

X Jornadas de Sociología de la UNLP

Mesa: Imágenes de la organización: su importancia como objeto de estudio para las ciencias sociales

**Título: Reforma procesal penal y cambio organizacional: fragmentación, tensiones y limitaciones en la justicia penal bonaerense**

Beatriz Wehle (beawehle@gmail.com)

Mariano Anconetani (marianoanco@gmail.com)

Pertenencia institucional: Departamento de Economía y Administración, Universidad Nacional de Quilmes (UNQ)

**Introducción**

En esta ponencia se desarrollan dos debates teórico-metodológicos de gran relevancia y vinculación a lo largo del siglo XX que han brindado marcos de contención a la problemática del estudio de la organización del trabajo judicial. Por un lado las perspectivas socio-técnicas y por otro lado, los enfoques neoclásicos y contemporáneos que han puesto énfasis en el ámbito político-cultural y de adecuación de las realidades internas de las organizaciones a las nuevas exigencias de sus entornos.

Posteriormente se propone el desafío metodológico de establecer una hibridación entre ambas perspectivas para finalmente repensar la organización del trabajo judicial en clave de este desafío abordando la perspectiva de magistrados y funcionarios del fuero penal del Departamento Judicial de Lomas de Zamora (Provincia de Buenos Aires).

Finalmente, teniendo en cuenta las pugnas que existen entre la nueva lógica racional-legal del proceso de reforma penal y el sistema anterior, se pondrá el acento en las funciones de los órganos judiciales, el rol de los jueces y los nuevos requerimientos hacia el personal judicial.

**Debates teórico-metodológicos para el estudio de la organización del trabajo judicial**

Nuestro abordaje teórico-metodológico se orienta sobre un debate teórico de gran relevancia y vinculación a lo largo del siglo XX y principios del siglo XXI que ha brindado marcos de contención a la problemática de la organización del trabajo judicial. En ese debate se contraponen las perspectivas socio-técnicas o formales con las posturas neoclásicas y contemporáneas, que han puesto énfasis en el ámbito político-cultural y de adecuación de las realidades internas de las organizaciones a las nuevas exigencias de sus entornos.

Tal debate, que aborda tanto los estudios de la sociología del trabajo y de las teorías de la organización, como de la burocracia y la política estatal producida en el transcurso del siglo

XX y comienzos del siglo XXI, nos permite comprender el abordaje de análisis planteado y la construcción teórica del problema de investigación.

### **Perspectivas socio-técnicas o formales: burocracia, centralización del poder e interés general**

Considerar la perspectiva socio-técnica o formal implica observar la organización del trabajo como una estructura piramidal y fuertemente jerarquizada que implica una perspectiva formal vinculada al campo de las organizaciones burocráticas en el sentido weberiano.

En su obra *Economía y Sociedad*, Max Weber afirma que el Estado moderno se basa en la burocracia profesional y el derecho racional. A su vez indica que el derecho racional del moderno Estado occidental proviene en su aspecto formal- no en cuanto al contenido- del derecho romano. Se trata de un derecho sistematizado, fácil de difundir, de enseñar y aprender (Weber 1922, 1048).

El derecho formalista es estable, formalmente estructurado y los funcionarios formados en base a dicho derecho se convirtieron en técnicos de la administración estatal. De la mano del análisis weberiano se puede concluir entonces que son los principios jurídico-formales los que orientan a la burocracia.

La centralización del poder en el Estado también significó la expansión de su cuerpo de administradores encargados de efectivizar sus resoluciones en el territorio y la construcción de un Estado legitimado por reglas formales capaces de ampliar sus atribuciones en salvaguarda del “interés general”.

El Estado es el único que puede pretender la exclusividad del uso de la fuerza física, es el que detenta el monopolio legítimo de la coerción en un territorio determinado. En esta misma línea, O’Donnell (1984, 201) entiende por Estado al componente específicamente político de la dominación en una sociedad territorialmente delimitada.

Dos van a ser los elementos que definen lo propio de lo político-estatal: el monopolio de la fuerza física y la territorialidad. Esto no significa que lo político sea el único sustento de la dominación. Como indica O’Donnell, la asimetría en la relación surge del control diferencial de ciertos recursos, como los medios de coerción física, los recursos económicos, los recursos de información- incluso los conocimientos científico-tecnológicos - y el control ideológico, mediante el cual el dominado asume como natural la relación asimétrica de la que es parte y no la entiende ni cuestiona como dominación (O’Donnell, 1984; p.201).

En la segunda parte de la definición de Estado moderno que realiza Weber aparecen los funcionarios. Es en el funcionariado burocrático –que lleva adelante la administración y la

defensa del territorio- sobre el que recae la utilización legítima de los medios e instrumentos materiales de explotación.

Esta ponencia versa sobre el poder judicial, como parte constitutiva del Estado<sup>1</sup>, cuyas resoluciones y actos son ejercidos por las fuerzas de mando derivadas del orden vigente (potestad) y sus funcionarios (jueces, secretarios y empleados) conforman los cuadros administrativos encargados de implantar ese orden teniendo el monopolio del uso legítimo de los medios materiales para cumplir con dicha función.

El ordenamiento que regula el accionar del poder judicial, como parte del Estado, es de carácter administrativo, sus normas pretenden ser válidas tanto para el cuadro administrativo como para sus miembros, y al mismo tiempo, por su carácter de garante de las demás relaciones sociales, es de orden regulador, es decir, que ordena otras acciones sociales, garantizando mediante esa regulación a los agentes las probabilidades ofrecidas por ella.

