

ENTREVISTA AL SOCIÓLOGO,
PROFESOR DEL INSTITUTO DE SOCIOLOGÍA DE LA PONTIFICIA
UNIVERSIDAD CATÓLICA Y ASESOR DEL PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO
DEL PODER JUDICIAL BID II, DON RENÉ A. RÍOS FERNÁNDEZ
¿QUÉ CAMBIAR Y CÓMO HACERLO?
PERSPECTIVAS DE ANÁLISIS CRÍTICO DE LA ORGANIZACIÓN JUDICIAL CHILENA

1. Para empezar, me gustaría que se refiera a algunos aspectos de su carrera profesional. Por ejemplo:

a) ¿Qué fue lo que lo llevó a estudiar sociología y luego realizar estudios de posgrado en el área?

Varios factores influyeron en mi decisión. Primero un par de profesores que me ofrecieron elementos para la observación de la sociedad. Uno, el hermano Enrique García, en La Salle en Temuco, y el profesor de estudios sociales Jack Killian, en el liceo en Iowa, EE.UU., en que hice mi cuarto medio (sexto de humanidades entonces), quienes, desde distintas perspectivas, estimularon mi curiosidad por las temáticas de la sociedad. En segundo término, mis propias observaciones sobre la sociedad que estaba en un profundo cambio con el jipismo, movimientos estudiantiles en todo el mundo, la guerra fría, todo ello configuraba un escenario en que se ponía en duda lo que se esperaba sobre la vida social y no se sabía hacia dónde iban los cambios. Finalmente, mi observación de la ausencia de relaciones entre la posesión de bienes económicos y la valoración social, o sea las relaciones entre clases y estamentos, que observaba en la vida cotidiana y que me parecían bastante enigmáticas.

b) ¿Cuáles han sido sus principales logros profesionales?

El poder haber hecho estudios de doctorado en una de las mejores universidades estadounidenses (U. Wisconsin-Madison) en esta área. El poder haber desarrollado capacidades de gestión por el desempeño de cargos directivos en la UC y el desarrollo en el ámbito de la investigación aplicada.

c) ¿En qué áreas se ha desempeñado?

En el área académica, como docente e investigador, en gestión como directivo en la Pontificia Universidad Católica, a cargo de una sede, desarrollando el programa de bachillerato y como director de asuntos del personal.

d) ¿Qué motivó su deseo de colaborar con el Poder Judicial?

Yo tengo una fuerte inclinación por la investigación aplicada orientada a la resolución de problemas concretos, más que por la indagación exclusivamente académica. Ganamos la licitación para desarrollar y validar el modelo de clima organizacional del Poder Judicial y eso me permitió un conocimiento profundo que me llevó a desarrollar un curso de sociología del derecho en la Pontificia Universidad Católica y a ampliar las

temáticas organizacionales a un poder del Estado que no es común que sea parte de la investigación sociológica. En lo más concreto, el Ministro Jorge Dahm fue un factor crucial, pues su modo de ser y de relacionarse fueron muy motivantes.

2. Ud. se desempeñó como asesor del Programa del Banco Interamericano de Desarrollo BID II, dirigido al fortalecimiento de la capacidad institucional del Poder Judicial.

a) ¿Cómo llegó a desempeñar esa función?

Me habían conocido por el estudio de clima organizacional, por lo que fui contactado por personas del equipo técnico del programa y el Ministro Dahm me motivó fuertemente a involucrarme.

b) ¿Cuál sería su diagnóstico personal acerca de las debilidades y fortalezas del Poder Judicial?

El ser un poder del Estado en la República conlleva mandatos constitucionales y legales, que le otorgan facilidades y también dificultades. Lo que pude observar es la fuerte identificación del personal con la institución, el orgullo de pertenecer a este poder y una profunda vocación republicana. Me llamó la atención lo participativo que es, con instancias colegiadas conformadas por los distintos estamentos, lo que conlleva dificultades, pero también es un rasgo que le permite decidir considerando distintos puntos de vista sobre temas de gestión. Es una organización naturalmente jerárquica (como la universidad también lo es) y esto a veces no es adecuadamente comprendido a cabalidad por diversos integrantes. La alta formalidad, que considero necesaria, a veces decae en formalismos, que le hacen perder credibilidad. Entre sus debilidades más cruciales considero que el sistema de gobernanza está llegando a sus límites y que requerirá de un rediseño. Esta temática quedó bastante bien especificada en los temas de carrera, evaluación de desempeño y configuración del gobierno judicial.

c) ¿Qué propondría para superar el déficit que Ud. estima como central?

