

Aldo Espinosa

[Consultor para el Programa de Modernización de Justicia,
MSD - PMJ / USAID, República Dominicana.
espinosasimenauer@yahoo.com]

Variaciones alrededor de una Estructura

“Las decisiones organizacionales importantes no deben valorarse sólo por su capacidad de lograr objetivos inmediatos, sino también por su efecto sobre la capacidad de la institución para adaptarse al cambio”.

Rosabeth Moss Kantor

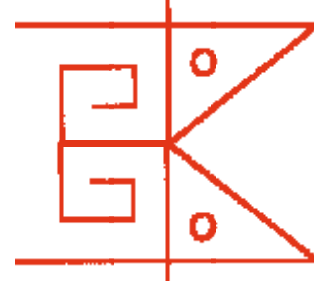


This article constitutes an analysis of efforts to implement a new judicial organization model in Latin America's courts. According to the author, implementing new operational models in the courts is not a short-term project, and its impact should be evaluated accordingly. This implies including short-term goals that contribute to reducing external pressure and improving internal confidence in the process. The document is divided into two parts. The first presents a short reflection on the importance of structure in judicial organization, and the second compares approaches that have been developed in the context of reform projects. The author argues that the principle challenges to the projects' success are cultural rather than technical-administrative.

Latinoamérica se encuentra inmersa en una exploración para transformar los juzgados tradicionales en un nuevo tipo de organizaciones más dinámicas y con mayor capacidad de responder a los retos que se plantean a la justicia de nuestro tiempo. El Seminario de Gestión Judicial realizado por el Centro de Estudios de Justicia de las Américas –CEJA– en Santiago de Chile en agosto del 2002 refleja el gran interés que prestan la mayor parte de los Poderes Judiciales de la región en este tema. Hoy es posible considerar experiencias de transformación con más de 10 años de desarrollo continuo, como la de Itagüí en Colombia, Goicoechea en Costa Rica y una pléyade de nuevos planteamientos que actualmente se encuentran en desarrollo. Algunas, con cambios sustanciales prácticamente en cada elemento conocido del sistema tradicional y otras, con propuestas menos ambiciosas, que funden los nuevos planteos con aspectos

de la antigua estructura de los juzgados que se consideran importantes de mantener.

Aún no está claro si, como producto de esta búsqueda, algún día llegaremos a compartir en nuestros países un nuevo esquema tan uniforme como lo ha sido la estructura del viejo juzgado tradicional. Resulta obvio que éste último lo logró por razones históricas, pero el nuevo tal vez lo alcance porque encontremos claras ventajas técnicas, organizativas y culturales que sean compartidas por la mayoría. En esta exploración también podría suceder que, debido a razones culturales y de estrategia en la implantación, al cabo de algunos años nos encontremos con modelos organizativos y operativos con un apreciable grado de diferencia en materia de gestión judicial. Como sea que ocurra, y me inclino a pensar que acabaremos con esquemas parecidos, resulta de una



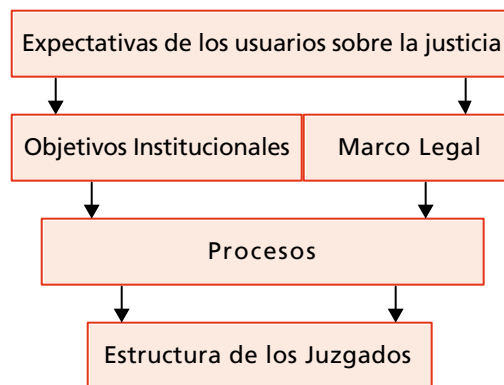
gran importancia compartir las diferentes experiencias y analizar en conjunto su desempeño. Hasta ahora, a pesar de la importancia del tema y de los años que llevamos transitando este camino, el conocimiento sobre las experiencias avanzadas ha estado más bien aislado y compartimentado. El CEJA se convierte en una valiosa oportunidad para crear un escenario que pueda ser aprovechado de una manera mucho más amplia. Esta es, quizás, una de las aventuras más interesantes en los procesos de reforma judicial y resulta evidente que aún nos encontramos en una fase de desarrollo. Se ha logrado acuerdo sobre muchos puntos, principalmente en materia normativa, pero el reto que se presenta es cómo desarrollar de manera exitosa las herramientas estructurales y organizativas que faciliten su desarrollo, establezcan nuevas prácticas y nos enseñen más claramente los verdaderos alcances del modelo democrático.

