

GESTIÓN DE JUZGADOS DE CONTROL Y DE JUICIOS ORALES

Jorge WITKER VELÁSQUEZ*

SUMARIO: I. *Introducción.* II. *El acceso a la justicia en la reforma procesal penal.* III. *La oralidad como escenario de la metodología de audiencias.* IV. *Nueva ingeniería institucional y de gestión en juzgados y tribunales reformados.* V. *Bibliografía.*

I. INTRODUCCIÓN

Las reformas procesales penales en América Latina y México, iniciadas en 2000, han transitado por diversas etapas en su evolución o regresión, que evidencian las diversas sociedades existentes en la región, y que impiden poder aplicar un estándar único y simultáneo para los diversos países que integran el continente americano.

La experiencia regional admite y registra tres grandes estadios, que es posible brevemente describir, y que se presentan también, en diversos momentos históricos en diversos países.

En efecto, es posible identificar una etapa de reformas legales y códigos de enjuiciamiento, que abrogan los principios y filosofías de los tradicionales procedimientos inquisitivos mixtos. Se puede decir, al respecto, que la mayoría de los países latinoamericanos han cumplido, en términos generales, con esta primera etapa. Se denomina a esta etapa como “reformas de primera generación”, muy influida por la idea de que reformando las leyes y códigos se cambia la realidad sin mayor problema.

* Investigador en el Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM.

Por su parte, una segunda etapa es visualizada como aquella en que el marco institucional y una nueva reingeniería organizacional acompaña a las reformas legales, escenarios en que los usos, prácticas y costumbres tradicionales se enfrentan a una verdadera nueva cultura procedimental, y en la cual se perfilan leves diferenciaciones entre las funciones de gestión administrativa de las funciones jurisdiccionales propiamente tales. Esta etapa, denominada por algunos como “la reforma olvidada”, comienza a despegar con no pocas dificultades, pues el choque cultural al respecto es evidente. Se trata de introducir la metodología de audiencias públicas en un marco institucional diferente a la recopilación documental que implica el expediente tradicional.

En esta etapa, algunos países han logrado avances significativos, mientras otros tratan de compaginar en nuevas organizaciones institucionales las metodologías de trabajo judicial antes mencionadas.¹

Una tercera etapa, calificada por Alberto Binder como estratégica y fundamental, implica legitimar la reforma hacia los distintos sectores de la sociedad, incorporando los derechos de las víctimas y la cultura de los derechos humanos al ámbito de la actividad judicial. En esta etapa, recién se observan atisbos de legitimación social, en donde los medios de comunicación pueden jugar un papel fundamental, pues se trata de que las reformas procesales penales superen la vida institucional de los juzgados y tribunales, para que la sociedad se integre, asimile y haga suyos los principios de publicidad, inmediatez y contradicción, como garantes de una nueva justicia penal para los ciudadanos.²

Dicho lo anterior, las siguientes reflexiones se dirigen a destacar la racionalidad y conveniencia que presenta la segunda etapa;

¹ Vargas, Juan Enrique, “Organización y funcionamiento de los tribunales en el nuevo sistema procesal penal”, en *Nuevo proceso penal*, Santiago, ConoSur, 2000, pp. 333 y ss.

² Binder, Alberto, ponencia oral presentada a las III Jornadas de Juicios Orales, Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM, 5, 6 y 7 de mayo de 2015, documento en prensa.

es decir, la nueva gestión y administración de los órganos jurisdiccionales, en los cuales distinguiremos nítidamente las funciones administrativas y de gestión frente a las funciones jurisdiccionales, tarea propia y específica esta última de los juzgadores.

Esta descripción y análisis se inscribirá desde el comienzo en el contexto de la nueva cultura de los derechos humanos, que en el caso de México se incorporan en 2011 al artículo 1o. de la Constitución general de la República.