Consistente con su cultura colegiada, creo que ésta requiere ser ampliada y aplicada en temas como la evaluación de desempeño de los jueces, quienes deberían, como pares que comprenden a cabalidad su función y trabajo, ser quienes lleven a cabo la evaluación y propongan a la instancia de gobierno las decisiones centrales sobre la carrera de los magistrados. Los magistrados deberían configurar comunidades de práctica (hay una extensa literatura al respecto, pero debería adecuarse a la particularidad del Poder Judicial) y disponer de programas de gestión del conocimiento para sistematizar dichas prácticas cotidianas.

d) ¿En qué términos esperaba que se reflejen en la práctica tales propuestas?

En programas específicos y cambios tanto en la gobernanza como en los componentes de la carrera judicial.

e) ¿Cómo valora su propuesta en relación a la labor cotidiana de cada juez?

Los jueces están sometidos a exigencias de tiempo, plazos y eficiencia en su gestión que requieren ser muy bien adaptadas y ser apropiadas a lo específico de su labor. Programas originados en otro tipo de organizaciones, como las firmas o compañías privadas, no pueden ser aplicados irreflexivamente a un poder del Estado, pues conlleva el alto riesgo de su desnaturalización. Partiendo del hecho de que los magistrados lidian con los “casos” y la administración con promedios, esta diferencia se puede volver conflic-

tiva y redundar en dispositivos de planificación, control y evaluación inadecuados a la propia naturaleza de este poder.

f) ¿Participaría nuevamente en un esfuerzo de este tipo?

El Poder Judicial es un sistema organizacional de mucho interés sociológico, pues conecta lo normativo de la ley con la realidad de los hechos sociales, en su forma jurídica. Es por consiguiente una organización que desde la sociología es interesante de estudiar. Por otra parte, mantengo un compromiso republicano que se traduce en la intención de aportar a la generación colectiva de soluciones a problemas contemporáneos que este poder requiere enfrentar. De modo que, finalmente, mi respuesta es sí, participaría nuevamente. En lo profesional ha sido muy desafiante y gratificante involucrarme, y en el ámbito más personal, las personas con quienes me tocó interactuar son muy íntegras, además de interesantes.

3. ¿Cómo entiende la idea de “fortalecimiento” aplicada al Poder Judicial, especialmente al gobierno del mismo?

El programa BID procuraba fortalecer sus capacidades. Yo venía estudiando esta temática y mi convicción es que tener capacidades consiste en disponer de opciones para la decisión. Muchas situaciones en el Poder Judicial presentan restricciones porque sólo hay una decisión posible, dadas las regulaciones legales así como las prácticas prevalecientes. Por ejemplo, hay un acoplamiento rígido entre los cargos, grados y remuneración. No se dispone de la capacidad de establecer un sistema que permita a los magistrados aumentar su remuneración sin tener que trasladarse de tribunal. Ese tipo de acoplamientos rígidos reduce las posibilidades de optar por otro tipo de sistema remuneracional. Similares situaciones se observan respecto a los programas organizacionales de capacitación y desarrollo (prefiero “perfeccionamiento” como descriptor de este ámbito) y, en general, respecto del diseño de la carrera. La propuesta en el Programa BID se hizo cargo de tales restricciones y propuso diseños concretos para abordarlas.

4. ¿Cómo entiende la idea de “modernización” aplicada al Poder Judicial, especialmente al gobierno del mismo?

