

VISION Y REFORMA DE LA JUSTICIA QUE NECESITAMOS: UNA PROPUESTA PRACTICA

Por: Cayo Salinas

De larga data es la crisis que agobia al sistema judicial en el país. No es novedad cuando señalo que a lo largo de los últimos decenios, las críticas han rebasado los límites de la tolerancia. Infinidad de causas contribuyeron a acentuar un cuadro de situación en el que conceptos de acceso a la justicia y debido proceso fueron dejados a un lado por un anquilosamiento académico, estructural, moral y ético, con connotaciones insospechadas. Hoy es impensable garantizar imparcialidad y celeridad en el marco de los principios rectores que ordena el art. 178 de la CPE, lo que acentúa aún más la peligrosa descomposición que en esta materia agobia al país.

El modelo de justicia a partir de la vigencia del texto constitucional habla de que es el pueblo boliviano el que tiene la potestad de impartirla, lo que de suyo importa un mensaje que trató de hacerse patente marcando una línea divisora entre lo que fue el sistema jurídico de la etapa colonial y republicana, con el que se implementó desde el año 2009. Llegamos al punto de haber introducido un yerro de consecuencias inauditas: la elección de magistrados de los altos tribunales de justicia del país a través del voto popular. Es a partir de entonces, y con el pueblo boliviano detentador de dicha potestad, que se pensó que introduciendo una tónica ideológica que desoyó las verdaderas falencias del sistema judicial, iba a alcanzarse un avance que efectivamente valide la potestad garantizada desde la Constitución. No fue así, por lo que el proceso de desagregación se ha profundizado de tal manera, que hoy no sólo estamos frente a los mismos problemas de antaño, sino que han surgido otros tantos que han ocasionado que en esta materia, hayamos tocado fondo. Bajo esa mirada, la situación es de tal gravedad, que urge ya no la adopción de políticas coyunturales que en determinado momento salieron a la luz del calor y fogosidad de la Asamblea Constituyente, sino que,

como nunca antes, precisamos de Políticas de Estado reales y efectivas, ausentes de color político partidario, que logren que la confianza en el sistema de justicia boliviano retorne al mundo litigante y a todos quienes de alguna manera interactúan en él.

La primera premisa parte, como lo anoté, de la potestad que se ha asignado al pueblo boliviano de impartir justicia, para luego, sustentar (a la justicia) bajo los principios de independencia, imparcialidad, seguridad jurídica, publicidad, probidad, celeridad, gratuidad, pluralismo jurídico, interculturalidad, equidad, servicio a la sociedad, participación ciudadana, armonía social y respeto a los derechos. En correlato al art. 178-I de la Constitución Política del Estado, la Ley 025 del Órgano Judicial ha identificado una serie de principios que hacen a dicho Órgano, a saber, Plurinacionalidad, Independencia, Imparcialidad, Seguridad Jurídica, Publicidad, Idoneidad, Celeridad, Gratuidad, Pluralismo Jurídico, Interculturalidad, Armonía Social, Respeto a los Derechos y Cultura de la Paz.

Ahora bien, de estos principios, subrayo brevemente el de celeridad¹, considerando que a partir de su aplicación y su correlato vinculado casi umbilicalmente al excesivo formalismo y ritualidad, nace el desafío de aplicar soluciones efectivas en la administración de justicia, lo que en buen romance significa que:

a.- el litigante encuentre una respuesta inmediata cuando acude en auxilio de ésta;

b.- planteada una causa, la misma no sea sometida a un verdadero *vía crucis* donde el ciudadano sea presa de la demora judicial por defectos en el sistema de control y manejo de los juzgados y deficiencias en el despacho de causas; y, c.- que el ciudadano efectivamente ejerza sus derechos de manera plena y no sea botín de un exceso en el formalismo y

¹ La celeridad fue recogida en la Constitución pasada, como condición esencial en la administración de justicia --- no como principio --- y conjuntamente la gratuidad, publicidad y probidad.

ritualidad de las actuaciones judiciales, al punto que por éstas y a través de éstas, se limite el ejercicio de un acceso ágil, eficaz y oportuno a la resolución y pronunciamiento de decisiones de orden judicial.

