

## **LAS CLIENTELAS DE LA JUSTICIA**

(Itinerario de visitas, de trenes, ómnibus, vuelos, y listas de hoteles; o, cómo tener éxito en una empresa de servicios, sin esforzarse demasiado, ni morir en el intento)

***Roberto G. MacLean U.  
Miranda & Amado Abogados***

“El cliente es nuestra razón de ser”.  
Lema corporativo en una placa de bronce  
del Supermercado E. Wong-Metro, de la  
Urbanización Aurora. Miraflores, Lima-Perú.

“El Perú necesita Justicia;  
no más Utopías”.  
Cartel colocado por los familiares  
de las víctimas del trágico incendio  
causado por una negligencia en la discoteca  
Utopía, Surco, Lima-Perú (2002).

## SUMARIO

<b>I. Introducción a la Justicia como un servicio .....</b>	<b>3</b>
a) Introducción.....	3
b) El comienzo del camino .....	3
c) Las barreras culturales para la comunicación .....	5
i). Las culturas cerradas de autoridad, o de privilegios sin causa .....	5
ii). Las culturas abiertas de servicio .....	7
d) La percepción de la realidad del problema .....	9
<b>II. ¿Cómo puede la Justicia competir exitosamente, como un servicio más, con otras alternativas sociales que están también a disposición de los usuarios? .....</b>	<b>9</b>
a) El impacto económico de la Justicia en la comunidad .....	11
b) En busca de una clientela propia para la Justicia .....	14
c) La identificación de los diversos clientes de la Justicia.....	14
<b>III. ¿Cómo atraer e incentivar a la comunidad para tomar parte en un proyecto de vida común con la Justicia, y hacer que recurran al Sistema Judicial para resolver sus problemas más difíciles? .....</b>	<b>15</b>
<b>IV. ¿Cómo y por dónde empezar? .....</b>	<b>16</b>
a) El paso inicial: ganar credibilidad y confianza.....	16
b) El método para aproximarse a las clientelas.....	18
c) Los jueces, no como objeto sino como protagonistas del cambio para servir mejor a la clientela.....	18
d) Listos para salir a los caminos, y por las rutas del mundo .....	19
<b>V. Los desafíos implícitos en la identificación de las diferentes clientelas de la Justicia:.....</b>	<b>20</b>
a) En busca de interlocutores válidos para un diálogo que de resultados....	20
b) En busca de temas que tengan sentido, y sean significativos, para los clientes .....	21
c) ¿Quién es quién, y qué cosa es qué cosa? .....	21
<b>VI. Ya sobre el terreno .....</b>	<b>23</b>
a) Los primeros esfuerzos realizados en el Perú en esta dirección específica .....	23
b) ¿Qué nos espera por delante?.....	26
i). La naturaleza real del problema: el abismo entre la ley y la realidad social, económica y política.....	28
ii). Las dos culturas: opiniones y prejuicios; entre la autoridad del poder y la autoridad del servicio.....	28
iii). No una, sino muchas posibilidades .....	29
<b>VII. Brusca interrupción de la redacción de este artículo debido a la urgencia de reiniciar de inmediato los trabajos de campo para reformar la Justicia en el Perú.....</b>	<b>31</b>

*A Luis y Nena Pásara, en una amistad surcada por diversidad de rutas, cruzada por múltiples caminos, y abierta a los horizontes más anchos.*

## **I. Introducción a la Justicia como un servicio**

### **a) Introducción**

En las comunidades del subdesarrollo, que casi en su totalidad, han vivido o viven todavía inmersas en una cultura autoritaria o de prerrogativas y privilegios sin base, el acceso a un cargo como el de juez en cualquier nivel, lleva implícito el entendimiento para el recién nombrado, que ha llegado a una cumbre que garantiza –“ex-officio”- la autoridad del poder sobre el usuario y, finalmente, en cierta medida el éxito y la consagración que se dan por descontados. Pero todo esto se trata solo de apariencias, de ilusiones vacías y de “perseguir el viento”, en sociedades segmentadas en grupos culturales egocéntricos, “autistas”, e incommunicados, y que debido al recelo y a la desconfianza, viven como si, en el mismo país y con el mismo idioma, todavía estuviesen bajo la maldición de la torre bíblica de Babel.

En la vida real, la autoridad verdadera, genuina y duradera no es la del poder sino la del servicio, que depende solo de la calidad, de la eficiencia y de la eficacia para satisfacer las necesidades no solo de un sector de la comunidad, por importante y selecto que este pueda ser, sino las de la base más ancha posible, dentro de la compleja y diversa trama social, en la que, típicamente en el tercer mundo, hay enormes diferencias y desproporcionado desnivel en la miseria y en el acceso a la justicia. El éxito, la credibilidad, la confianza, y el prestigio de los cargos judiciales, no vienen adheridos, como un sello, a la resolución de nombramiento o al título de juez, sino que -tomando prestado lenguaje deportivo- hay que ganárselos “con el sudor de la frente”, dentro de la cancha, palmo a palmo, minuto a minuto, dejando la copiosa transpiración y el aliento jadeante sobre la lona, el gramado o la pista. De solo eso, y no de alguna teoría o doctrina, es de lo que trata el resto de este artículo.

### **b) El comienzo del camino**

Cuando en la década de los años 70, en el siglo veinte, se iniciaron desde la Corte Suprema, los primeros trabajos de reforma judicial en el Perú, y se pensó en los usuarios, no fue en términos de una o de varias clientelas. Apenas si los miramos desde lejos. Los reformadores de entonces nos esforzamos, recién, para otear el horizonte, lejano y aún desconocido en sus precisiones aproximadas, y tratamos de recoger información a través de estudios encomendados a universidades y centros privados de investigación, como Desco y otros. Antes de que hubiera pasado mucho tiempo, sin embargo, fueron los propios jueces desde el interior del sistema, los que

socavaron el esfuerzo realizado, y los proyectos de cambio elaborados por un grupo minoritario de magistrados, perdieron fuerza y se disolvieron en la indiferencia general de los estrados, de los corredores, y del impresionante espacio vacío debajo de la bóveda central del Palacio de Justicia. Cinco años después de haber iniciado los trabajos que conducirían a una reforma, a fines de 1980, todos los magistrados reformistas, por una razón u otra, habíamos salido ya o tenido que salir del sistema judicial peruano.

Los diez años siguientes significaron la revelación en los trabajos del Instituto Libertad y Democracia, de los alarmantes porcentajes en la población total y el PBI, que estaban fuera del alcance de las leyes y de otras normas aprobadas por el Congreso o el Gobierno de la República, y que, en consecuencia, estaban también desatendidas por completo por el Sistema Nacional de Justicia. En realidad habían desarrollado ya sus propios sistemas paralelos de justicia y también sistemas normativos.

Un segundo intento reformista, después de las vacilaciones más prolongadas del directorio del Banco Mundial que se hayan registrado en la historia de los proyectos judiciales de esa institución, y que se debieron exclusivamente al dudoso itinerario político del Ejecutivo y del Congreso del Perú en la década de los años 90, fue finalmente aprobado, con la suscripción en diciembre de 1997 del respectivo convenio de préstamo con el gobierno. Antes de los tres meses, sin embargo, me vi en el imperativo profesional, como especialista judicial de este organismo, de aconsejar la cancelación del préstamo y del proyecto. Los funcionarios del Banco acogieron el informe, lo aprobaron, y primero suspendieron, y luego cancelaron definitivamente, el proyecto que, si bien tuvo muy importantes progresos en el aspecto administrativo del Sistema de Justicia, por otra parte, marginó deliberada y simultáneamente tanto a los jueces como a los usuarios del sistema, en la más destilada, insensata y desatinada tradición autoritaria, vertical y absolutista.

En 1999, con el respaldo logístico y académico de la Southern Methodist University de Dallas, Texas, como Profesor del Curso de Sistemas Judiciales Comparados, y dada la situación por la que atravesaban las tres ramas del Estado peruano en esos años, reiniciamos, por iniciativa individual, la búsqueda del apoyo necesario, primordialmente y por primera vez, de los usuarios o clientes de la justicia. Se intentó varias aproximaciones y se realizó conversaciones con los empresarios Manuel Sotomayor y Roque Benavides, entonces Presidente y Vice Presidente de la Confiep, y con algunos de los representantes de las ONG's que trabajan en Derechos Humanos. Pero, antes de llegar a tomar contacto con los sindicatos, gremios laborales, y asociaciones profesionales, la situación política del gobierno se había deteriorado a tal extremo que para todas las fuerzas de la sociedad civil, el problema de reformar el Sistema de Justicia quedó relegado a segundo plano, para abrir espacio a urgencias mayores y prioritarias.

Al restablecerse el gobierno democrático, aunque transitorio, la mayoría de los más importantes organismos internacionales consideraba que la viabilidad

de una reforma seria en el Perú era nula, debido a “una incapacidad institucional en el sistema”, infiltrado de incondicionales a una mafia corrupta auspiciada o, en el mejor de los casos, toleradas por el gobierno anterior al año 2000. Todavía tuvieron lugar, sin embargo, algunas conversaciones exploratorias con el Ministerio de Justicia y la prestigiada Defensoría del Pueblo, y los organismos y agencias extranjeras dejaron abierto un resquicio en la puerta entreabierta.

c) Las barreras culturales para la comunicación

Una vez resueltos los problemas más urgentes y críticos de la transición, es que recién pudimos acercarnos al verdadero problema de fondo, que es el de la incomunicación permanente y endémica, que se puede reflejar y graficar, a modo de iniciación, en dos historias reales de actitudes vividas en aquellos años, con jueces y empresarios, respectivamente, en situaciones concretas, dentro de nuestros esfuerzos para establecer una comunicación firme, y constatar cómo, aún en las mentes más brillantes, despejadas y bien intencionadas, tanto de la justicia como del empresariado, aflora todavía el subconsciente cultural colectivo del autoritarismo o del privilegio. Estas actitudes y conductas, que si fueran características individuales de la personalidad individual no representarían mayor problema, estorban seriamente los propósitos de enfrentar con decisión y valentía la necesidad de un cambio total que marque una diferencia clara con el pasado.

i). Las culturas cerradas de autoridad, o de privilegios sin causa

La primera de estas historias fue protagonizada por una autoridad que convocó a un conocido magistrado cesante y con experiencia reformista, para colaborar, gratuitamente por supuesto, con la reforma del Sistema de Justicia. El magistrado cesante aceptó y se puso a disposición de la autoridad, incondicional, ilimitada, íntegra, desinteresada e inmediatamente; a pesar de lo cual no volvió a oír del asunto, ni de la autoridad hasta seis meses después, cuando al volver a ser convocado por la misma autoridad, volvió a repetirle su disposición total para colaborar; a pesar de lo cual volvió a producirse la misma situación, hasta tres meses más tarde, cuando fue finalmente convocado para escuchar una larga exposición sobre el proyecto elaborado por un equipo técnico. Al terminar la exposición de éste, y al prepararse el magistrado cesante a formular sus observaciones y comentarios, con las informaciones y con los fundamentos correspondientes, surgió al igual que en los días siguientes, algún motivo para no escucharlo en su presentación, ni examinar, analizar, discutir, cotejar, contrastar, evaluar o siquiera tomar en cuenta sus comentarios basados en variadas experiencias internacionales. Ante su repetida y ya impertinente insistencia, se llevó finalmente a cabo una reunión, a la que, sin embargo, no concurrió ningún magistrado o miembro del equipo que tuviera poder de decisión, sino personal mucho más joven, sin experiencia judicial y que, ante el planteamiento del magistrado cesante, basado en cifras, y datos concretos, y referido a plazos, cantidades y características específicas, como respaldo de

sus recomendaciones, viéndose, metafóricamente, “arrinconados” por carecer totalmente de argumentos serios para un diálogo efectivo, el único comentario a las observaciones y planteamientos formulados por el magistrado, fue la predecible, anticipada y reveladora frase: “¿De manera de que solo usted está en lo cierto, y los otros doctores (“fulano” y “zutano” que no estaban presentes) están equivocados?” Como el magistrado cesante nunca tuvo la oportunidad de conocer los fundamentos en que se basaban estos doctores o cualquier otro jurista o funcionario, optó por agradecer la oportunidad que le dieron de escucharlo y despedirse. Lo extraordinario, paradójico y casi cómico en esta situación, es que el tema y las diferencias con el proyecto del equipo técnico, radicaban, precisamente, en los métodos y técnicas propuestos para “crear canales y formas, que estimulen la comunicación con la sociedad civil y los usuarios”!!