II. EL ACCESO A LA JUSTICIA EN LA REFORMA PROCESAL PENAL³

Cuando se analiza el marco institucional y orgánico de los tribunales de justicia, debemos tomar en cuenta que la cercanía de éstos con los ciudadanos no sólo es un asunto de carácter institucional, sino que implica que la persona o el afectado que solicita un servicio a la justicia de cualquier país debe estar protegido por principios que van más allá de lo estrictamente físico o de accesibilidad, sino que debe estar protegido en su calidad de ciudadano y/o de ser humano a principios ampliamente reconocidos por el derecho internacional humanitario y consagrados en instrumentos, tratados y convenciones internacionales, que hoy día constituyen la base del *ius cogens*.

Entre estos principios fundamentales mencionaremos el debido proceso, el acceso a la justicia y la gestión de tribunales.

1. *Debido proceso*

El derecho a la libertad es el más preciado de toda persona humana. De él se han establecido, desde antiguo, diversas disquisiciones filosóficas, antropológicas, sociológicas y, evidentemente, jurídicas.

³ Toro, Bernardo, *Administración y gestión de tribunales como cumplimiento del acceso a la justicia*, documento inédito, 2015.

Uno de los derechos humanos más relacionados con el derecho a la libertad es el del debido proceso, definido por la Corte Interamericana de Derechos Humanos (Corte IDH) como aquella “que abarca las condiciones que deben cumplirse para asegurar la adecuada defensa de aquellos cuyos derechos u obligaciones están bajo consideración judicial”.⁴

Oswaldo Gozáni señala que el propio debido proceso se ha desarrollado en tres grandes sentidos: a) en cuanto debido proceso legal (adjetivo o formal), entendido como reserva de ley y conformidad con ella en la materia procesal; b) en cuanto debido proceso constitucional (o debido proceso a secas); es decir, el procedimiento judicial justo, todavía adjetivo, formal o procesal, y c) lo referente al debido proceso sustantivo o principio de razonabilidad, entendido como la concordancia de todas las leyes y normas de cualquier categoría o contenido y de los actos de autoridades públicas con las normas, principios y valores del derecho de la Constitución.⁵

Las normativas internacionales referentes al debido proceso se encuentran registradas en los artículos 10 y 11 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos (DADH); XVIII y XXVI de la Declaración Americana de Derechos y Deberes del Hombre (DADDH); 14 y 15 del Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (PIDCP), y 8o. y 9o. de la Convención Americana sobre Derechos Humanos (CADH); todos éstos, obligatorios para el Estado mexicano, en cuanto éste ya es Estado parte.

Las normas del debido proceso se encuentran íntimamente ligadas al proceso penal. Así, el párrafo primero del artículo 14 del PIDCP reconoce el derecho de la persona “a ser oída públi-

⁴ Corte IDH, *Garantías Judiciales en Estados de Emergencia (artículos 27.2, 25 y 8o. Convención Americana sobre Derechos Humanos)*, Opinión consultiva OC- 9/87 del 6 de octubre de 1987, San José de Costa Rica, Corte Interamericana de Derechos Humanos, 1987, párrs. 27 y 28.

⁵ Gozáni, Oswaldo A., “Debido proceso”, en Ferrer Mac-Gregor, Eduardo *et al.* (coords.), *Diccionario de derecho procesal constitucional y convencional*, t. I: A-F, México, CFJ-UNAM, Instituto de Investigaciones Jurídicas, 2014, p. 299.

camente y con las debidas garantías... en la substanciación de cualquier acusación de carácter penal...”, mientras que el párrafo 3 ídem enumera las garantías que han de respetarse “Durante el proceso [de] toda persona acusada de un delito...”.

2. *Acceso a la justicia*

El acceso a la justicia es uno de los elementos esenciales del debido proceso, y con ello del cumplimiento de las garantías jurisdiccionales que dan seguridad al derecho a la libertad.

