



Desafíos para el Gobierno Judicial en América Latina

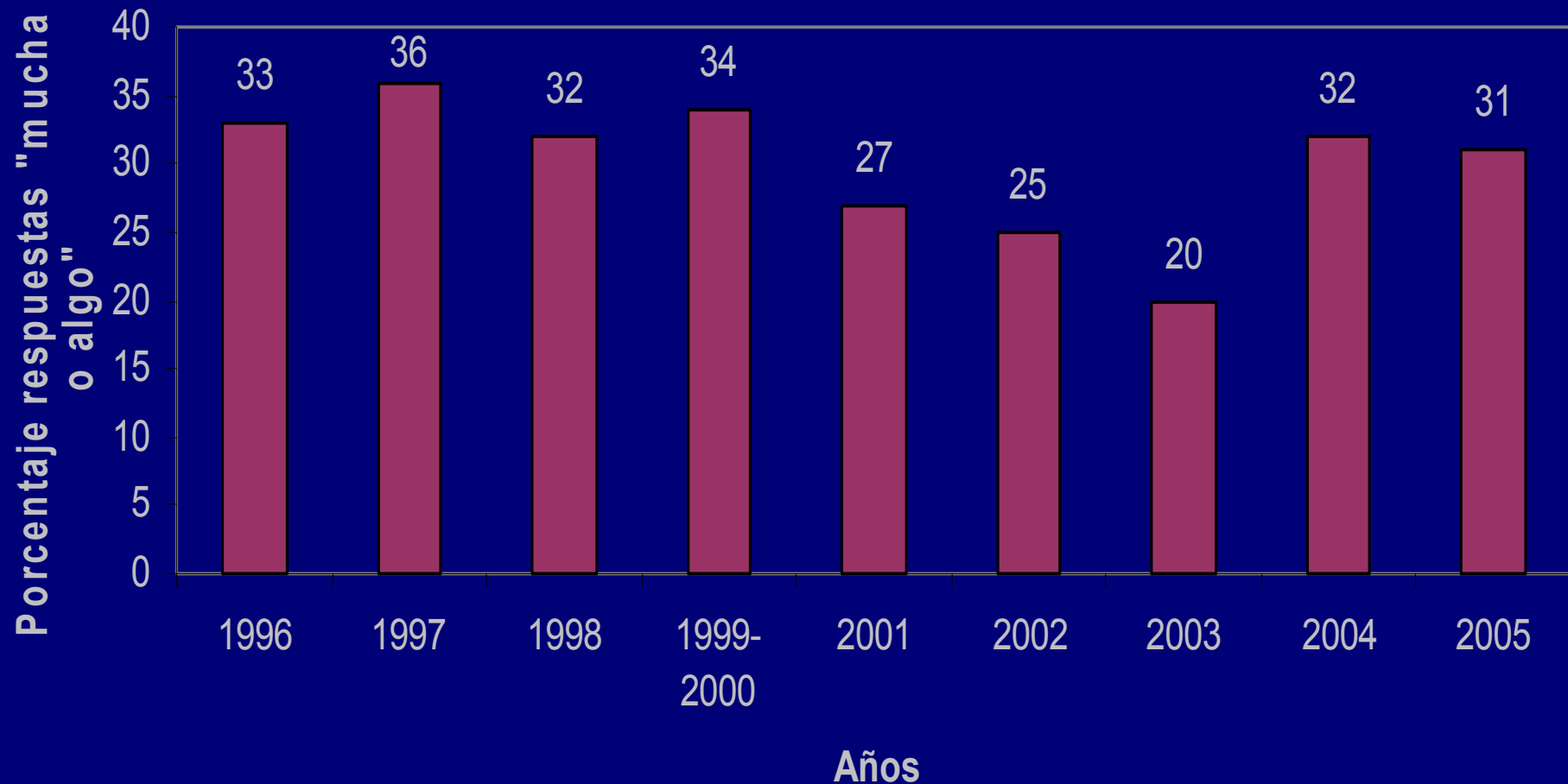
Juan Enrique Vargas
Director Ejecutivo

Centro de Estudios de Justicia de las Américas

La Época de las Reformas Judiciales

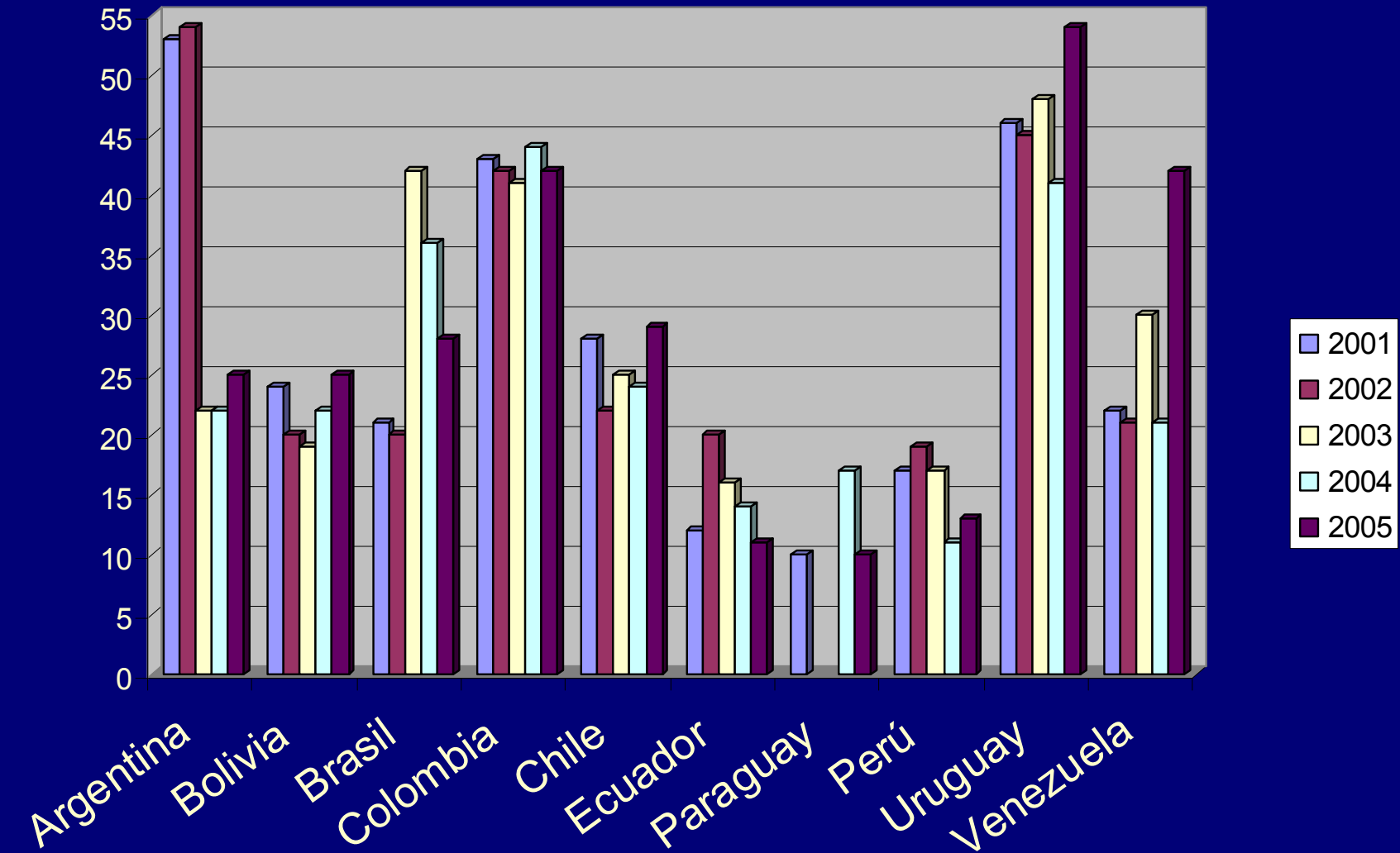
- 20 años de intensas reformas judiciales en América Latina: replanteamiento radical de los roles, estructura y funcionamiento de los Sistemas Judiciales
- Tratándose de reformas refundacionales la discusión ha sido preferentemente en el plano conceptual, ideológico y político
- La herramienta de cambio principal han sido las modificaciones al nivel normativo y el protagonismo ha sido externo a las instituciones del sector
- Sin embargo, han habido serios problemas para implementar esas reformas, para que se conviertan en cambios percibibles ya no solo por los operadores o la comunidad legal, sino por la ciudadanía en general

