

# Experiencias en foco

## Voces de la *gestión* *judicial* desde la práctica

Entrevista a Adriana Berezan

NÚMERO  
**25**

## Sistemas Judiciales

*Una perspectiva integral sobre la administración de justicia*

GESTIÓN JUDICIAL DESDE LA PRÁCTICA

 **CEJA**   
Centro de Estudios de Justicia de las Américas  
Justice Studies Center of the Americas

 **INECIP**  
INSTITUTO DE ESTUDIOS COMPARADOS  
EN CIENCIAS PENALES Y SOCIALES

# Experiencias en foco

## Voces de la *gestión judicial* desde la práctica

*En el año 2017, después de un largo proceso, Uruguay puso en marcha la reforma a su sistema de justicia. Dialogamos con **Adriana Berezan**, responsable de la Dirección General de Servicios Administrativos del Poder Judicial de Uruguay y con su equipo, Guillermo Magdalena y Mónica Gaggero, para conocer la experiencia de estos ocho años de implementación del nuevo sistema, así como sus aciertos y desaciertos.*

**E: Hola Adriana. Hola Mónica y Guillermo. Es un gusto charlar con ustedes. Gracias por destinarnos este tiempo.**

**Adriana:** Es un gusto. Estoy aquí con parte de mi equipo para compartir este rato de charla.

**E: ¡Qué privilegio! Quería preguntarles para iniciar esta conversación, ¿Cómo evalúas y cómo evalúan la gestión judicial en Uruguay después de 8 años?**

**Adriana:** Uruguay empezó a caminar en este proceso o en esta reforma, el primero de noviembre del 2017. A

nivel de sistemas de gestión, ya teníamos implementado el sistema de gestión penal. El Poder Judicial, conjuntamente con la Fiscalía General de la Nación, tuvo varias etapas de acuerdos de entendimiento para que las dos instituciones empezaran a trabajar absolutamente en simultáneo, pero a su vez en paralelo cada uno desde su perspectiva. Te diría que un poco más agiornado la institución poder judicial que a la Fiscalía, a la Fiscalía le costó mucho porque fue un cambio de paradigma en 24 horas, más allá de las capacitaciones, desde la teoría, digo uno lo viene incorporando, pero el día que te toca que te llama el primer funcionario policial para decirte tengo un detenido. Nunca me habían llamado antes, con un proceso penal nuevo oral, este tuvo en el proceso o en la etapa desde el 2014 que se aprobó el texto madre al 2017, supongo que otros colegas te los habrán dicho, tenemos 17 leyes que fueron ajustando las instancias procesales. Hoy tenemos como gran nu-

>>> méricamente impactante el proceso abreviado, con sus pro y con sus contras, pero es lo que le ha permitido sobrevivir al sistema porque si eso hubiera sido visceral ya estábamos, no en una contrarreforma, estábamos dejando sin efecto la vigencia del proceso penal.

Creo que podemos decir y yo sentada acá cuando veo el poder judicial desde el poder judicial, porque ahora realmente lo veo desde adentro, que no hay reforma que se sostenga si los que deben de decidir no se ponen de acuerdo, **a dónde quieren ir con una reforma**. No hay reforma que se sostenga. Uruguay además tuvo la particularidad de que la reforma no nació, como dice una canción “desde el pie”, nació desde una imposición de una sentencia de condena de la Corte Interamericana que le dijo “Uruguay, usted está violando todos los derechos humanos porque este proceso penal que usted tiene no se ajusta a las normas de la Convención”.

Entonces digo “trabajé” porque yo integré la Comisión madre redactora del código. Se constituyó en una ley de septiembre del 2005, que fue la misma ley que se llamó la humanización del sistema penitenciario. Ahí hubo algunas libertades específicas porque en aquel momento el Presidente electo declaró el primero de marzo la emergencia penitenciaria y se constituyeron dos comisiones, una para redactar la re-