A continuación se presenta una descripción de algunas de las variantes que hasta ahora han venido presentándose en la construcción de este nuevo modelo de organización judicial. El documento consta de dos partes, en la primera, contiene una corta reflexión sobre la importancia de la estructura y, en la segunda, algunas de las variantes en las modalidades desarrolladas.

A. Importancia de la Estructura

Reflexionar sobre el modelo estructural de los juzgados no implica una disquisición de carácter técnico de la cual pudieran sentirse ajenos los propios servidores judiciales. Debería ser el producto de una interacción multidisciplinaria, en la medida que intervienen diferentes niveles, cada uno con sus propias especificidades. La estructura de los juzgados, entendiendo por ésta a la forma en que se organiza su personal e interactúa entre sí y con sus usuarios, depende -como en

cualquier organización- de los procesos -interpretados en un sentido amplio, es decir como secuencias organizadas de actividades y no sólo desde su perspectiva jurídica- que allí se ejecutan. Estos, a su vez, dependen de los objetivos y estrategias institucionales, sea que existan o no de manera expresa y en el caso de los juzgados, además, de su marco legal. Se supone que estos también dependen de las expectativas de la comunidad acerca de la justicia que quisieran tener.



Lo cierto es que para que los juzgados puedan ser efectivos debería existir una alineación entre cada uno de estos niveles. Si la estructura operativa de los juzgados no responde a los procesos que deben ejecutar, o estos no guardan consonancia con el marco legal definido, con sus propósitos institucionales o con las expectativas que su comunidad tiene acerca de la justicia, se produce un desajuste que afecta la efectividad del trabajo judicial o, al menos, la percepción ciudadana sobre su trabajo. La búsqueda permanente de esta alineación muestra cómo una estructura administrativa no debe ser un concepto estático que dependa únicamente de sus objetivos o de su marco legal sino que debe ser el resultado de una suerte de ecología en la que incidan, permanente y simultáneamente,

diferentes aspectos en su desarrollo. Por lo tanto, una de las principales funciones de cualquier cuerpo directivo es analizar constantemente cómo están cambiando los distintos factores que afectan este panorama, incluidos los procesos de trabajo y la estructura organizacional para poder adaptarlos a las nuevas condiciones. De lo contrario, inevitablemente se producen desfases que conducen a la ineficiencia y frustración.

A su vez, todo este contexto se encuentra atravesado por la cultura, que no es ajena a ninguno de estos niveles. De hecho, desde un punto de vista organizacional, son los procesos de trabajo y la estructura lo que sirve de pegamento a todo este andamiaje cultural. Allí se establece cómo se maneja la información en los juzgados, cómo se ejerce la autoridad, qué concepción de liderazgo es la que se propaga y estimula, qué espacio tienen conceptos como la innovación, la disciplina, la lealtad y la obediencia; qué valor se le da al tiempo de los abogados, o al de los imputados, etc. Los procesos, en esta perspectiva amplia, definen el camino que siguen los juzgados para ejecutar sus trámites y actividades.

El sistema que integran estos cuatro niveles se encuentra, a su vez, inmerso en la realidad cambiante de una sociedad que genera nuevas demandas y es lógico suponer que permanentemente se produzcan cambios a los que el sistema debería estar en condiciones de responder. Recientemente hemos visto renovaciones en algunos aspectos, sobre todo en materia normativa y en la conceptualización sobre los objetivos de nuestros aparatos de justicia, lo que ha llevado, por ejemplo, a definir un papel más activo de los organismos de defensa pública. En otras palabras, a transformar sus estructuras.

A pesar de estos cambios, el modelo estructural de los juzgados es quizás el nivel que más difícilmente ha logrado cambiar y adaptarse a nuevas realidades. Ello puede deberse a dos razones: una de naturaleza técnica y otra cultural. Desde el primer punto de vista, sería posible decir que hasta hace poco nuestro mundo jurídico se mantuvo relativamente impermeable a la introducción de los conceptos de administración y gerencia que desde los años '40 han jugado un rol muy activo en la transformación del sector privado. Pareciera ser que

