



Guía DE ESPACIOS AMIGABLES

DEL PODER JUDICIAL CON LA CIUDADANÍA

Asunción, 2011

**Programa de Democracia
Más Justicia**



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



Centro de Informatización
y Recursos para el Desarrollo



CEN CENTRO DE
ESTUDIOS
JUDICIALES

**Corte
Suprema
de Justicia**

REPÚBLICA DEL PARAGUAY



Dirección de Asuntos Internacionales e Integridad Institucional
Alonso y Testanova - Torre Norte.
Octavo Piso. Palacio de Justicia de Asunción.

asuntosinternacionales@pj.gov.py
Teléfono: 481 260.
Interno: 3838.





INTRODUCCIÓN

En el mes de mayo de 2011, se inició un proceso abierto de identificación y sistematización de “Buenas Prácticas” que produjo como resultado esta Guía que busca aportar un poco de luz y ayudar en el proceso de profundización en la cultura democrática en Paraguay.

La Guía pretende dar orientaciones metodológicas y consejos sencillos para mejorar las prácticas analizadas, y otras que estén implementándose. También busca aportar elementos de análisis para la evaluación y proyección de las “Buenas Prácticas en Transparencia”, de esa manera transferir y replicar las Buenas Prácticas detectadas y detectables.

El enfoque metodológico impulsado en este material es ciudadano y participativo, con un breve análisis de lo que consideramos debe ser Transparencia Judicial. Identificando una serie de prácticas posibles que desarrollan este concepto en sus tres componentes: Rendición de cuentas, Visibilidad social y Participación.

El sistema de categorías y criterios de identificación de Buenas Prácticas será expuesto en una serie de sugerencias generales que pueden ser asumidas para todas las prácticas.

GUÍA DE ESPACIOS AMIGABLES

DEL PODER JUDICIAL
CON LA CIUDADANÍA



La Guía de Espacios Amigables del Poder Judicial con la Ciudadanía es resultado del trabajo de Sistematización de Buenas Prácticas en Transparencia Judicial, desarrollado en el marco del componente de Transparencia Judicial del Programa Más Justicia (CEJ, CIRD, USAID). Han intervenido en esta Iniciativa:

Poder Judicial

Promotores de la Iniciativa: Corte Suprema de Justicia

Dirección de Asuntos Internacionales e Integridad Institucional:

Directora: Mónica Paredes

Responsable: **Coordinador:** Juan Jim Zaracho

Participación: **Coordinador:** Christian A. Díaz Acosta

Centro de Estudios Judiciales

Coordinación General del Programa: María Victoria Rivas

Asistente General: Yeny Villalba

Coordinador del Componente Transparencia: Oscar Morel

Equipo de Consultores:

Sistematización y elaboración de la Guía

Antonio Delgado Baena

Facilitación y acompañamiento técnico

Livia Cardozo Sánchez

Colaboración: María José Ayala

Laura Bado

Enrique Rodríguez

Coordinación de publicación: Abg. Oscar Morel.

Edición de textos: Laura Bado – Diego Gómez.

Diagramación y Diseño: Natalia Guerreros

Acceda a la versión completa de la Guía de Espacios Amigables del Poder Judicial con la Ciudadanía en versión digital, dirigiéndose a la Dirección de Asuntos Internacionales e Integridad Institucional de la Corte Suprema de Justicia. Alonso y Testanova - Torre Norte. Octavo Piso. Palacio de Justicia de Asunción. Teléfono: 481 260. Interno: 3838.

Esta publicación es posible gracias al generoso apoyo del pueblo de los Estados Unidos través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Los contenidos son responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan las opiniones de USAID o el Gobierno de los Estados Unidos.

**Programa de Democracia
Más Justicia**



INDICE

ENFOQUE METODOLÓGICO

3.1. Transparencia.	pag 6
3.2. La Participación.	pag 7
3.2.1. Dimensiones de la participación.	pag 7
3.2.2. Niveles de Participación.	pag 8
3.2.3. Condiciones para la participación.	pag 9

PRÁCTICAS EN TRANSPARENCIA JUDICIAL

4.1. Cuadro de prácticas de transparencia.	pag 10
--	--------

PROPUESTAS DE PRACTICAS PARA IMPLEMENTAR

pag 12

SUGERENCIAS GENERALES.

Criterios de Buenas Prácticas.	pag 13
Consejos metodológicos generales.	pag 14
Diseño de una metodología Participativa.	pag 14
Sistematización de la práctica.	pag 16
Mecanismos de seguimiento.	pag 17



ENFOQUE METODOLÓGICO

Para realizar una Guía en Transparencia Judicial es necesario desarrollar el concepto de Transparencia unido al de Ciudadanía y al de República. Así nace el sentido de “Poder en la ciudadanía” que otorga este privilegio a los “Poderes del Estado”, que deben rendir “cuentas”.

La transparencia debe entenderse como una práctica habitual de un Poder del Estado. Por ello, hablar de transparencia significa ejercicio activo de ciudadanía y esto se logra a través de la participación real en todos los asuntos del “bien común”, es decir, asuntos que tienen que ver con la República.