Niveles preocupantes de desconfianza respecto a la justicia



Fuente: Latinobarómetro

Evolución de la confianza en el Poder Judicial Sudamérica, entre 2001 y 2005



Fuente: Cima

Hoy Para ser Exitosos ...

- Que la oferta de cambios sea percibible por la ciudadanía
- Se necesita un cambio cultural de la Comunidad Legal y los operadores
- Para ello es básico impactar en sus prácticas, lo que se hace a través de:
 - La gestión
 - La capacitación
- Trabajo mucho más específico
- Variedad de instrumentos: el legal es uno y quizás no es el más importante
- Manejo de información, seguimiento constante
- Liderazgo
- Planificación, priorización

Pasar Entonces de las Reformas Judiciales a las Políticas Públicas Judiciales

- Aún quedan reformas por hacer, pero:
 - Las líneas matrices ya están dadas, esa discusión ya se ganó: Ej. Oralidad
 - Es difícil que las nuevas reformas tengan el grado de radicalidad de las anteriores. Más probable avances progresivos que grandes cambios refundacionales (salvo justicia civil)
 - Todo indica que los grandes aumentos presupuestarios no se van a repetir
- Lo que resta es más un trabajo técnico constante que la “gran política”
- Por lo tanto, cambio de los actores: más importantes los internos que los externos
- En ese contexto cobra mayor importancia el tema de GOBIERNO JUDICIAL

En Qué Consiste el Gobierno Judicial

- En AL hemos dedicado mucho más tiempo a discutir quien debe gobernar el PJ, que en saber realmente en qué consiste gobernarlo
- Tareas básicas del Gobierno Judicial:
 - Planificación (Política Judicial)
 - Representación política del PJ
 - Políticas y Control de Gestión
 - Manejo de la Carrera Judicial

Planificación (Política Judicial)

- Hacia dónde va el PJ, cuáles son sus objetivos en el corto, mediano y largo plazo
- Asumir que sus objetivos no son inmutables (pues las necesidades sociales que debe satisfacer no lo son)
- Que hay que priorizar las tareas, pues –aunque quisiéramos- es imposible darles igual énfasis a todas
- Necesario para cualquier institución que maneje recursos públicos
- Implica el impulso y dirección de los procesos de reforma
- Fijación de metas institucionales, darles seguimiento y evaluar su cumplimiento

Representación Política del PJ

- El PJ coexiste con otros poderes del Estado o instituciones con grados variables de autonomía, con las cuales es indispensable cooperar para que cada uno pueda ser exitoso
- EL PJ tiene que tener una “cara” visible, un interlocutor ante todas esas instancias
- También requiere de una “cara” que de cuenta ante la ciudadanía de lo que el PJ hace o no hace (transparencia, rendición de cuentas)

Políticas y Control de Gestión

- Hay tres niveles nítidamente diferenciables que en la discusión normal tienden a confundirse:
 - Gobierno Judicial = Políticas Generales
 - Gerencia Judicial = Administración Central (economías de escala): inversiones, estadísticas, sueldos, etc.
 - Despachos Judiciales = Administración Cotidiana

Políticas de Gestión (propias del Gobierno Judicial)

- Definición del modelo de despachos judiciales
- Presupuesto (criterios para su formulación, aprobación)
- Políticas de inversión (infraestructura, informática, etc.)
- Políticas de control financiero y auditoria
- Sistemas de información
- Control del cumplimiento de las políticas (estudio, evaluación)
- **CRUCIAL**: coordinar reformas de gestión con sustantivas