El entendido implícito subyacente en el subconsciente del equipo técnico, es que la autoridad no pide ni da explicaciones, ni agradece los esfuerzos, ni el tiempo que se le dedica aunque hayan sido entregados sin costo, ni expectativas de ninguna clase. Pero lo significativo en todo esto es que, individualmente, todos los involucrados son personas de una gran calidad personal, de muy buena voluntad, muy honestas y sinceras, para quienes toda esta conducta es tan normal y natural como respirar o pestañear, porque ya a través de los años se ha convertido en su pura cultura, y en su modo de ver la vida. Y es esto lo que es imprescindible atacar para llegar a producir cambios de importancia en el Sistema de Justicia. Esto recién ocurrirá el día en que la autoridad ya no espere, piense o sienta en lo más íntimo de su corazón, y de su conciencia, que su cargo lleva “ex-officio”, el derecho a esperar cualquier cosa, de cualquier persona, a cualquier costo, sin tener que ganárselo palmo a palmo y minuto a minuto, hasta llegar a merecerlo.

Por otra parte, el mundo empresarial, también ha sido afectado culturalmente por el hecho de no vivir y trabajar en un mercado verdaderamente competitivo y auténticamente abierto. Subconscientemente, se le puede ver, en muchos casos, debajo de la manga de la camisa, las huellas y cicatrices psicológicas que causan los privilegios y las ventajas gratuitas. A todo lo ancho del espectro también se presenta en los usuarios una cultura implícita, que no es necesaria ni precisamente la más propicia para incitar al diálogo abierto, franco y sincero, no obstante los esfuerzos y la buena voluntad genuina de todos. En otra historia, se trató esta vez, de un experto judicial reputado internacionalmente que recibió una carta dirigida por una asociación civil de voluntarios, integrada en su gran mayoría por pequeños y medianos empresarios, invitándolo para escribir un artículo en su revista. La labor altruista y generosa de este grupo es no solo ejemplar y loable, sino importantísima por el apoyo que presta a una de las instituciones auxiliares de mayor impacto y utilidad para la buena marcha del Sistema de Justicia. Dos meses después de haber recibido la invitación, y luego de haber concluido el artículo solicitado, y escrito gratuitamente, lo envió a la revista. Seis meses después, sin haber recibido noticias o respuesta claras de los solicitantes, les escribió para pedirles noticias, e informales sobre el interés

de otras publicaciones en el artículo, y pidiéndoles autorización, en caso que, dado el tiempo transcurrido y sin recibir noticias, ya no les interesara publicarlo, para, en ese caso, dárselo a esas otras publicaciones. Recién entonces, meses después de haberlo recibido, le informaron que el artículo no correspondía a lo que ellos habían esperado, que era saber qué es que hay que hacer para reformar la justicia. El autor y experto respondió que eso era exactamente lo que decía el artículo, y que, en lo que se refería a ellos se resumía en estas o parecidas palabras, “lo que hay que hacer es, precisamente, lo que ustedes están haciendo”.

La asociación respondió que, como empresarios e ingenieros, les interesaba cifras y datos precisos más que ninguna otra cosa. El experto les envió entonces, para su conocimiento e información, pero con carácter confidencial por estar comprometido con otra institución para su publicación, el informe de progresos en un proyecto con esas características, y que se estaba llevando a cabo por él con un equipo de voluntarios. Por alguna razón, sin embargo, de la misma manera que nunca acusaron recibo, ni agradecieron el artículo original, tampoco acusaron nunca recibo ni agradecieron jamás este informe proporcionado, también, gratuitamente. El entendimiento implícito, parece haber sido de alguna forma, que los empresarios por su importancia en la vida del país, tienen también un derecho natural a todo, y a no agradecer las colaboraciones, que se les brinda, aún gratuitamente. Lo significativo, nuevamente, es que en su vida personal todos los empresarios involucrados son individuos excelentes y ejemplares ciudadanos, aunque en su conducta empresarial puedan proyectar una imagen social equivocada.

El futuro que pueda tener un encuentro de estas dos actitudes y dos conductas culturales, en lo profesional, no es el que un reformador pueda soñar como más propicio para el diálogo, aún cuando se produzca entre un grupo lúcido y con voluntad, y otro generoso y altruista en sus respectivos esfuerzos. Ambos cargan a cuestas, desgraciadamente, y quizás sin saberlo, siglos de culturas silenciosas y deformantes que les impide ver la realidad sobre la que tienen que plantarse firmes, con los dos pies sobre la tierra, antes de poder comenzar a hablar, sin recelos o desconfianza, acerca de sus problemas, y trabajar en serio, con la mente y el corazón abiertos en la mano.

ii). Las culturas abiertas de servicio

Aún con la plena conciencia de correr el riesgo de ser malinterpretado, por incurrir en el uso de lo que en inglés se denomina “name dropping”, en el contexto de una cultura cotidianamente recelosa, desconfiada y rápida para encontrar significados distintos a los evidentes interiormente, las historias anteriormente mencionadas –que no se refieren a individuos sino a culturas y conductas que se perciben en su medio como normales y aceptables- me traen a la memoria otras historias, que tampoco son importantes o significativas por los personajes que participan, sino por las conductas y culturas que reflejan, que también son percibidas como normales y aceptables en su medio.

Las primeras ocurrieron, una en diciembre de 1991, cuando el entonces presidente de los Estados Unidos de América, nos invitó a mi mujer y a mi, a celebrar la Navidad en la Casa Blanca. Llegamos con puntualidad exacta, y, nos hicieron pasar a la sala con el árbol tradicional, en la que no había nadie. Cinco minutos después llegó el señor Presidente, quien dedicó los cinco minutos siguientes en darnos toda clase de explicaciones sobre lo que él consideró su imperdonable demora, y disculparse. Podría repetir historias semejantes con otros dos presidentes también norteamericanos y uno sudamericano. Y por supuesto que en absolutamente todos los señores presidentes del Perú con quienes he tenido el especial privilegio de conversar he percibido siempre iguales cualidades personales. Pero, mientras que en los EEUU estas cualidades son representativas de una cultura política rutinaria, en el Perú se trata de rasgos personales que no son representativos de la conducta política imperante, que no propicia, sino al contrario, hace difícil el diálogo abierto, analítico, sereno, y vuelve laboriosa y esforzada la comunicación.

Otra historia ocurrió, cuando, años más tarde, durante una recepción en Washington D.C. tuve ocasión de conversar con el Presidente de la Corte Suprema de los EEUU acerca del trabajo que veníamos realizando en el Banco Mundial sobre las reformas en los Sistemas de Justicia en el mundo. No pasaron más de dos meses antes de ser invitado a exponer sobre el programa y métodos que habíamos diseñado, ante los miembros y personal de esa alta Corte de Justicia, quienes escucharon con atención e hicieron comentarios pertinentes y alentadores.

Es esta misma clase de actitud cultural receptiva y abierta la que permitió, hace dos mil años, que el apóstol cristiano Pablo fuera recibido en el aerópago de Atenas para exponer las doctrinas de Jesús de Nazaret sin que persona alguna lo apurara, sin que precipitadamente se pusiera al voto su exposición y sin que ésta fuera rechazada sin fundamentos.

Las historias en los EEUU por lo que se refiere a grandes empresarios, como David Rockefeller, George Marriot y Ted Turner, quedarían en claro para cualquiera que hubiera escuchado el diálogo con cada uno de ellos sin identificar a los interlocutores, pues podría haber pensado fácilmente que el magnate era yo. Por supuesto que en el Perú también hay extraordinarios individuos así. En una ocasión en que visité al empresario don Alberto Benavides, en su oficina, para pedirle algo, me preguntó si quería tomar café, y lo último que imaginé al aceptar era que él personalmente me lo iba a preparar y servir, con bandeja, servilleta y todo. La diferencia existente es que mientras la conducta de don Alberto no es nuestra cultura general, la de los señores Rockefeller, Marriot y, hasta cierto punto también la del señor Turner, quien aunque con una personalidad muy agresiva, es extremadamente educado, sí es la cultura empresarial de los EEUU, y eso es precisamente lo que explica su extraordinario éxito. Iguales historias podría contar respecto a la señora Coretta King, viuda del gran líder norteamericano Martin Luther

King, o de la famosa actriz Jane Fonda, no solamente extraordinariamente hermosa, sino sumamente inteligente y notablemente valiente. Todos los personajes mencionados en estas historias tienen autoridad y éxito extraordinarios, no porque tienen poder, sino porque prestan un servicio. Lo más notable en las historias, sin embargo, es que ninguno de los personajes me conocía, y seguramente me olvidaron al día siguiente; pero durante nuestras conversaciones me hicieron sentir como si yo fuera para ellos la persona más importante del mundo, y eso me hizo sentir espléndido.

d) La percepción de la realidad del problema

En cuanto a los demás miembros de la comunidad, a los abogados por ejemplo, nos resulta más difícil que a la generalidad de las personas, entender que los sistemas de justicia nacionales o internacionales, a lo largo de la historia de cualquier país o continente, en cualquier época, y también los sistemas de justicia global, no son otra cosa que organizaciones de servicio para compatibilizar intereses en conflicto. El material y la sustancia del Derecho y de la Justicia no son las leyes, sino los intereses y, en última instancia, los instintos. Pero el enfoque usual entre la gente de leyes sigue siendo –tomando términos prestados de la economía– más micro que macro jurídico; como si todo el problema no fuera sino la suma de todos los componentes individuales de cada caso particular, sin ninguna tendencia y significado integrales para la comunidad total; y como si la justicia no tuviera nada que ver con la gobernabilidad de un país, o del mundo.