Trabajar sobre transparencia es desarrollar la ciudadanía como “categoría” e “identidad”, y hacerlo desde una metodología participativa.

Por lo tanto, la Guía se sustenta en dos direcciones con enfoques metodológicos de ciudadanía y participación. En tal sentido, este doble enfoque debe apuntar, por un lado, a los conceptos de Transparencia como marco teórico, y por otro, articular en la Participación como metodología y praxis de ciudadanía.

TRANSPARENCIA

El concepto de transparencia empieza a acuñarse de la mano del concepto de lucha contra la corrupción. El concepto implica, por un lado la necesidad de transparentar la gestión de las instituciones públicas y, por otro lado, la de introducir mecanismos de control y seguimiento que incluyen irremediamente metodologías participativas.

Definiremos transparencia como el conjunto de normas, procedimientos y conductas que definen y reconocen como un bien del dominio público toda la información generada o en posesión de las

entidades gubernamentales o por aquellas del ámbito privado que utilicen recursos, ejerzan funciones o sean del interés público. La transparencia se sustenta en el derecho de libre expresión y en el de información.

“La transparencia se constituye y afirma mediante la conjunción de tres elementos esenciales: Rendición de Cuentas, Viabilidad e Integridad”.

COMPONENTES DE LA TRANSPARENCIA

1. La **RENDICIÓN DE CUENTAS** entendida como “el cumplimiento por parte de los individuos y las organizaciones de su responsabilidad medida de la manera más objetiva posible” facilita el acercamiento del Estado a la ciudadanía, retroalimentando los procesos y favoreciendo una mejor identificación de las necesidades de la población.
2. La **VISIBILIDAD**¹ hace referencia a “todos los medios para facilitar el acceso de los ciudadanos a la información así como su entendimiento de los mecanismos para la toma de decisiones”, lo cual promueve la observancia y el involucramiento de la sociedad en los asuntos que son de su interés.
3. La **INTEGRIDAD**, a su vez, se define como la “incorruptibilidad que hace que quienes ocupen un cargo público no adquieran las obligaciones financieras o de otra índole con individuos u organizaciones externas que puedan influenciarlos en el desempeño de sus deberes oficiales”, resaltando el valor del servicio público y su contribución en el bienestar de las personas a largo plazo.

¹ En la literatura consultada se reconoce en ocasiones el componente de visibilidad social como “acceso a la información” nosotros, como otros autores, hemos optado por mantener el componente de Visibilidad social al ser un concepto más amplio que engloba en sí mismo el de “acceso a la información”.

Por otra parte, Pedro Martín Biscay incorpora otro componente clave en la conceptualización de “transparencia”, la PARTICIPACIÓN ya que “la idea que subyace detrás de la transparencia no es otra que la de fomentar la mayor publicidad de los actos de gobierno y el carácter democrático del sistema republicano.

Por tal motivo la participación activa de la Ciudadanía es un componente fundamental (...).”

Ahora bien tendríamos que identificar qué entendemos por participación. Porque no toda la llamada participación debería ser merecedora de tal apelativo.

LA PARTICIPACIÓN

Ya hemos dicho que la participación es componente peculiar pues resulta ser transversal, presente en todas las prácticas de transparencia Judicial. Es un marco metodológico que inunda todo el proceso y obliga a hablar del enfoque participativo.

De esta manera, entenderemos Participación como la capacidad de toma de decisiones en la construcción de la realidad de los grupos e individuos, por ellos mismos.

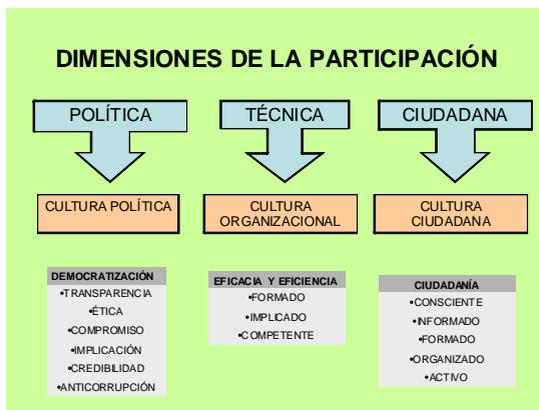
En el ejercicio de la ciudadanía, la participación implica ejecutar los componentes de Transparencia: rendición de cuentas, visibilidad e integridad. Y si en Transparencia Judicial no se encuentra el componente de Participación, se podría afirmar que no hay una práctica de transparencia.

El objetivo de participar no sólo será informar a las personas, sino que se conviertan en protagonistas de la práctica, superando así el enfoque meramente metodológico, donde la participación es una estrategia formativa y un recurso coherente e

indivisible de la práctica en transparencia. Por eso hablamos de enfoque de participación.

DIMENSIONES DE LA PARTICIPACIÓN

Para hablar de Participación es necesario comprender sus dimensiones Política, Técnica, Ciudadana, debido a los grupos sectoriales que se identifican en la administración pública -en este caso, del Poder Judicial.



