

# Editorial

## ¿Cómo están las oficinas judiciales 20 años después?

NÚMERO  
**25**

### **Sistemas Judiciales**

*Una perspectiva integral sobre la administración de justicia*

GESTIÓN JUDICIAL DESDE LA PRÁCTICA



# EDITORIAL: ¿Cómo están las oficinas judiciales 20 años después?

*Aldana Romano y Sidonie Porterie<sup>1</sup>*

Hace más de 20 años atrás INECIP y CEJA editaron, por primera vez, la revista *Sistemas Judiciales*. Ya hacía una década que en América Latina algunos países se habían animado a dar sus primeros pasos en la reforma procesal penal, y de a poco el sistema acusatorio teñía los tribunales latinoamericanos. Las audiencias aparecían como el eje central que reconfiguraba todo el sistema. Y con ellas, la necesidad de readecuar las organizaciones del sistema de justicia.

Aprendimos rápidamente que con la sanción de los nuevos Códigos no alcanzaba para transformar la justicia penal. Cientos de años de inquisición no se reconfiguraban -ni se reconfiguran- sólo con la letra de la ley. Supimos que necesitábamos avanzar en lo que dimos a llamar la *dimensión organizacional* de la reforma. *Sistemas Judiciales* buscó, desde sus inicios, contribuir con estos debates. ¿Cómo deben diseñarse los tribunales? ¿Cómo se deben reconfigurar las relaciones de poder en su interior? ¿Cuáles deben ser los mecanismos para la toma de decisiones? ¿Cómo se construyen nuevos liderazgos? Y ¿Cómo se transforman las prácticas cultura-

les de las organizaciones? Todas preguntas que todavía hoy siguen teniendo vigencia.

Pero este tiempo no ha sido en vano. Sin dudas el mapa de la región es muy distinto al de hace varios años atrás. En muchos rincones de América Latina los viejos juzgados, tribunales y cámaras han dado lugar al surgimiento de colegios o pool de jueces por funciones o por instancia. Y con ellos han aparecido las *oficinas judiciales* como organismos profesionales especializados en la gestión de los tribunales. Con más de dos décadas acumuladas resulta indispensable conocer *en qué están las oficinas judiciales hoy*. Qué han logrado capitalizar en todo este tiempo, qué obstáculos enfrentaron y enfrentan, y cuáles son los principales desafíos que atraviesan.

Este número de la revista tiene como objetivo contribuir al desarrollo de un diagnóstico regional sobre el estado de las oficinas judiciales. La situación de los siete países de América Latina que conforman este número es bien distinta: tenemos países que han logrado avanzar más fuertemente en la implementación del nuevo sistema, países que

<sup>1</sup> Co-Directoras del programa de Gestión y Organización Judicial de INECIP

han logrado consolidar sus organismos de gestión, y países que todavía continúan en el proceso de su puesta en marcha.

Así y todo, del más exitoso al menos exitoso de los casos aquí recogidos, refieren como el principal desafío lograr la *efectiva* separación de funciones jurisdiccionales de administrativas. En todos ellos encontramos muestras de las resistencias por parte de jueces y juezas a transferir el poder de gestionar los recursos del tribunal, su agenda, el uso de la sala de audiencia y las tareas de los empleados y empleadas, a estos nuevos organismos administrativos.

Toda reconfiguración de las relaciones de poder supone, inevitablemente, resistencias. La oralidad impone -para poder materializarse- una transformación de los códigos y prácticas culturales que atraviesan el ejercicio cotidiano de los tribunales. De esta forma, expone a jueces, juezas, funcionarios, funcionarias, empleados y empleadas, a una reorganización del *quehacer* cotidiano. Ello exige nuevos conocimientos, nuevas prácticas, nuevas herramientas y nuevas dinámicas. Las relaciones de poder se expresan claramente en el *poder de decisión*, pero también en las micro actividades que hacen funcionar, en el día a día, a los tribunales. Con el cambio de sistema lo que ocurre es una reconfiguración del *poder de decidir* sobre la gestión del tribunal, que pasa de los jueces a las oficinas, pero también del *poder hacer* vinculado con las prácticas que ahora deben quedar superadas. De allí que la separación de funciones sea costosa para la organización, en la medida en que atraviesa todas las relaciones de poder de los tribunales.

El grado en que se manifiesta la separación de funciones jurisdiccionales de administrativas se relaciona con el *tipo de oficina* resultante. No casualmente, si bien en la enorme mayoría de los países que han reformado sus sistemas se evidencia algún grado de separación de funciones, y con ellas la creación de algún tipo de organismo administrativo, no en todos los casos se trata de *oficinas judiciales de gestión integral*. Podríamos sostener que en el modelo de tipos ideales de oficinas -al mejor estilo weberiano- una oficina judicial de gestión integral se define a partir del **grado máximo posible** de separación de funciones, lo que naturalmente conlleva la *autonomía de decisión*. En América Latina hay variadas experiencias de oficinas, pero su variedad no se asocia sólo a cómo se las denomina, sino principalmente a la *función* que tienen a su cargo. ¿Qué gestiona la oficina? ¿Gestiona procesos? ¿Gestiona audiencias? O ¿Gestiona *integralmente* el tribunal? Una **oficina judicial** es una **oficina de gestión integral** en la medida en que asume *el poder de la dirección de la gestión del tribunal*, y con ella la gestión de sus tres recursos centrales: los jueces y juezas, las salas de audiencia y los empleados y empleadas. Si la oficina puede efectivamente **decidir** sobre el tiempo de los jueces y juezas, determinar la forma en la que se va a organizar la agenda; organizar la asignación de los casos; distribuir de la carga de trabajo; disponer el uso de las salas y asignar las tareas a los empleados y empleadas; determinar la forma en la que se van a alcanzar los objetivos propuestos, así como la forma en la que se va a evaluar la eficacia y la eficiencia del trabajo del tribunal; asumir y gestionar la

comunicación con la ciudadanía; podemos entonces decir que se trata de una *oficina de gestión integral*.