En resumen, a diferencia del pasado, los postulados principistas recogidos tanto de la Constitución como de la LOJ, apuntan, además, a un conjunto de elementos que hacen al rol que debe ejercer el ciudadano boliviano en la construcción del Estado y a la interculturalidad y pluralismo jurídico que acompañó al proceso constituyente, sin descuidar aquellos aspectos relacionados con el rol propiamente dicho de la justicia y su administración.

Nada nuevo apunto cuando anoto que a la fecha se ha generado un colapso en tribunales con la consiguiente mora judicial agravada por un excesivo formalismo y ritualidad a la hora de atender y despachar las causas, y por la falta de celeridad en su tratamiento. Si bien ha entrado en vigencia el Nuevo Código Procesal Civil y se han establecidos fases y procedimientos que podrían vislumbrar un mejor comportamiento en lo estrictamente académico y positivo, vg.r, procesos extraordinarios, monitorios, fase de conciliación previa, etc, no menos cierto es que existen problemas medulares a la hora de la administración de justicia que no pasan únicamente por contar con leyes nuevas y estructuradas pensando en la oralidad.

Tanto como la motivación al presente artículo, han existido en otros tantos, un sin fin de fórmulas y planteamientos dirigidos a revertir el agudo cuadro de situación de la justicia. Se partió con la creación de nuevas instituciones a partir de la Constitución Política del Estado de 1994 como fueron el Consejo de la Magistratura y el Tribunal Constitucional, hasta recalar en marzo del año 1999 con la vigencia de un nuevo Código de Procedimiento Penal que desterró el viejo sistema inquisitorio para dar paso a un sistema – el acusatorio – donde se privilegiaron y respetaron los derechos de los imputados y la condición de las víctimas. Evidentemente dimos pasos

importantes en pos de mejorar el acceso a la justicia, con la mirada puesta en garantizar su independencia, funcionalidad y gestión de calidad. Lo que no supimos hacer es atender una de las causas centrales para que la administración de justicia en términos prácticos sea eficaz, eficiente, profesional y moderna. No le prestamos atención a la célula del problema, allá donde confluyen las normas y su muchas veces antojadiza interpretación; allá donde acuden litigantes, causídicos, jueces, servidores públicos, practicantes, gestores, amanuenses y donde se toman decisiones; allá donde la persona acude y donde no recibe, de parte del sistema, la respuesta expedita y oportuna que precisa. Me refiero a tribunales, a los juzgados, al sitio donde radica una demanda que pasa, antes de ingresar a conocimiento del juzgador, por personal de rango menor – secretarios, actuarios, auxiliares – y donde muchas veces --- sino la mayoría – nace la causa para que los procesos demoren.

Ahí nace el conflicto. Pudimos antes haber estructurado una relación armónica, coherente y compacta de articulados y de una normativa tanto adjetiva como sustantiva buscando la eficiencia, sin embargo, la realidad nos enseña que nunca seremos eficientes y no derrotaremos al formalismo insulso y a la falta de celeridad, sino cambiamos el modo de operar de juzgados y tribunales. Atosigados por una sobrecarga laboral pero, ante todo, afectados por una ausencia pavorosa de control, gestión, oportunidad y eficacia, hoy, la forma de manejo y administración de juzgados y tribunales se constituye en un cuello de botella para que la administración de justicia haya colapsado². Bajo esa línea de razonamiento, a nadie escapará el hecho que en algunas ocasiones nos encontramos incluso, ante situaciones extremas en las que Juez y Secretario deambulan al interior del juzgado sin conexión, con diferencias hasta personales y con denuncias de ida y vuelta, y con un damnificado común: el boliviano.

2 Huelga mayor comentario al respecto, a la existencia de otros tantos factores que siendo de conocimiento público y habiendo sido radiografiados en extremo, contribuyen a la actual debacle.

