitidas permitiendo un acceso de justicia más rápido. Específicamente, el proyecto piloto buscó cumplir con los siguientes objetivos estratégicos:

1. Disminuir la reprogramación de audiencias



2. Incrementar las resoluciones en tiempo y forma de los despachos seleccionados.
3. Desarrollar un sistema que permita agilizar y transparentar la asignación de casos a cada despacho del Juzgado Penal de Comayagua.
4. Capacitar al personal de los despachos involucrados en el uso del sistema de Modelo de Gestión Judicial por Audiencia.
5. Mejorar la satisfacción del usuario con el proceso judicial.

#### **4.2 Selección de los casos**

El equipo implementador seleccionó aleatoriamente dos despachos judiciales del Juzgado de Letras de la Sección Judicial de Comayagua, del departamento de Comayagua; tomando un juez de control y uno de tratamiento. Cada despacho se encargó de completar 45 expedientes cada uno, formando un total de 90 expedientes en un periodo de tres meses. Con el juez de tratamiento se implementó el Modelo de Gestión por Audiencias con el cual se utilizó un sistema que estructura cada caso y cada expediente por tipo de denuncia, hora, fecha de ingreso y las fechas de cada etapa del proceso judicial, con el objetivo de medir el tiempo que tarda en brindar una resolución de las audiencias de cada caso y también, mostrar si existe reprogramación de las mismas. También para medir la percepción de las partes involucradas en cuanto al Modelo de Gestión por Audiencias, el equipo implementador aplicó una encuesta previa a la implementación y posterior a la misma. En cuanto a la medición del cumplimiento de plazos se realizó una verificación de los expedientes asignados a los despachos.

#### **4.3 Descripción de la Intervención**

El equipo implementador realizó jornadas de capacitaciones con los defensores, escribientes, jueces, magistrados, procuradores generales, receptores, secretarios y litigantes, para dar a conocer y mostrar el funcionamiento del Modelo de Gestión por audiencias, que consiste en un conjunto de prácticas para la administración del funcionamiento de un juzgado, dirigido a sustituir el modelo de transcripción de audiencias y solicitudes escritas por un modelo digitalizado más ágil y eficiente. Esto mediante el uso de tecnologías para grabar las audiencias de manera audiovisual proporcionando a las partes intervinientes una copia de la audiencia a través de un CD.

En este modelo los expedientes ya no serán carga procesal de un solo juez, sino que serán asignados por audiencia. Para el MGA hay un administrador de gestión, quien se encarga de la distribución



de las audiencias en los despachos que conforman este modelo, de manera que las audiencias que se programen en un expediente se roten entre jueces.

Este modelo se fundamenta en tres ejes:

1. La reorganización del despacho judicial mediante una serie de buenas prácticas cuya finalidad es volver más eficiente la labor jurisdiccional, haciendo los procesos más dinámicos a través de una clara delimitación de funciones en tres unidades que son: unidad de audiencia, unidad de comunicaciones y la unidad de atención al público. Los encargados de desarrollar estas unidades son: el secretario adjunto, los receptores y los escribientes, respectivamente.
2. La forma en que se pide la audiencia, es decir, en este modelo existen audiencias unilaterales entre las partes, las cuales tienen la oportunidad de plantear sus peticiones de forma oral ante el juez que está de turno quien resuelve de manera personal e inmediata sobre lo solicitado, de modo que el solicitante ya no va a esperar tres días por la respuesta judicial, como pasaría con el modelo tradicional. Por lo que para tramitar una audiencia unilateral, el solicitante debe avocarse al administrador de la gestión, quien se encarga de agendar la audiencia para que sea cubierta por el juez de turno de acuerdo al rol, indicándoles al solicitante la hora en que debe comparecer ante el despacho que se le indique.

Los tipos de audiencias unilaterales que se pueden dar son: nombramiento de perito, solicitud de allanamiento, otorgamiento de poder, reprogramación de audiencias, etc.

3. La forma en que se registra la audiencia, para este eje se apoya de un equipo tecnológico para el registro en audio y video del desarrollo de las audiencias, lo que permite una mejor atención al usuario, ya que las partes intervinientes al terminar la audiencia pueden obtener el acto breve de la misma y su grabación en audio junto con su respectiva segmentación.