Américo Robles ha definido el acceso a la justicia “como un acceso a las condiciones —sociales, culturales, políticas, económicas y jurídicas— que posibiliten el reconocimiento y ejercicio efectivo de derechos por parte de los ciudadanos, ya sea dentro de las organizaciones jurídicas formales como alternativas de acuerdo con el interés de quien procura acceder”.⁶

3. *Gestión de tribunales*

La organización administrativa de los órganos jurisdiccionales, sobre todo en lo que se refiere a la implementación de los procesos penales, tiene una relación estrecha con el ejercicio efectivo del derecho de acceso a la justicia.

La Corte IDH se ha referido a este punto al sostener que el numeral 1 del artículo 8o. de la CADH

...consagra el derecho de acceso a la justicia. De ella se desprende que los Estados no deben interponer trabas a las personas que acudan a los jueces o tribunales en busca de que sus derechos sean determinados o protegidos. Cualquier norma o medida del orden interno que imponga costos o dificulte de cualquier otra manera

⁶ Citado por Pérez Vázquez, Carlos, “Acceso a la justicia”, en Ferrer MacGregor, Eduardo *et al.* (coords.), *Diccionario de derecho procesal constitucional y convencional*, t. I: A-F, *op. cit.*, p. 6.

el acceso de los individuos a los tribunales, y que no esté justificada por las razonables necesidades de la propia administración de justicia, debe entenderse contraria al precitado art. 8.1 de la Convención.⁷

Diversas disposiciones de *soft law* en materia de derechos humanos se refieren a la importancia de la parte administrativa respecto de la organización de los órganos jurisdiccionales. Así, en el procedimiento cinco de los Procedimientos para la Aplicación Efectiva de los Principios Básicos Relativos a la Independencia de la Judicatura⁸ se enfatiza la “necesidad de asignar recursos adecuados para el funcionamiento del sistema judicial, nombrando un número de jueces que resulte suficiente para atender los casos pendientes, proporcionando a los tribunales el equipo y el personal auxiliar necesario y ofreciendo a los jueces un nivel apropiado de seguridad personal, remuneración y emolumentos”.

El proceso de reforma procesal penal se enmarca en el cumplimiento de lo que se ha dado en llamar “segunda generación de reformas” en materia procesal penal, dedicadas, como se ha indicado anteriormente, más que a la implantación de nuevas normas jurídicas (que fue el enfoque dado en la “primera generación”), a un enfoque multidisciplinario, tendiente a adecuar el propio aparato judicial a nuevos modelos de gestión administrativas, mucho más eficientes.⁹

⁷ Corte IDH, *Caso Cantos vs. Argentina*, sentencia del 28 de noviembre de 2002 fondo, reparaciones y costas, párr. 50.

⁸ Adoptados por el Séptimo Congreso de las Naciones Unidas sobre Prevención del Delito y Tratamiento del Delincuente, celebrado en Milán del 26 de agosto al 6 de septiembre de 1985, y aprobados por la Asamblea General de la ONU en sus resoluciones 40/32 del 29 de noviembre de 1985 y 40/146 del 13 de diciembre de 1985.

⁹ Con especial interés, Vargas Viancos, Juan Enrique, “Las nuevas generaciones de reformas procesales penales en Latinoamérica”, en García Ramírez, Sergio e Islas de González Mariscal, Olga (coords.), *Panorama internacional sobre justicia penal. Proceso penal y justicia penal internacional. Culturas y Sistemas Jurídicos Comparados. Séptimas Jornadas sobre Justicia Penal*, México, UNAM, Instituto de Investigaciones Jurídicas, 2007, pp. 25-64.

En cuanto elemento democratizador en América Latina, el impulso de las reformas de primera y segunda generación estuvo dado por la vuelta a regímenes de formalidad democrática, a partir de la última década del siglo pasado.