Por ello, partir por establecer dónde radica el conflicto y qué debemos hacer para superarlo, es una obligación. Raymond Aron³ catalogaba el conflicto como una oposición entre grupos e individuos por la posesión de bienes escasos o la realización de valores mutuamente incompatibles. Morton Deutsch decía que "... un conflicto existe cuando ocurren actividades incompatibles. Una actividad incompatible impide o interfiere con la ocurrencia o efectividad de una segunda actividad. Estas actividades pueden tener su origen en el interior de una persona, grupo o sociedad, o bien entre individuos, grupos o sociedades..."⁴ Atendiendo estas definiciones, es fácil darnos cuenta que al interior de un juzgado existen incompatibilidades que hacen que la tarea cotidiana de servir en el proceso de administración de justicia sea deficitaria, inocua, inoperante y hasta peligrosa. En un clima hostil, sobrecargado y sobresaturado, no es posible resolver una línea de administración que supere el conflicto, cuando menos en lo que respecta a su alcance o resultados y ante la posibilidad de encontrarnos con:

- i) Un conflicto de relación, que es el que no altera la estructura organizativa ni las relaciones de autoridad, distribución de recursos o de responsabilidades funcionales. En cambio, sí afecta a la fluidez y eficacia relacionales.
- ii) Un conflicto estratégico, que es el que se crea deliberadamente con el objetivo de afectar la estructura organizativa, es decir, para obligar a la organización a redistribuir la autoridad, los recursos o responsabilidades funcionales.

Ambos están presentes, por lo que la pregunta es ¿cómo manejarlo?.

Veamos desde la silla del juzgador. Todos reclaman impedimentos a una justicia pronta y efectiva. El tema no pasa únicamente por la facultad o

3 Raymond, A. (1964). Germany sociology. Perennial works in sociology Energy in the American Economy.

4 Deutsch, M. (1973). The resolution of conflict: constructive and destructive processes. New Haven, CT: Yale University

capacidad de presentar una demanda o efectuar una reclamación, sino más bien, por aguardar los resultados que espera la ciudadanía en la resolución de su problema. Al respecto, la Comisión Interamericana de Derechos Humanos de la O.E.A, graficó el tema de la siguiente manera:

a) Estado y sociedad civil afirman que el principal problema de la justicia boliviana es que no está al alcance de todos los ciudadanos y que, aunque se acceda a ella, no siempre es posible obtener respuestas judiciales a las demandas de la sociedad;

b) El problema del acceso a la justicia tiene una doble perspectiva, una relativa a la posibilidad física de presentar demandas judiciales y otra referida a la posibilidad real de obtener una respuesta en un corto plazo;

c) Los principales obstáculos de acceso están relacionados con la precaria cobertura de los servicios de justicia, la corrupción, la injerencia política y el tráfico de influencias como el único medio para obtener resultados;

d) El acceso a la justicia está asimismo dificultado por la baja cobertura de los servicios relacionados con la solución alternativa de conflictos, tanto por parte del sector público como por parte de la sociedad civil;

e) La insuficiente infraestructura física y los escasos recursos financieros determinan que en muchas áreas geográficas rurales, los servicios de justicia sean inexistentes o insuficientes para cubrir la demanda de la población.

En ese sentido, me pregunto, ¿cómo lograr que la persona que acude en procura de la protección judicial de derechos o intereses de tipo real, patrimonial, personal, etc encuentre una pronta y definitiva decisión judicial, si en el camino se encuentra con:

i) Notorias deficiencias en el plano administrativo, organizacional, de gestión administrativa y humano en juzgados y tribunales;

ii) Un formalismo que se traduce en el alargamiento innecesario de procesos y causas judiciales que importan una sobrecarga en las tareas

del juzgador, mayor gasto económico y pérdida de tiempo con el consecuente daño moral, patrimonial y psicológico que se genera en el ciudadano y,

iii) Interpretaciones diversas de parte de los juzgadores respecto a artículos y normas adjetivas como sustantivas

En otras palabras, desde los juzgados y tribunales, se gestan canales burocráticos donde pesan aspectos de tipo formal y hasta procedimental que contribuyen a que nunca se despachen las causas, y a que la mora judicial vaya incrementándose. Lo peor y más dramático: que en muchos casos el juzgador ni conoce de esas circunstancias por la sobrecarga laboral que tiene, por lo que son funcionarios de menor rango y sin la experiencia debida, los que manejan los hilos, destinos y curso de los expedientes, salvo, claro está, honrosas y pocas excepciones.