La transparencia de los procesos judiciales que trata también este proyecto piloto consiste en que la grabación de audio y video de la audiencia quedan como registro y sirve como complemento de las actas, las cuales no son una transcripción literal de todo lo que los intervinientes han dicho durante el proceso de la audiencia, sino que es un documento que detalla brevemente lo que aconteció durante la audiencia. Por lo que este proceso se vuelve transparente al brindar una copia de los registros de audio y video.



Se realizaron simulaciones de casos implementando el modelo, haciendo uso de grabadoras y cámaras de video para tomar el testimonio de las partes involucradas durante las capacitaciones realizadas. Así también, se detalló la estructura del sistema electrónico del MGA, el cual consiste en una seguridad básica, catálogos, ingreso de datos de expedientes, reportes y consultas. En el caso de la seguridad básica consta solamente del usuario y contraseña institucional que posea el juez o secretario. En cuanto a la sección de “catálogos” el Secretario los llenará con los datos de cada parte involucrada de cada caso que traten con este modelo, así como las audiencias, delitos, nivel de escolaridad, juzgados, jueces que atienden los casos, nacionalidad, profesión y resoluciones. Así mismo, el Secretario se encargó del ingreso de los expedientes, detallando el delito que se está juzgando, las partes involucradas y las audiencias.

#### **4.4 Método de Evaluación**

Para determinar si la intervención logró los objetivos planteados del proyecto piloto se realizó un análisis de prueba t y de chi-cuadrado en base a los datos recolectados de las encuestas realizadas a los defensores, escribientes, jueces, magistrados, procuradores generales, receptores, secretarios y litigantes; respecto a la percepción y actitudes sobre el Modelo de Gestión por Audiencias. Estas pruebas se realizaron para analizar los cambios significativos en las actitudes de los encuestados en cuanto a la percepción de acceso a la justicia y respecto a la percepción del plazo de tiempo que tardan los despachos en brindar las resoluciones de los expedientes. También se aplicó el análisis de prueba t y chi-cuadrado a los datos recolectados sobre la percepción del MGA sobre la rapidez con la que se efectúan los procesos judiciales, la aceptación del uso de tecnologías como fuente de eficiencia en los procesos judiciales, la facilidad de acceso a la justicia, transparencia en la realización de los procesos, y la eficiencia de los procesos judiciales.

Así mismo la implementación del proyecto piloto requirió de la realización de una evaluación de impacto para medir si el sistema de asignación de casos, reduce la mora judicial agilizando los procesos y a la vez volviéndolos mas transparentes. Para esto se requirió medir el tiempo en el que tardaron los expedientes en recibir una resolución para los despachos de control y tratamiento, es decir, que se necesitó comparar los tiempos en que se brindó una resolución a los casos entre el grupo de control y tratamiento; y para esto se realizó un análisis de prueba t y chi-cuadrado.



La evaluación del proyecto piloto mediante este método consiste en comparar los promedios de los resultados del tiempo en que los procesos judiciales tardaron en brindar una resolución a los expedientes que fueron recibidos por el juez de tratamiento que utilizó el MGA, y los que recibió el juez de control que siguió haciendo uso del modelo tradicional de transcripción de audiencias. En consecuencia, tomando las variables del tiempo de las etapas preparatorias e intermedias de las audiencias, el número de reprogramación y el cambio de percepción del usuario intervinientes en el proceso judicial, será posible determinar el efecto de la intervención.

#### 4.5 Resultados de la intervención

Los resultados de la implementación fueron medidos tomando como unidad de análisis los expedientes que entraban a los despachos de los jueces de control y de tratamiento, encargándose de 45 expedientes cada uno, hasta conformar un total de 90 expedientes. El juez de tratamiento implementó el Modelo de Gestión Judicial por Audiencias y el juez de control el Modelo de transcripción de audiencias y Solicitudes escritas. Se implementó el nuevo modelo a partir de Noviembre del 2019 hasta el 3 de Marzo del 2020.