“el modelo” a replicar es el mismo con el que se iniciaron las empresas del sector privado, basado en la filosofía de “mando y control” que utilizaban las fuerzas armadas durante la Segunda Guerra Mundial. Evidentemente, el sector privado migró a conceptos más dinámicos y flexibles; aún el mismo ejército ha incorporado esquemas como los grupos de elite, basados en equipos especializados y autodirigidos hacia objetivos específicos. Sabemos que en el sector público las viejas estructuras jerárquicas se están haciendo más planas, los niveles de gerencia media cada vez cobran más importancia y la planeación y especialización en el trabajo juegan cada día un papel más importante. En nuestro caso, aún estamos creando el modelo que reemplace el viejo paradigma. Lamentablemente pocos de estos elementos novedosos de la administración han llegado al campo de los juzgados, como organizaciones primarias encargadas de la administración de justicia. Sin duda, tenemos cada día personal más especializado en los Poderes Judiciales -contadores, planificadores, ingenieros de sistemas, administradores, etc.- pero este personal generalmente se encuentra concentrado en los niveles centrales de la organización y sus beneficios, exceptuando la vía de la imposición, aún no se viven en el mundo del juzgado. Técnicamente tenemos mucho a nuestro favor, pues hay bastante camino recorrido por otros y experiencias de las cuales abrevar. De hecho, en casi todos los países existe un creciente número de profesionales de otras disciplinas ajenas al mundo jurídico que se acercan al campo de la justicia para enriquecer la formulación de propuestas y crear equipos multidisciplinarios. Sin embargo, debería analizarse la forma en que este acercamiento se ha venido produciendo y las precauciones que deberían tenerse en cuenta debido a las particularidades y retos que para ellos presenta la justicia, pero esta cuestión excede el tema de este documento. Por lo tanto, hoy no parece que las grandes dificultades para modernizar el modelo estructural y operativo de los juzgados residan en los obstáculos técnico-administrativos, porque las herramientas están disponibles. Necesitamos indicadores y procedimientos de control estadístico de calidad para detección temprana de las causas que generan la mora judicial; aplicar técnicas de estandarización, métodos de análisis y solución de problemas; rediseñar los procesos, incluyendo especialización y separación de funciones jurisdiccio-

nales, técnicas y administrativas; generar equipos de trabajo y, con las nuevas estructuras y procesos, seguramente será necesario también replantear el modelo de perfiles para la capacitación del personal judicial. El reto más bien será cómo establecerlas y usarlas con sabiduría.

Las mayores dificultades parecen residir en el punto de vista cultural. Aquí el reto es sin duda mayor, quizás porque allí se encuentran incrustados los más profundos sustratos de una cultura que aún juega a las escondidas con los verdaderos significados de la democracia. Aunque analizar el tema de la cultura requeriría mayor profundidad y esto escapa a los objetivos de este artículo- ahora no sería posible avanzar sin mencionarlo, pues a diferencia de lo que ocurría hace algunos años, hoy todos lo hacen.

En 1993, Larry L. Sipes presentó un artículo, denominado “Camino hacia la Reducción de Demoras en los Tribunales”¹, sobre un proyecto del National Center for State Courts que investigó más de 21.000 casos en 21 tribunales de jurisdicción general de Estados Unidos y del cual extractamos lo siguiente:

“Tanto la información cuantitativa como cualitativa producida por el proyecto sugería que la velocidad y la acumulación de trabajos están determinadas por las expectativas, las prácticas y la conducta informal de jueces y abogados. Los sistemas de los tribunales se adaptan a una determinada marcha de litigio civil y criminal, y a ese paso de litigio se asocia el conjunto de casos pendientes del tribunal. También se acompaña de acumulación de archivos abiertos en las oficinas de los abogados. Estas expectativas y prácticas, junto con la acumulación de trabajo de los abogados y de los tribunales, comprende lo que se llama “cultura jurídica local”, la que se debe superar en cualquier intento de reducir demoras. Por esta razón muchas de las explicaciones dirigidas a la estructura y al volumen de casos no pudo señalar las diferencias entre la marcha del litigio de una a otra jurisdicción. Esta conclusión también llevó a entender el porqué de la resistencia de los tribunales a buscar soluciones para la demora basadas en determinados procedimientos o en la adición de jueces”.

Esta interpretación permite comprender una experiencia vivida por muchos de nosotros: la creación de nuevos tribunales para descargar o descongestionar una jurisdicción que al cabo de unos meses se encuentran en igual situación que los anteriores. Ello evidencia que, no se modificó para nada la cultura jurídica local, y los nuevos juzgados rápidamente se incorporaron a la cultura jurídica imperante.