Ahora bien, para entender aun más nuestra problemática que bien puede ser común a la de otras legislaciones pero con las peculiaridades inherentes a cada país que marcan la diferencia, me parece oportuno reproducir en parte, el análisis efectuado por el profesor Agustín Gordillo⁵ cuyo contenido no hace mas que enriquecer el debate en esta temática.

Dice él que parte del problema es el abarrotamiento de causas en los juzgados. La respuesta racional es aumentar constantemente el número de juzgados, en la propia medida en que aumentan las causas. Ese principio mínimo de eficiencia no parece formar siempre parte de los criterios de racionalidad del sector público, en materia judicial. La “racionalidad” judicial a veces es tratar de disminuir el número de causas, algunas enviándolas a otros tribunales, otras dejándolas sin justicia. Racionalmente, es cuestión de determinar cuál es el número de asuntos —entrados y salidos— por año que puede manejar eficazmente un juzgado —en su caso las Salas— y establecer en forma rigurosa un aumento constante y

5 Gordillo Agustín, Tratado de Derecho Administrativo, Tomo II, Capítulo XIV, 8va Edición, Bs. As. FDA 2003, Fundación de Derecho Administrativo.

proporcional, simultáneo, inmediato, del número de jueces. La alternativa es no aumentarlo y disminuir paralelamente la calidad o la forma de administrar justicia, o resolver las causas con efectos erga omnes, lo que finalmente se ha comenzado a hacer. Es solamente en la Corte Suprema que esta lógica deja de ser aplicable. La Corte Suprema debería imitar a la Corte Suprema de los Estados Unidos y constreñir el número de casos que tratará anualmente, para hacer fallos líderes y no meramente finales en el ámbito interno.

Continúa Gordillo, si adoptamos como hipótesis que en una jornada de trabajo intenso un juez lúcido y esforzado puede estudiar todo un expediente judicial más el expediente administrativo, arribar a una conclusión y redactarla reflexivamente en forma de sentencia, mandarla imprimir, leerla y firmarla, tenemos un total de veinte sentencias por mes, doscientas cuarenta por año. Se puede hacer, aunque es un trabajo muy intenso. Redondeemos en doscientos cincuenta. Es más, para estudiar y resolver una causa diaria, el juez necesita de colaboradores que le busquen jurisprudencia e información, doctrina, etc., en los cuales apoyarse. La investigación debe hacérsela alguien. Por nuestra parte declaramos que nuestra capacidad de trabajo personal, utilizando todos los recursos de la informática y la investigación previa, no supera un asunto por día de trabajo y que ello nos produce un cierto agotamiento que impide trabajar a ese ritmo todos los días. De ninguna manera podemos trabajar personalmente con ese rendimiento todo el año. Sí podemos corregir el trabajo de otros. En esta primera cuenta estamos dando por supuesto que las providencias de trámite son redactadas por personal de los tribunales, sin que los jueces las miren sino que se limiten a firmarlas.

Para que un juez firme más de doscientos cincuenta sentencias al año ya empezamos a tener que decir que las firme pero que no las haga. Debemos transitar el camino de la cuasi máxima delegación no pública de justicia a funcionarios judiciales sin rango constitucional de juez. Si cambiamos la tarea de un juez y decimos que su deber no es estudiar los

expedientes y redactar las sentencias, sino revisar los proyectos de sentencia que le preparan funcionarios inferiores, entonces su rendimiento puede aumentar. ¿Cuántos expedientes judiciales —y el consiguiente expediente administrativo que casi siempre existe— puede leer rápidamente para repasar, de igual modo rápido pero consciente, un proyecto de sentencia? Digamos que dos por día. Allí estamos en quinientas sentencias por año. Supongamos que se resuelve aumentar la delegación de justicia y limitar la tarea constitucional del juez en su sentido prístino para dar lugar a una definición postmoderna de su función. En esa hipótesis, si le suprimimos al juez la tarea y el tiempo que le lleva leer el expediente administrativo y el judicial y le damos como *jurisdictio* únicamente analizar el proyecto de sentencia (una suerte de casación desde el vamos, en primera instancia), podremos llegar a cuatro sentencias por día, mil al año. Si estamos dispuestos a aceptar un trabajo de menor análisis por el juez, en función de la cantidad de tareas que esperamos ejerza, podremos llegar tal vez a dos o tres mil al año como máximo. Ya es el nivel de renuncia, enfermedad o muerte del magistrado que quiera revisarlas —no nos referimos a revisar la actividad administrativa del Poder Ejecutivo, sino a revisar la actividad prejurisdiccional de los funcionarios dependientes en el seno del Poder Judicial. En ese punto no tenemos revisión judicial de la actividad administrativa, tenemos revisión judicial de la actividad protojurisdiccional de los funcionarios que trabajan en el Poder Judicial.