La Justicia y las leyes, sobre todo en el mundo moderno desarrollado, adoptan la forma de un servicio especializado en la compatibilización de estos intereses en conflicto y que, como en cualquier banco, hospital, sistema de comunicación o de transporte, tiene que competir con los otros mecanismos sociales de solución de controversias, tan variados, dispersos y opuestos, como las negociaciones, la conciliación o el arbitraje, o el asesinato, las guerras y los linchamientos. Partiendo de la armazón racional y práctica de la convivencia animal de las especies, en comunidades y grupos; con las observaciones anotadas, analizadas y estudiadas por el inglés Anthony Venn Dicey, sobre la relación entre la Ley y la Opinión Pública en los países libres, y llegando, en el Perú actual, al llamado de atención que hizo José Matos Mar en su “Desborde Popular y Crisis del Estado”, y analizado con profundidad técnica, precisa y numérica en la obra capital de Hernando de Soto “El Otro Sendero”, así como en “El Misterio del Capital”, se abre ante nuestros ojos una inmensidad de caminos nuevos que se proyectan y extienden a la amplitud total del horizonte.

II. ¿Cómo puede la Justicia competir exitosamente, como un servicio más, con otras alternativas sociales que están también a disposición de los usuarios?

Las circunstancias actuales para reformar la justicia en el Perú son idealmente propicias. Desde el propio señor Presidente de la República, el

señor Ministro de Justicia; el señor Presidente del Poder Judicial; la anticipada dedicación de la Academia de la Magistratura con un grupo de jueces líderes desde 2002, y el respaldo de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, en un proyecto serio y a largo plazo, desde también esa fecha; el interés demostrado por el Consejo Nacional de la Magistratura; y, hasta por último, la participación de la sociedad civil en Ceriajus y en el Acuerdo Nacional de la Justicia que no tiene muchos precedentes, son todos excelentes presagios.

Pero, en las conversaciones íntimas y entre amigos, muchos de los juristas que admiro y respeto, han manifestado que esto no lo compone nadie ni en doscientos años, que nada se puede mejorar, y que éste es un país de mediocres. En el sector privado, uno de los más exitosos empresarios a quien me acerqué para pedir ayuda –que no era dinero, sino tiempo-, elegantemente evadió el compromiso con absoluta transparencia y claridad. Un segundo empresario dio una respuesta frontal: “¡mi opinión es que deben botar a todos a la calle!”. Con todo lo impactante y desalentadoras que puedan ser estas respuestas, son absolutamente previsibles, y típicas en el tercer mundo. Para quien ha vivido más de veinte veces estos procesos, es posible declarar con claridad y firmeza, que es el síntoma normal e inconfundible de la desorientación sobre qué hacer y hacia dónde ir. Es también típico el que todos los involucrados no quieran aceptar, ni en secreto, que, en el apuro de sus ocupadas vidas, no tienen realmente el tiempo para dedicarse en serio y profesionalmente al asunto sin que el amor propio les estorbe, sin el menor ánimo de ofender a nadie. El problema es el atolondramiento, endémico como rasgo de una cultura precipitada que carece de perspectiva y de serenidad.

En cuanto a lo de la mediocridad como problema, es necesario dejar en claro que el trabajo de los tribunales de justicia en cualquier parte del mundo se trata, en su abrumadora mayoría, de asuntos mediocres (pago de deudas, reparación de daños, ejecución de contratos, protección a la propiedad, y delitos que de alguna forma afectan los Derechos Humanos) para los cuales no se necesita de mayor sofisticación intelectual, sino simplemente de disciplina, orden y trabajo. Uno que debe haber sido de los más importantes casos en que he intervenido como magistrado, el reclamo de Kuwait Airlines al Estado de Iraq por más de 2,000 millones de dólares americanos, representó muchísimo trabajo, pero al llegar al centro del problema, fue un caso totalmente mediocre que no requirió de mayor imaginación. Con sinceridad, la mayoría de los casos pueden ser mortalmente aburridos; y si no lo son, es solo porque los jueces están enamorados de su trabajo, porque se esfuerzan por servir a la comunidad, y porque expresan su amor en ese lenguaje.

También son típicas del tercer mundo, las excusas rutinarias, repetidas hasta la saciedad, de que no hay dinero suficiente, ni apoyo de la legislatura, de los colegios de abogados, de la prensa y que la comunidad no comprende el problema porque hay que cambiar todo el sistema educativo. Todo esto, por

supuesto, que es verdad; pero no es suficiente razón para dejar de hacer muchísimo de lo que sí se puede. Es útil recordar, a este propósito la historia que, según cuentan, se dio en la Plaza de Doña Elvira, en Sevilla, donde –sin el menor ánimo de ofender- ocho andaluces estaban demorando demasiado tiempo tratando de subir un piano a la parte trasera de un camión. Ocurrió que pasaron por ahí, de casualidad, dos marineros suecos quienes al ver los apuros del prójimo, los apartaron del piano, y con dos jalones lo pusieron sobre el camión y ¡se acabó!. El mayor de los que habían pasado largas horas tratando de hacerlo, les dijo con elegante displicencia: “¡Bah! haciendo fuerza ¡cualquiera!”.

Entre los jueces peruanos hay muchos que ven las cosas así -es decir, “haciendo fuerza”-, y con una disciplina reformista de acero, y dentro del proyecto de la Academia de la Magistratura y la UPC, estamos avanzando un miserable, mezquino y mediocre medio centímetro diario, pero sin parar, –con sus altas y con sus bajas; con sus obstáculos y con sus esperados desafíos. Desde que empezamos hemos avanzado, en total, apenas un metro, pero es un metro tallado en la dureza del pedernal indiferente, en la roca oscura de la incredulidad, y la impaciencia; pero ¡ahí está!. No cuesta un centavo al contribuyente ni al usuario. La Academia de la Magistratura, desde septiembre de 2003 –además de su perenne apoyo- está pagando gastos de movilidad y refrigerios para los practicantes de la UPC, encargados de recoger datos, que son luego analizados e interpretados por un equipo profesional interdisciplinario. En este proyecto gratuito de voluntarios se habrá logrado avanzar, al final, solo tres metros. Los resultados serán resumidos en menos de media página y casi totalmente en cifras. Será un micro modelo participativo, práctico y comprensible para el hombre común y corriente, que es aplicable a cualquier otra área, en cualquier otro proyecto de justicia; y, si, encima de todo hay fondos, también será aplicable a una reforma en serio, a nivel nacional.

a) El impacto económico de la Justicia en la comunidad

Los comerciantes, empresarios o todos los demás que litigan ante los tribunales de los Sistemas de Justicia en el mundo, –y aún sus propios abogados- tienen, por lo general, la equivocada percepción de que los efectos del juicio en el que participan están circunscritos solo a ellos; quizás, si al personal de sus propias empresas o negocios; y, a lo más, con la imaginación desbocada y ya fuera de control, pueden percibir que también afectan a sus respectivos proveedores y clientes. Esta visión tubular de la justicia, está confirmada por sus asesores legales, para quienes, usualmente en el sistema formal de justicia (construido inicialmente en el Perú, por los funcionarios coloniales de la España imperial, herederos a su vez de la cultura jurídica igualmente imperial de Roma; y reconstruido, después de la independencia de la metrópolis, alrededor de la férrea estructura racional del Código Civil francés, promulgado por, el también Emperador, Napoleón Bonaparte) los fallos de los jueces y de los tribunales son vinculantes y obligatorios exclusivamente para las partes que litigan.

El problema consiste en que esta clara arquitectura racional, conceptual y área de la justicia, es ignorada y dejada de lado, por las aluvionales realidades psicológicas, sociales, culturales, económicas y políticas cotidianas de las personas comunes y corrientes que transitamos por las calles, trabajamos para ganar nuestra subsistencia, y tratamos de participar como cualquier ciudadano responsable, en los problemas públicos. Estas realidades ocasionan que los efectos de cualquier litigio –por insignificantes que puedan, éstos o los conflictos, parecer- se propagan en invisibles e impredecibles ondas expansivas que llegan hasta los rincones más recónditos y oscuros de las conciencias ciudadanas, y de las actividades sociales más diversas y distantes. Un murmullo susurrado desde el estrado de un juez, se convierte –para bien o para mal, y nos guste o no- en un insospechado trueno a la distancia.

La mayor parte de los habitantes, y hasta muchos de los abogados de un país, no perciben el efecto invisible que tiene un sistema judicial ineficiente y mal organizado sobre la vida diaria, las expectativas, y los planes de la mayor parte de nosotros. Sin embargo, ya hace un tiempo que economistas como Douglas North, ganador de un Premio Nobel o Hernando de Soto, ganador del Premio Milton Friedman, vienen llamando nuestra atención hacia el hecho de que el crecimiento económico, el comercio y la inversión dependen en muy alto grado, no solo de un aumento en las oportunidades, y la reducción de los costos de transacción, sino también del ambiente creado por el sistema legal y las instituciones que lo hacen efectivo. Es decir, los Sistemas de Justicia. Ésa es la razón que motivó al Banco Mundial, décadas atrás, a proponer la creación del Centro Internacional para Disputas Sobre Inversiones (CIADI / ICSID); así otros organismos, tales como, por ejemplo, entre otros, la OMC, AC, UE, TLCNA, CARICOM, crearon igualmente mecanismos de solución de controversias comerciales como alternativa a los tribunales nacionales. También muchos organismos optaron por iniciar programas de apoyo a las reformas judiciales y legales en América Latina, Asia, África, Europa Central y Oriental. Estudios realizados por el Banco Mundial y, en el Perú, por el Grupo Apoyo, estiman el efecto de un Sistema de Justicia deficiente sobre la economía de un país, en no menos del 18% de la tasa de crecimiento. Las negociaciones del Perú para el TLC con los EEUU, pasaron por un equilibrio precario a causa, precisamente, de la deficiencia y eficacia de nuestro sistema judicial. Y ante la Comisión y Corte Interamericana de Derechos Humanos, el tema fue hasta hace poco el mismo, pero en lo referente a las violaciones a los derechos de la persona, que también causan efectos económicos serios.

El problema de la visión, según la que el efecto de la justicia queda limitado a las partes litigantes -que es la visión predominante entre comerciantes, empresarios, abogados, juristas académicos, y aún los propios jueces- es que frente a una de las enormes crisis judiciales que son ya rutinarias, se trata de analizarlas y resolverlas como si los efectos fuesen solo el resultado de la suma de los problemas individuales de cada uno de los litigantes, y de nada

más. Los efectos de la justicia no solo se extienden en ondas expansivas, sino que –como los sismos- producen réplicas, y –como la educación- originan incontables e ilimitados efectos multiplicadores, que tienen otra naturaleza y características, y requieren de una visión diferente.