Estamos en una época en que la transparencia es un requisito fundamental que orienta el funcionamiento de las instituciones públicas. Sin embargo, como concluí en un reciente estudio para el Consejo para la Transparencia, se tiende a confundir con la rendición de cuentas. En mi criterio, la modernización fundamental consiste en instaurar modalidades de rendición de cuentas que sean orgánicamente consistentes y que cumplan con los requisitos fundamentales de ellas. Hay un riesgo que es compartido tanto por organizaciones estatales como por las que configuran el llamado tercer sector, como fundaciones y corporaciones solidarias, que es importar, sin las debidas reflexiones y adecuaciones, herramientas de gestión propias de las empresas privadas con fines de lucro. El riesgo conlleva el peligro de desvirtuar su propósito fundamental y orientarlas exclusivamente hacia la eficiencia, a costa entonces de su eficacia, que tiene que ver con ese propósito. En el caso del Poder Judicial, la tutela de derechos y la administración o provisión de justicia no pueden ser afectadas negativamente por la búsqueda de mayor eficiencia en su gestión.

5. ¿Cómo entiende la idea de “innovación” aplicada al Poder Judicial, especialmente al gobierno del mismo?

Entiendo innovación, más que como creación, como recombinación de elementos existentes. Entonces lo que se puede innovar en el Poder Judicial, aparte de su componente de gestión o administración, con las debidas providencias y cautelas señaladas, es el conocimiento de la magistratura sobre la ley y la realidad social, incluyendo en ella lo económico, político, cultural y local. La pregunta central sería: ¿cómo juzga el juez? Se responde que aplicando criteriosamente la ley, pero eso es una fórmula abstracta. Considero que el intercambio entre magistrados de su propia experiencia y práctica en instancias sistemáticamente organizadas al efecto sería una innovación crucial para lograr un mejoramiento aún mayor de la provisión de justicia.

6. A su juicio, ¿cuál es la principal expectativa que la sociedad chilena actual puede abrigar respecto de la función judicial?

A nivel de sociedad, la sociología del derecho señala que responde a la preservación de las normas sociales y su forma legal, con apertura cognitiva hacia los hechos de la realidad. Es decir, que cumpla su función inmunológica, en sentido estricto y no de manera figurada o metafórica. Ahora, si el tema lo focalizamos en distintos estamentos o agrupaciones que existen en la sociedad, se observan diferencias obvias. Para la gente común se trataría, supongo, de disponer de servicios públicos que le aseguren una justicia pronta y justa. Distintas élites tienen distintas expectativas. En general, el resguardo del estado de derecho y la certeza jurídica. Pero muchas expectativas se generan con el riesgo de desconocimiento de la propia ley, como las puertas giratorias, por ejemplo. O con prejuicios sobre el garantismo de los jueces y los sesgos de clase de sus decisiones. En síntesis, este tipo de expectativa apunta hacia la temática de la discrecionalidad del juez, que, como postulaba Dworkin, es como una “donut” con un centro vacío que se llena con tal discrecionalidad, rodeado de la masa de las leyes. Pero sería necesario establecer científicamente en qué consiste la discrecionalidad, cómo es cotidiana y estructuralmente regulada y orientada, y cómo se aplica. Esto implica instaurar la gestión del conocimiento alrededor de la pregunta “¿cómo juzga el juez?”.

7. ¿En qué términos considera satisfecha o incumplida dicha expectativa?

A mi entender, en el plano macrosociológico, la expectativa se cumple, pues el pueblo o la ciudadanía creen en la ley. Por eso el tema constitucional está en el centro del debate público. Se espera que las reglas de nivel constitucional gobiernen. También que el gobierno sea de la ley y no del hombre, como se ha postulado siempre sobre el estado de derecho. No se está en una situación de arbitrariedad e ilegalidad permanente, y los casos en que ocasionalmente ocurren hechos al margen de ella son tomados con suficiente escándalo, lo que implica la creencia y aceptación del estado de derecho. El escándalo surge porque hay una norma violada, en la que se cree.

8. A comienzos de noviembre de 2014, intervino como expositor en diversas jornadas de reflexión sobre gobierno judicial, organizadas por el Programa de Fortalecimiento Institucional del Poder Judicial. A dichas actividades se convocó a todos los estamentos de la rama judicial. En relación con las mencionadas sesiones, una

opinión ampliamente difundida entre los jueces asistentes dio cuenta de su capacidad para responder y enfrentar las fuertes críticas que algunos de ellos formularon sobre la metodología empleada. En relación con tales observaciones:

a) ¿Qué aptitud profesional o destreza considera que le permitió enfrentar la situación? ¿Estima presente tal capacidad en los jueces? ¿Son éstos proclives al diálogo y la deliberación?