Para evaluar si el Modelo de Gestión Judicial por audiencias logró reducir la mora judicial de los despachos, disminuyendo la reprogramación y aumentando las resoluciones en tiempo y forma de los despachos seleccionados, se tomó el promedio de días que se tomó brindarle una resolución a cada expediente y el porcentaje de reprogramación de cada despacho.

#### **Tabla 2. Resumen estadístico de los expedientes de control y tratamiento respecto a la implementación del MGA**

\* $p \leq 0.1$ ; \*\* $p \leq 0.05$ ; \*\*\* $p \leq 0.01$

En la Tabla 2 se muestran el resumen estadístico de los expedientes de control y tratamiento, en los que algunos expedientes están conformados por víctimas e imputados y trata más de un caso o delito. Se muestran también los resultados de las pruebas t y chi-cuadrado para identificar si hubo cambios significativos en cuanto a las reprogramaciones y el promedio de días en brindar una resolución. Como se puede observar las partes implicadas atendidas por el juez de control son dos años mayores (=32) que sus contrapartes (=30). En el caso de las partes implicadas en los procesos judiciales atendidas por el juez de tratamiento tiene un nivel de primaria finalizada mayor que las partes implicadas en los procesos judiciales atendidas por el juez de control (=27.03% y 12.03%,



respectivamente). Ambos grupos de casos tratados en los despachos judiciales están conformados en su totalidad de hombres (=88.7% y =97.3% en los grupos de control y tratamiento respectivamente). Tanto para el despacho judicial de control como para el despacho judicial de tratamiento, la mayor parte de los imputados o víctimas de los casos judiciales son trabajadores

Variable	Control		Tratamiento		<i>t-test/x<sup>2</sup></i>
	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>p-valor</i>
Edad	194	32	111	30	0.5
Sexo					0.00***
Hombre	172	88.7%	108	97.3%	
Mujer	22	11.34%	3	2.7%	
Escolaridad					0.00***
Primaria sin terminar	11	7%	43	39%	
Primaria Finalizada	19	12.03%	30	27.03%	
Secundaria	8	5.06%	13	11,71%	
Universitaria	8	5.06%	3	2.7%	
Sin formación	112	71%	22	20%	
Ocupación					0.00***
Ama de casa	13	6.7%	0%	0%	
Profesionales	12	6.2%	3	2.7%	
Trabajador Manual	149	77%	89	80.2%	
Comerciante	19	9.79%	11	9.91%	
Estudiante	1	0.52%	8	7.21%	
Reprogramación de audiencia					0.00***
Reprogramadas	24	12.44%	1	0.89%	
Sin reprogramar	169	87.56%	111	99.11%	
Promedio de Días	125	73.41	74	18.2	0.00***

manuales (=77% para el grupo de control y 80.2% para el grupo de tratamiento). También se muestran los resultados de la implementación con respecto a la reprogramación de audiencias de los casos, los resultados muestran cambios significativos, para los expedientes atendidos por el juez de control ha habido un mayor porcentaje de audiencias reprogramadas (=12.44%) a



comparación de los expedientes atendidos por el juez de tratamiento que ha tenido un porcentaje de reprogramación del 0.89%, por lo que el juez de tratamiento ha tenido un porcentaje de 99.11% de audiencias sin reprogramar y el grupo de control tuvo un porcentaje de audiencias sin reprogramas del 87.56%. En cuanto al promedio de días para brindar una resolución a los casos se tiene que el juez de tratamiento brindó resoluciones a los procesos judiciales en un promedio de 18 días a comparación del juez de control que aplicando el modelo de transcripción de audiencias, brindó resoluciones en un promedio de 73 días.

Los resultados de la intervención también fueron medidos a nivel individual mediante una encuesta que evaluó los cambios significativos sobre la percepción, las actitudes y la satisfacción sobre la implementación del MGA con respecto a la rapidez con la que se efectúan los procesos judiciales, la aceptación del uso de tecnologías como fuente de eficiencia en los procesos, la facilidad de acceso a la justicia, transparencia en la realización de los procesos, y la eficiencia de los procesos judiciales. Estas encuestas fueron dirigidas a los defensores, escribientes, jueces, magistrados, procuradores generales, receptores, secretarios y litigantes; quienes conforman las partes involucradas en el Juzgado de Letras de Comayagua. Estas partes fueron sometidas a jornadas de capacitación y diseminación del MGA, cuya percepción se evaluó antes y después a través de la encuesta mencionada.