Pedro Sánchez, propietario de un pequeño taller de reparación de automóviles en un país sudamericano ha solicitado un préstamo para ampliar su negocio con garantía de una hipoteca. El banco rechaza la solicitud. El presidente de la Asociación de Bancos de ese país expresa en una entrevista que en su país el proceso judicial aun para ejecutar una hipoteca es en la práctica tan engorroso, dilatado y costoso, que los bancos han adoptado la política de otorgar préstamos solamente dentro del reducido círculo de amistades, familiares, coterráneos o miembros de sus clubes o asociaciones, que les merecen confianza. “Hacemos esto, dice, a pesar de que desde el punto de vista de los negocios, nuestro interés sería otorgar préstamos para toda operación razonable e interesante que nos presentan. De esta manera ellos y nosotros podríamos crecer; pero no podemos”.

Federica Koychevska, una técnica que ha comenzado a instalar una pequeña empresa en un país de Europa central, quiere tomar un seguro para protegerse, ella y su familia, de riesgos inesperados, y de esa manera poder invertir sus ahorros con mayor confianza. Sin embargo, la prima que cobra la compañía de seguros es tan prohibitivamente alta que ella tiene que renunciar a su intento. Cuando lo entrevisto, el presidente de la compañía de seguros se queja porque su empresa no está creciendo como los accionistas esperaban, debido a que no puede reducir el precio de sus primas, en razón del alto costo y las demoras que sufren cuando, después de pagar un seguro por un accidente, tratan de recuperar judicialmente la indemnización de los responsables del daño.

En un país del sudeste asiático, Sarv Macaya ha estado buscando empleo, sin éxito, por más de un año, para poder pagar sus estudios y casarse con la muchacha de la que está enamorado. El presidente de una empresa estadounidense que ha invertido en ese país expresa, en un seminario regional de inversionistas, que su compañía quisiera hacer nuevas inversiones por una suma equivalente a, por lo menos, 50% de su capital y crear así muchos nuevos puestos de trabajo y, al mismo tiempo, aumentar sus ganancias; pero el directorio de la empresa no lo aprueba, entre otras razones, debido a la falta de confianza y de credibilidad en la independencia, eficiencia y eficacia del poder judicial para hacer cumplir los contratos, proteger la propiedad, recuperar deudas y compensar daños causados.

Para ello, se hace necesaria, una visión que no sea micro, sino macro-jurídica, parafraseando y tomando prestados términos comunes de la economía. De acuerdo a esta visión, la justicia debe verse como una empresa u organización de servicios que consisten en compatibilizar intereses en conflicto, dentro del cómodo margen que permiten las leyes, pero que no está limitado solo a ellas, porque repercuten más allá de los linderos previsibles.

Hace dos mil años, un jurista judío ya descubrió otro centro de gravedad para la Justicia, al decir que el hombre no está hecho para servir a la ley, sino al revés, la ley para servir al hombre. Para llegar a esto –como en cualquier empresa u organización de servicios- es indispensable comenzar por ganar la confianza y merecer credibilidad del mercado real o potencial, de usuarios. Y en eso estamos.

b) En busca de una clientela propia para la Justicia

La educación cívica del habitante común y corriente en cualquier país del subdesarrollo, generalmente inmerso en culturas dictatoriales o autoritarias, desarrolla, hasta en las mentes más brillantes, el espejismo o la ilusión egocéntrica de que el Servicio de Justicia es un monopolio de la autoridad, porque así lo ordenan las constituciones o las leyes, aunque en estos países estas tienen una vigencia social real muy reducida y, a veces, hasta inexistente. El resultado que revelan casi todos los sondeos de percepción social y opiniones sobre la Justicia y las leyes en todo el tercer mundo ha sido, y sigue siendo, de una bajísima aceptación y de una inequívoca y pobrísima confianza por parte de la población.

La cuestión frente a nosotros, es ¿cómo revertir esta tendencia, partiendo de la desconfianza, la incredulidad, la indiferencia, el antagonismo y hasta la hostilidad cultural hacia los Sistemas de Justicia del tercer mundo? Como en cualquier otro servicio, el éxito depende de la aceptación por parte de la comunidad, y en especial la de los usuarios o clientelas, como en cualquier otro mercado libre, abierto y competitivo.

c) La identificación de los diversos clientes de la Justicia

La pregunta que podría, entonces, surgir para intentar acercarnos a esa clientela, y ganar su confianza es ¿Cuáles son las características exactas y precisas del servicio que podría, con eficiencia competitiva frente a otras opciones prestar, por ejemplo, un Sistema de Justicia Penal?.

Para llegar a una respuesta adecuada, es necesario, sin embargo, haber determinado primero quiénes son los que pagan las consecuencias y costos económicos, políticos, sociales y culturales en cada tipo de servicios, cuáles son sus necesidades, y luego, comenzar a medir, numéricamente, los costos respectivos. Entonces se podrá rediseñar el servicio judicial a la medida precisa de las necesidades del grupo específico, en un lugar y un tiempo determinados. Es solo con este tipo de lenguaje terrenal, doméstico, comprensible con facilidad, y percibido como relevante y contiguo a la vida personal de cada habitante común y corriente, como recién se puede iniciar los esfuerzos serios para establecer una comunicación coherente, razonable, significativa, y útil; y recién se podrá dar, en esa dirección, los primeros pasos firmes y seguros para ganar credibilidad y confianza en los posibles clientes.

Algunas de las clientelas son muy fáciles de identificar: es el caso de los juicios civiles y comerciales más frecuentes: tales como el cobro de deudas en dinero, el pago de daños y perjuicios, la protección de la propiedad, o la ejecución de los contratos. Pero, en otros casos, la visión no es tan clara, ni la identificación tan fácil. Con el equipo técnico de la conocida ONG que trabaja en el área de lucha contra el uso de drogas, CEDRO, hicimos una exploración preliminar para identificar a los usuarios invisibles a los que sirve la justicia penal en este campo y más allá de los usuarios obvios en cada caso; usuarios invisibles que aunque no aparecen en los procesos ni están representados por abogados, son los que, a fin de cuentas, pagan las consecuencias, económicas, políticas, sociales, o culturalmente hablando. Apenas hicimos un examen preliminar, superficial de la situación, y los resultados fueron insospechados, al menos para mí: los potenciales verdaderos clientes resultarían ser, en este caso, entre otros: la Sociedad Nacional de Industrias, el Sistema Nacional de Salud, el Ministerio o Sector de Educación, en el Poder Ejecutivo, solo para comenzar y dar una idea general de lo que se trata, pero tomando nota que hay muchísimo más delante de nosotros por el camino.

**III. ¿Cómo atraer e incentivar a la comunidad para tomar parte en un proyecto de vida común con la Justicia, y hacer que recurran al Sistema Judicial para resolver sus problemas más difíciles?**

La pregunta que continuamente deberían hacerse las autoridades judiciales es: ¿Por qué una persona común y corriente tendría que interesarse en nuestro Sistema de Justicia? ¿Qué razón podríamos ofrecerle para incentivarla a que se involucre en nuestros problemas? ¿Qué podemos ofrecerle a cambio, en un futuro previsible, y con una predicción aproximada, más o menos exacta, que le permita hacer planes? La principal dificultad en este empeño no son los conocimientos o la falta de ellos, sino la forma como descodificamos y desciframos estos conocimientos de su generalidad o abstracción, y logramos traducirlos a conductas comprensibles para cualquier persona, dentro de un ambiente cultural y político que ha estimulado exactamente lo contrario, con la intención deliberada de afirmar el poder de la autoridad a base de confusión, desconcierto y falta de información que son lo único que lo sustentan y defienden.

El primer problema es reconocer y aceptar que el Sistema de Justicia depende total y enteramente de su clientela; que ésta constituye, en última instancia, su única fuerza, su protección, y al mismo tiempo su exclusiva razón de ser. Es al revés, como emerge del subconsciente cultural colectivo manipulado durante siglos. Es en este problema donde reside más del 60% de la dificultad, y de las resistencias a cualquier cambio y cualquier reforma a la justicia. Si en lugar de enfrentarlo para resolverlo con decisión, le quitamos el cuerpo para dejarlo de lado, esconderlo, disimularlo, evitarlo tomando un atajo para ahorrar tiempo, todos los esfuerzos, trabajos y gastos futuros serán inútiles e improductivos. El tiempo que se ha ahorrado, o se ahorraría en un caso futuro, ha sido siempre, y siempre volverá a ser, a costa, principalmente,

de servir mejor a los usuarios. Las experiencias reales vividas alrededor del mundo, y las evidencias a nuestro alcance, son concluyentes y confirmatorias de esta aseveración categórica y terminante. Sin dar este paso esencial, no se verá ni se llegará a ninguna parte que tenga alguna posibilidad real de alcanzar objetivos, y tenga, a la vez, alguna importancia, sentido, o relevancia económica, política, social y cultural, sólidas. Porque, además, en el subdesarrollo no hay otra fuente de información confiable y comprensible en la gran mayoría de los casos. Hay la imperiosa necesidad y la urgencia impostergable de dialogar en serio con la clientela de usuarios de la Justicia, tomen el tiempo y el trabajo que tomen.

#### **IV. ¿Cómo y por dónde empezar?**

##### **a) El paso inicial: ganar credibilidad y confianza**

Como en cualquier servicio, el primer paso para establecer un diálogo consiste en poner todas las cartas sobre la mesa, efectuar una auscultación del mercado y sus necesidades, y esbozar un diagnóstico preliminar de la viabilidad del proyecto, con una evaluación del sistema de servicio existente. En esta etapa es que he encontrado, en varios de los proyectos en que he participado, algunas diferencias de opinión sobre cómo y hacia dónde dirigir los primeros pasos. Si bien es indispensable que cuanto antes se pueda comenzar a involucrar a los usuarios, tanto a los ciudadanos y a la sociedad civil, como al Estado, que también a este respecto es solo un cliente más, es más efectivo observar una secuencia que facilite y haga el diálogo con ellos eficiente y productivo. Es preciso para ello, que los jueces, poco acostumbrados a estos ejercicios en las culturas autoritarias, tengan previamente la oportunidad de reflexionar internamente en un ambiente propicio y no agresivo, sobre lo que han estado haciendo y podrían realísticamente hacer.