Dimensión Política: esfera de poder donde se toman de decisiones reales para la administración de lo público.

Dimensión Técnica: sector donde se activan los conocimientos y recursos para efectivizar las decisiones emanadas de la esfera política y ciudadana.

Dimensión Ciudadana: sector que recepciona la administración pública. Controla y decide sobre las políticas públicas.

Trabajando desde las dimensiones de participación se desarrollarán por una parte niveles de participación, y por otra, condiciones de la misma.



NIVELES DE PARTICIPACIÓN

Establecemos cuatro niveles de participación: Información, Consulta, Toma de Decisiones y Gestión, que pueden verse como autos excluyentes. Solo el IV nivel sería participación real, porque allí toman decisiones los participantes. Son grados de participación para incidir hasta llegar a la participación real de la Gestión. Nosotros optamos por una visión integral de los cuatro niveles, considerando que son niveles presentes en la participación.

• **Primer Nivel:** Información. la información es imprescindible para que pueda existir participación de las personas. Tanto para las pertenecientes a la institución - o las ya implicadas en el proceso - como para aquellas personas externas a la institución que quieran participar.

• **Segundo Nivel:** Consulta. los participantes deben dar su opinión y sugerencias, también ser consultados para que puedan ofrecer alternativas sobre temas concretos. Abriendo una fase de diálogo, se construye la participación en proceso deliberativo.

• **Tercer Nivel:** Toma de decisiones. en conjunto a través de objetivos, organización y actividades. Pero no significa que todo el mundo esté en todo, sino que haya igual participación en la toma de decisiones, en la medida de las posibilidades y capacidades en la gestión colectiva de la vida institucional y social.

• **Cuarto Nivel:** Gestión. Este nivel significa la implementación conjunta y responsabilidad compartida en la implementación de políticas, planes y/o proyectos. Cuando hablamos de Gestión participativa nos referimos a incorporar la participación del conjunto de actores a todas las tareas que implica la práctica, de manera que:

- La identificación de los fines y los objetivos se construyan de forma colectiva, así como la identificación de los recursos.

- La detección de las posibles fuentes de recursos se haga de manera colectiva y así mismo la forma y medios para conseguirlo.

- Los actores tomen parte, de forma colectiva, en la administración de los recursos, es decir, que intervengan en la planificación de las tareas en la asignación de los medios precisos, en la coordinación de los esfuerzos y en la evaluación del uso y aprovechamiento de dichos recursos.

• Condiciones para la participación:

Para los procesos de participación en nuestras prácticas se tendrá en cuenta una serie de condiciones imprescindibles: “querer participar”, “saber participar” y “poder participar”.

a- **Querer participar:** las personas deben querer participar, tomar parte, y una condición necesaria para que exista la participación es la motivación, que constituye un conjunto de impulsos, necesidades, deseos, razones, intereses y motivos capaces de mover a la acción.

Para que las personas se movilicen debe haber un sentimiento de pertenencia, identidad, beneficio y/o conciencia de cómo la justicia afecta la vida en sociedad y el desarrollo humano. Es difícil que las personas se movilicen por una causa u objetivo que no les importa o no les afecta.

b- **Saber participar:** nuestra capacidad de participar puede estar limitada por el desconocimiento de ciertos aspectos o la falta de desarrollo de habilidades, como la formación, que es una segunda condición necesaria para la participación.

c- **Poder participar:** para producir la participación de las personas es necesario que existan estructuras, cauces y ocasiones para el efecto. No es suficiente solo con la intención de participar.

PRÁCTICAS DE TRANSPARENCIA EN EL PODER JUDICIAL

Los conceptos de práctica indican “Uso constante que alguien hace de su movimiento habilidad y método o costumbre que sigue en ello”; “Uso habitual y acostumbrado de algo”; “Ejercicio de un conocimiento o habilidad (...)”; “Aplicación de un conocimiento elaborado en la teoría para su validez (...)”

Las prácticas en Transparencia Judicial son acciones de la Administración de Justicia, que forman parte de su quehacer diario (costumbre o norma) y consisten en poner en práctica el marco teórico que surge del concepto de Transparencia Judicial. Son varias y una forma de clasificarlas es por componentes en: “Rendición de Cuentas”, “Visibilidad Social”, “Integridad” o “Participación”.

También se clasifican según su objetivo en: Formativas, Decisorias e Informativas.

La variedad de prácticas es amplia y depende de la creatividad.

IDENTIFICACIÓN DE LAS PRÁCTICAS. CUATRO CATEGORÍAS DE CRITERIOS.

Lo primero que se realizó en el proceso un la búsqueda e identificación de buenas prácticas existentes. Esta identificación se realizó siguiendo un primer diseño de cuatro categorías – criterios de buenas prácticas:

1- Innovación: capacidad para solucionar problemas tradicionales a través de acciones diferentes, creativas y que agreguen valor estratégico a los procesos de gestión pública local.