**Tabla 1. Resumen estadístico de las partes involucradas del Juzgado de Letras de Comayagua**

Variable	Pre-intervención	Post-Intervención	T-Test/Chi-square Valor P
Sexo			0.12
<i>Hombre</i>	39.7%	52.5%	
<i>Mujer</i>	60.3%	47.5%	





Edad	40	41	0.65
Ocupación			0.93
<i>Defensor</i>	8.4%	6.7%	
<i>Escribiente</i>	7.2%	11.86%	
<i>Juez</i>	9.64%	10.1%	
<i>Litigante</i>	36.1%	35.5%	
<i>Magistrado</i>	2.4%	3.3%	
<i>Procurador</i>			
<i>General</i>	4.8%	6.7%	
<i>Receptor</i>	1.2%	1.6%	
<i>Secretario</i>	6.02%	1.6%	
<i>Otro</i>	24.1%	22.03%	

\* $p \leq 0.05$ ; \*\* $p \leq 0.01$ ; \*\*\* $p \leq 0.001$

Fuente: Elaboración propia con base a datos de la encuesta de percepción, utilizando STATA16

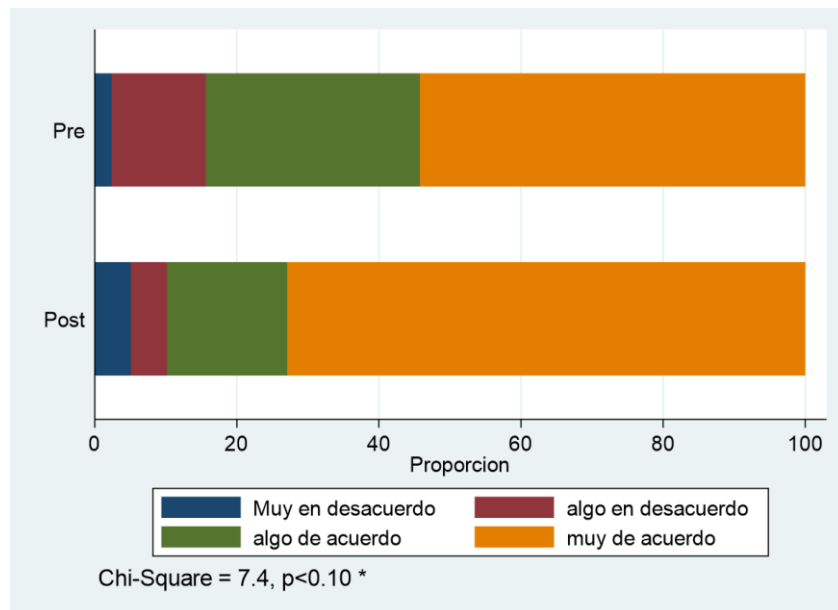
En la Tabla 1 se muestra el resumen estadístico descriptivo de las partes involucradas en el Juzgado de Letras de Comayagua. La información que se muestra en este resumen hace referencia al porcentaje de participación de cada una de las partes involucradas, tanto en el momento previo a las jornadas de capacitación y diseminación del MGA como en el momento posterior. En cada una de las partes involucradas se observan leves variaciones tanto al alza como a la baja en cuanto al porcentaje de participación de éstas; todo esto debido a diversos factores externos que se presentaron en el momento previo y posterior a la implementación del proyecto como el cambio de litigantes en los casos y las dificultades de encontrar a algunas de estas entidades para que realizaran la encuesta post-intervención. La mayoría de los participantes en estas jornadas de capacitación y diseminación del MGA son litigantes conformando más del 30% de la muestra. Como se podrá ver no hay diferencias significativas en los participantes que recibieron la capacitación, por lo que a pesar de las dificultades se mantuvieron las partes involucradas en el Juzgado de Letras de Comayagua desde el inicio hasta el final de la implementación.