Es cierto que definir la separación de funciones es, en sí misma, una tarea problemática. No hay dudas que tomar decisiones sobre la prueba es, en efecto, una decisión enteramente jurisdiccional; así como es una decisión enteramente administrativa determinar la asignación de tareas de los empleados y empleadas en un tribunal. Pero existen una multiplicidad de decisiones en las que esa separación de fronteras no es tan clara. Y donde resulta indispensable contar con espacios de coordinación institucional en los que jueces y juezas con directores y directoras de oficinas puedan definir, conjuntamente, criterios para organizar el trabajo. Por ejemplo, ¿Cuánto tiempo se debe asignar a determinadas audiencias? ¿Qué audiencias conviene organizar al inicio de la jornada laboral y cuáles más hacia el cierre? No son preguntas que puedan responderse enteramente desde lo administrativo ni tampoco enteramente desde lo jurisdiccional. Los tiempos se vinculan con las necesidades del litigio pero también con la disponibilidad de recursos al interior del tribunal.

Las voces que conforman este número de *Sistemas Judiciales* dan cuenta de todos estos desafíos. Hay casos más exitosos como el de México, y casos donde las resistencias de jueces y juezas todavía persisten como el de Chile. Sin embargo, en la gran mayoría de los casos analizados se pone en valor el uso de la información para la toma de decisiones. En algunos porque gracias a la producción de información han podido modificar dinámicas organizacionales, y en otros

porque el uso de la información es aún materia pendiente.

Con el avance irrefrenable de la tecnología, la posibilidad de obtener información sobre el funcionamiento de los tribunales se ha incrementado exponencialmente. Parece que podemos medir prácticamente todo. Pero ciertamente para poder medir necesitamos incorporar en la cultura organizacional la necesidad de producir información; un sistema que permite registrar todo lo deseado pero al que no se le carga la información, es un sistema inconducente. De igual modo, es indispensable guiar la medición de información a partir de identificar aquello que necesitamos *conocer* para, en su caso, *modificar*. Un punto sobre el que todavía es importante seguir explorando, de cara a valorar mejor las experiencias de los países, es qué sucede con la información que se produce. ¿Qué decisiones se han tomado con la información producida? Y en esa misma línea, ¿Quién hace uso de la información y para qué?

La incorporación de la tecnología es, sin dudas, el gran aspecto que hoy atraviesa a los tribunales en los distintos países. La emergencia del “expediente digital” y la acelerada incorporación de nuevas herramientas tecnológicas de gestión, junto con la inteligencia artificial, suponen un especial desafío para las oficinas. Sobre todo en aquellos casos en los que aún las transformaciones organizacionales no han logrado materializarse, y persisten prácticas propias del modelo inquisitivo. Si la organización del trabajo al interior de los tribunales sigue girando alrededor del expediente, difícilmente la tecnología permita avanzar en una correcta adecuación del trabajo hacia la

oralidad. Por el contrario, los casos aquí recogidos dan cuenta de cómo muchas veces la tecnología, y especialmente el expediente digital, supone la digitalización de procesos de trabajo alrededor de la escritura, permitiendo así la persistencia de los viejos problemas que pretendemos resolver. Nos encontramos entonces con una organización del trabajo de los tribunales alrededor de la conformación del expediente digital, y no alrededor de la organización y gestión de las audiencias orales. Y, en consecuencia, con la tan conocida delegación de funciones. Peor aún, con la sensación de que “las cosas han cambiado”, que “los tribunales se han modernizado” para volver digital un sistema de administración vetusto que se resiste a cambiar. Si algo dan testimonio las voces que conforman este número en sus artículos, en su entrevista y en su podcast, es lo que tantas veces ha sostenido Alberto Binder: que la reforma procesal penal debe ser pensada como una política pública a largo plazo; que debe desplegarse, evaluarse y revisarse de manera continua.

Más de 20 años han pasado desde la creación de las primeras oficinas. Ciertamente el mapa de América Latina hoy no es el mismo. Pero sostener la reforma implica revisar el funcionamiento de los tribunales, analizar su eficacia y eficiencia, así como profesionalizar el trabajo. Sabemos que la reforma organizacional es indispensable para el sostenimiento del sistema acusatorio, pensarla, problematizarla y analizarla debe ser un ejercicio continuo. *Sistemas Judiciales* nació con el fin de construir un espacio de reflexión permanente sobre, especialmente, la dimensión organizacional de los sistemas de admi-

nistración de justicia. Con mucho entusiasmo editamos este nuevo número de la revista, esperando que podamos hacer de ella un espacio colectivo de una disciplina que requiere, cada vez más, ser profundizada.

-