Uno de estos elementos a considerar es el referido al “manejo y control de flujo” de los órganos jurisdiccionales, que expresa Mauricio Duce de la siguiente manera:

La función más básica que un sistema de justicia criminal debe estar en condiciones de satisfacer es la capacidad de manejar razonablemente los casos que conoce, o bien, hacerse cargo del flujo de casos que recibe. En este sentido, la variable principal que condiciona el correcto funcionamiento de un sistema de justicia criminal es el manejo y control de flujo de casos que recibe. En la medida en que el sistema no desarrolle una política de control de flujo de casos que le permita dominar la carga de trabajo, resulta difícil que pueda operar dentro de parámetros mínimos de racionalidad y de calidad. En este sentido, la sobrecarga de trabajo de los sistemas de justicia criminal pareciera ser el principal foco de problemas para el funcionamiento de los mismos. Por estas razones, la mayoría de las reformas procesales establecieron un conjunto de criterios e instituciones que le permitan al Ministerio Público desarrollar una política de control de la carga de trabajo del sistema, con el objetivo de superar la situación que imponía la vigencia irrestricta del principio de legalidad en el contexto de los sistemas inquisitivos.¹⁰

El estudio del análisis comparativo demostró que se daba, con la estructuración unitaria de los tribunales,

una creciente brecha entre la oferta y la demanda de impartición de justicia, la deficiencia progresiva de la capacidad de los jueces para manejar sus cargas de trabajo y un creciente número de casos

¹⁰ Duce, Mauricio, “El Ministerio Público en la reforma procesal penal en América Latina: visión general del estado de los cambios”, *Reforma Judicial. Revista Mexicana de Justicia*, México, núm. 6, julio-diciembre de 2005, pp. 202 y 203.

no resueltos. Esto pasa necesariamente por la profesionalización de la administración de los tribunales, lo que implica romper una barrera de cultura institucional sumamente arraigada en lo que se refiere a esquemas de trabajo y delegación de funciones al personal de apoyo... en términos cuantitativos el recurso juez pasa a ser más significativo y los empleados, cuya función ya no es ayudar a construir la decisión judicial sino encargarse de la organización de las audiencias, no necesitan tener una formación jurídica en derecho sustantivo, sino simplemente saber cómo insertar su trabajo dentro del proceso general de producción del tribunal.¹¹

Ya hacia 2011, el propio Banco Mundial citaba a las reformas en materia de gestión administrativa, a propósito de la reforma procesal penal, como un eje de avance democrático:

Las reformas administrativas y de gestión fueron menos radicales pero aun así significativas... Las reformas generaron... un progreso sustancial en términos de: (a) encarar abusos de derechos humanos; (b) controlar influencias externas; (c) reducir retrasos en el manejo de casos... y (d) facilitar acceso a ciudadanos vulnerables y actores del sector privado.¹²

Como bien refiere Luis Pásara, no se trata de una mera inyección de presupuesto, sino de una reforma integral en la gestión administrativa, pues “[p]uede interpretarse que el presupuesto tiene un impacto menor en la eficiencia cuando no va unido a cambios en la gestión de los casos judiciales y a la disminución de funciones administrativas a cargo de los jueces”.¹³

¹¹ Desafíos de la Implementación de la Reforma Penal en México, México, Centro de Investigación para el Desarrollo, A. C. (CIDAC), Instituto Nacional de Ciencias Penales (Inacipe), 2010, p. 64.

¹² Decker, Klaus *et al.*, “Improving the Performance of Justice Institutions. Recent Experiences from Selected OECD Countries Relevant for Latin America”, Washington, The World Bank, 2011, pp. 27, 29, 31. Citado en Pásara, Luis, *Una reforma imposible. La justicia latinoamericana en el banquillo*, México, UNAM, Instituto de Investigaciones Jurídicas, 2015, p. 144.

¹³ *Ibidem*, p. 166.