## Cambios Significativos en las Actitudes de los Encuestados



Los indicadores que se utilizaron para medir la percepción y las actitudes de los encuestados con respecto al MGA como respuesta a las dificultades que presenta el modelo actual (Modelo de transcripción de audiencias y solicitudes escritas) son la facilidad de acceso a la justicia, la rapidez y eficiencia con la que se efectúan los procesos judiciales.

**Gráfico1. Facilidad de acceso a la justicia a través del sistema**

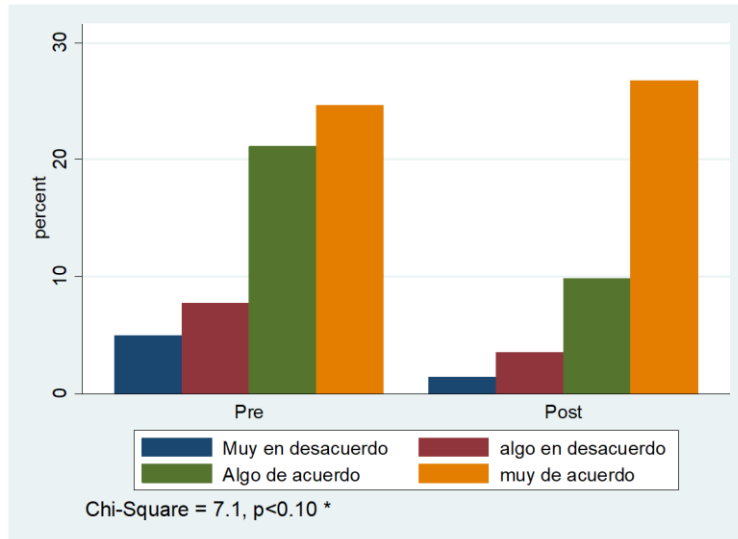


Fuente: Elaboración propia con base a datos de la encuesta de percepción, utilizando STATA16

En el Gráfico 1 se muestra que un 75% de las partes involucradas en la implementación del MGA perciben que brinda una mayor facilidad de acceso a la justicia. Comparando la opiniones de las partes previo a la implementación se mostró que la aceptación del sistema judicial en facilitar el acceso a la justicia era de 57%, posteriormente de haber implementado el MGA hubo un aumento del 18% de aceptación del sistema en facilitar el acceso a la justicia. Pero también, se observa que posterior a la implementación del modelo MGA hubo un aumento de 2% en cuanto a estar “Muy en desacuerdo” respecto si el sistema provee un mayor acceso a la justicia, esto se debe a que después de haber realizado la implementación del nuevo modelo durante dos meses, las partes vieron más visibles las fallas del viejo modelo, por lo que ese porcentaje en desacuerdo se refiere al rechazo del viejo modelo.

**Gráfico 2. Resoluciones emitidas por los despachos en un periodo de tiempo adecuado**



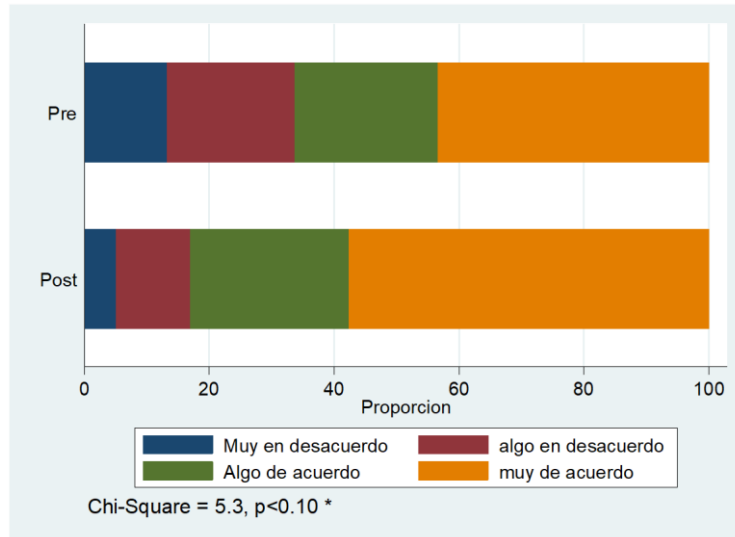


Fuente: Elaboración propia con base a datos de la encuesta de percepción, utilizando STATA16