2- Sostenibilidad: capacidad de sostener en el tiempo: resultados, condiciones financieras, sociales e

institucionales de la Buena Práctica, para que siga operando.

3- Replicabilidad: capacidad de desarrollo con buenos resultados en otros lugares que gocen de condiciones de contexto similares.

4- Participación: capacidad para vincular a la ciudadanía y técnicos en su proceso de diseño, implementación y evaluación.

CUADRO DE PRÁCTICAS EN TRANSPARENCIA

A continuación se describen prácticas llevadas a cabo por la Corte Suprema de Justicia





NOMBRE DE LA PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	DESTINATARIOS/AS
AUDIENCIA PÚBLICA Componente: Visibilidad Social	<p>Aquella acción de participación, en el proceso de toma de decisión, en la cual la autoridad responsable de la misma, habilita un espacio para que todos aquellos ciudadanos, y/o instituciones u organizaciones sociales implicadas en un asunto expresen su opinión sobre el susodicho asunto objeto de la convocatoria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Generar información (dar y recibir). • Facilitar la toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ciudadanía en general. • Sectores de población. • Organizaciones sociales.
MESA DE INFORMACIÓN Componente: Visibilidad Social	<p>Servicio ciudadano para atender las necesidades de información, orientación y el seguimiento de sus trámites administrativos y judiciales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar un servicio de información gratuita dirigido a Profesionales, Abogados, Escribanos y Público en general que acudan al edificio del Palacio de Justicia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ciudadanía en general. • Profesionales jurídicos.
CAMPAÑA EDUCATIVA Componente: Visibilidad Social	<p>Conjunto de actos encaminados facilitar la información, sensibilización y formación sobre temas específicos y/o generales del Poder Judicial a través de programas que permitan la participación de la ciudadanía en actividades coordinadas y sistemáticas, que clarifiquen la percepción y comprensión de su misión, sus dificultades, sus objetivos estratégicos, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer el Poder Judicial, en su capacidad de vincularse con la sociedad civil. • Clarificar la percepción y comprensión de la misión del poder judicial. • Puesta en valor de la función social del Poder Judicial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ciudadanía en general. • Sectores de población. • Ámbito educativo (formal y no formal).
CONVERSATORIOS CIUDADANOS Componente: Rendición de cuentas	<p>Espacio de encuentro entre ciudadanía y autoridades del poder judicial con el objeto de dar a conocer su gestión y/o permita compartir visiones de un tema.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rendir cuentas de la gestión. • Establecer un debate organizado y ordenado en torno a un tema. • Generar y ofertar información veraz 	<ul style="list-style-type: none"> • Ciudadanía. • Sectores de población. • Organizaciones sociales. • Funcionarios. • Profesionales.
DÍA DE GOBIERNO JUDICIAL Componente: Rendición de cuentas	<p>Es una práctica en la que el Consejo de Superintendencia de la Corte Suprema de Justicia se desplaza a una Circunscripción y desarrolla varias actividades de rendición de cuentas donde la principal actividad es una audiencia pública.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Acercar el Poder Judicial a la ciudadanía. • Facilitar la toma de decisiones. • Implicar a la ciudadanía en la administración del servicio de Justicia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionarios. • Ciudadanía. • Organizaciones sociales. • Instituciones públicas
JORNADAS DE RENDICIÓN DE CUENTAS Componente: Rendición de cuentas	<p>Es una actuación global de una Circunscripción Judicial en la cual la ésta da cuentas a la ciudadanía de su gestión anual durante una jornada acompañada de más actividades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Acercar el Poder Judicial local a la ciudadanía. • Rendir cuentas de la gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ciudadanía. • Sectores de población. • Organizaciones sociales. • Funcionarios.
PRESUPUESTO PARTICIPATIVO Componente: Rendición de cuentas	<p>La actuación de una circunscripción judicial con el objeto de poner en discusión con la ciudadanía parte del presupuesto asignado a la circunscripción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Motivar a la participación • Implicar a la ciudadanía en la administración del servicio de Justicia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ciudadanía en general. • Organizaciones sociales.
CÍRCULO DE CALIDAD Componente: Participación	<p>Es un mecanismo participativo de magistrados, jueces y funcionarios judiciales evaluación, diagnóstico y mejora de la calidad del servicio prestado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El mejoramiento de la calidad de los servicios judiciales dotándolos de mayor eficacia y eficiencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionarios de una Circunscripción.

MESAS DE DIÁLOGO CSJ Componente: Participación	<p>Es un espacio de participación y encuentro de diferentes sectores implicados en una temática con las autoridades competentes para evaluar, diagnosticar, y proyectar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Motivar a la participación • Implicar a la ciudadanía en la administración del servicio de Justicia. • Facilitar la comprensión de los procesos judiciales. • Incidir en la eficacia de la gestión 	<ul style="list-style-type: none"> • Ciudadanía en general • Organizaciones sociales • Sectores de la sociedad • Instituciones públicas.
REDES Componente: Participación	<p>La suma de esfuerzos y acciones individuales y conjuntas coordinadas de diversos sectores, con fines en torno al desarrollo de la justicia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer el Sistema de Justicia y búsqueda conjunta de soluciones a problemas en torno a la justicia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ciudadanía en general • Organizaciones sociales, • Sectores de la sociedad, • Instituciones públicas.