forma, las bases de la Reforma procesal penal y la reforma del Código Penal. En aquella Comisión yo tuve el honor de representar a la Asociación de Defensores. En un mes nos pusimos de acuerdo con las bases. Era tan fácil: un Código, un proceso oral público, contradictorio, el Ministerio Público titular de la acción penal, el juez controlador y garantista del equilibrio de las partes, una defensa firme, una víctima con una participación ni menor mayor pero insinuante el proceso de la víctima, íbamos a tener el principio básico de que ningún delito iba a tener como resultado la inmediata privación de libertad como medida cautelar en la prisión preventiva. Eso fue en la teoría, cuando entregamos esas bases. En aquel momento el Ministro del Interior, el Ministro de Relaciones Exteriores y el propio Presidente de la República nos dijeron “bueno hasta acá llegaron, está muy bien ¿Se animan a redactar un proyecto?”. Estuvimos 4 años redactando un proyecto, revisando toda América Latina y dimos lo mejor que pudimos en el 2014. Yo siempre digo que algo de lo que me siento tremendamente orgullosa, es que hay 17 artículos, del 1 al 17, que son los principios básicos, esenciales, de una reforma procesal penal. A esos no los tocó nadie. Entonces, más allá de lo que hay en el medio, que quedó bastante extraño y en algunas cosas se han te-

>>> nido que interpretar, esos 17 artículos son la gran salvación.

**E:** Recién hablabas de la dificultad, no tanto de redactar las normas -más allá del tiempo que puede haber llevado llegar a buen puerto con las modificaciones normativas-, sino fundamentalmente de la transformación luego en la práctica. Ese es un poco el aprendizaje de todos los países de la región: cuesta menos lograr sancionar los Códigos y cuesta mucho más, obviamente, transformar prácticas culturales e institucionales que están históricamente arraigadas. Si ustedes tuvieran que pensar cuáles fueron los principales desafíos fundamentalmente en la gestión de la oralidad en los casos penales, ¿Cuáles dirían que han sido en estos primeros años de puesta en marcha?

**Adriana:** Mira yo creo que el principal desafío que tuvo todo el Poder Judicial fue adaptar su estructura administrativa y la organización del trabajo de los jueces a algo que era absoluta y diametralmente opuesto, a 180 grados. Hasta el 31 de octubre a las 24 horas, el juez comisario hacía tal cosa, venía al otro día el detenido, lo interrogaba un funcionario, la defensa si estaba o no estaba, se veían con el fiscal y después seguía. A partir de las 00 horas del primero de noviembre a quienes llamaron fue a la Fiscalía, y en la Fiscalía empezaron a

decir “Bueno ¿Y qué elementos probatorios tiene, dónde está la víctima, cuándo me lo va a traer, qué voy a hacer con esto?” Y los jueces con una sonrisa en la cara, porque no podían creer que habían dormido toda la noche esperando la actuación de la Fiscalía. Yo creo que el trabajo de las dos instituciones, el buen vínculo, y yo diría que hasta el ego institucional de que las cosas salieran bien, porque no hay cómo explicarle a una sociedad que no pueden salir bien. Yo no le puedo decir al vecino “A mire lo dejamos libre porque la seccional no tenía vehículo para traérmelo”. Yo lo tengo que ir a buscar si es necesario. **Entonces cuando uno tiene el deber de darle certeza jurídica al Estado y respuestas a la sociedad no puede andar en la chiquita.** Creo que en ese sentido la experiencia de los magistrados fiscales y de los jueces, los funcionarios y los técnicos fue sustantiva. Se comprometieron a que iba a salir. Como todo pasa, el primer mes de noviembre parecía que la gente había dejado de delinquir, no había delito, había tres detenidos por día, hasta que la policía le cambió el rol. Acá lo primero que le cambió el rol fue a la policía, porque él hablaba con el juez, le cambió el jerarca, le cambió el que le daba las órdenes y que le daba órdenes con un contenido diferente, porque el juez tenía todo por escrito, ahora llegaba todo en el sistema de gestión. Entraba

>>> un sistema de gestión fiscal, el fiscal lo veía en línea, veía lo que hacía el de Rivera, el de Montevideo, etc. Llevo un año largo. Y el rol de la defensa que fue, yo le digo a mis colegas que si hubo un perro que movió la cola de felicidad fue la defensa, porque estaban como locos, empoderados en su rol de defender, que le empezó a complicar la vida a los fiscales. Hasta que todos encontraron un equilibrio. Yo te diría que hoy son sistemas que funcionan, que funcionan bien, pero la alerta hacia nuestra interna es el volumen.