Igualmente, es de destacar la necesidad de incluir las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en la implantación de la reforma a la gestión de administración de los tribunales de justicia. Como ha señalado Ricardo Lillo Lobos,

Diversas pueden ser las necesidades que impulsan a las instituciones del sistema de justicia a modernizarse en cuanto al uso de herramientas tecnológicas de la información y comunicación (en adelante TIC): mejorar el acceso a la justicia; forjar un acercamiento con la comunidad a través del acceso a información legal, tanto respecto del funcionamiento de la institución como a otros materiales que pueden ser de interés (por ejemplo, para la preparación de casos); facilitar y hacer más efectiva la tramitación de causas; y, en general, mejorar la organización del trabajo y productividad de los tribunales, así como optimizar la calidad de la información que es producida en audiencia, entre otras.¹⁴

III. LA ORALIDAD COMO ESCENARIO DE LA METODOLOGÍA DE AUDIENCIAS

Las consideraciones y autores precedentemente citados evidencian que una de las formas de enfrentar los complejos problemas planteados en los tribunales tradicionales debe enfrentarse necesariamente bajo el escenario de la oralidad, que supone el contexto en el cual es obligatorio para poner en ejecución los principios de publicidad, inmediater, contradicción, concentración e igual, principios éstos que son incompatibles con la metodología de los expedientes escritos.

Por ello, la estructura institucional que contempla la metodología del expediente está basada en una mezcla de funciones administrativas y jurisdiccionales que propician y exigen la dele-

¹⁴ Lillo Lobos, Ricardo, “El uso de nuevas tecnologías en el sistema judicial: experiencias y precauciones”, en Caballero, José A. *et al.* (comp.), *Buenas prácticas para la implementación de soluciones tecnológicas en la administración de justicia*, Buenos Aires, IIJusticia, 2011, p. 117.

gación de funciones, ya que el juez tiene que cumplir complejas tareas, que van desde el manejo de recursos materiales y humanos hasta su tarea de juzgador de los asuntos sometidos a su conocimiento.

Es así que es de la esencia de la metodología de audiencias, pilar fundamental del nuevo procedimiento penal acusatorio, la separación tajante de la gestión de la gestión y administración de un juzgado de la función jurisdiccional propiamente tal.

Al respecto, sostenemos que ambas actividades o funciones requieren, cada vez más, de habilidades y capacidades específicas, y de profesionales de alta especialización, para cada una de ellas. En este sentido, nos preguntamos: gestionar un presupuesto, utilizar eficientemente un espacio común de juzgados, salas de audiencias, agendas de jueces, evaluación de perfiles de cargos y carrera judicial, coordinar operadores (como fiscales, defensores, policías, peritos, testigos, etcétera), ¿pueden ser realizados eficientemente por un abogado, un juez o un magistrado, egresado de una facultad de derecho?

Por otra parte, las tareas y funciones jurisdiccionales, ahora bajo la publicidad e inmediatez, obligan al juzgador a concentrar todas sus capacidades y energías en emitir, al calor de las audiencias, resoluciones y sentencias que resuelven conflictos diariamente ante los intervinientes y público en general. Un juzgador, en estas nuevas funciones, no puede distraer su atención y habilidad en asuntos distintos a lo que ha observado en una audiencia ante interrogatorios y conainterrogatorios de las pruebas que deben ventilarse en público y sin demoras, en los distintos tipos de procedimientos que establece el nuevo procedimiento acusatorio y adversarial.

Para abordar esta imperativa división del trabajo, se han diseñado diversos esquemas institucionales, en donde coexisten un juez coordinador o presidente, junto a un administrador de juzgado o de salas, con funciones regladas específicas, separando claramente la gestión administrativa de la jurisdiccional propiamente tal.

Conviene señalar que en la sociedad global actual la eficiencia de empresas y servicios constituye un insumo fundamental para poder subsistir en economías abiertas y competitivas. Así, el contexto socioeconómico y la cultura democrática son factores que reclaman de empresas y servicios públicos, calidad, prontitud y eficiencia, para poder coexistir en la dinámica de mercado existente. Por ello, los ciudadanos, clientes, usuarios y consumidores, convencidos de sus derechos, comienzan a exigir calidad, la que ha logrado estandarizarse a nivel global con las llamadas “normas ISO y OHSAS”.

Tales exigencias, propias en un primer momento de la actividad privada, pasan al sector público en el ámbito de los servicios públicos, donde se inscribe la justicia, los que, ante estos desafíos, se les sentencia a morir o adaptarse a estos nuevos desafíos. Así, las empresas que no innovan ni renuevan, perecen, y en el ámbito de los servicios públicos están obligadas a adaptarse, y, en tal contexto, debemos entender la reforma procesal penal en el ámbito del servicio público de la justicia actual.