PROPUESTAS DE PRÁCTICAS PARA IMPLEMENTAR

Como resultado de la sistematización, se identifican prácticas de posible implementación, tomando experiencias locales en otras áreas del Estado o algunas de carácter internacional.

NOMBRE DE LA PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	DESTINATARIOS/AS
PLAN DE COMUNICACIÓN PARA LA TRANSPARENCIA Componente: Visibilidad Social	<p>Conjunto de actos de comunicación encaminados a dar a conocer todos los procesos de transparencia abiertos, generar una imagen corporativa, facilitar el acceso a la información:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer los procesos de transparencia. • Generar una imagen corporativa. • Facilitar la participación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ciudadanía en general.
FORO Componente: Visibilidad Social.	<p>Es un espacio público de debate y se caracteriza por no tener unas reglas fijas más allá de las comunes de buena educación y respeto. Pudiéndose ordenar según sea el caso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Generar debate e intercambio de opiniones en torno a un tema. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ciudadanía en general. • Sectores de población.
PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA Componente: Participación.	<p>Es un espacio de participación y encuentro entre actores del sistema de justicia y sectores de la sociedad para diagnosticar, identificar prioridades, generar sugerencias y/o propuestas para su incorporación en los Planes de acción y/o Proyectos de la Administración de Justicia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Motivar a la participación. • Implicar a la ciudadanía en la administración del servicio de Justicia. • Facilitar la comprensión de los procesos judiciales. • Incidir en la eficacia de la gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ciudadanía en general. • Organizaciones sociales. • Sectores de la sociedad. • Instituciones públicas.
OBSERVATORIO CIUDADANO Componente: Participación.	<p>Son espacios intersectoriales e interdisciplinarios puesto en marcha por organizaciones sociales "cualificadas" donde se recopilan datos e información que puedan orientar el análisis de éstas para la definición de indicadores, políticas, intervenciones (...), convirtiéndose en interlocutores "técnicos" de la ciudadanía con la administración pública.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Motivar a la participación. • Ejercicio de control ciudadano. • Facilitar información relevante para la incidencia del poder judicial en el ámbito social. • Incidir en las políticas de transparencia del poder judicial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ciudadanía en general. • Organizaciones sociales



SUGERENCIAS GENERALES

SISTEMA DE CATEGORÍAS Y CRITERIOS DE BUENAS PRÁCTICAS EN TRANSPARENCIA JUDICIAL

Inicialmente se diseñó un sistema de categorías que permita analizar las diferentes prácticas, son cuatro criterios: Innovación, Sostenibilidad, Replicabilidad, Participación. Estos se constituyen en las categorías de análisis utilizadas para el desarrollo de los talleres, en el análisis de los relatos construidos.

Un sistema de categorías aporta el marco conceptual que permite medir y comprender un hecho, en este caso en el campo de la transparencia Judicial y como buena práctica. Para la construcción de los talleres II y como resultado de los talleres I se decidió reconstruir el sistema de categorías establecido, combinarlos entre ellos y redefinirlos, para adecuarlos más a las prácticas analizadas. De esta manera, hemos construido el siguiente esquema:

- ❖ Innovación
 - Novedad
 - Difusión
 - Práctica habitual
 - Aplicación exitosa
- ❖ Sostenibilidad
 - Viabilidad
 - Técnico
 - Económico
 - social
- ❖ Replicabilidad
 - Transferencia
 - Convergencia
 - Sinergia
- ❖ Participación
 - Receptividad
 - Asistencia
 - Implicación

Así incorporamos nuevos elementos a la definición de las categorías inicialmente planteadas.

- **Innovación:** cuestiones relativas a creación/modificación, difusión, de un nuevo producto, introducción en las prácticas habituales y su aplicación exitosa.

- **Sostenibilidad:** se redefine como la habilidad de un proyecto de mantener su “flujo de beneficio” a través del tiempo. El concepto recoge en sí mismo la subcategoría de:

- **Viabilidad:** que se define como “el camino que es posible recorrer”, la posibilidad de que la práctica llegue a buen término. La Viabilidad tiene un componente técnico y un componente económico.

- **Replicabilidad** sería todo aquello que permita que la práctica pueda ser llevada a cabo en otro contexto. Lleva implícita en su definición los conceptos de “Sinergia” y “Convergencia”.

- **Sinergia:** que concurren diferentes acciones generando otras, y/o que permita el acercamiento paulatino de diferentes actores sociales y acciones. (un músculo sinérgico es aquel que ayuda a otro en su función).

- **Convergencia:** acción de dirigirse a un punto. Tendencia a coincidir en un objetivo. Diferentes acciones convergen para la misma finalidad.