En la universidad el debate es parte sustancial de la vida académica, por lo que uno entiende que es ineludible. En instancias más vinculadas a temas de gestión o de diseño organizacional, creo que mi experiencia lidiando con estudiantes, bastante rebeldes en ocasiones, y con personal de la universidad me aportaron las habilidades centrales. Éstas son saber escuchar y hacerlo activamente, tratando de comprender qué motivaciones o inquietudes hay ya sea en la expresión o en la omisión de las críticas u opiniones. Los jueces son proclives al análisis pormenorizado de las propuestas y exhiben una muy desarrollada capacidad de pensamiento crítico y lógico. Observé cierto dogmatismo en algunos en algunos temas, pero fueron claramente la minoría.

b) ¿Le parecieron justificadas las críticas de algunos jueces?

Muchas críticas fueron justificadas por algunas características de la metodología empleada (ver siguiente respuesta). No las observo como proviniendo de aquella generalidad de resistencia al cambio con que se tiende a caracterizar muchas críticas ante propuestas de transformación organizacional, sino como manifestaciones legítimas y bien intencionadas de preservar el propósito central de este poder y de establecer qué modelo de gobierno sería el más apropiado.

c) ¿Qué déficit advierte en la metodología empleada en dicha actividad?

Aplicamos una encuesta factorial, que consiste de viñetas en que se ofrecen diversas combinaciones de valores que se fijan para las distintas variables. En este caso, la composición del gobierno judicial y sus funciones. Las combinatorias posibles eran más de quince mil, por lo que se hizo una muestra de ellas que se configuró en once viñetas. Exponer resultados de ecuaciones de regresión a abogados no es una tarea fácil, puesto que no existe un sustrato matemático compartido, por lo que la exigencia comunicacional y de traducción fue muy alta. La gran limitación de esta metodología es que la muestra no se constituye con funcionarios, sino con las viñetas, por lo que no se puede responder a preguntas tales como ¿cuántos funcionarios favorecen tal opción o piensan de tal manera? Ésta es una limitación de la propia metodología que responde a otras preguntas, como las planteadas en el tema de gobierno: qué composición y para desempeñar qué funciones. Al variar la composición, varían las funciones. El caso de la evaluación de desempeño de los magistrados es una de las variables centrales en cualquier modelo de gobierno y el resultado de la encuesta así lo demostró. La participación en la discusión para elaborar decisiones puede ser muy valiosa y adecuada, pero puede ser impertinente en ese tipo de tema.

d) ¿Le pareció justificada la actividad, en la forma en que se realizó, para los objetivos del programa?

La actividad de ofrecer la oportunidad de manifestar expectativas, aspiraciones y preferencias sobre el gobierno judicial me pareció adecuada. En primer término, porque

el rasgo participativo de tipo colegiado que se aprecia en la cultura del Poder Judicial la hace posible. En otro tipo de organización, sin este rasgo, hubiera sido de alto riesgo, pues suscitaría temor, inhibición o incluso actitudes oportunistas. Esto no se observó en esta experiencia. En segundo lugar, porque recaudó la información necesaria para establecer las principales tendencias entre el personal acerca de sus preferencias, aspiraciones o expectativas.

9. ¿Qué crítica le merece el empleo del mayoritarismo aplicado en relación con los siete estamentos del Poder Judicial como método para las definiciones sobre materias de gobierno judicial, carrera y régimen disciplinario de los jueces?