Si bien la propensión tradicional ha sido enfrentar los cambios siempre como un asunto oficial, propio solo de las autoridades y de los especialistas, y como un espacio exclusivo de los jueces, los juristas, los abogados, o -a lo sumo- de alguna autoridad de las otras ramas del Estado, por otra parte, no es fácil de estimular la participación comunitaria en culturas desarrolladas bajo dictaduras o gobiernos autoritarios, y compatibilizarla con la cultura judicial, que vive o ha vivido en condiciones similares. Ambas han desarrollado una especie de "autismo" egocéntrico, que impide o hace muy difícil la comunicación abierta, franca y efectiva. Existe una desconfianza mutua, un recelo casi innato, y la perenne suspicacia para descubrir -con dosis moderada de paranoia cívica y social- detrás de qué rumor de brisas, de qué temblor de hojas, y de qué gota de lluvia, aparecerá en cualquier momento, la trampa y el engaño. El protocolo, la urbanidad y las buenas maneras entumecidas durante años de dictaduras o gobiernos autoritarios, no permiten las discrepancias en público, ni dar o pedir explicaciones para aclarar problemas. El arma de la autoridad y del poder es, muchas veces, la indiferencia sorda y muda, el ignorar el diálogo y eludir aún el encuentro

respetuoso para explicar sus actos. Y, por otra parte, la de la comunidad es, también muchas veces, el uso de “contactos” o “amistades”, los “atajos” para cortar camino, o las billeteras bien provistas. En estas culturas de autoridad no se comprende otras formas de comunicación y relación que la complicidad, o el interés.

Y –aunque las partes no lo sospechen- en esto último, en los intereses, está precisa y paradójicamente, la verdadera respuesta, la clave para el diálogo serio, y la única solución posible en una democracia representativa. Los obstáculos son que en las sociedades de cultura autoritaria y de privilegios, manipuladas artificialmente mediante ilusiones que las distraen, desvían y alejan de sí mismas, se ha desarrollado un pudor cultural acerca de tener intereses –como si se tratara de una anormalidad vergonzosa, de un “pecado” inaceptable e inexcusable- por no ostentar, solamente ideales nobles, abstractos, generales y “desinteresados” –¡como si fueran incompatibles los unos con los otros!

Otro obstáculo, de diferente naturaleza porque es real y no ilusorio, consiste en la dificultad para identificar la naturaleza de los verdaderos intereses legítimos, que en nuestra cultura del subdesarrollo se confunden muy fácilmente, con sacar provecho ventajoso sobre los demás, u obtener privilegios especiales. Esto se acentúa y complica por la impaciencia colectiva, y por la poca propensión que tenemos para dialogar con un propósito en mente específico y definido, pero con la flexibilidad y la decisión de alcanzar resultados prácticos y realizables.

Por otro lado, la “timidez” de los jueces para exponerse al diálogo abierto con extraños al sistema, tiene como base su falta de seguridad y de claridad interiores, y, además, el no entender de verdad lo que están haciendo cuando juzgan un caso, ya que la perspectiva común desde la cual analizan su tarea diaria es, por lo general, micro jurídica, como si cada caso existiera aislado dentro de una burbuja en el espacio. La dificultad existente puede graficarse con un paralelo a los jóvenes púberes ante los requerimientos de los mayores que tratan que se hagan amigos o amigas de otros. Muy fácilmente comienza el intercambio entre ellos, y pueden hablar durante horas, pero, más que comunicarse, se construyen escudos y edifican murallas para proteger su intimidad o su vulnerabilidad personal y defenderse el uno del otro, al mismo tiempo que, en la emocionalidad interior, se alejan y distancian solo por no haberse dado la oportunidad de abrirse el espíritu y la mente en un ambiente propicio y adecuado. Este tipo de encuentros crea, en el mejor de los casos, “contactos”, que se desnaturalizan y no crean amistades. En los cambios y mejoras a la Justicia y las Leyes, no es de eso de lo que se trata para salir adelante.

Esta es la esencia esquemática de lo que fue la discusión con un numeroso grupo de asociaciones hemisféricas de derechos humanos que discutían la metodología empleada en la Reforma Judicial de Venezuela. Nuestro enfoque, que fue desarrollado después de muchas experiencias de campo,

quedó reforzado durante el primer proyecto del Banco Mundial en la Argentina, con jueces de una gran calidad y preparación, pero en que la exposición pública prematura de los jueces a un diálogo abierto con la sociedad civil produjo un retraimiento que causó que, antes de transcurrida la mitad de la reunión, hubiera un silencio pasivo y casi absoluto por parte de los magistrados. No era, ni había llegado todavía el momento adecuado. Había mucho trabajo previo de capacitación y discusión interna que se había omitido, y que ocasionó un resultado perfectamente previsible, y ya anticipado.

b) El método para aproximarse a las clientelas

El método seguido en más de veinte países, desde Egipto a Guatemala y de Indonesia a la Federación Rusa, como ejemplos de la diversidad de varios tipos de sistemas, culturas, economías, volumen de población y regímenes políticos, consistió en un proceso de buscar e involucrar, cuidadosamente, a los clientes o usuarios de la Justicia, desde un comienzo, durante la recopilación de la información sobre las percepciones de la Justicia, a fin de esbozar una evaluación preliminar sobre el Sistema.

Invariablemente, en la totalidad de los países examinados, la versión de empresarios, líderes sindicales, asociaciones profesionales, gremios, ONG's etc. fue dramática y espectacularmente distante y diferente a la de los jueces, autoridades, colegios o firmas de abogados, y de los académicos. Parecía tratarse de países y de épocas distintas; y, de cierta manera y en cierta forma, lo son. Por ello, es que se produce el quiebre y la incomunicación, y en eso nada más, radica más del sesenta por ciento del trabajo, de la dificultad, del tiempo y, posiblemente, de una parte importante del costo de una reforma: en la resistencia cultural colectiva a los cambios reales, y no simplemente teóricos, intelectuales o académicos. Es un problema de comunicación social básico, de malentendidos comprobadamente evitables, principalmente a través del diálogo abierto y franco, luego de haberse roto el hielo inicial de la desconfianza, de los prejuicios generalizados, y del recelo.

c) Los jueces, no como objeto, sino como protagonistas del cambio para servir mejor a la clientela

Al mismo tiempo, es imprescindible trabajar con los jueces, simultáneamente, por el tiempo que se considere necesario para que puedan mirarse a sí mismos, fríamente, en un ambiente sereno, analítico y crítico, para reflexionar sin presiones, sin interferencias, y sin interlocutores agresivos, polémicos, contenciosos o conflictivos, que son una invitación para ponerse a la defensiva. El análisis debe ser estimulado y provocado, cuando, como suele ocurrir, los jueces se inclinan a sobrevalorarse profesionalmente perdiendo perspectiva con la realidad. Es necesario, insistir en esto hasta que lleguen a comprender lo que están haciendo, y cuáles son sus consecuencias y cuál su impacto en la comunidad.

Aunque en un mundo ideal, todos los jueces, después de un tiempo en el ejercicio del cargo, deberían pasar por este ejercicio reflexivo –que no se trata de capacitación- y que –dicho sea de paso- es posible y viable sin mayor costo y tiempo, por lo menos se puede comenzar con un porcentaje inicial de participantes de un diez por ciento de la población judicial como promedio, distribuido, representativa y equitativamente, de acuerdo a la experiencia, jerarquía, género, especialidad, edad y zonas geográficas. Sin este paso previo, todos los esfuerzos posteriores suelen ser inútiles, pérdidas de tiempo, de dinero y de trabajos que, a la larga, terminan desbaratados, conforme se ha comprobado en la práctica una y otra vez.

Un prestigioso y respetado colega a quien estimo mucho, pone en tela de juicio este método y la seguridad con la que hago esta afirmación y me ofrece, como su único argumento hasta ahora, lo que le expresó un colega estadounidense, a quien también conozco, en el sentido de que ninguna reforma es posible si se deja en manos de los jueces. No conozco –ni me las ha dicho nunca mi colega- las experiencias concretas en las que Bill Davis, que es el nombre del estudioso y expositor americano, se basa para sustentar este dicho, -o si se ha limitado a repetir sin mayor esfuerzo lo que oyó- pero en absolutamente todas las reformas concretas y específicas en las que he participado, y en todas las que conozco, o que he estudiado en libros, todas ellas realizadas en decenas de países, alrededor del mundo, la participación comprometida, activa y liderada por los jueces ha sido no solo una constante, sino un requisito indispensable.

No hay, en cuanto abarcan mis conocimientos del tema, una sola reforma exitosa que no haya estado bajo la conducción y el liderazgo de los jueces; pero conozco bastantes –muchísimas- de las otras, incluyendo una comparativamente reciente en el estado de Arizona, en los EEUU durante los años 90', que no se pudo llevar a cabo, según las palabras del propio Presidente de la Corte Suprema de ese Estado, “porque los jueces no quisieron”. En el Perú nuestro primer intento en los años setenta, se congeló al perder la mayoría de un voto que los magistrados reformistas teníamos en la Corte Suprema. (Si algún lector conoce de una sola reforma, que haya funcionado de manera distinta a la que yo sostengo, le quedaré sumamente agradecido hacérmela conocer para estudiarla, y aprender algo de ella, a la dirección electrónica siguiente: [rgmaclean@mafirma.com.pe](mailto:rgmaclean@mafirma.com.pe)).

d) Listos para salir a los caminos, y por las rutas del mundo

Después del ejercicio reflexivo y de análisis crítico con los jueces, que propongo, es recién que se habrán creado las condiciones propicias y adecuadas para un diálogo abierto con los usuarios, efectivo, ordenado, serio, y enfocado en intereses puntuales, precisos y tangibles, que son los que nos motivan e incentivan a todos. Cuando sentimos que un interlocutor nos aleja de nuestros intereses legítimos y realistas, para remontarse y subirse por nubes abstractas, generales y lingüísticas, nos lleva de paseo, y se va por las ramas, -o como dicen en España “por los cerros de Ubeda” y, como decimos

en el Perú, nos “mece”-, con toda educación y cortesía le pedimos disculpas, nos despedimos y nos vamos para ya no volver hasta que los términos del diálogo hayan cambiado.

Pero ahora ya estamos preparados para que no ocurra eso, y listos para dar el paso siguiente: ponernos a hablar de intereses; tanto de los comunes, como de los divergentes y, en particular de los que están en conflicto y son opuestos. De eso es de lo que se trata, a fin de cuentas, este asunto del diálogo para la gobernabilidad a través de la justicia.

## **V. Los desafíos implícitos en la identificación de las diferentes clientelas de la Justicia:**

### **a) En busca de interlocutores válidos para un diálogo que de resultados**

El hecho de que inmediatamente podamos identificar algunas clientelas, no debe crearnos –como hemos visto- la impresión equivocada de que se trata de un problema fácil y sencillo. En ciertos casos, como en el del narcotráfico – que ya hemos mencionado en el acápite II- es un asunto extremadamente complicado y difícil, tanto técnica como profesionalmente.

Hay una variedad inmensa de gamas y matices en el grado de la dificultad y complicaciones, porque en algunos temas la clientela identificada ya está organizada y todo lo que queda por hacer es establecer los contactos, iniciar el intercambio de las ideas preliminares, preparar una agenda tentativa experimental de temas, y ¡adelante!.