Carrera Judicial

- Tema aparte, no se trata simplemente de los recursos humanos, por el estatuto especial de los jueces (en cada uno de ellos recae el “poder” del Poder Judicial)
- Involucra:
 - Criterios y sistemas de designación
 - Sueldos e incentivos
 - Capacitación
 - Evaluación y promociones
 - Políticas de retiro
 - Control disciplinario

Gobierno e Independencia Judicial

- Por lo general la idea de gobierno esta asociada a una institución jerarquizada: la cabeza fija las pautas y los demás deben seguirlas (delegación de funciones)
- En el PJ el poder jurisdiccional reside en cada uno de los jueces (no hay delegación)
- Para algunos es inconveniente hablar de PJ como institución, sino simplemente de un conjunto de jueces
- Sin embargo, la existencia de un PJ parece necesaria para garantizar la independencia externa de los jueces
- Pero una institución muy verticalizada y fuerte puede lesionar la independencia interna de los jueces

¿Solución? Consejos de Justicia

- Institución colegiada de integración mixta encargada de los temas de Gobierno. Experiencia europea
- Argentina, Colombia, Ecuador, El Salvador, Paraguay, Perú, Venezuela.
- Problemas:
 - Se mantuvo un alto nivel de politización. Ej. España, Venezuela
 - A diferencia del modelo original, en AL se les da competencia en temas de gestión. Nuevos problemas:
 - Duplicación del aparato administrativo
 - Entidad colegiada integrada por abogados, poco eficiente para la toma de decisiones y con tendencia a asumir directamente su ejecución
 - Pugna constante con las Cortes Supremas. Ej. Argentina, Perú
- AL viene de vuelta: Venezuela, Argentina, Colombia

¿Solución? Nueva versión de los Consejos

- Creación de Consejos con amplia mayoría judicial y supeditados a la Corte Suprema: Brasil, Costa Rica, México.
- Creación de un organismo especializado en gestión al interior de la Corte Suprema: Costa Rica, Chile
- Problemas:
 - Se centra sólo en los temas de gestión, sin solucionar las otras áreas que debe cubrir el Gobierno Judicial
 - Independencia interna
 - Endogamia, corporativismo (la “familia judicial”)
 - Eficiencia (profesionalismo)

Traspaso de la lógica de las decisiones jurisdiccionales al Gobierno Judicial

- Las decisiones jurisdiccionales deben adoptarse en función de principios y normas (contramayoritarias)
- En cambio, las decisiones de gobierno deben adoptarse en función de cálculos utilitaristas (maximizar el bienestar social)
- El método del expediente no es eficiente ni adecuado para tomar decisiones de gobierno (y menos aún para las ejecutivas)
- El sistema de los plenos numerosos y sin liderazgos claros tampoco (Presidente: primus inter pares)

Posibles Soluciones

- Darle al Presidente de la Corte Suprema mayor poder. Modelo: Estados Unidos
- Constituir organismos especializados al interior del Poder Judicial para asumir las tareas de Gobierno Judicial vinculadas a la carrera y a la gestión, con integración mayoritaria de los distintos estamentos de la judicatura, de expertos externos al Poder Judicial, bajo la dirección del Presidente del Poder Judicial. Modelo: Academia Judicial.
- Desarrollar instancias permanentes y operativas (con acuerdos y seguimiento) de coordinación interinstitucional. Modelo: Comisión de Coordinación Interinstitucional RPP
- Elaborar un plan de desarrollo institucional del Poder Judicial de mediano y largo plazo, fruto de un proceso ampliamente participativo. Modelo: Costa Rica

Posibles Soluciones ...

- En cuanto a la carrera judicial:
 - Desvincular la carrera de la instancia procesal. Ej. España
 - Transparencia y competencia en las designaciones
 - Participación, especialmente de la sociedad civil. Ej. Argentina
 - Evaluación objetiva (metas cuantificables)
 - Debido proceso en el control disciplinario
- En cuanto a la gestión:
 - Separación tajante de la fijación de políticas con su ejecución. Ej. Brasil
 - Fortalecimiento, profesionalización y tecnificación del nivel ejecutivo



www.cejamericas.org