Desde un punto de vista concreto, la cultura se expresa en las conductas, hábitos, prácticas y herramientas o artefactos de los cuales el grupo constitutivo se vale para perpetuarse. En alguna forma y a lo largo del tiempo éstas han probado ser exitosas para asegurar su supervivencia. Cambiarlas puede simplemente amenazar la existencia del grupo o la forma de vida que hasta ahora ha mantenido (excepto que las mismas ya no sean efectivas para aquello que fueron adoptadas). Por supuesto estas manifestaciones externas de la cultura existen porque en un nivel más profundo cada uno de sus integrantes encuentra y comparte las razones, los motivos que las justifican. Allí están los modelos mentales, las presunciones, los mitos, en fin, las causas que se han ido decantando en el inconsciente individual y colectivo con el paso del tiempo y que, obviamente, no cambiarán de un día para otro.

Desde esta perspectiva, se puede entender porqué las culturas no se cambian, sino que evolucionan trayendo consigo toda la carga del pasado. Sin embargo, su importancia es tal que no debería emprenderse un proyecto de desarrollo sin considerar esta dimensión, sin establecer un plan para “gerenciar” la transformación cultural, lo cual implicaría definir cuál es el modelo cultural al que quisiéramos aproximarnos y cuál será la estrategia o el plan educativo que lo hará viable. Y si entendemos que no es algo que pueda dejarse al azar, vale la pena preguntarnos si acaso no hemos estado tratando de desarrollar los nuevos modelos de gestión montados en los valores, creencias y prácticas de nuestros viejos modelos culturales. En otras palabras, pre-

¹ Sipes, Larry, “Camino hacia la Reducción de Demoras en los Tribunales”, Conferencia Internacional sobre el Retraso Judicial, Panamá, 18 al 20 de octubre de 1993.

tendiendo modificar los artefactos culturales situados en el nivel externo de la cultura suponiendo que esto generaría automáticamente una transformación de los invisibles culturales. Si bien en el nivel superior de la cultura encontramos los problemas, porque allí se encuentran los artefactos que se enfrentan de manera concreta con la realidad, las causas y los motivos están en los niveles inferiores. Si allá están las conductas aquí están las actitudes, si en el nivel externo están las leyes, en los niveles internos se encuentran las razones de su existencia.

Una peligrosa tentación sería pensar que la antigua cultura es “mala” y debe ser reemplazada. Lo cierto es que no es posible juzgar la cultura, pues es lo que somos. Lo que hay que hacer es reconocerla y definir claramente qué es lo que queremos. En la definición de la estructura para los nuevos juzgados, deberíamos partir como guía fundamental de una clara identificación de las necesidades y expectativas sobre el tipo de justicia que cada una de nuestras comunidades demanda, pero en una reflexión que surja de los propios jueces involucrados en cada proyecto. Quizás hoy todos estemos de acuerdo en la necesidad de proyectar los resultados que el sistema debería generar y reflejar en indicadores (aún culturales), que pudieran ser monitoreados periódicamente para detectar el nivel de avance en el cumplimiento y la reducción de la brecha con relación a lo que actualmente se genera. Pero valdría la pena preguntarse cuántos proyectos efectivamente involucran a sus jueces en este tipo de ejercicios de manera permanente y consistente, no sólo durante la formulación del proyecto sino justamente a partir de este momento, y de allí en adelante. El reto consiste justamente en cómo aprovechar estos proyectos de transformación de los juzgados para convertirlos en una valiosa herramienta para generar una nueva cultura en la que conceptos como la planeación, el desarrollo integral y compartido así como la responsabilidad tengan un nuevo significado.

B. Los Nuevos Modelos Estructurales

A continuación se presentan algunos temas característicos de los proyectos en desarrollo:

Las Secretarías

Este es sin duda uno de los ejes del cambio, en la medida que la secretaría del despacho tradicional sufre una aguda transformación, buscando una separación y especialización en los procesos de trabajo que allí se ejecutan. Las alternativas van desde la desaparición del juzgado tradicional como organismo independiente y aislado y su fusión, para la creación de un nuevo tipo de organización que recoge el personal y lo redistribuye en unidades especializadas por tipo de labor. En general, este es el modelo de los Juzgados de Goicoechea y los nuevos Juzgados de Garantías y Tribunales de Juicio Oral en lo Penal adoptados en Chile para poner en funcionamiento la nueva normativa procesal penal. Tal vez la consecuencia más importante es la ruptura que se produce en la línea de control entre juez, el secretario y el personal del juzgado. Desde la perspectiva del juez de conocimiento, las funciones de trámite ya no están bajo su responsabilidad y la pauta tradicional de que a cada juez corresponde un secretario y a cada secretario un equipo de trabajo, desaparece y se reemplaza por equipos especializados. Normalmente la mayor parte del personal de las secretarías tradicionales se funde en una gran unidad de trabajo. En el caso de Chile se concentra en la denominada Unidad de Administración de Causas que termina convertida en una suerte de “supersecretaría”, en la que los empleados trabajan para todos los jueces sin distinción. Por lo general, estas células se conforman mediante la fusión de entre 4 y hasta 20 juzgados, usualmente pertenecientes al mismo fuero y al mismo nivel jerárquico o de competencia. El modelo panameño, aún en desarrollo y no implementado, crea la figura de las Unidades Regionales y prevé una secretaría por jurisdicción, es decir, que la misma unidad especializada de trámite secretarial servirá tanto a juzgados de primera como de segunda instancia. A continuación, se presenta un diagrama de la estructura organizacional de los juzgados en Chile.

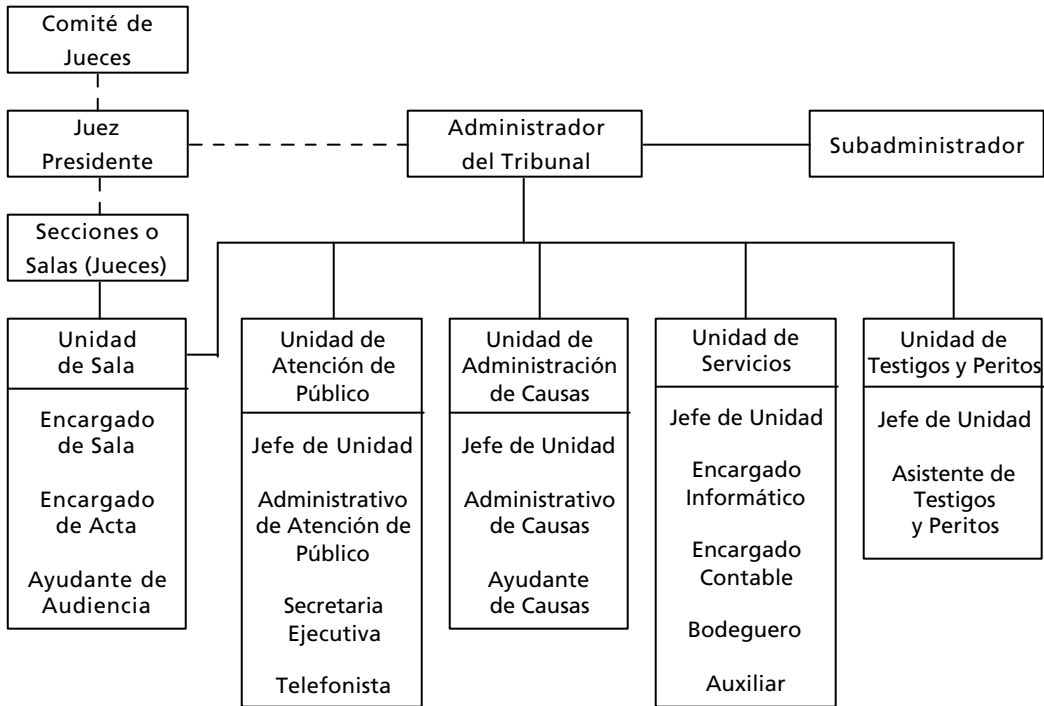


Figura 1: Estructura Organizacional de un Tribunal Genérico

La otra alternativa conserva el contacto directo entre cada juez y su secretario quien, además, mantiene un equipo básico bajo su control directo para atención de sus casos. De esta forma, aunque no todos los empleados pasan a formar unidades comunes, buena parte del personal que antes pertenecía a la secretaría de un juzgado en particular, se incorpora a unidades especializadas administradas en común, principalmente para ejecutar servicios como atención al público, recepción de escritos, citaciones y notificaciones, mensajería interna y externa, sorteo de nuevos expedientes y, en algunos casos, manejo del archivo, etc. Este es el modelo de Itagüí en Colombia y, en cierta forma, de los Centros de Gestión Penal en Guatemala. Por su parte, Ecuador mantiene un secretario para cada juez, aunque todos los empleados de secretaría se agrupan en un sólo cuerpo.