**E: ¿Eso es por la cantidad de audiencias que están desarrollando?**

**Adriana:** Por el volumen, claro. Fijate nosotros tenemos en Montevideo materia especializada, pero yo en el interior, en algunos lugares del interior, tengo a un mismo juez, al mismo ser humano, que en estos momentos está resolviendo una situación de violencia doméstica en perspectiva de género, y se levanta de esta silla y se sienta ahí y resuelve un proceso penal. Está de turno de manera simultánea en dos materias que creo que en todos los países hoy prevalecen. Los juicios laborales aumentan, las reclamaciones civiles están en una media nacional desde hace cinco o seis años, que creo que habla bien por las certezas jurídicas de los contratos que son los otros dos grandes temas. Los

procesos de familia común, una tenencia, un divorcio. Pero yo tengo en el mismo ser humano que resolver dos graves conflictos y en forma prácticamente simultánea. No tengo como en Montevideo a un juez penal, a un juez de familia especializada, tengo jueces que se llaman multimaterias, en turnos muy complejos. Una complejidad procesal increíble. Entonces hoy me preguntas cuál es el problema del Poder Judicial: es la imperiosa necesidad de recursos técnicos y administrativos. Nosotros tenemos que tener capacidad para que la gente maneje un número de procesos, humanamente manejable, porque estamos a nada de empezar a perder calidad, los recursos están al límite.

**Guillermo:** Además, hay un fenómeno cultural de que todo se judicializa. Vos en familia, por ejemplo, de 10 casamientos tenías dos divorcios, hoy tenes 8, y de esos 8 se complejizan porque es visita, tenencia, alimentos, régimen de visitas. De un expediente tenes que resolver 7 u 8 sobre lo mismo, entonces va siempre detrás del problema. Son tiempos administrativos, que no son los que tiene la gente.

**E: Atendiendo a la demanda que manifiestan los jueces y juezas multimateria, ¿Cómo han resuelto la convergencia de gestionar las agendas?**

**Adriana:** Es una buena pregunta porque tenemos algo muy bueno para devolver. El sistema de gestión multimateria penal, aún en los jueces multimateria, en la parte penal está interconectado con el sistema de gestión de Fiscalía. Quien solicita una audiencia de formalización lo hace Fiscalía en nuestro sistema y el sistema, aleatoriamente dentro del marco de las 24 horas, le fija la hora de la audiencia en función de las audiencias que ese magistrado ya tiene eventualmente fijadas. Cuando las audiencias las fija el magistrado tiene que ir a esa agenda y fijarlas en las horas o en los momentos libres que la agenda se lo permita, pero si no se lo permite, no se puede fijar la audiencia. Si se trata de una audiencia extremadamente urgente, la tiene que hacer fuera de esa agenda y convocarla para primera hora de la mañana o para la última hora de la tarde.

**Hay una interconexión entre lo que podría ser definirse un Código Proceso Penal y un Código General del Proceso.**

En Uruguay, nuestros equipos de desarrollo tecnológico diseñaron un sistema de gestión en el que las audiencias están programadas para que no se superpongan en el mismo magistrado. La verdad que llevó tiempo, pero ahora que lo estoy verbalizando contigo y lo estoy viendo, funciona y funciona bien. Las audiencias se pueden manejar en un

contexto de telemático sin superposición. Vuelvo a repetir, en el proceso penal, en los inicios del proceso penal, nosotros tenemos 24 horas para llevar un detenido en presencia del magistrado. No 24 horas y 10 minutos, sino 23 horas y 59 minutos. Entonces, esa interconexión que hacemos con el sistema de Fiscalía que se llama "SIPPAO", esa interconexión funciona perfecto.

**E: Entonces para entender algo del control, porque uno de los principales puntos disputados en otros países de la región y en muchas de las provincias argentinas, tiene que ver con el control de la agenda. Muchas veces uno de los principales aspectos de resistencia de la puesta en marcha del nuevo sistema tiene que ver con...**

**Adriana:** ¡Aquí también lo tuvimos! Yo te cuento ahora seis años después.

**Mónica:** El juez no quería perder el control de la agenda.

**Adriana:** Claro, porque de alguna manera la agenda se automatiza.

**E: Y ¿cómo fue esa relación entre jueces y juezas para lograr implementar el control de la agenda desde el sistema?**

**Adriana:** Primero negociamos, conversamos, hicimos lo que tú estás haciendo ahora. Luego, en un determinado momento se dijo con claridad:

>>> “es esto o esto” porque no hay forma. Cuando las reformas procesales te exigen otra conformación de oficina, otra forma de trabajar, no podés resistirte a las reformas administrativas. Digo, este Código de alguna manera a todos nos impuso la necesidad de cambiar el paradigma, ya no solo de la función del juez, aquel señor inaccesible, al juez que se sienta y espera. Toda la oficina. Nosotros tenemos en Montevideo todos los juzgados penales que quedaron a disposición de la reforma, que se llama Oficina Penal Centralizada. Tenemos un edificio en el que instalamos 18 turnos penales, hay cuatro turnos de flagrancia permanente, los otros cuatro están para delitos de narcotráfico, delitos sexuales, y hay cuatro que están para el control de la preventiva, para el citado que no viene conducido, para ese proceso que va quedando en desarrollo. Y está literalmente esperando.

Te voy a contar una anécdota que es muy reciente: esta oficina OPEC en Montevideo había acordado con la Fiscalía que empezaba a trabajar a las 8 de la mañana, el primer turno de magistrados empezaba a las 8 de la mañana y terminaba 13:45, e inmediatamente 14:30 empezaba el turno de la tarde. Con el devenir del tiempo y a base de sacar datos estadísticos, mirar las agendas, confirmamos que la agenda del turno de la mañana recién empezaba a las 10. Y que a partir de las 11:30-12 se recar-

gaba mucho, entonces los de la mañana terminaban yéndose hacia las 4 de la tarde. ¿Qué hicimos? El 2 de enero empezamos un horario diferente en el Poder Judicial en la mañana en OPEC. La oficina va a abrir a las 9:30, la agenda va a estar disponible a partir de las 10 y se van a ir 15:45 y va a haber dos horas que van a estar los de la tarde y lo de la mañana ¿De dónde surge esto? De los propios magistrados, que estaban dos horas esperando y después se iban dos horas tarde. Negociamos, fuimos, hablamos con Fiscalía, hablamos con la policía, están todos de acuerdo ¿Va a ser eficiente? Pregúntame el próximo año porque ahora lo voy a monitorear con una lupa. Hacemos funcionar el acuerdo, todos de acuerdo. Bueno, ahora demuéstreme que es eficiente. Porque yo tenía un edificio de cuatro pisos, de no sé cuántos metros cuadrados, con toda una infraestructura funcionando a partir de las 7 de la mañana para ser inoperante, costando miles y miles y miles y miles de pesos por mes para hacer inoperante. Bueno, vamos a probar si es operante. Eso tiene que ver un poco con cómo impones. Es muy difícil imponer de espalda. Yo creo que acá lo que ha pasado, por lo menos ha sido mi perspectiva, que hemos hecho algunas reformas importantes, llamo a todo el mundo y les cuento por qué necesito la reforma para que ellos me digan por

>>> qué no o porque sí, o cómo lo hacemos mejor. ***Si tú trabajas con el directamente involucrado y lo haces partícipe, más allá de que te tenés que hacer cargo de las decisiones, en algún momento tenés que tomar decisiones que no te van a gustar pero no hay otra, lo terminás imponiendo, pero todos sabían a donde querías ir.***

**E:** Una última pregunta de mi parte, si tuvieran que pensar qué aprendizaje les dejan a ustedes estos primeros años, sobre todo para aquellos países que todavía no han atravesado estas transformaciones.

**Adriana:** En lo personal, habiendo vivido la primera etapa de los cinco años de trabajo con un equipo multi integrado de la Reforma y lo que pasó después, y lo que siguió pasando después; yo te diría que ***nadie puede transitar la reforma de los procesos penales sin que la sociedad sepa de qué se está hablando,*** y que se digan las cosas tal y como se están proponiendo y por qué. Yo lo viví, nosotros fuimos mucho a la Comisión de Constitución del Senado, donde se discutían las reformas, y yo recuerdo algún legislador particularmente decir “Ojo con vender la prisión preventiva como la gran reforma porque no te la compra nadie”. Y así fue, en el primer texto madre la medida cautelar de la prisión preventiva era la excepción y

hoy es la regla. ***Entonces la primera cosa: nada de espaldas, hay que hablar con la gente, hay que hacerle entender por qué.***

Lo otro es que yo no dejaría afuera a ningún político que tenga votos que lo representen en el Parlamento. Todos tienen que saber de lo que hablan porque acá después que se aprobó el Código ninguno sabía nada. Era como si 99 diputados y 33 legisladores hubieran sido alienígenas, votaron y se fueron a Marte o sea, no responden a un partido, responden a una institucionalidad política partidaria, se tienen que hacer cargo. Eso hizo que empezáramos con la gran Contrarreforma.