En el Gráfico 2 se muestra que el 27% de las partes está “muy de acuerdo” con respecto a que las resoluciones emitidas por los despachos se realizaron en un periodo de tiempo adecuado. Comparando este resultado con los datos previos hubo un aumento del 4% de la percepción de las partes de estar “muy de acuerdo” de las resoluciones emitidas en un tiempo adecuado. En el caso previo a la implementación se observa que el 5% de la percepción de las partes esta “muy en desacuerdo” en relación a que las resoluciones emitidas por los despachos se realizaron en un periodo de tiempo corto o adecuado. Así mismo, después de haber realizado la implementación del nuevo modelo durante dos meses, las partes vieron más visibles las fallas del viejo modelo también con respecto a este indicador, por lo que ese porcentaje en desacuerdo se refiere al rechazo del viejo modelo.

### Gráfico 3. Cumplimiento de horarios establecidos para las audiencias





Fuente: Elaboración propia con base a datos de la encuesta de percepción, utilizando STATA16

En el Gráfico 3 se muestra la percepción de la partes sobre el cumplimiento de las audiencias en los horarios programados, previo y posterior a la implementación. Previo a la implementación las partes involucradas estaban 43% “muy de acuerdo” en que se cumplían los horarios establecidos para las audiencias; luego de las jornadas de capacitación y de aplicar el MGA se obtiene un aumento del 14% de la percepción del cumplimiento de los horarios establecidos para las audiencias, lo cual se traduce en que el 57% de las partes involucradas están “muy de acuerdo” en que el MGA permite cumplir con los horarios programados de las audiencias.

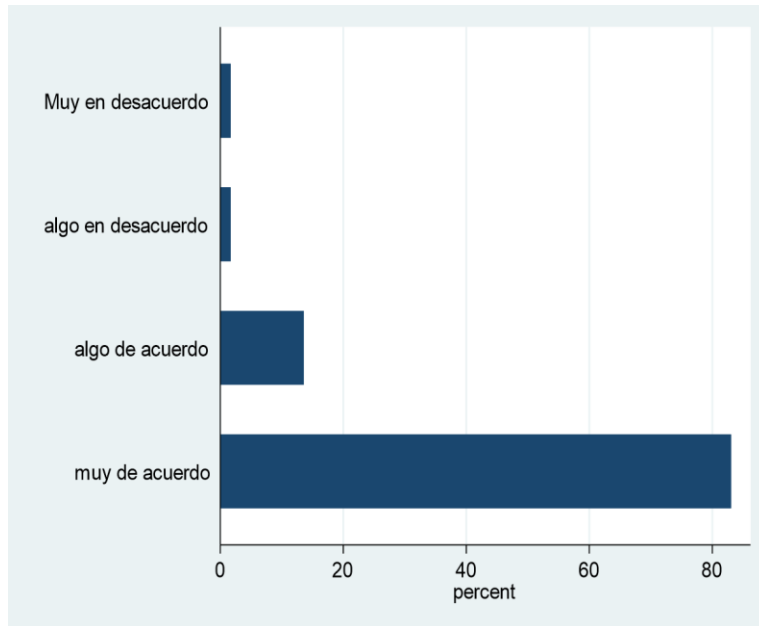
### **Satisfacción de la implementación del Modelo de Gestión Judicial por Audiencia**

Los indicadores que se utilizaron para medir la satisfacción de los encuestados con respecto al MGA fueron: la eficiencia en los procesos judiciales a través del uso de tecnologías y la transparencia de los procesos.

En el Grafico 4 se muestra la satisfacción de los usuarios de todas las partes involucradas respecto a la implementación del MGA, quienes se muestran que están 85% muy de acuerdo en que el uso de las tecnologías brinda una mayor eficiencia en los procesos judiciales. Esto involucra desde el uso de micrófono y cámara para captar audio y sonido las declaraciones de las partes involucradas y de toda la audiencia en sí; incluyendo también el sistema virtual creado.