- **Transferencia:** intención, capacidad o



acción de exportar la práctica a otro contexto territorial o institucional.

• **Participación:** se define en los mismos términos ya expuestos, pero se le añade el componente de “receptividad” porque se entiende que la receptividad habla en términos de la predisposición que los diferentes actores tienen respecto de la práctica.

El análisis y la construcción de criterios se han regido por este sistema de ocho categorías.

CRITERIOS DE BUENAS PRÁCTICAS

Al finalizar los talleres hemos obtenido una batería de indicadores que determinan el grado de presencia de la categoría seleccionada. De esta forma tendremos que cuando una práctica cumpla todas las categorías medida a través de la presencia de los indicadores de cada una de ellas estaremos en presencia de una buena práctica.

Definimos indicador como aquellos elementos que identificados en la práctica definen o confirman la presencia de una categoría de análisis o un criterio de evaluación.

Es por ello que en el modelo participativo que hemos construido para la sistematización y posterior construcción de una guía metodológica de buenas prácticas no se ha partido definiendo estos indicadores a priori sino a posteriori.

Es decir se le ha pedido a los participantes en el taller que identifiquen qué elementos estaban presentes en la práctica que hicieran de ésta algo convergente, participativo, replicable,... de esta manera se ha obtenido una serie de “indicadores prácticos” presentes en la actividad.

Estos indicadores, es decir, la expresión específica en una práctica de la existencia de una de las categorías de análisis, se tornan difíciles de traducir en un indicador objetivo, aplicable a todas las prácticas. Por lo que optamos por el concepto de 'criterios'.

El criterio es un significante que permite analizar la presencia de un significado. Es decir, son todos aquellos rasgos que permiten establecer un análisis sobre la pertinencia de la categoría de análisis correspondiente.

Por ejemplo para que una práctica sea Innovadora ésta tendría que ser novedosa. La novedad la podremos definir a través de los criterios de 'Creación' o 'modificación'. O sea habrá que analizar en la práctica si se dan situaciones o elementos que hacen que la práctica en sí sea una creación o una modificación, el indicador sería el dato concreto: “es una modificación de una audiencia pública”. El criterio tiene forma analítica, es decir, la expresión específica en una práctica de la existencia de una de las categorías de análisis, se tornan difíciles de traducir en un indicador objetivo, aplicable a todas las prácticas. Por lo que optamos por el concepto de 'criterios'.

El criterio es un significante que permite analizar la presencia de un significado. Es decir, son todos aquellos rasgos que permiten establecer un análisis sobre la pertinencia de la categoría de análisis correspondiente.

Por ejemplo para que una práctica sea Innovadora ésta tendría que ser novedosa. La novedad la podremos definir a través de los criterios de 'Creación' o 'modificación'. O sea habrá que analizar en la práctica si se dan situaciones o elementos que hacen que la práctica en sí sea una creación o una modificación, el indicador sería el dato concreto: “es una modificación de una



audiencia pública”. El criterio tiene forma analítica.

CONSEJOS METODOLÓGICOS GENERALES: PARA MEJORAR E IMPLEMENTAR LAS “BUENAS PRÁCTICAS EN TRANSPARENCIA”

Como hemos visto la variedad de prácticas podría ser tan diversa como contextos hubiera. En este proceso de sistematización se ha partido de una primera clasificación atendiendo al componente que desarrollan primordialmente, luego podríamos clasificarlas según la territorialidad, la temática abordada, la población destinataria, entre otros.

Esta división deja entrever la variedad y complejidad de las Buenas Prácticas en Transparencia Judicial. Ahora bien, a tenor del análisis de las cinco prácticas sistematizadas (de los tres componentes) estamos en condiciones de expresar algunos criterios generales y propuestas metodológicas que deban tenerse en cuenta en todo proceso, sea cual fuere su componente en transparencia.

Como resultado, hacemos cuatro propuestas en cuanto a:

- 1) Estrategia Comunicacional;
- 2) Metodología participativa;
- 3) Sistematización de la práctica; y
- 4) Mecanismos de seguimiento.

A continuación, se desarrollan las propuestas.

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL

Se hace necesaria la construcción de un plan

estratégico comunicacional de transparencia de la Corte Suprema de Justicia. Este plan debe contemplar la Comunicación corporativa; Comunicación externa, con plan de Marketing y publicidad, que a su vez debe involucrar una estrategia creativa y estrategia de medios.

También la comunicación interna debe contar con una Adecuación de Protocolos y procedimientos y canales de comunicación interna, de manera a facilitar la gestión de los órganos u oficinas responsables de buenas prácticas de transparencia.

Entendemos que la estrategia comunicacional debe tener dos niveles, uno macro que, partiendo de la estrategia que implante la Corte Suprema de Justicia desarrolle los puntos anteriormente citados en el ámbito país; y otro nivel micro, que permita a los diferentes actores que ponen en marcha prácticas concretas de Transparencia Judicial usar, acotar y concretar los lineamientos expresados en el nivel micro, en lo concreto, local y/o territorial.