Ya lo he insinuado antes, pero para hacerlo de manera más explícita diré que en el estudio de la Universidad de Chile sobre el gobierno judicial se identificaban dos riesgos centrales: la politización y el corporativismo. Éstos se identificaron como existentes en distintos segmentos, sin ser claramente mayoritarios o predominantes, pero los riesgos son reales. Desde mi perspectiva sociológica no es trivial ni fácil establecer un sistema colegiado de decisiones. Hay lo que en el análisis de las profesiones denominamos problemas de “jurisdicción”, qué temas o ámbitos pertenecen a qué profesión. Esos problemas son generadores de conflictos porque se disputa el derecho a tomar determinada decisión por un estamento, excluyendo a otro, que se podría sentir menoscabado por no participar. Por otra parte, la decisión colegiada inevitablemente genera tales exclusiones. Pero simultáneamente es necesaria porque el conocimiento requerido para tomar las decisiones adecuadas no está disponible para todos los estamentos. Esto puede manifestarse bajo una semántica de “dignidad” del cargo o de menoscabo estatutario por la injerencia de otros en asuntos propios. El diseño al que se llegue debería considerar los siguientes componentes: primero, que existe en el Poder Judicial una práctica extendida y consolidada de recabar el parecer de distintos estamentos ante decisiones cruciales. Segundo, por impopular o molesto que sea para alguien, las decisiones las deben tomar los jueces, considerando debidamente las preferencias u opiniones de otros estamentos. Esto es equivalente a que en la universidad el desempeño de los académicos fuera apreciado por los funcionarios administrativos. Siempre ha sido hecho por pares y si tales procesos exhiben problemas, son mínimos comparados con los efectos de la intervención de otros segmentos. Yo sostengo que en el Poder Judicial, en los temas relativos al desempeño, calificación, promoción o carrera judicial de los jueces, debe ser instituido en un sistema colegiado de pares. En otros asuntos, de administración y gestión especialmente, me parece crucial la participación del personal administrativo. El tema es que la magistratura debe velar porque las influencias o aportes de esos estamentos a las decisiones respondan orgánicamente al propósito central del Poder Judicial.

10. En relación con la independencia interna de los jueces, vale decir, aquella que pretende minimizar el influjo entre miembros de la organización judicial:

a) A la luz de su participación en actividades relacionadas con la judicatura y su contacto con los miembros de aquella, ¿considera de importancia dicho principio? ¿En qué sentido?

El principio de la independencia del juez es intransable porque sin ella la ley pierde su operatividad y eficacia social. No se debe entender como un conjunto de privilegios

del juez; pocos magistrados, si es que hay, los comprenden así; ni como una inhibición a la rendición de cuentas, que supone un gran desafío. Porque rendir cuentas de gastos y presupuestos ejecutados es relativamente fácil, pero sobre el criterio judicial se vuelve más complejo. Pero en distintos sistemas judiciales en el mundo existen algunos aportes a tal diseño institucional que ameritan ser considerados.

En el caso nuestro, me parece que el sistema de calificación llevado a cabo por quienes están en la instancia superior de la jerarquía organizacional presenta muchas resistencias y problemas. De partida, que los ministros que evalúan no conocen a los jueces, ni su labor concreta; la información de que disponen no está adecuadamente organizada y se refiere fundamentalmente a aspectos del cumplimiento del contrato laboral (lo que es necesario) y no a la función judicial (lo que es fundamental y me parece que no existe adecuadamente organizado). En segundo lugar, lo que en la propia organización se denomina el “besa manos” es indicativo de que las decisiones están influidas por aspectos considerados inapropiados como fundamento para ellas. Conexiones sociales, conocimiento mutuo, redes sociales informales, todas aportan información sobre el posible desempeño futuro, esto lo estableció Arrow, premio Nobel de economía; pero como dispositivo único o predominante no es adecuado. Se requiere disponer de la información crucial y pertinente, organizada de manera adecuada. Pero esta formulación más que solución presenta un enorme desafío de diseño institucional, porque al descomponer sus elementos se observa una complejidad casi inconmensurable. Por eso la solución más plausible la constituye la colegiatura de pares. También habrá en ese diseño aspectos considerados inapropiados (influencias, subjetividades, favoritismo), pero son menores a los que presenta la dependencia de la carrera y oportunidades de desarrollo y perfeccionamiento que tiene el sistema actual.

b) ¿Estima que en nuestro medio aparece la independencia interna de los jueces suficientemente asegurada?

En parte está asegurada por el criterio judicial de los superiores jerárquicos, pero inevitablemente hay influencias informales que se consideran en el propio sistema como inadecuadas. Esto también lo observo como bajo un proceso de cambio, que podríamos caracterizar descriptivamente como parte del fenómeno del empoderamiento ciudadano que presenciamos en el país. También los jueces de primera instancia manifiestan tal tendencia, por lo que su asertividad e independencia, y su valía profesional entran en juego, de modo que crecientemente será más difícil sostener esta modalidad de decisión.

c) A su juicio, ¿cuál es el principal riesgo al que se ve sometida la independencia judicial?