El tema es recurrente y hasta la literatura lo recoge. Como recuerda *dí Giovanni*: "Una secretaria con un grueso fajo de papeles entraba en la espaciosa oficina [...] y levantaba una esquina de cada página para que él pusiera sus iniciales. Por mucho papeleo que hubiera, la interrupción nunca era importante. La mayoría de las veces Borges seguía hablando conmigo mientras ponía las iniciales en los papeles;" A menudo la mujer ya estaba saliendo de la habitación cuando Borges se acordaba y, por pura formalidad, le preguntaba qué era exactamente lo que había firmado.—

Sólo las cuentas habituales, señor Borges [...]

“—Ah, sí — respondía él, como si acabaran de recordarle una verdad inmutable. “Era un juego [...] hasta hoy sigo convencido de que aun después de oír la explicación, Borges jamás tenía ni la más remota idea de lo que firmaba.”

Para esta época en que BORGES era director de la Biblioteca Nacional, estaba ciego; “No importa la realidad; importa la imagen;” “la ocultación [...] es una de las formas habituales de la hipocresía argentina;” “mi mayor descubrimiento cuando fui a trabajar con él en Buenos Aires fue comprender que sus libros no podrían haber sido escritos por nadie que no fuera un argentino.”

En cualquier caso, y este es el problema más diverso, el funcionario no tiene tiempo material de leer lo que firma o es firmado por él. La delegación es ya total. Podrá seleccionar algún tema y leerlo, tal vez mandarlo rehacer en otro sentido, pero ciertamente no puede estudiarlo ni escribirlo; al resto, no puede leerlo y ni siquiera firmarlo. Ello no significa que manden las computadoras ni los empleados, sino que la tarea del responsable de cada organización jerárquica es claramente la de coordinar, supervisar, etc., las labores del personal a su cargo. Simplemente, toda organización humana funciona de la misma manera. Ya va siendo la excepción el funcionario que, encerrado en su gabinete, produce por sí mismo, sin ayuda de nadie, el texto que finalmente suscribió con su firma, puesta de puño y letra. No es, generalmente, el modo usual de operar en las organizaciones humanas.

El extraordinario atraso de la justicia en todas sus instancias, que se mide en años cuando no en décadas, el continuo rechazo *in limine litis* de amparos; el rechazo de medidas cautelares que en definitiva eran procedentes pues la sentencia final hace lugar a la acción, cuando el daño ya está consumado y la sentencia solamente sirve para los eventuales daños y perjuicios pero no para evitar la consumación de la infracción al orden jurídico; el tiempo que lleva la ejecución de la sentencia —también años

—, las sentencias que ya no sirven porque la cuestión ha devenido abstracta y los tribunales no quieren dictar sentencias con efectos solamente morales, etc. Súmense los millones de habitantes que desisten *ab initio* de acudir a la justicia porque la saben lenta e ineficaz, todo eso importa lisa y llana denegación de acceso a una instancia judicial pronta y eficiente.