En otros casos, en cambio, puede haber una clientela perfectamente definida e identificable, pero dispersa y desorganizada. El ejemplo que, en este último caso, de inmediato viene a la mente es el de los conflictos familiares en grupos sociales de ingresos bajos, y poca educación. Son los clientes afectados por el incumplimiento de deudas alimentarias, por la violencia y prostitución infantil, por la violencia contra las mujeres, entre muchos otros males. Otra clientela, diferente, a veces sobrepuesta a la anterior, con otras características, pero en igual situación, es la de los casos de violaciones a los derechos humanos elementales. En el segmento que afecta a los activistas políticos, por lo general aunque no siempre, éstos cuentan con el respaldo de partidos, alianzas, frentes u otros equivalentes políticos organizados, que los respaldan y les prestan su voz. Pero, para el resto, como en el caso de la violencia familiar infantil a que acabo de hacer mención, la solución transitoria, tiene que ser renunciar temporalmente al diálogo directo e independiente con la clientela como grupo social organizado para el diálogo, y valerse de la intermediación de las ONG's que trabajan en el sector, que pueden en muchos casos ser muy útiles, aunque la eficiencia y seriedad de estas no es, desgraciadamente, siempre uniforme ni regular. Depende, en gran parte, de las personas involucradas, de su convocatoria y de su liderazgo. En algunos casos, las agrupaciones religiosas de los diferentes credos pueden ayudar mucho y dar luces; lo mismo que los trabajadores

sociales privados u organizados y, ocasionalmente, también pueden ser de ayuda las oficinas gubernamentales, si se tiene suerte.

b) En busca de temas que tengan sentido, y sean significativos, para los clientes

En mi experiencia no ha habido dos situaciones iguales o parecidas que puedan servir de patrón o guía estándar; cada caso ha sido diferente, aunque los lineamientos generales señalados en este artículo han sido una constante. También ha sido una constante que, en absolutamente todos los casos, después de un trabajo con persistencia, disciplina, orden y orientación adecuados, se puede siempre traducir los respectivos impactos de la justicia en cifras bastante aproximadas y, en algunos casos, casi exactas; se pueden presentar en menos de una página, ser razonablemente accesibles y comprensibles para cualquier habitante común; lo que es precisamente la única medida de la eficiencia y la eficacia de un proyecto; porque el habitante común es el solo destinatario, y la exclusiva razón de que el Sistema de Justicia exista. Solo por esto es que el Sistema recibe un porcentaje de los impuestos públicos que el contribuyente paga, y que por eso tiene el derecho a exigir un servicio confiable, de calidad aceptable, y que pueda entender con claridad.

Si no se atiende a este aspecto del problema de modo primordial y serio, se anunciarán reformas, se proclamará cambios de sistemas, organismos y se promulgarían leyes, ordenanzas y decretos, edificados sobre arena. Ocurrirá lo que tantas veces ha ocurrido, y ocurre todavía todos los días; que se cambia todo, pero para el destinatario final, para el que paga la cuenta y los platos rotos, para el habitante común, no cambia absolutamente nada.

Los peores enemigos del proceso de inserción en la comunidad, son el atolondramiento, la impaciencia, la precipitación, y las urgencias endémicas manipuladas artificialmente –por útiles que algunas veces puedan parecer de lejos como pretexto para catapultar planes que son dramáticos y espectaculares, pero que no son duraderos ni producen fruto en la inmensa mayoría de las situaciones, ya que solo se trata de “intentar atrapar al viento”, y de nada más-.

c) ¿Quién es quién, y qué cosa es qué cosa?

Por otra parte, cuando se habla de un problema y de su clientela, no se puede olvidar tampoco –sin grave riesgo- de que en la Justicia, aunque no se vea siempre con claridad, en cada uno y en todos los conflictos, hay dos lados que representan a dos clientelas simultáneas. Ellos pueden momentáneamente tomar la forma corpórea física de dos o más individuos o de dos o más empresas litigantes, y en algunos casos, como en el ministerio público, en la defensoría del pueblo, en el “ombudsman”, en la “prokuratura”, etc., pueden dar al público general una imagen que aunque pueda ser exitosa, no es precisa ni clara en la transparencia y eficacia de su

intermediación. Más allá de los individuos, detrás de ellos en todo problema, la Justicia presta un servicio también, siempre y simultáneamente, a, por lo menos, dos grupos de intereses, con quienes se debe necesariamente llevar a cabo el diálogo. En ciertos casos, las clientelas son tan especializadas y reducidas que en los EEUU, por ejemplo, fue necesario, crear mecanismos procesales de seguridad, como las llamadas “Class Actions”. O, en otras ocasiones, los contornos y linderos entre clientelas son tan difusos que, también en los EEUU, se creó la figura amplia y flexible del “Amicus Curiae”, que sirve para llenar los intersticios entre muchos intereses que son complejos o ambiguos en los bordes.

Un ejemplo –quizás el mejor- de las confusiones típicas en esta etapa de identificar clientelas, es el que se produce, aún entre los abogados, sobre las clientelas de la justicia penal. Probablemente debido al despliegue noticioso sensacionalista, y al dramatismo implícito en las situaciones de este tipo, para la mayoría del público, la clientela por excelencia de la justicia penal son los procesados, acusados o reos. Por supuesto, y es un lugar común para cualquier habitante honesto, serio y responsable, que cualquiera y todos los procesados deben estar protegidos por todas las garantías y derechos que les reconoce la ley; y que la ciencia penitenciaria debe perseguir su reeducación, rehabilitación y reinserción en la vida comunitaria. Lo que es necesario aclarar, subrayar, y fijar en las mentes de los jueces, sin embargo, es que ellos son el sujeto, pero no el objeto de la justicia penal. La sentencia que condena a un criminal es un mal necesario, pero tampoco es el objeto de la justicia penal. Ésta tiene como objeto principal y prioritario proteger la vida de la comunidad, su seguridad, su libertad, su tranquilidad, su paz, su desarrollo pleno en una vida sin sobresaltos ni ansiedad, y su derecho a buscar la felicidad como una posibilidad viable.

Estas palabras pueden sonar al canto vacío de promesas vagas y generales, a menos que profesionalmente tomemos en serio, entendamos el problema y nos demos el trabajo de entrar, con imaginación, creatividad y métodos eficientes, a la tarea laboriosa de identificar los intereses afectados en cada caso, y trabajar, conjuntamente con los afectados para estudiar la forma de servirlos mejor; coordinando con otras dependencias gubernamentales y otros organismos oficiales, cuando sea necesario, ya que uno de los vicios de rutina en el subdesarrollo es la compartimentalización de la responsabilidad, para eludir y transferir decisiones y responsabilidades, con el pretexto formal de jurisdicciones o competencias artificialmente creadas.

También, los jueces pueden hacer uso de la prerrogativa que les otorga la ley para presentar iniciativas de reformas legales, cuando sean indispensables. Es entonces que recién nos damos cuenta de que el problema no es tan fácil, tan simple, ni tan rápido de resolver como pudiera pensarse de primera intención; y que, como se trata de algo de tanta importancia y que es decisivo en el resto de la tarea para cambiar la Justicia en las raíces subterráneas de sus problemas, nos va a tomar mucho tiempo, muchísimos esfuerzos, y hay que comenzar de inmediato, poniendo manos a la obra ¡Ya!

## VI. Ya sobre el terreno

### a) Los primeros esfuerzos realizados en el Perú en esta dirección específica

El primer intento específico, concreto y programado anticipada y deliberadamente en esta dirección, en el Perú –que yo sepa- lo estamos haciendo desde hace dos años, dentro de un proyecto-piloto sobre cobro de deudas en dinero, auspiciado por la Academia de la Magistratura y con el apoyo de un equipo profesional especializado e interdisciplinario de voluntarios, con el respaldo de la UPC. Las fases preparatorias se iniciaron en enero de 2002 (sus progresos aparecen en un resumen ejecutivo publicado en el sitio Web de la Academia de la Magistratura; y también serán publicados posteriormente en la Revista de Economía y Derecho, de la UPC) y continúan hasta hoy –con altas, bajas y paralizaciones- sobreviviendo a las resistencias culturales, que son absolutamente previsibles y normales en todos estos proyectos alrededor del mundo, a todo lo ancho y largo de la comunidad.

Parte importante del proyecto, gratuito y a base de trabajo voluntario, comprende, además de involucrar a los jueces, hacer lo mismo con las clientelas cuyos intereses están en juego. Ese fue uno de los motivos principales para escoger el tema específico del cobro de deudas del dinero – además de otros motivos también importantes- ya que en este caso las clientelas son quizás las más fáciles de identificar en el espectro total de los servicios que presta el sistema de justicia. La Academia dirigió en Enero de 2003 una carta a todos los bancos comerciales, a todas las cámaras de comercio, a Confiep, a la Sociedad Nacional de Industrias, a Comex, Adex, y otros, para recibir percepciones desde la perspectiva de los acreedores; y a la Asociación de Consumidores e Indecopi para la perspectiva de los deudores. Después nos dimos cuenta que habíamos omitido, por ejemplo, a las AFP; pero no se trata en ningún momento de pretender haber alcanzado obras maestras acabadas, sino de trabajos perfeccionables, en permanente progreso y en los que se aprende ininterrumpidamente, la mayor parte de las veces, a través de los errores y omisiones que continuamente cometemos.

La respuesta de las entidades convocadas fue muy buena y la asistencia a la primera reunión razonablemente numerosa. El diálogo reveló la falta de costumbre para estos intercambios, y la incomodidad inicial natural en todos los que, con la mejor voluntad, tratamos de expandir nuestras acciones a territorios inexplorados de la comunidad, sin estar muy seguros del papel que nos corresponde a cada uno. Los jueces tendieron a inclinarse subconscientemente –aunque con educada moderación y absoluta cortesía- a una actitud de autoridad, y los empresarios, por su parte, a dialogar –con igual civilidad y muy buenas maneras- pero como si el objeto del diálogo fuera sugerir cambios en el articulado de los códigos y leyes, o hacer una lista actualizada de quejas vagas. La regla de oro fue, y es, que jamás se debe

discutir sobre casos individuales particulares, para despejar la cultura de recelo y desconfianza típicas de las sociedades que han heredado la memoria de dictaduras o gobiernos autoritarios, o de privilegios de clase, étnicos o económicos. Al iniciar la reunión, se hizo un resumen descriptivo de los objetivos, metas por lograr, y métodos del proyecto; luego siguieron muchas preguntas sobre la metodología y las técnicas empleadas, pero la mayor parte del resto de las casi tres horas de la reunión giró en torno a la posibilidad de obtener resultados a plazos más breves. Incluso algunos de los jueces se adhirieron a esa inquietud. Pero para construir bases sólidas, la metodología exige recoger información segura y confiable. Eso toma tiempo. La reunión fue todo lo buena que pudo ser, en un primer encuentro, en que los concurrentes no habían sido preparados.