Nuevamente volvemos sobre el fenómeno de la discrecionalidad en las decisiones de jueces, en este caso de evaluadores o decidores en temas de carrera. El riesgo mayor consiste en la generación de camarillas o segmentos que propugnan determinadas ideologías o preferencias en la administración de justicia, restando la capacidad del sistema judicial de estar en sintonía con una sociedad caracterizada por el pluralismo moral. Este riesgo debe orientar el diseño del gobierno y los programas decisionales sobre carrera de los jueces. Debe, indudablemente, incluir procedimientos de rendición de cuentas.

11. ¿Estima que la normativa y prácticas imperantes en materia de gobierno judicial, carrera judicial, calificaciones, promociones y régimen disciplinario, instalan un patrón de sumisión u obsecuencia jerárquica al interior de la judicatura chilena? ¿Cómo valora dicho patrón en relación con la función jurisdiccional desde el punto de vista de los justiciables o usuarios del sistema de administración de justicia?

El que en el programa BID se incluyera el tema del gobierno judicial es indicativo de que existe algún problema, malestar o insatisfacción con su forma actual. La especificación del problema puede tener muchas variantes, pero de su análisis es posible establecer que su actual configuración no hace posible que las expectativas razonables y legítimas de la magistratura tengan suficiente probabilidad de ser satisfechas. Esto se observa rápidamente, en el primer contacto con los jueces. Sociológicamente se puede indicar que el supuesto con que operan o en que se fundan tales expectativas es el de la meritocracia: son los méritos y no las conexiones sociales, que configuran grupos homofílicos, los que deberían reglar las decisiones de carrera. Los supuestos distintos a ella, como los entendidos entre caballeros o aristocráticos o de nobleza, no en sentido estricto, sino como indicando que existen ciertos privilegios, no son aceptables en tales expectativas. Por eso hay rebeldía hacia estas manifestaciones que se atribuyen a algo ajeno a los méritos. En sociología la distinción pertinente ha sido entre adscripción y logro. La adscripción a un grupo social provee oportunidades, derechos o privilegios exclusivos, versus el logro de estatus por iniciativa, emprendimiento, esfuerzo individual. El funcionamiento de estos mecanismos sociales de subordinación es observable en el Poder Judicial, pero su extensión es más problemática. Como dije, también los jueces y juezas están más empoderados como ciudadanos y esto es lo que podría estar generando la irritación con la situación actual. He escuchado que esta situación hace que los jueces juzguen tomando en cuenta el parecer jurídico de quien los va a evaluar, más que los elementos del caso que debe resolver. No sé cuán extendido es el fenómeno realmente, pero la manifestación lo es. Surge precisamente de velar por lo esencial de la función judicial, la que se ve expuesta al riesgo de la pérdida de independencia. Pero nuevamente esto implica considerar el ámbito de discrecionalidad del juez. La situación actual la restringiría de una manera inapropiada, pero sin la subordinación la cuestión sería con qué se reemplaza. En términos sociológicos consiste en identificar el equivalente funcional de la restricción o estructuración de los límites de la discrecionalidad. Actualmente sería tal subordinación, si es que efectivamente opera funcionalmente así, pero su supresión conlleva la instauración de otros mecanismos o dispositivos institucionales para delimitar la discrecionalidad. Por otra parte, es indudable que la irritación que se observa surge de un presupuesto sobre el mérito o logro frente a la adscripción.

En relación a sus efectos sobre los justiciables y usuarios, sin duda que cualquier limitación a sus derechos es inaceptable porque afecta sustantivamente su igualdad ante la ley. Se observa un malestar o irritación extendida entre los jueces que debe ser enfrentada.

12. ¿Considera que al interior del Poder Judicial estamos frente a una estructura patológica de poder? ¿En qué sentido?

Las que podríamos comprender como patologías del poder, tales como arbitrariedad, personalismo, elusión del mandato institucional, corrupción o prevaricación, me parece que no están presentes en el Poder Judicial. Hay algunos casos, de ciertos individuos, en que se podrían manifestar algunas, como arbitrariedad en el trato con los funcionarios, por ejemplo. Pero esto puede ocurrir en cualquier organización. Lo que se requiere es que la organización disponga de canales adecuados para su denuncia y de la capacidad para tomar las medidas correctivas necesarias.

