

VIII. PROPUESTAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN Y LA GESTIÓN DE TRIBUNALES

Una vez descrito a grandes pinceladas la experiencia comparada tanto en la región como en México es necesario plantear algunas sugerencias de superación:

1) Mejorar la capacidad de respuesta de la justicia penal ante una demanda creciente y diversa.

La globalización económica y tecnológica, y la delincuencia organizada plantean nuevas conductas delictivas de difícil registro en los códigos sustantivos. La justicia penal requiere un cambio cualitativo para abordar tales desafíos.

2) Afianzar las reformas procesales en marcha cambiando la lógica del expediente escrito por la lógica de las audiencias orales.

Para ello es básico separar la administración y gestión de la tarea jurisdiccional, pues la estructura y funcionamiento de los tribunales actuales es disfuncional para aplicar los principios fundamentales del procedimiento acusatorio-adversarial, ya que dicha organización no está orientada a producir audiencias orales, sino a producir expedientes.

3) Nueva reingeniería de los despachos judiciales. Para hacer posible el pleno funcionamiento de las reformas procesales descritas precisamente, es necesario contar con un despacho judicial, comprendiendo dentro de este concepto no solo los tribunales de la justicia, sino también las oficinas de fiscales y defensores, que sea sustancialmente distinto a los despachos tradicionales.

El principal cambio viene dado por el paso de una tecnología de producción basada en el expediente escrito, a una basada centralmente en la realización de audiencias orales. En este sentido, la reorganización de los despachos judiciales es un complemento necesario de las reformas procesales.

La organización de los despachos judiciales tenderán a profesionalizar la gestión y a rediseñar los contenidos de trabajo de los funcionarios judiciales, siendo necesarias funciones hoy ajenas a los despachos tradicionales, tales como el agenciamiento y realización de audiencias en que es necesario coordinar el tiempo de varias personas a las vez; la administración del tiempo del juez, que es el recurso más valioso y escaso del tribunal; la administración de salas de audiencia, que pueden ser requeridas por más de un juez a la vez, y requieren un uso racional, entre otros.

4) Mejorar sustancialmente los procesos de toma de decisión de gobierno y de gestión de las instituciones del sector: instituciones más grandes y poderosas requerirán sofisticar sus sistemas de gobierno. Estos también adquirirán mayor importancia desde el momento en que las propias instituciones del sector irán ganando mayor protagonismo en el diseño y, sobre todo, en la implementación de los procesos de cambio antes mencionados.

- a) Establecer las definiciones de la planificación y desarrollo institucional,
- b) Introducir reformas a la estructura,
- c) Establecer políticas de los procesos y procedimientos más relevantes,
- d) Definir los criterios que se emplearán para la asignación y gasto de recursos,
- e) Políticas para la evaluación del desempeño, y
- f) Las funciones relacionadas con el control global de la marcha institucional, que involucra desde el establecimiento de metas globales hasta la toma de decisiones correctivas.

5) Aumentar la eficacia y eficiencia global de la justicia penal: como hemos afirmado anteriormente, el éxito de la reforma procesal penal radica en una coordinación estratégica entre todos los operadores que intervienen en una causa penal. Fiscales, policías, defensores, jueces (en su triple dimensión) más los establecimientos penitenciarios deben articularse en tiempo y espacio

con eficacia pues el éxito del sistema depende de todos ellos. La rendición de cuentas para justificar los ingentes recursos requeridos al respecto, constituye una variable que la ciudadanía observará muy de cerca, acompañado al papel que deben jugar los medios de comunicación social al respecto.

6) Desarrollar efectivos mecanismos de atención y comunicación con los usuarios y con la ciudadanía, a fin de ganarse a la opinión pública para legitimar las reformas procesales penales en marcha.

El escrutinio público sobre el sistema de justicia irá en incremento, ya sea a través de medios de comunicación social más incisivos, o de organizaciones no gubernamentales dedicadas a impulsar o hacer seguimiento a las políticas judiciales o a la evaluación de los funcionarios del sector, o bien, por parte de instituciones académicas interesadas en analizar e investigar su funcionamiento, sin olvidar el interés de los ciudadanos sobre estos temas.

Las mismas reformas iniciadas alentarán este proceso de apertura del sector justicia al escrutinio público. Por ejemplo, se trata de un efecto natural de la oralidad, la que transforma a los juicios en un espectáculo atractivo y fácil de entender para el ciudadano común. Otras de las reformas reseñadas, que cuestionan el carácter monopólico de la justicia a través del impulso de sistemas alternos de resolución de conflictos, generarán la posibilidad de comparar la eficiencia y calidad de cada una de ellas con un favorable efecto de *bench marking*.