La segunda reunión no pudo tener lugar hasta después de pasado un año, a raíz de situaciones creadas dentro de las esperadas resistencias culturales. Esta reunión fue más reducida en número que la primera, y si bien los usuarios estuvieron representados por personal más joven, y, a pesar de lo solicitado en la invitación, algunos de ellos son abogados, una mayoría mostró un interés mayor, no obstante la interrupción del diálogo, a pesar de que los asistentes no fueron los mismos que los de la primera reunión, y de no tener todavía una percepción clara de la proyección de sus propias empresas en la comunidad. Creo que la siguiente reunión será mejor, y la subsiguiente aún mejor, con seguridad, y así sucesivamente al establecerse un hábito, un sistema y una cultura de diálogo para resolver los problemas desde perspectivas múltiples, diversas y hasta opuestas. Igualmente, se podrá ensayar compatibilizaciones de intereses, que sean realistas, prácticas y durables. Lo mismo puede aplicarse por el lado de los jueces, para ensayar un enfoque macro jurídico sobre el impacto de la justicia en los usuarios y en la comunidad, diferente a la visión micro jurídica usual en el ejercicio profesional ante los tribunales, de la que los abogados no logran desprenderse ni siquiera para estudiar, investigar, enseñar, escribir y legislar; ni tampoco los jueces; y es eso lo que les obstruye asumir la plenitud de su función.

Alentados por la buena acogida que la clientela de los juicios por cobro de deudas en dinero había brindado a la primera invitación de la Academia de la Magistratura, tomamos la iniciativa de dar otro paso adelante y acercarnos al nuevo Presidente de la Corte Superior del Cono Norte, en enero de 2003, ya que había sido un activo participante en las reuniones de reflexión que una treintena de jueces líderes había realizado durante agosto-octubre de 2002, en preparación de los proyectos.

Con el liderazgo del señor presidente y con un grupo estimulante y dinámico de magistrados y jueces de ese distrito judicial, comenzamos a reunirnos periódicamente para programar un proyecto diferente y novedoso de inserción de la justicia en la comunidad. El trabajo se planteó dentro de un contexto de relación macro jurídica, y en términos diferentes a los acostumbrados, para lo que el Cono Norte, por sus características especiales,

de una nueva realidad metropolitana más dinámica, activa y participativa, resulta ideal. Los magistrados y jueces del distrito, por su juventud y entusiasmo, y bajo un liderazgo inspirado, ofrecen las condiciones casi perfectas para quien trabaja en este campo con la intención de cambiar los términos de la relación entre los sistemas de justicia y las comunidades a quienes sirven. Las reuniones iniciales comenzaron, sin embargo, a espaciarse, y la prioridad del proyecto, en estos términos específicos, concretos y numéricos casi exactos en su precisión cuantitativa y cronológica, se fue gradualmente degradando hasta congelarse. Es una lástima que se haya producido esta paralización, que es de esperar sea solo momentánea, pues constituye una estupenda oportunidad de abrir el abanico a su amplitud total, como un servicio a todo un distrito judicial, tal como se comenzó a planear y tal como se ha venido haciendo hasta hace poco.

Por otra parte, a nivel nacional, uno de los magistrados miembros del Consejo Directivo de la Academia de la Magistratura que había aprobado y apoyado los programas desde 2002, fue elegido, en enero de 2003, Presidente de la Corte Suprema de la República, y del Poder Judicial. Desde el inicio de su gestión adoptó una tónica más abierta hacia la comunidad, con mayor personalidad, con más agresividad para los cambios, y mucho mejor dispuesto para el diálogo con otros interlocutores ajenos a la Justicia. Con el respaldo del Banco Mundial, organizó un evento para presentar los análisis preliminares elaborados como documento de trabajo por un grupo de magistrados convocado por él. El evento fue todo un éxito y tuvo participación internacional, pero solo asistieron a él abogados y unos pocos magistrados. Poco después, la Cámara de Comercio Americana del Perú, AMCHAM, lo invitó como expositor para explicar su programa de reformas en una sesión-almuerzo muy densamente concurrida, con un lleno total, pero solo de abogados. La oportunidad ideal para entablar un diálogo con el mundo extremo empresarial se presentó cuando el Presidente del Poder Judicial fue invitado como expositor a la Conferencia Anual de Ejecutivos, CADE, para el año 2003, a la que asisten regularmente los empresarios del país, pero, por alguna razón, no asistió. Según un respetado analista y comentarista que conduce uno de los programas de mayor credibilidad en la televisión peruana, éste afirmó –sin ser desmentido hasta la fecha- que la Sala Plena, el mayor órgano ejecutivo en la Corte Suprema y del Poder Judicial, le habría prohibido al Presidente presentarse en la Conferencia en su calidad de representante de la justicia peruana. No ha trascendido fuera del Poder Judicial lo que realmente ocurrió.

En la misma dirección, y con la misma inspiración, el señor Presidente de la República, en un gesto sin precedentes a tan alto nivel, y el señor Ministro de Justicia, enviaron al Congreso un proyecto de ley para la creación de un organismo nacional con participación de la sociedad civil, para la preparación de lineamientos generales a corto, mediano y largo plazo, relativos al Sistema de Justicia. Inicialmente, sin embargo, las cosas no fueron así. El proyecto del Ministerio de Justicia no había contemplado, en absoluto, la participación de la comunidad civil. Pero el señor Presidente de la República tuvo el tino

político y el acierto, con el señor Ministro de Justicia, de convocar a un muy reducido grupo de juristas y pedirles su parecer. Uno de ellos consideró inaceptable el proyecto sin la participación de la sociedad civil, e insistió casi con impertinencia en su inclusión. Fue la intervención acertada del Dr. Raúl Ferrero Costa la que permitió romper el hielo resistente y salvar el obstáculo, al sugerir el Acuerdo Nacional creado por el propio gobierno como la fórmula para canalizar la participación comunitaria, que logró, finalmente, la aceptación general. La novedad sin antecedentes en el proyecto enviado al Congreso y que ya fue promulgado como ley, es precisamente, la participación de la sociedad civil a través de los representantes del Acuerdo Nacional promovido por el actual gobierno. Lastimosamente, el síntoma de que la incomunicación continúa es que los miembros de la sociedad civil eligieron como sus representantes a cinco abogados, como si la justicia fuese una cuestión de leyes, y no de intereses e instintos -que es indispensable hacerlos aparecer en la superficie, enfrentarlos, ventilarlos, exponerlos y discutirlos-, porque de eso es lo que se trata y no simplemente de defenderlos contra viento y marea, y a toda costa, por expertos argumentadores, duchos en las sutiles interpretaciones, finezas y sentidos de las leyes. Muy bien se pudo haber prescindido totalmente de la sociedad civil y, como siempre se ha hecho en el pasado, mantenerlo todo entre abogados, olvidando que los abogados somos también parte de los problemas de la justicia.

La justicia, en las democracias eficientes, es más un asunto de empresarios, obreros, profesionales, artesanos, vecinos, educadores y otros, que de juristas que somos solo empeñosos facilitadores, parteros dispuestos y a la orden, y, a lo sumo, maestros de ceremonias para una actuación en la que el elenco está mayoritariamente integrado por los ciudadanos responsables, entre los que, por supuesto, también nos contamos los abogados, pero solo como unos más, entre los tantos que participan –o que deben hacerlo- en un proyecto de vida en común para el futuro.

b) ¿Qué nos espera por delante?

El Acuerdo Nacional por la Justicia, propuesto y convocado por el Presidente de la Corte Suprema y su equipo de técnicos, es la perspectiva más interesante y prometedora que se presenta, como posibilidad. Ojalá que no se les ocurra incurrir en la tentación, a falta de otras y mejores opciones, de reabrir el diálogo en términos trasnochados, desgastados, repitiendo lo que se terminó de discutir hace ya más de treinta años. Ojalá que no opten por un tono vago, general, laudatorio, y de promesas imprecisas, en lugar de dialogar con los dos pies sobre el suelo, acerca de aspectos específicos, puntuales, cuantificables, medibles, y contiguos a la cotidianidad del común de la gente, que puedan marcar una diferencia perceptible con los discursos académicos teóricos, o con las políticas oficiales, puramente formales y sin atractivos para el habitante común en su vida diaria, de la casa a la oficina, fábrica o parcela de tierra, de ahí al almuerzo de vuelta al trabajo, y en la tarde regreso al hogar, para su vida privada e íntima.

El sector empresarial, por citar uno de cientos de posibles ejemplos, origina la mayor parte del inmenso volumen de causas civiles y comerciales que inunda los tribunales de la justicia, y es, por eso, uno de los principales usuarios, en casi todos los países del mundo. En los países en que el sistema judicial se financia con recursos del presupuesto público, el sector empresarial es además una de las fuentes principales de alimentación del presupuesto. En algunos casos, contribuye también con los conocimientos especializados del personal de sus empresas para la capacitación al personal de justicia, en áreas en las que los empresarios tienen interés particular que los jueces aprendan sobre la realidad empresarial. Una contribución desapercibida por muchísimos de los jueces, e incluso por los propios empresarios, es el ejemplo que desde la distancia señalan para los jueces, como un modelo de eficiencia, de eficacia, del mejor rendimiento al menor costo, de competitividad, y de orientación a la obtención de resultados concretos, de todos los cuales la Justicia tendría mucho que aprender y de que beneficiarse.

Por otra parte –aún con todos sus defectos auestas- el sistema de justicia constituye todavía, quizás en la mayoría de los casos, la mejor opción que tienen los empresarios para resolver sus problemas; y, a pesar de todo, a menor costo que los “lobbys” al Congreso, y con menor incertidumbre que el financiamiento de campañas políticas a los miembros del Ejecutivo. Por todo ello podemos decir, con confianza, que el Empresariado, su contraparte, al igual que otras Organizaciones o Asociaciones en otros campos o intereses, constituye un importante actor comunitario, y un socio natural de la Justicia. En el sentido honesto, y no excluyente, de la frase, han nacido el uno para el otro. La Justicia para servir, y el Empresariado –o cualquier otro- para contribuir, con su participación y respaldo cívico, al desarrollo de ese servicio que, a fin de cuentas, existe para su propio beneficio, tanto como para el resto del país.

Pero, de una forma u otra, esta alianza no está funcionando para satisfacción de ninguna de las partes. El sistema de justicia, después de un análisis costo-beneficio, resulta altamente ineficiente para el empresariado, y los otros; los resultados de sus fallos son inciertos para poder programar a mediano o largo plazo, y no produce impacto económico significativo para la comunidad. Por otro lado, cuando el sistema de justicia ha efectuado esfuerzos denodados, y hasta heroicos, para permanecer independiente frente a los excesos del poder político, la indiferencia y falta de participación cívica del Empresariado, ha sido parte del espectáculo en el colapso de las leyes y la Justicia frente al poder. La proliferación de litigios frívolos y sin fundamento, así como el uso del terrorismo judicial penal para resolver disputas comerciales, es un elemento con el que algunos empresarios perturban el sistema, aumentan irracionalmente el volumen de casos, y sobrecargan el atorado sistema judicial. Al final del lado negativo de esta alianza, se encuentra la corrupción, de la que ambos lados son al mismo tiempo cómplices culpables, y perjudicadas víctimas.

i). La naturaleza real del problema: el abismo entre la ley y la realidad social, económica y política

Para explicar los elementos que histórica, política, económica y socialmente conducen a situaciones como ésta, sería muy fácil llenar volúmenes extensos, que al final del camino nos llevarán exactamente al mismo punto, en todos los países del mundo en desarrollo, en cualquier latitud del planeta: la importante distancia entre el orden legal y judicial de un lado, y la realidad múltiple y compleja por el otro.