13. ¿Considera positivo abandonar la carrera judicial e implantar un ideal paritario entre los jueces?

Un diseño organizacional configurado como colegiatura de pares, con procedimientos y formalizaciones adecuadas, me parece que es la forma hacia la que se debería propender. La propuesta de carrera que se desarrolló en el programa BID me parece la más adecuada para resolver los problemas y disponer de capacidades para enfrentar los actuales desafíos del Poder Judicial, frente a una sociedad más compleja, contingente e impredecible, como la actual. Pero se debería acentuar con más resolución la colegiatura de pares en esas propuestas.

14. ¿Es partidario de sustituir la carrera judicial por un sistema de desplazamiento interno fundado en las preferencias vocacionales enlazadas al mérito profesional?

Esto es lo que plantea el diseño generado en el Programa BID, con el que estoy completamente de acuerdo. Implica que el sistema deje de funcionar con acoplamientos rígidos entre la localidad (del juzgado) y la categoría funcionaria y la escala de remuneraciones. Un elemento a considerar es que si los jueces pudieran seguir su vocación sin reducir sus oportunidades de desarrollo, permitiría disponer de jueces más satisfechos y con mayor adherencia organizacional (con menores riesgos de abandonar la judicatura, lo que no es actualmente un problema, pero que podría llegar a serlo si no se solucionan este tipo de problemas). Además, el sistema dispondría de una mayor cantidad de jueces expertos en determinadas materias, que, independientemente de su ubicación geográfica o jerárquica, podrían estar disponibles para contribuir a las decisiones judiciales complejas en cualquier juzgado o instancia, operando como consultores internos.

15. ¿Cómo evalúa la apertura del ingreso directo al cargo de juez o ministro de abogados destacados ajenos al Poder Judicial?

La respuesta a esta pregunta tendría que formularse conociendo la razón de ser de su existencia. Me parece que se trata de evitar el riesgo de una excesiva cooptación dentro del propio Poder Judicial, de modo que la participación e involucramiento de abogados externos sería una medida de precaución frente a prácticas de ese tipo. Por otra parte, pareciera que en la actualidad este dispositivo ha perdido eficacia, en parte por el propio mecanismo de selección de los abogados integrantes y, principal y fundamentalmente, porque lo que estamos observando actualmente es una creciente profesionalización (en el sentido sociológico) de la magistratura. Esto se manifiesta

en cuestiones como el acceso de funcionarios a la magistratura o en los requisitos que deberían cumplir, que son parte del debate al interior del Poder Judicial y que observé en todo el proceso de elaboración del nuevo modelo de carrera y de gobierno. Este proceso de profesionalización es propio de la sociedad contemporánea y sería algo quijotesco ponerle obstáculos, pues se observa como muy extendido y necesario, ya que provee múltiples capacidades de solución a los problemas que la sociedad misma crea, que se sintetizan como mayor complejidad, incertidumbre y contingencia. De modo que es necesaria una profunda reflexión sobre el proceso de profesionalización que afecta tanto a los propios magistrados como a los abogados externos y a los funcionarios.

16. ¿Estima que las acciones de perfeccionamiento o cursos dirigidos a los jueces deben evaluarse? ¿Cómo?

Si se dispusiera de sistemas de evaluación pertinentes y apropiados, sin duda, pero si de lo que se trata es de perfeccionar el criterio jurídico empleado en casos específicos, el desafío de diseñarlos es mayúsculo. Obviamente que se debería disponer de algunos dispositivos de evaluación pedagógica, como manejo de contenidos y su aplicación, que impidieran conductas de tipo oportunista (genéricamente hablando), como no asistir a las clases o hacer turismo de *malls*, que es algo que se me manifestó que existía en algunos casos.

17. ¿Qué valor le asigna a la representación y participación al interior de la organización judicial?