En cualquier caso es imprescindible que la práctica contemple el diseño de una estrategia comunicacional a su nivel de implementación que recoja los tres puntos antes señalados.

DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA PARTICIPATIVA

Ya estuvimos hablando de las características de las metodologías participativas, ahondando en las diferentes consideraciones sobre la Participación. Decíamos, pues, que las metodologías participativas necesitan de unas condiciones para que la participación se dé: 'Querer participar', 'Saber participar' y 'Poder participar'. Estas condiciones tienen implícito un accionar metodológico:

Condiciones	Acción	Proceso
Querer Participar	Motivar	Dinamización
Saber participar	Formar	Capadtación
Poder participar	Articular	Articulación
		Gestión participativa



Para que alguien **quiera participar**, debe reunirse una serie de requisitos o condiciones; decíamos que éstos se sustentaban en el interés subjetivo, la satisfacción socioafectiva, y la percepción de rentabilidad. Bien pues, para que estas condiciones se den se necesita de un trabajo determinado por parte de los promotores de la práctica. En este sentido la práctica debe desarrollar acciones tendentes a la motivación ciudadana para participar que contemplen estos tres factores.

La acción de motivar en estos contextos podría definirse como un proceso de '**Dinamización social**'.² Esto conlleva la movilización de los recursos sociales necesarios para crear las condiciones que permitan una participación efectiva de la ciudadanía y los demás sectores implicados.

A este respecto se debe tener especial énfasis en la comunicación; en la posibilidad de expresar y la atención de necesidades sentidas, generación de ambiente, clima, y/o contexto adecuado para la realización de la práctica (...).

Otra de las condiciones que marcábamos era la necesidad de saber participar. Participar en tres dimensiones: para el hacer, para comunicar y para organizarse. Partiendo de la idea de que a participar se aprende participando se torna necesario hacer puntualizaciones sobre esta cuestión de la necesidad de saber.

Todas las personas tienen saberes, todos los saberes son necesarios y útiles en su contexto. Por eso las prácticas deben estar asentadas en los contextos locales, sectoriales o territoriales en que se aplican.

La formación deberá ser de carácter vivencial, participativa, y práctica. La formación se realiza de diversas formas puede ser en formato curso de capacitación, en formato de campaña educativa, de campaña informativa, clarificando y facilitando información en los mismos contextos de la

práctica,... En consecuencia las buenas Prácticas en Transparencia deberán diseñar un plan de acción formativa o capacitación, que cubra las necesidades de formación que implique o genere la práctica.

Otra apreciación a este respecto es la necesidad de que esta formación no esté sólo enfocada en el sector ciudadano es de vital importancia la capacitación específica de los técnicos y funcionarios que van a poner en funcionamiento este tipo de prácticas. A ellos hay que enfocar una clara línea formativa y principalmente sobre el contenido de técnicas y metodologías participativas.

Por último y no por ello menos importante la tercera condición expuesta: Poder participar. La participación se fundamenta en la toma de decisiones. Así pues, aunque se quiera y se sepa si no se puede tomar decisiones no hay participación. Ya hablamos de los diferentes niveles de la participación no vamos a entrar ahora otra vez en esa discusión.

Sí vamos a plantear la necesidad de que para que cualquiera de esos niveles sean posibles se necesitan unas estructuras, unos espacios en los cuales poder deliberar, exponer, decidir,... En este sentido poder participar necesita de un **proceso de articulación**. No sólo será necesario crear estructuras sino establecer fórmulas y mecanismos de coordinación para que éstas sean eficaces y eficientes.

La clave de esas estructuras es su flexibilidad y adaptación. Si no lo fueran limitarían la capacidad de réplica y transferencia a la par que frenarían la capacidad participativa afectando a las dos condiciones anteriores.

Por otro lado las estructuras deben de tener en cuenta el papel y el rol jugado por los diferentes actores en diferentes contextos, las estructuras deben atenerse a esta realidad. En este sentido será necesario establecer estructuras de carácter técnico,

² " La DSC consiste en aquellos procesos y estrategias encaminadas a fortalecer y facilitar la participación social con el objeto de generar el desarrollo comunitario consciente..." (Delgado, 2001)



ciudadanos, y/o político, además de crear las intersectoriales que sean necesarias. Es decir poder participar implica una tarea de articular y coordinar para la efectiva toma de decisiones.

Otra cuestión importante en esto de las estructuras es la cuestión de administrar el proceso participativo en una estructura de toma de decisiones dónde en las diferentes fases y momentos se desarrollen diferentes niveles de participación. Por ejemplo, si una práctica pretende llevar a posibilitar las construcciones de los planes operativos sería conveniente que se estructure en diferentes fases de información, consulta, toma de decisiones, rendición de cuentas,... esto da una visión holística del proceso de participación y redunda aún más en el desarrollo de la Transparencia.

En general queremos subrayar tres ideas centrales sobre las metodologías participativas

:

- A participar se aprende participando.
- Las prácticas como metodologías participativas son de naturaleza procesal, no son de carácter puntual.
- Se debe posibilitar la implicación de todos los actores en todas las fases del proceso.