Esta distancia no es uniforme en todos los sectores, ni en todos los niveles. Sin embargo, aún las normas socialmente eficientes para un sector o nivel, no funcionan aisladas, sino dentro de contextos totales, en los que conectadas unas a otras presentan como resultado enormes desniveles que originan costos altos de transacción. Al ampliarse el ámbito de los contextos –como en los acuerdos regionales o en la globalización- se crean nuevas distancias, y el proceso de reajuste se vuelve más complejo y más sofisticado en su técnica aparente.

ii). Las dos culturas: opiniones y prejuicios; entre la autoridad del poder y la autoridad del servicio

Ojalá que la solución fuera, simplemente, nombrar más jueces, capacitarlos mejor, darles mayores recursos, dictar leyes e imponer castigos severos para la corrupción, promulgar una nueva Constitución que garantice la autonomía e independencia de los jueces, y redactar nuevos códigos y leyes sustantivos y procesales que todo lo conviertan en óptimo, moderno y rápido. Desgraciadamente, lo visto alrededor del mundo, en detalle suficiente como para haber aprendido la lección, es que todo eso puede ocurrir, y de hecho ya ocurrió muchas veces, y nada cambia, sino por encima. El fondo del problema que es la coexistencia de dos culturas, autistas, egocéntricas e incomunicadas, que se niegan a reconocerse mutuamente como integrantes de un proyecto de vida en común; que son causa, inclusive, de la división entre el mundo formal y el oficial, subsiste. Estas dos culturas son: La cultura de autoridad y la cultura de servicio. La primera es fácilmente reconocible en los actuales o antiguos países socialistas –con variedad de grados, desde Albania en un extremo a Polonia en otro- y en los países autoritarios capitalistas de Asia y África. También se percibe claramente en el mestizaje entre autoritarismo y privilegios de clase, étnica o económica, común en la casi totalidad de países de América Latina. La cultura de servicio se hace más visible desde dos perspectivas independientes, y que hasta podrían ser opuestas en ciertos aspectos: la que tiene como fuente a casi todas las religiones importantes del mundo; y la que resulta de la libre competencia en un mercado democrático efectivo. Una tercera perspectiva, no cultural sino instintiva, pero en la misma dirección, es la que empuja a las especies animales en grupo, a colaborar como parte del instinto de conservación de la especie, y que se aprecia –por ejemplo- en los procesos de las largas

migraciones masivas de aves, y en los esfuerzos para subsistir en otras especies.

La cultura de autoridad predomina aún en nuestro país en la conducta de muchos de los jueces y autoridades tradicionales; y la de servicio se desarrolla y prospera entre los sectores más progresistas, mejor capacitados y más exitosos económicamente del empresariado moderno y en muchas de las ONG que luchan exitosamente por la protección de los Derechos Humanos, por ejemplo, sin ser excluyente en la enumeración. El aislamiento y la falta de comunicación entre ambas culturas es el gran reto, y en el que la contribución de los empresarios y la de los activistas por Derechos Humanos, por ejemplo, puede marcar la diferencia del gran cambio para la reforma hacia una Justicia orientada a servir al usuario. La contribución del Sistema de Justicia puede, por su parte, educar y enriquecer la conciencia ciudadana y la responsabilidad cívica de los empresarios. Las dificultades implícitas en este esfuerzo pueden reflejarse en las audiencias concentradas en temas específicos, que ya hemos mencionado.

A propósito de los celos y de las desconfianzas como parte de las resistencias culturales, debo insistir en que el haber sido Magistrado de la Corte Suprema durante varios años, tener experiencia de campo y no solo teórico en reformas a nivel nacional, internacional y mundial; tener conocimientos doctrinarios sólidos y amplios, sobre la materia; haber estudiado y trabajado en el sector informal del Perú por más de diez años; haber dictado cursos universitarios, talleres judiciales y conferencias del más alto nivel alrededor del mundo; haber escrito acerca de la justicia en publicaciones en español e inglés; y ser miembro del Consejo Directivo del Centro de Reformas Judiciales y Legales de la American Bar Association, y ser consultor internacional en actividad sobre Sistemas de Justicia, no tiene que significar, necesariamente, que deba estar forzosamente equivocado siempre. Es solo por esto último que insisto en mi opinión de que la única perspectiva viable, ya experimentada a lo ancho y largo del tercer mundo, consiste en seguir por este camino, con seriedad, profesionalismo, perseverancia y, paciencia; superando obstáculos y, después de cada esperado revés, realizar el inventario de rutina sobre los daños, recomponer el equipo, reagrupar nuevamente los esfuerzos, y reiniciar la tarea tantas veces como haga falta. No hay otra salida en perspectiva, ni otro camino democrático y eficiente.

iii). No una, sino muchas posibilidades

Pero también debemos tener presente que el diálogo en las audiencias, y sobre puntos específicos, no es el único modo ni el método exclusivo de participación comunitaria. Es solamente uno, que ha funcionado muy bien en la práctica. Pero, se abre asimismo la posibilidad adicional de una actividad permanente, proyectada a mediano o largo plazo, con la participación comunitaria en Consejos o Comisiones Consultivas de cada distrito judicial de primera instancia –según el número de jueces y otras circunstancias-; de

cada Corte Superior y, por supuesto, de la Corte Suprema de la República. De la misma forma que los ministerios del poder ejecutivo designan ciudadanos destacados y respetables –que no tienen que ser especialistas– para brindar su consejo cívico en los problemas más importantes, lo mismo debería estimularse dentro del sistema de justicia. En este caso habría que prestar atención balanceada y representativa a los diversos grupos de interés que la justicia afecta con intensidad particular. De esta manera, la comunidad percibirá la existencia de un canal fluido de comunicación permanente que sirve de acceso, y a la vez de vigilancia, y control, para prestar colaboraciones, aportes, y unir el esfuerzo para la contribución de otros sectores sociales de opinión e intereses.

En los países con culturas de servicio hay otra fuente de participación comunitaria, a través del trabajo voluntario. Es sorprendente el número de personas de la tercera edad, y de jóvenes profesionales o estudiantes, que están dispuestos a regalar su tiempo para dedicarlo a tareas que, quizás, no pueden parecer importantes, pero que son indispensables para el buen desempeño de los Sistemas Judiciales. Los ciudadanos de mayor edad pueden contribuir con su experiencia, su trato y sus conocimientos; y los más jóvenes con su entusiasmo, su mente inquisitiva y su energía inagotable. Tareas como la relación personal con los usuarios; la comunicación, divulgación, y orientación básica al público, en el caso de los primeros; y sondeos de opinión, encuestas, y recopilación de información y datos, para los segundos, resultan, de acuerdo a la experiencia de países comparables, óptimamente adecuadas. En realidad, la participación ciudadana no tiene límites, ni debe tenerlos, porque la justicia es patrimonio de todos; y corresponde a todos vigilarla y llamar públicamente la atención cuando hay razones para mejorarla, corregirla o denunciarla.

Aparte de estas cuestiones de fondo, el cultivo serio, honesto, de las clientelas de la justicia, tiene otros beneficios laterales, que son secundarios pero estratégicos y de gran importancia, administrativa, porque afectan tanto a la independencia judicial como a la eficiencia total del sistema. La Comisión de Presupuesto de cualquier Asamblea Legislativa en cualquier país del mundo, así como las Asambleas plenas mismas, al tomar las decisiones anuales para la distribución de los generalmente escasos recursos fiscales, tiene que escoger entre numerosas opciones que compiten, con extraordinaria energía, pasión y que ejercen poderosas influencias.

En la enorme mayoría de los casos, los legisladores optan por aquellas opciones que les van a dar los mayores réditos traducidos en respaldo y, finalmente, en votos. Un Sistema de Justicia desmembrado, desconectado de su clientela, y evaluado muy pobremente en las encuestas y sondeos de opinión tiene, aparte de otros factores adversos de “realpolitik”, muy pobres posibilidades de ver colmadas sus ambiciones presupuestales. Por eso, es indispensable recuperar en la comunidad el prestigio y la credibilidad que les den el respaldo social del que carece, y que constituye la fuerza que lo puede

convertir de ser solo un sistema, a un verdadero poder social, económico y cultural dentro del Estado.

Este respaldo es esencial, además, porque, si el poder político o el poder económico, en cualquiera de sus formas, tratan, una vez más, de someter y subyugar al Sistema de Justicia, y si éste no ha mostrado el interés y el empeño para acercarse y comprender las necesidades equilibradas de los diversos sectores sociales de intereses en la comunidad, es absolutamente previsible –y ya nos ha ocurrido las veces suficientes como para haber aprendido la lección- que la total indiferencia de la ciudadanía presidirá la debacle de turno en la Justicia. Ya ocurrió aquí, varias veces, y recientemente y pese a las advertencias, en Venezuela; y también, un poco antes, en Indonesia; aunque en forma sorprendentemente moderada, gradual y ejemplar en Sudáfrica.

**VII. Brusca interrupción de la redacción de este artículo debido a la urgencia de reiniciar de inmediato los trabajos de campo para reformar la Justicia en el Perú**

El nuestro, no es un caso aislado, ni único, en el mundo en desarrollo, sino típico como parte de la herencia cultural del autoritarismo, de las dictaduras y de los privilegios sin causa, que son parte del paisaje en el tercer mundo. El pasado ya no lo podemos cambiar; pero delante de nosotros, el camino se abre ancho y proyectado hasta el horizonte, con espacio suficiente para que camine un pueblo entero y, después, por supuesto, todo un mundo integrado, global, del que debemos formar parte. Hay mucho que recorrer por delante, mucho trabajo, mucha disciplina, y aventuras sin fin. Pero también muchas distracciones, e irresistibles tentaciones por todos lados, que nos pueden alejar de nuestros propósitos y del destino final de nuestro camino. Todo depende solo de nosotros, de nuestro amor, de nuestra alegría valiente, de nuestra decisión, de nuestra lucidez esforzada, de nuestro trabajo honesto, y de la estatura, dimensión, y transparencia de nuestros sueños. Vienen a la mente, inevitables, la historia narrada en la novela del escritor inglés Allen Sillitoe “The Loneliness of the Long Distance Runner”, y las palabras del sencillo poema de Robert Frost que dicen: “Es tarde y estoy cansado. El bosque tiene encantos, está oscuro y callado. Pero tengo promesas que cumplir, y muchas millas que andar antes de poder dormir”.