Todos manifestamos querer vivir en un Estado de Derecho, en una sociedad democrática y pluralista, libre, etc. La Constitución y los pactos internacionales lo dicen. Si queremos que existan leyes, debe haber un Congreso y como sociedad debemos contribuir con los impuestos a sufragarlo. Si deseamos que exista administración pública, tenemos que contribuir a sostenerla. Lo mismo para educación, salud, seguridad, etc. Si tenemos poco presupuesto y debemos recortar los recursos ¿podríamos quizás suprimir el Poder Ejecutivo? ¿Suprimir el Congreso? La respuesta negativa es obvia. Sin embargo parecíamos dormir en paz, en la creencia de que estamos en un Estado de Derecho porque tenemos administración y legislación, cuando en verdad no tenemos Poder Judicial. Si queremos que haya Poder Judicial, debemos también sostenerlo. No es esa la decisión que adopta la sociedad argentina. Porque esto no es cuestión exclusiva de algún gobierno, ni del Poder Judicial. En la Capital Federal tuvimos durante décadas un solo Juez Federal. Es lo mismo un juez en los albores del siglo XX que como lo hubo durante décadas, que tres más adelante bien promediando el siglo, seis después y ahora doce en el nuevo XXI: es la aberrante privación sistemática de justicia que ha sido característica de toda la historia argentina.

Otra objeción es que cuesta muy caro: pero es cientos de veces más cara la administración y a nadie se le ocurre suprimir al Poder Ejecutivo. También es caro el parlamento, pero hace a la vigencia del Estado de Derecho. A su vez, una administración sin control eficaz deviene corrupta y es mucho más cara que una administración controlada. La corrupción, un mal de todos los tiempos, necesita de control o crece sin medida. Como ha dicho

LORD DENNING , “A través de todas las páginas de la historia encontrarán que los que poseen influencia o poder han recibido sobornos (Bribes).” “De todos los abusos de poder éste es el más difícil de descubrir o suprimir: porque tanto el sobornante como el sobornado están interesados en mantenerlo secreto. Ocurre en una escala enorme;” citando a Curran afirma que “La condición bajo la cual Dios dio libertad al hombre es la eterna vigilancia.” Es la máxima según la cual el derecho protege a los que vigilan, no a los que duermen: *vigilantibus, non dormientibus, jura subveniunt.*

Un Código no resuelve la cuestión. La oralidad ayudaría, una mayor actividad instructoria del tribunal también, pero todo ello insume más horas de más jueces.

Fascinante relato. Contundente, práctico, fidedigno y apropiado para nuestra realidad. Ante ello, ¿cómo resolvemos el conflicto?; ¿cómo hacer para que formalismos insulsos, provenientes muchas veces de decisiones de funcionarios subalternos, no entorpezcan el avance y tramitación de las causas, considerando, *per se*, que los juzgados ya tiene una carga laboral descomunal?; ¿cómo logramos que los juzgados dejen de ser fuente de un excesivo ritualismo que en la mayoría de las ocasiones se produce por la falta de una línea de gerenciamiento y dirección en su conducción?; ¿cómo logramos que la inacción desde el interior de los juzgados, ya sea por impericia de los subalternos, por el excesivo formalismo en su razonamiento, falta de experiencia, ausencia de líneas de mando y comunicación entre juez, secretario y amanuenses o por la sobrecarga de trámites y causas cuyo manejo se encuentran bajo descontrol, dejen de ser la razón para que se dilate ingresar al fondo en la sustanciación de un proceso?, en definitiva, ¿cómo hacemos para que un juzgado se transforme material y funcionalmente en una organización cuya finalidad no sea otra que la de resolver los procesos a su cargo en tiempo y forma, con la dosis académica que corresponde?

V.- Los juzgados, fuente de excelencia y organización.

Estoy convencido de que los juzgados y tribunales deben convertirse en verdaderas organizaciones, con un nivel de eficiencia, competencia y credibilidad similar al objetivo que buscaría cualquier empresa que pugna por ingresar en el mercado. Cada juzgado debe convertirse en un núcleo empresarial altamente eficaz, con roles definidos, tareas asignadas y metas que cumplir. No en vano Scott⁶ señalaba que una organización es una suerte de estructura social creada por individuos en apoyo del logro y colaboración de metas específicas. En ese orden, hoy en día se sigue estudiando el paradigma que explica cómo consiguen las empresas ventajas competitivas. Hay dos visiones: La primera: argumenta que la ventaja competitiva está condicionada por las fuerzas competitivas del sector empresarial de tal forma que las empresas establecidas limitan la competencia con barreras estructurales. Entre estas barreras estructurales, por una parte, están las barreras de entrada al sector y las barreras de movilidad dentro de un grupo estratégico a otro. Por otra parte, se encuentran las barreras inter-sectoriales e intra-sectoriales que confieren a la empresa una posición superior que conduce a una ventaja competitiva (Porter, 1980).⁷