Como puede apreciarse, los dos modelos parten de la creación de unidades especializadas para el manejo en común de ciertos servicios. La principal diferencia estriba en definir si para el control de los casos hay un sólo “Juez Administrador” como en Costa Rica, un Jefe de Unidad de Administración de Causas como en Chile, equipos de secretarios como en Panamá, o secretarios individuales

como en el Modelo de Itagüí, o en el modelo de Ecuador. Algunos juzgados en la Justicia Federal y Nacional de Argentina tienen despachos con un sólo juez y más de una secretaría a su cargo, de hecho entre 2 y 5 secretarías aún de diferentes fueros, pero cada una organizada según el modelo tradicional. En Buenos Aires hay oficinas comunes para notificaciones y recepción de escritos y, en este momento, se desarrolla un proyecto para la reestructuración interna de estos juzgados y la consolidación y ampliación de servicios comunes.

Organismos de Dirección

Este es uno de los temas más interesantes en el camino hacia un nuevo modelo, pues replantea los esquemas tradicionales en el manejo de la autoridad. Al crearse cuerpos o unidades de servicio común existen dos alternativas principales en relación con la dirección de los mismos que se establezca bajo la supervisión de los jueces que integran la nueva estructura (aún cuando se cree la figura de un administrador judicial que finalmente responde al grupo de jueces) o que sean las autoridades centrales del Poder Judicial o Consejos de Judicatura quienes administran su operación, mediante el nombramiento de un delegado suyo, llámese

presidente del tribunal o el mismo administrador judicial. En cualquier caso, lo que está en discusión es el nivel de responsabilidad del grupo de jueces que componen la nueva estructura. Bajo el modelo en el que los jueces mantienen la supervisión de la operación, usualmente se crea la figura de los Comités o Consejos de Jueces como instancia deliberativa. Estos se encuentran regidos por un reglamento consultado y aprobado por las autoridades del Órgano Judicial, y con un Juez Coordinador elegido por sus compañeros de grupo por un período fijo. Este modelo básico es seguido en proyectos piloto como los de Itagüí en Colombia, Ecuador, Chile, Guatemala, El Salvador y del germen sembrado por la misma Goicoechea en Costa Rica. Aunque la participación directa de los jueces en la dirección no siempre es bien recibida por todos ellos, la creación de este tipo de instancias deliberativas ha probado ser uno de los mecanismos más efectivos para desarrollar una nueva cultura de responsabilidad y rendición de cuentas. Por el contrario, se ha visto en algunos países que mientras más alejados se encuentran los jueces de estos escenarios de integración, menos comprometidos se sienten con el desarrollo de la nueva estructura y más “abandonado” se siente el encargado de la operación, aunque se trate de un juez del mismo grupo original. Mecanismos adecuados y continuos de comunicación son parte de la clave para el buen desempeño de las nuevas estructuras. Resulta que en este proceso la autoridad general del juez tradicional se ve limitada y ahora se concentra en la esfera de lo jurisdiccional. No obstante las reiteradas críticas de algunos jueces a la gran variedad de responsabilidades que tenían a su cargo dentro del juzgado tradicional, lo cierto es que al pasar al nuevo esquema se produce una merma en los campos que puede ejercer su poder de influencia y esto significa ni más ni menos que “entregar el anillo”, lo que en la práctica resulta bastante difícil para cualquier ser humano, sobre todo si no existe un profundo convencimiento interno del sentido o propósito con que realiza esta entrega. Esta actitud contrasta totalmente con la que se da una vez que estos jueces redimensionan el valor social y la dignidad de su cargo en función de su autoridad jurisdiccional, pues entonces resulta difícil que acepten las pocas labores de participación en la planificación y supervisión de las labores administrativas que les sirven de apoyo. Finalmente al decidir cuál variante

de control se adopta sobre el nuevo organismo (y sin descuidar argumentos como el que los jueces pueden no estar listos para estas responsabilidades en una coyuntura particular) lo que está en juego es el modelo cultural: o perpetuamos modelos de corte verticalista basados en intervención externa o buscamos estructuras más flexibles y realizamos una gestión para la participación y la responsabilidad. Participación, en la medida que el juez se sienta parte de un sistema que sin restarle autonomía para decidir su casos individualmente, si lo compromete con políticas de gestión institucional. Y responsabilidad, en la medida que se siente parte de una comunidad a la que debe responder con criterios de efectividad, para lo cual debe conocer e interpretar su realidad y, en conjunto con sus colegas, establecer planes de desarrollo que dentro de sus posibilidades apunten al mejoramiento integral de la calidad de justicia en su región.