Consideramos que se podrían resumir en las siguientes propuestas concretas:

- Realización un plan de capacitación en metodologías participativas para técnicos.
- Articulado de estructuras reales de participación (implique la toma de decisiones) y no se solapen con otras estructuras y/o partan de las estructuras existentes.

- Implicación de la ciudadanía en todas las fases de la práctica.
- Adecuación de la estrategia comunicacional a los diferentes contextos.
- Una metodología participativa que contemple los diferentes niveles de participación:
 - Información.
 - Consulta.
 - Toma de decisiones.
 - Gestión participativa.

SISTEMATIZACIÓN DE LA PRÁCTICA

La sistematización de las prácticas se ha revelado como una de las grandes carencias en las prácticas analizadas. Los procesos de sistematización no necesitan de 'expertos' para su puesta en marcha, aunque éstos en ocasiones puedan arrojar un poco de luz a procesos muy complicados. Sin embargo, es cuestión de dotarse de algunos instrumentos básicos para dicha tarea de sistematización.

Decíamos que sistematizar se fundamenta en la idea de organizar y ordenar la información generada para poder establecer un análisis crítico del proceso desarrollado. Así pues se nos desvelan dos dimensiones que deben ser tenidas en cuenta a la hora de diseñar los procesos de sistematización desde nuestras prácticas:

- Organizar y Ordenar
- Analizar y evaluar

La primera amerita la creación de un sistema de recogida de información de forma ordenada y organizada. Las actas de las sesiones son



documentos producidos en unas prácticas concretas pero no se dan en todas y no recogen la información de la forma necesaria para facilitar el análisis y evaluación. Igual ocurre con otros instrumentos de recogida de información como puedan ser apuntes, grabaciones, entre otros.

Se hace necesaria la creación de una base de datos que articule los elementos claves para la sistematización de la información generada.

Nosotros proponemos la construcción de esta base de datos a partir de criterios de análisis. Por otro lado consideramos oportuna la creación de un soporte web que permita unificar en una sola base de datos todas las prácticas que en transparencia judicial se están llevando a cabo por el Poder Judicial.

La segunda hace referencia a la utilización práctica de dicha organización de la información. Y es que esta organización no debe convertirse en una mera y nueva carga burocrática que nos haga rellenar formularios (ya sean digitales o en papel) sin que luego no tenga ninguna utilidad práctica.

Esta información sistematizada debe servir para aportar y diseñar los diferentes procesos de evaluación y análisis de las mismas ya sea desde prismas participativos, técnicos, o incluso informativos.

Las sugerencias se concretan en la generación y utilización de una base de datos de buenas prácticas en transparencia Judicial:

- Adecuación de base de datos.
- Incorporación de los criterios –indicadores a la base de datos.
- Generación de un soporte web para la introducción de los datos.

MECANISMOS DE SEGUIMIENTO

Venimos desarrollando una idea central, esta es: las prácticas en transparencia son acciones sujetas a un proceso participativo. A lo largo de este proceso se relevan y generan informaciones, se toman decisiones, se realizan peticiones, y un largo etcétera de productos, acciones que o no estaban planificados o se salen del marco concreto de la práctica o incluso son productos que genera la misma práctica.

Si la práctica está articulada, probablemente se contemple el seguimiento de las decisiones, productos y otras cuestiones en dicha articulación. Por ejemplo si una práctica ha articulado su proceso de Facilitar Información, consultar, gestionar y rendir cuentas será la cuarta articulación dónde quede reflejado el ejercicio de control ciudadano y seguimiento de los acuerdos tomados. Decíamos anteriormente que esta articulación debe estar estructurada y posibilitar la participación de todos los actores.

Se nos desvela una primera idea: El sistema de seguimiento, evaluación y control debe estar inmerso en la estructura y diseño de la misma práctica. Debe formar parte de su planificación.

Por otro lado, decíamos que se generan otros productos no planificados o que exceden los límites de la propia práctica o incluso acuerdos que deben ser derivados a terceras partes, del mismo modo debe de haber un sistema diseñado en la estructura de la práctica que permita hacer un control ciudadano de esas decisiones y su ejecución. Deben pues articularse vías, estructuras, y fórmulas que mantengan a los interesados al tanto de la evolución de estas cuestiones.

De la misma manera se debe de posibilitar mecanismos para conocer la evolución y desarrollo de la información transparentada.



Estos mecanismos de seguimiento deben constituirse siguiendo los criterios de información, participación y evaluación.

En definitiva nos acerca de nuevo al concepto de las metodologías participativas en una lógica de reflexión acción.

Por eso el principio que debe regir la construcción de mecanismos de control, seguimiento y evaluación deben basarse en la idea de “devolución, devolución, devolución”.

1. Inclusión en la estructura metodológica de la práctica los mecanismos de control y seguimiento.
2. Implementación de un Observatorio Ciudadano de Transparencia.