Le asigno un valor alto; aquí sintetizaré lo manifestado en otras preguntas. De alguna forma el Poder Judicial estableció una premisa de funcionamiento que incluye la participación de distintos estamentos en procesos de toma de decisión organizacional. Disponer de información sobre el efecto de decisiones de gestión sobre las aspiraciones o expectativas de distintos segmentos es preferible a no disponer de ella. Incorporar a la decisión la apreciación de los representativos de diversos segmentos es valioso y el Poder Judicial se beneficia de este tipo de prácticas. Sin duda que se debe precaver los riesgos de corporativismo o de una especie de populismo ("funcionarismo" se podría llamar), que podría introducir distorsiones o sesgos inadecuados en algunas decisiones. Pero en el ámbito de la judicatura, distinto a los aspectos de gestión y administración, la participación de los magistrados debe asegurarse así como su exclusividad en los temas que refieren a la carrera. Por cierto debe haber participación en la instancia de gobierno, que siempre debe resguardar la orientación hacia el bien común de la organización y velar por el cumplimiento de su propósito o mandato constitucional. Este argumento apunta a que se deben delimitar y especificar claramente las responsabilidades, y las jerarquías organizacionales existen precisamente para concretar dicha asignación. Por consiguiente, se deben instaurar procedimientos y estructuras de rendición de cuentas de tales responsabilidades. Un sistema participativo de corte corporativista o populista puede llegar a ser de un tipo difuso porque puede incluir una vaguedad en la asignación de la responsabilidad, lo que no sería aceptable.

18. ¿Cómo visualiza el futuro de lo que hoy conocemos como el Poder Judicial para los próximos veinte años?

Lo visualizo como crecientemente profesionalizado, tanto en la magistratura como en el ámbito de la gestión. Este proceso si bien tiene muchos aspectos positivos, también incluye problemas y nuevos desafíos que es necesario prever y resolver. Lo veo expuesto a una mayor complejidad social, en que se observarán muchas limitaciones del sistema normativo. Nuevos delitos, como los informáticos, por ejemplo, o la judicialización de una mayor cantidad de conflictos sociales de distinta índole señalarán limitaciones del marco legal y de la distinta temporalidad entre la exigencia social de soluciones y la del trámite legislativo o de la formación de la ley. La cuestión central, a mi modo de ver, es cómo establecer una organización que funcione con la debida adaptabilidad a esas condiciones cambiantes en el entorno. A eso refiere el disponer de capacidades institucionales, que permiten establecer vínculos con las distintas instancias de la sociedad, crecientemente diferenciadas, mediante el aumento de la complejidad de la propia organización. Esto es lo que la sociología de las organizaciones ha descubierto en el último medio siglo: que los entornos se han vuelto más complejos y que las organizaciones, para preservarse y funcionar adecuadamente, requieren incrementar su propia diferenciación interna, que se traduce en mayor complejidad propia. Las capacidades para lograrlo no son fáciles de desarrollar, por lo que requieren un constante esfuerzo orientado a consolidar, descubrir nuevas que son necesarias y una enorme capacidad de decisión, tanto jurídica como de gestión. Por cierto que la mayor diferenciación incrementa las necesidades de coordinación que requieren desempeñar las instancias de gobierno.

19. ¿Cuál sería su mensaje a quien hoy se incorpora por primera vez a un cargo de juez?

Si uno pudiera extraer una conclusión del conocimiento sociológico disponible sobre los poderes judiciales sería que los valores republicanos de separación de poderes y resguardo de su autonomía recíproca son de la esencia de la función pública y especialmente de la magistratura. Que cada juez debe velar por su independencia y la de sus pares y asegurarse que las decisiones organizacionales se orienten siempre a su preservación y resguardo. Finalmente que al ser una autoridad pública debe estar sometido a la rendición de cuentas a la ciudadanía, porque toma decisiones vinculantes, que obviamente requieren de una fuerte legitimidad para que sean debidamente aceptadas y efectivamente cumplidas. La conducta del juez entonces debe siempre estar orientada a la preservación y resguardo de la dignidad del cargo y asegurar, al menos, la legitimidad de sus decisiones y fortalecerlas con prácticas organizacionales adecuadas. Si bien una parte de dicha conducta se origina en los atributos personales, también se deben instaurar en la organización misma los dispositivos pertinentes para asegurar la conducta adecuada.

Gracias.