Como modelo teórico, en la medida que aún se trata de un proyecto pendiente de implantación, los jueces que integran el Proyecto Juzgado Modelo (PROJUM) en Argentina han planteado, además de las unidades comunes administrativas, otras denominadas Unidades Estratégicas. En ellas más que apuntar a la creación de Consejos de Jueces, se busca la creación de equipos de trabajo de naturaleza político-estratégica, compuestos por jueces de primera instancia, magistrados de segunda instancia (camaristas) y técnicos especializados. Su objetivo es orientar y monitorear el desarrollo de políticas y proyectos específicos en diferentes aspectos tales como el control de calidad de la administración de justicia que se brinda a la comunidad en su fuero correspondiente, el establecimiento de un plan de desarrollo y la definición de indicadores, capacitación, el desarrollo de infraestructura, informática, etc. En otras palabras, en este caso no se trata de centrarse en la constitución de equipos o unidades operativas como se habían mencionado hasta ahora, sino de naturaleza estratégica, ya que estos grupos están orientados a la generación de políticas de aplicación general a los juzgados del fuero. Se busca la creación de estos espacios por tratarse de temas que no podrían resolverse totalmente por los grupos de jueces y en los cuales deben participar sus superiores -en este caso los jueces de segunda instancia- quienes elaboran propuestas que finalmente se presentan a consideración del

Pleno de la Cámara de segunda instancia, a fin de contar con políticas uniformes. Se trata de aspectos que están en desarrollo dentro del Proyecto y no existe aún una descripción acabada de cómo podrían operar estas Unidades Estratégicas. Sin embargo, la Cámara Civil de Segunda Instancia en Buenos Aires ya ha establecido equipos formales, que se reúnen periódicamente, compuestos por algunos camaristas y jueces delegados con interés en el tema, para estudiar y proponer líneas de acción en materia de desarrollo tecnológico e informático para todo el fuero. Probablemente, las causas por las cuales se ha diseñado de esta manera responden más a las particularidades de la justicia de este país que a otro motivo, pero ese es justamente su valor y aún como planteamiento teórico constituye un aporte adicional que bien vale la pena considerar en este resumen.

El Administrador Judicial

Dentro del proceso de separación y especialización de funciones, prácticamente todos los proyectos han incorporado la figura de un Encargado Administrativo o Administrador Judicial que concentra las responsabilidades en estas materias. La diferencia entre los proyectos generalmente estriba en la identificación del superior a quien este nuevo funcionario responde y, de acuerdo con las experiencias desarrolladas, la modalidad preferida consiste en lograr que responda a los jueces (en cabeza del Coordinador del Consejo de Jueces o al Presidente del Tribunal, para mantener una clara línea de autoridad) en todo aquello que tiene que ver con la identificación de objetivos, cumplimiento de metas y calidad del servicio, y a las autoridades centrales en relación con los procedimientos que utiliza para el cumplimiento de su cometido. Esto se refuerza en el caso de Chile, ya que el Comité de Jueces tiene la facultad para designar y remover a este funcionario, previo el cumplimiento de requisitos preestablecidos y por solicitud del Juez Presidente.

Los casos en los que el control de las autoridades centrales es muy fuerte, terminan por aislar al administrador de sus usuarios cotidianos en los juzgados y, en ocasiones, han propiciado que estos funcionarios sientan que tienen un poder sobre el manejo de los recursos y el personal (amparados por las autoridades centrales) que termina por trastornar

cualquier política efectiva de servicio administrativo a los usuarios en los juzgados y las áreas comunes.

Sin embargo, es justo mencionar que todavía se lucha por encontrar un punto de respeto profesional mutuo, pues algunos jueces aún tienen muy presente el control que ejercían sobre la función administrativa dentro del juzgado tradicional y tratan de mantenerlo dentro del nuevo esquema suponiendo que el administrador judicial, más que un profesional responsable de su propia gestión, es un subordinado que debe responder a todas sus necesidades o caprichos.