### **Grafico 4. Eficiencia en los procesos judiciales a través del uso de tecnologías**



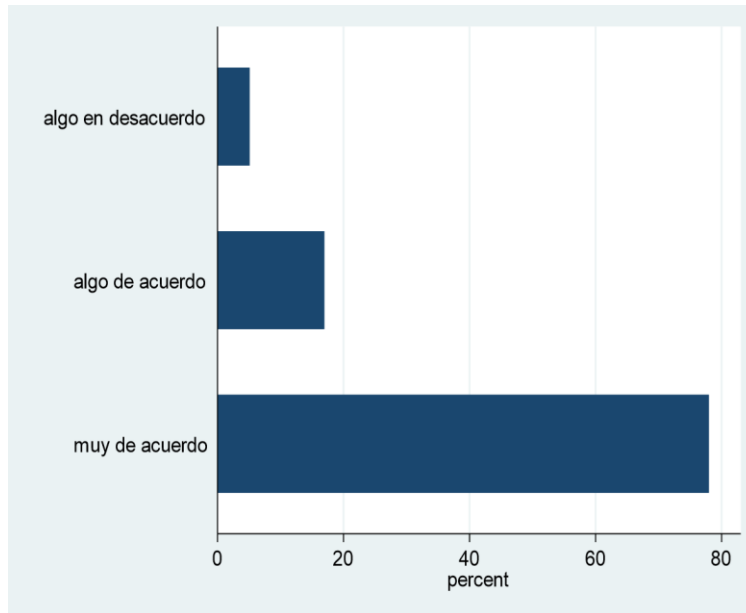


Fuente: Elaboración propia con base a datos de la encuesta de percepción, utilizando STATA16

En el Grafico 5 se muestra la satisfacción de las partes involucradas en el Juzgado de Letras de Comayagua con respecto a que los procesos judiciales realizados aplicando el MGA son más transparentes. Así se puede ver que más del 85% de las partes involucradas están muy de acuerdo en que aplicando el MGA los procesos Judiciales son más transparentes.

**Grafico 5. Los procesos aplicando el MGA son más transparentes**





Fuente: Elaboración propia con base a datos de la encuesta de percepción, utilizando STATA16

## 5. Conclusión

Este reporte técnico muestra los resultados de la evaluación del proyecto “Implementación del Modelo de Gestión Judicial por Audiencias (MGA)” el cual consiste en desarrollar un sistema que permita agilizar y transparentar la asignación de casos a cada despacho del Juzgado Penal de Comayagua, con el objetivo de reducir la mora judicial en los despachos;. Se implementó el modelo involucrando dos despachos judiciales del Juzgado de Letras de la Sección Judicial de Comayagua, elegidos aleatoriamente, tomando un juez de control y uno de tratamiento; se midió el modelo en un periodo de cuatro meses hasta completar cuarenta y cinco casos para ambos grupos.

Los resultados de la evaluación del proyecto presenta una reducción en el promedio de días que tardan en brindar una resolución a los casos que están sometidos a procesos judiciales. Para los expedientes revisados por el juez de tratamiento, se muestra que tardó un promedio de 18 días en brindar resoluciones a los expedientes, por lo que el modelo de gestión por audiencias ha logrado reducir significativamente la mora judicial, esto contrastándolo con el promedio de días que el juez de control tardó en brindar resoluciones que fue de 73 días. También se ha logrado disminuir las reprogramaciones aproximadamente hasta un 1%, logrando así un 99% de los casos sin reprogramación de las audiencias, para el caso de los expedientes revisados por el juez de



tratamiento. Estos resultados sugieren que la intervención fue exitosa en cuanto a mejorar la percepción y satisfacción de las partes involucradas en los procesos judiciales; ya que el modelo ha aumentado la transparencia de los procesos judiciales; ha aumentado la eficiencia de los procesos al implementar nuevas tecnologías, brindando un mayor acceso a la justicia y aumentando el cumplimiento de los horarios establecidos de las audiencias.