Por ello, en algunos países de América Latina, influidos por la innovación y la eficiencia, exigida por la sociedad democrática en progresión, la calidad del servicio público de la justicia se empieza a visualizar a la luz de normas que rigen en el ámbito privado, y sostienen, por ejemplo, que es posible aplicar las normas ISO a la calidad de algunos servicios.

En efecto, las normas ISO relacionadas con la calidad de servicio abarcan:

- a) Normas ISO 9000= aseguran calidad por medio de procesos internos, tales como calidad de diseño, fabricación, inspección, instalación, venta, servicios postventa, etcétera.

En un tribunal, ello exige calidad en servicios, tales como audiencias públicas programadas y celebradas, notificaciones oportunas, información de casos, servicios a usuarios, calidad en las sentencias, etcétera.

- b) Normas ISO 14000= se asocia a un sistema de gestión ambiental de las organizaciones, principios tales como:
- Ciclo de vida de productos, programa de revisión ambiental, auditorías, etcétera.
 - En general, cuidado institucional con el medio ambiente.
 - Cambiar la tecnología del papel por la tecnología de audiencias orales, es posible aplicar en un tribunal.
- c) Normas OHSAS 18001= relacionadas con el aseguramiento y salud ocupacional, cuyas variables, en el lugar de trabajo, son clave para cualquier organización, sugiere que los tribunales implementen un sistema de gestión en seguridad/salud ocupacional efectiva como cualquier empresa o servicio público, en el contexto de la competitividad global vigente.

Un resumen de las normas que acabo de mencionar para tribunales penales reformados serían las siguientes:

| <i>Norma</i> | <i>Reacción del Poder Judicial</i> |
|--------------|--|
| ISO 9000 | Procesos claros con secuencias claras. Procedimientos conocidos por los interesados, controlando su eficacia. Gestión documental, controlando sus registros y diferenciando los distintos tipos de éstos. Capacitación efectiva, controlada y medida. |
| ISO 14000 | Procesos digitalizados, con ahorros en tiempo y papel Procesos de notificaciones con ahorros en papel, tiempo y combustible. |
| OHSAS 18001 | Reglamento de higiene y seguridad Política de prevención de riesgos. Denuncias de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. Riesgos en la oficina, uso de escaleras, transporte de objetos pesados. Conducción de vehículos. |

IV. NUEVA INGENIERÍA INSTITUCIONAL Y DE GESTIÓN EN JUZGADOS Y TRIBUNALES REFORMADOS

Aceptado que la metodología de audiencias impide reproducir todos los defectos de los sistemas procesales penales basados en el expediente y en la delegación de funciones, los nuevos tribunales deben organizarse en una cultura legal distinta, en donde la rapidez y expeditéz en la resolución de conflictos pasa a ser la premisa fundamental. Por ello, se hace indispensable reformar estructuralmente, por una parte, la cultura jurídica vigente en los operadores tradicionales del derecho, que se nutren del formalismo positivista en las escuelas y facultades de derecho, cuyos centros basan su docencia en una mecánica repetitiva y en un formalismo tramitológico, en que el derecho se concentra exclusivamente en leyes y deja de ser una ciencia social de convivencia y paz social.

Los cambios en la cultura jurídica de los abogados es una vertiente que lamentablemente se ha omitido en las reformas procesales penales latinoamericanas, tema que incide directamente en la nueva ingeniería institucional que debe establecerse para hacer funcionar la metodología de audiencias. Dejar la cultura del trámite y la esclavitud documental constituyen cambios estratégicos que deben darse en la formación de jueces, magistrados, fiscales y abogados, a los cuales hay que formar más que informar, en un cambio cultural que supere la ritualidad vigente, y que dé paso a las discusiones y contradicciones argumentativas orales y públicas, para ventilar y resolver los asuntos de carácter judicial en general, y de procedimientos penales en particular.¹⁵