Conclusiones

Con la implantación desde hace algunos años de nuevas normativas de procedimiento penal en muchos de los países de la región, cada vez se ha hecho más importante la definición de una estrategia que contribuya a facilitar la asimilación de estos cambios tanto por parte de los operadores, como por la comunidad. Las evaluaciones más recientes apuntan a la necesidad de enfocar principalmente en el tema de las prácticas y las destrezas requeridas, más que en el discurso teórico sobre la naturaleza del proceso acusatorio y los principios en que se fundamenta la reforma, como se ha venido realizando hasta ahora. Obviamente en el entendido de que el manejo de estas prácticas y destrezas permitirá a sus operadores conocer más claramente el contenido teórico en que se funda la reforma.

La transformación en el modelo operativo de los juzgados apunta en el fondo a lograr los mismos objetivos y no es más que una herramienta adicional de este proceso de reforma y modernización de los aparatos de justicia. Justamente por este motivo, quizás las lecciones que hasta ahora nos ha dejado la implantación de un nuevo modelo operativo de los juzgados deberían considerarse desde una perspectiva más integral.

La implantación de nuevos modelos operativos en los juzgados no son procesos de corto plazo y con ese criterio debería ser evaluado su impacto. Por lo tanto es muy importante incluir logros de corto plazo que contribuyan a disminuir la presión externa y mejorar la confianza interna en el proceso.

Normalmente son costosos, particularmente durante las experiencias piloto, ya que se marcha en contra del paradigma anterior y no sólo es preciso desarrollar la nueva tecnología e implementarla, sino que se debe hacer arremetiendo contra toda costumbre anterior. Normalmente, se podrían reducir costos y aumentar la velocidad de su desarrollo apuntando a proyectos reducidos en ciudades de provincia pues, en estos casos, han funcionado en general con más agilidad y menores niveles de resistencia.

Probablemente no se perciba como una ventaja de corto plazo, pero es indispensable asegurar la participación directa de aquellos que se verán involucrados, tanto durante la fase de planeación como durante su ejecución.

Es necesaria una buena comunicación interna y externa, y para ello resulta fundamental que los técnicos dejen fuera todo tipo de lenguaje técnico no indispensable que limite la comprensión y la participación.

También es indispensable considerar cuidadosamente la situación del personal, e incluir respuestas que puedan ser consideradas desde su propia perspectiva. Por obvio que parezca, hay que ubicarse en el lugar de los otros y tratar a todo el mundo con dignidad.

Si como dice Saul Wurman, “aprender es recordar aquello que nos interesa”, es evidente que no se puede determinar si es interesante o no, si no se lo puede relacionar con algo que resulta conocido previamente. Nuevas prácticas y destrezas sin contexto podrían ser solo un ejercicio maquinal que no tiene sentido. El sentido surge de un motivo, de una necesidad, de una urgencia. Quizás cada proyecto debería tomarse un período previo para que quienes se van a ver involucrados puedan darle significado a lo que van a emprender, o sea, a encontrar sus propios motivos, negociar su alcance, definir un significado común de sus metas. Lo que la cultura nos enseña es que esto sólo puede hacerse desde la realidad actual. Cualquier modelo adoptado en la organización de los despachos judiciales finalmente no será más que una herramienta que puede ser utilizada bien como instrumento de la reforma o bien como excusa para perpetuar viejos patrones. Las prác-

ticas y las destrezas en última instancia son conductas que se reflejan en el nivel externo de la cultura, allí están los efectos, pero las causas están en las actitudes y nuevamente las actitudes en los motivos. El camino para generar una nueva cultura jurídica local, se centra en negociar nuevos significados, en construir desde una perspectiva colectiva una nueva mirada de la realidad y un nuevo sentido de lo que se quiere hacer. Allí están los nuevos motivos, culturalmente relevantes sólo en la medida en que resulten compartidos. Por lo tanto, el valor de los nuevos proyectos de mejoramiento organizacional en los juzgados no estriba en sus resultados de corto plazo, sino en la capacidad de que podamos considerarlos, desde una perspectiva pedagógica, como los mejores escenarios de los cuales disponemos para la construcción de una nueva cultura jurídica centrada en claros principios democráticos, de efectividad y de respeto.

Especial agradecimiento a Diego Muñoz en Chile, Sonia Navarro en Costa Rica, Miguel Cereceda en Paraguay, Sara Obal en Argentina y Gustavo Jalhk en Ecuador por su información para la preparación de este informe.