La segunda, postula que la principal fuente de ventaja competitiva de la empresa son sus recursos, especialmente los recursos humanos y sus capacidades, es decir, su conocimiento tácito o aquello que la empresa sabe hacer mejor que sus competidores y que se refleja en sus rutinas organizativas. La ventaja competitiva se basa en el hecho de que los recursos intangibles de la empresa, como el conocimiento, se consideran los más importantes (Nelson & Winter, 1982; Grant, 1996).⁸

Ante ello, es indudable que uno de los remedios que contribuirá a

6 Scott, Richard, profesor emérito de Sociología en Stanford University.

7 Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.

8 Nelson, R. R., Winter, S. G., & Richard, N. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. (B. U. Press, Ed.)Belknap/Harvard University Press.

desechar de alguna manera el excesivo ritualismo y formalismo en los juzgados como una de las causales que impiden que éstos cumplan su misión administrando justicia oportunamente, partirá si los transformamos en un verdadero núcleo organizacional, algo así como una pequeña compañía, dotada de personalidad propia, vida propia, con normas y reglas establecidas, con personal calificado y con roles y funciones claramente determinados, en otras palabras, que cada juzgado posea una estructura organizacional que posibilite sean eficaces y eficientes. Para que así sea, hay que desechar el excesivo ritualismo y la dilación en la atención a cada proceso y superar una barrera aun hoy infranqueable: no existe gestión del talento humano; no existe infraestructura adecuada ni apoyo de equipo técnico en los juzgados, y menos planificación de despacho de causas; no existen cuadros de mando ni liderazgo; el personal subalterno es deficiente; la «chicana» proveniente de los propios juzgados es constante y, como corolario, no hay una función creadora del juez por su excesivo apego a las normas. Todo esto nos lleva a la existencia de necesidades insatisfechas, a partes litigiosas disconformes y presas del funcionamiento pesado de las Cortes (ritualismo banal por delante⁹); a abogados incapaces de encontrar un discurso coherente frente a sus clientes cuando son parte interesada en la tramitación expedita de un proceso, no cuando lo que buscan es aferrarse de la burocracia judicial para que el asunto quede demorado; a jueces que deambulan en las penurias de las contradicciones del sistema judicial, buscando algunos zafar como puedan de la vorágine del día a día, o tratando de ponerse al día en el pronunciamiento de sentencias cuya demora data de varios años atrás para evitar ser denunciados, o simplemente quienes se hacen a la vista gorda, emitiendo resoluciones de mero trámite atentando contra la funcionalidad de la Corte.

¿Qué hacer y qué propongo?. Veamos. El juez debe saber que la atención

9 Verbigracia: abuso en los requisitos que debe reunir un poder; la falta de impulso que debe ser decretada de oficio, sobrepuesta con la exigencia de solicitar por escrito que el juez haga lo que la ley ordena y un largo etcétera, etcétera., etcétera.

del juzgado responde a una lógica gerencial en el plano administrativo, lo que hace que deba impartir las líneas de conducta y acción con el propósito que su principal actividad, además de ser cabeza de organización, pase por la realización diaria de tareas bien definidas, que sean complemento al funcionamiento preciso del juzgado a través de sus estamentos. ¿Cuáles son éstos y que funciones deben tener?. Un juzgado debe estar integrado por el Juez, tres relatores, el Secretario, un Pro-Secretario y tres o más procuradores de juzgado.

El Juez debe revisar las sentencias proyectadas por los relatores de acuerdo a sus instrucciones --sobre lo cual me referiré enseguida ---, presidir las audiencias cuando estas sean convocadas tomando las determinaciones del caso y hacerse responsable de fiscalizar que la coordinación y funcionamiento del juzgado no falle. En todo momento debe practicar la gestión del conocimiento con todo el personal orientándolo y guiándolo en base al derecho.