Planteadas las reformas formativas y curriculares, que formen operadores capacitados para el manejo, no de escritos y papeles, sino de argumentaciones orales, de interrogatorios y contrainterrogatorios de testigos, y de resolver los asuntos por diversos medios que hoy día se ofrecen, como la mediación, la conciliación, arbitrajes, acuerdos reparatorios, procedimientos abreviados, y

¹⁵ Pásara, Luis, *Una reforma imposible...*, *cit.*

otros, en que los intereses patrimoniales privados pueden y deben resolverse con el consentimiento de las partes, consentimientos planteados ante la autoridad judicial, propiciando en una cultura distinta en que no todos los asuntos judiciales deben resolverse a través de sentencias.

Para poner en ejecución la metodología de audiencias, se requiere cumplir y aceptar que una administración profesional de los tribunales reformados debe aportar a la sociedad, entre otras, las siguientes ventajas:

- Definir rutas y carga de despacho de juzgados y tribunales.
- Manejo de agenda, bajo criterios técnicos de carga de trabajo, tipos de audiencias y aleatoriedad en la designación de jueces para la toma de éstas.
- La información al público y a los intervinientes.
- Gestión de notificaciones y citaciones, saber si cuentan con metodologías adaptadas y que cuenten con un sistema funcional y técnico.
- Coordinación con intervinientes.
- Uso de la tecnología, en los casos que se permita, para dar celeridad a los procesos internos.
- Control de medidas cautelares.

Las reflexiones anteriores nos llevan a convenir que la separación de funciones, que empieza a presentarse en los nuevos juzgados y tribunales reformados, necesita hacerse cargo de algunos puntos centrales. Por una lado, la variable o aspecto jurídico, que es asumido por los jueces, y el aspecto de gestión, que es asumido por profesionales de la administración. Esta separación de funciones no es más que reconocer que la eficiencia en cualquier organización está dada por el imperativo asociado a la especialización de manera tal, que ninguna de ellas se entorpezca ni se subyugue a la otra, miradas como funciones complementarias. Es decir, evitar la mezcla o confusión de actividades.

Es necesario, sin embargo, reconocer que los conflictos de funcionamiento que se dan entre jueces coordinadores y administradores de juzgados o de sala, en América Latina y en algunas entidades federativas en México, responden además de a la cultura jurídica tradicional, a elementos de complejidad del ser humano, que, pese a tener en ambos operadores una alta preparación intelectual, expresan actitudes emocionales en las que convergen hábitos, costumbres, creencias y valores, que confirman la existencia de una cultura jurídica tradicional no fácil de cambiar o transformar.

No obstante lo complejo del tema, y de la atinada calificación de visualizar esta reforma de reingeniería institucional como de “la reforma olvidada”, debemos incorporar al debate y a la discusión estos problemas, que envuelven problemas de poder que ningún sector desea limitar, pero que la imagen de un juez o magistrado monopolista de funciones son incompatibles con la metodología de las audiencias que la oralidad, la publicidad y la inmediatez están imponiendo al calor de los avances democráticos de nuestras sociedades, tanto en México como en América Latina.

V. BIBLIOGRAFÍA

- CARPISO, Enrique (coord.), *Estudios sobre la administración de tribunales*, México, Porrúa, 2013.
- CENTRO DE ESTUDIOS SOBRE LA JUSTICIA EN AMÉRICA (CEJA), *Sistema judicial; gestión judicial y administración de tribunales*, Buenos Aires, núm. 5, 2013.
- , *Sistemas judiciales. Las nuevas oficinas de gestión de administración*, Santiago de Chile, núm. 18, 2014.
- VARGAS, Juan Enrique, “Organización y funcionamiento de los tribunales en el nuevo sistema procesal penal”, en *Nuevo proceso penal*, Santiago de Chile, Conosur, 2000.
- WITKER, Jorge, *Gestión y administración de tribunales: experiencias comparadas*, México, UNAM, 2013.