No te metas en ninguna reforma si no te garantizan recursos, esto sin recursos no anda. Sin oficinas adecuadas, sin sistemas tecnológicos, sin capacitación, porque la capacitación es sustantiva para que cada uno de nosotros, en el rol que nos toque, nos empoderemos y sepamos cuáles son los derechos que ejercemos como operador y como representante “de”. Digo, hay toda una transformación de roles en las que hay que ir todos los días batallando y capacitando y capacitando. Así que: sociedad, políticos y plata, esa es mi perspectiva. Creo que en eso estamos todos de acuerdo.

**Guillermo:** También asegurarte que los recursos económicos estén para la creación y prolongado en el tiempo, por-



>>> que uno puede hacer todo una reforma para que en unos años te digan “se acabó la plata” ¿y qué hacemos?.

**Adriana:** Sí, no se puede crecer, pero bueno, yo como abogada, como funcionaria judicial desde hace 38 años, para mí fue un honor enorme haber participado con toda la gente que participe en aquella comisión. En todo el proceso que vino después, y mirar para atrás y ver hoy dónde estamos, realmente es un tema de mucha satisfacción para todos los operadores, con todas las limitaciones, con todas las carencias.

Uruguay tiene un índice de transparencia jurisdiccional que realmente es importante. La sociedad cree en sus instituciones judiciales, cree los operadores, a pesar de eso que yo te decía de la distancia, de que nunca pase por un juzgado; a pesar de eso, hemos tenido algunos informes estadísticos, algunas encuestas que muestran que se sigue creyendo. **Y creo que cuanto más transparente sea, y más información se dé y más explicaciones se den, uno deviene más confiable. Uno tiene que ser muy transparente en la información y si algo no anda bien, bueno frenar -que lo hemos hecho-; frenar y analizar, damos un paso atrás y probamos otro formato que capaz es mejor.** Hemos hecho algunos. Este año fue un año de sentar algunas bases, el año que viene va a ser el año de la Revolución.

Hace muchos años publiqué un artículo en la revista (Sistemas Judiciales) sobre la Reforma Procesal Penal uruguaya. Claro, porque yo fui a CEJA en el 2005 a hacer el curso. Y compartimos con muchos de provincias Argentinas y de otros países de la región. Los santafesinos que estaban con su proceso de reformas, los de Mendoza, los de Córdoba, y a mí me miraban como *la extraterrestre* porque me preguntaban “¿En tu país no hay reforma?” “No, no hay reforma”. Mira, fue en el 2005, y terminamos en el 2014. Pero fue una muy buena experiencia. Ceja, Chile, Colombia. *Digo, creo que hicimos bastante bien los deberes, los hicimos bien.*

**E: No tengo dudas.**

**Adriana:** Aldana un Abrazo.



**DEBATES EN SISTEMAS JUDICIALES**  
**EL PODCAST DE LA REVISTA**

## “¿En qué están las oficinas judiciales?”

Con **Evelyn Villareal Fernandez**, Coordinadora de Investigación en el Programa Estado de la Nación y actual responsable del informe Estado de la Justicia en Costa Rica y **Guillermo Cosentino**, Ex-Secretario de Planificación y Gestión del Superior Tribunal de Justicia de la provincia de Chubut, República Argentina.

**CLICK/SCAN PARA ESCUCHAR**



NÚMERO  
**25**

## **Sistemas Judiciales**

*Una perspectiva integral sobre la administración de justicia*

**GESTIÓN JUDICIAL DESDE LA PRÁCTICA**

Publicación del CEJA e INECIP — Año 2025



Centro de Estudios de Justicia de las Américas  
Justice Studies Center of the Americas



INSTITUTO DE ESTUDIOS COMPARADOS  
EN CIENCIAS PENALES Y SOCIALES