Los Relatores deben ser abogados de carrera judicial¹⁰, contratados única y exclusivamente para proyectar las sentencias sobre la base de la directriz dispuesta por el Juez, a efecto que éste las merite, revise y corrija antes a su despacho oficial. El papel de los relatores es vital, porque estando en carrera judicial, aspiran a futuro a ser designados Juez. Su formación debe ser sólida en términos académicos y su desempeño debe estar circunscrito a:

- i) establecer la plataforma fáctica del expediente;
- ii) determinar el *thema decidendum* en función a las pretensiones expuestas por las partes;
- iii) proyectar la sentencia conforme los lineamientos trazados en el proceso de coordinación llevado a cabo previamente con el Juez, acudiendo a las fuentes del derecho, v.gr., doctrina, jurisprudencia, etc.

¹⁰ Los Relatores deben capacitarse constantemente a través de la Escuela Judicial.

Una vez el Relator ha concluido con el proyecto, el expediente debe pasar inmediatamente a despacho para revisión del Juez quien, sin la carga laboral de proyectista, únicamente verificará que la sentencia reúna las características de un Silogismo Lógico Prudencial y, obviamente, sobre la base del estudio previo llevado a cabo para posteriormente firmar y despachar la misma para notificación.

En cambio, el Secretario cumple la función de gerente administrador del juzgado, por lo que no sólo debe contar con conocimientos de derecho siendo abogado, sino que debe conocer, cumplir y acatar un manual de funciones de administración (del juzgado), llámese de personal, expedientes, partes y abogados. Verificará la inexistencia de posibles vicios formales antes a remitir el expediente a uno de los relatores y para el adecuado cumplimiento de sus tareas, contará con el apoyo de un Pro-Secretario. En conjunto, ambos responden para que el juzgado se desenvuelva como una auténtica empresa en el plano funcional, administrativo y de interrelación y coordinación. La prolijidad en el manejo "gerencial" del juzgado debe ser la premisa.

Los Procuradores de Juzgado deben atender la barandilla del recinto y colaborar en su manejo cumpliendo las instrucciones del Secretario y/o el Pro-Secretario. Éstos deben irse capacitando en la dinámica funcional de manejo del juzgado, con la perspectiva de que a futuro puedan continuar en la carrera judicial. De igual manera, es importante dar un salto cualitativo en términos informáticos, razón por la cual, cada Procurador de Juzgado debe responsabilizarse por la digitalización de los expedientes, de tal suerte que a diario, se alimente la base de datos del juzgado.

Por último, para una mayor transparencia y eficacia, es fundamental que las plataformas de notificación sean comunes a todas las materias, así podrá cerrarse un ciclo cuestionado con la presencia de oficiales de diligencia.

Termino aquí. No olvidemos que los vicios judiciales que caracterizan a

nuestro sistema lo hacen en muchas ocasiones inoperante, improductivo, ineficaz y generador de daños y perjuicios por la notoria ausencia de cumplimiento de su rol principal, esto es, impartir justicia pronta y oportuna. Por tanto, el juzgado debe ser una auténtica organización viva y/o un ente corpóreo viviente; debe nacer como un nuevo modelo o paradigma con reglamentos y manual de funciones que establezcan el papel del Juez al interior de la Corporación (juzgado) y el rol del Relator, Secretario y Pro-Secretario y de los Procuradores del Juzgado. La administración del tribunal debe emularse, con las diferencias del caso, a una empresa. En la medida que las decisiones del juzgador sean prolijamente proferidas, controladas en tiempo y oportunidad, y despachadas tal como si fuere un producto que debe ser introducido al comercio habitual para su consumo masivo; que el manejo de expedientes sea cuidadosamente llevado a cabo como si se tratase del inventario en stock de una empresa, con el orden y detalle debido; que el trato al litigante, que ya trae consigo una carga emocional importante, sea de alta consideración y ponderación tal como en una empresa sería se trata y maneja a los clientes y trabajadores y, en definitiva, si el concepto y visión de todos los actores de esta problemática varía en función a buscar patrones de excelencia antes que escudarse en los vericuetos propios del conflicto y las debilidades del sistema, estoy convencido de que habremos dado pasos importantes en procura de contar con una administración de justicia “más justa”.