### **Perspectivas socio-técnicas o formales: la dominación burocrática a partir de la conceptualización de Max Weber**

El tipo de dominación cuyo fundamento primario de legitimidad descansa en la creencia en la legitimidad de ordenaciones estatuidas y de los derechos de mando de aquellos llamados por esas ordenaciones a ejercer la autoridad, es denominado por Weber, tipo de dominación legal. El tipo más puro de dominación legal es aquel que se ejerce por medio de un cuadro administrativo burocrático. Este tipo de dominación burocrática es la que nos interesa profundizar en el marco de las perspectivas clásicas.

De acuerdo a la caracterización de Weber, la burocracia moderna se rige por algunos de estos principios, tales como: a. Principio de atribuciones oficiales fijas y ordenadas por leyes o reglamentaciones administrativas, b. Principio de jerarquía funcional. c. Principio administrativo de basarse en expedientes o documentos y en un cuerpo de empleados subalternos., d. Toda actividad burocrática presupone un minucioso aprendizaje profesional por parte del personal, y e. Exigencia de una dedicación exclusiva al cargo.

Para Weber, entonces, la burocracia tiene un carácter racional: la norma, la finalidad, el medio, la impersonalidad objetiva dominan su conducta. La burocracia se impuso a formas

---

<sup>1</sup> Entendemos al Estado como una asociación de dominación política de tipo institucional que en nuestro país ha desarrollado una división constitucional de poderes que reparte el derecho de mando en tres titulares, a cada uno de los cuales se les ha asignado una función prevaleciente: ejecutiva, legislativa, o judicial.

estructurales de dominación que no tenían un carácter racional en este sentido especial en que se emplea la palabra.

### **Perspectivas socio-técnicas o formales: sobre la noción de “Programa Institucional”**

Desde la perspectiva del sociólogo francés Francoise Dubet, el trabajo en la justicia- entre otras instituciones ligadas al trabajo sobre los otros<sup>2</sup>- supone un “programa institucional” que configura una forma de estructuración caracterizada por: i) valores y principios que descontextualizan a la justicia de su entorno; ii) el trabajo judicial como llamado o vocación, porque se encuentra directamente fundado sobre valores; iii) la distinción entre el conocimiento abstracto y el conocimiento inmediato y útil que acentúa la conformación de un modelo de santuario; y iv) la creencia de que la socialización- sometimiento a la disciplina judicial- produce sujetos autónomos (Dubet, 2006).

Desde el Programa Institucional, Dubet considera a la justicia como un “santuario” que invoca principios homogéneos contrarios a la diversidad y a la fragmentación del mundo. Tal como destaca el autor,

“En la medida en que la modernidad gusta de presentarse en forma de proyecto cultural coherente, universal y racional, no ha dejado de construir programas institucionales, escuelas, iglesias, tribunales (...) susceptibles de producir individuos a su vez universales junto con sus creencias y sus costumbres específicas, y `por encima` de ellas. Los profesionales de las instituciones no pueden ceder (...) a las presiones de los individuos y de las familias. En primer lugar, lo universal no puede ceder a lo particular” (Dubet, 2006; pp. 36-37).

Considerar al trabajo judicial como llamado o vocación implica para el personal judicial (en tanto servidores públicos de acuerdo a los principios de la administración burocrática) el tener que ajustar su conducta a las normas o reglamentos, además de respetar las jerarquías, el aprendizaje profesional y la antigüedad para el ascenso en la carrera judicial, el proceso de tramitación escalonada y la dedicación exclusiva al cargo.

Particularmente en el estudio de la organización del trabajo en la justicia, Carr y Cammarota han destacado la relevancia de los rasgos de la “familia judicial” en donde las personas están “emparentadas entre sí” y cuando el empleado puede luego de un tiempo dentro de la “carrera judicial” -y a partir de la antigüedad y la titulación de abogado- ser designado Secretario de

---

<sup>2</sup> El autor también sitúa como parte del “Programa Institucional” a otras instituciones ligadas al trabajo sobre los otros, tales como la Escuela, el Trabajo Social y el área de la Salud.

algún Juzgado, o Defensor, o Fiscal (escalafones equivalentes). Tal como lo destacan los autores, “difícilmente eran malos funcionarios, ya que conocían el “métier” al dedillo” (Carr y Cammarota, 2003; p. 14).

### **Perspectivas neoclásicas y contemporáneas: acerca de los aspectos informales en la estructura organizativa**

Hay que destacar la presencia no sólo de aspectos formales, sino también informales en la estructura organizativa de la Justicia, observando intereses y metas divergentes y en puja de los diferentes actores sumado a la influencia de entornos ambiguos que generan consecuencias en el accionar de las organizaciones públicas y en sus procesos de trabajo (Selznick 1966; Merton, 1964; Crozier, 1963). Estas perspectivas neoclásicas o contemporáneas han ejercido en la década de 1980 una gran influencia en la literatura anglosajona (Perrow, 1979; Mintzberg, 1988).

En el contexto de mediados de la década de 1970 y a partir de críticas hacia las organizaciones burocráticas, M. Crozier y E. Friedberg pusieron en cuestión dos modelos de análisis de las organizaciones: aquellos estrictamente burocráticos bajo una “racionalidad burocrática”, y aquellos modelos centrados en el actor que se posicionaban en una “racionalidad ilimitada” de los sujetos en las organizaciones.

Frente a estos modelos, los autores proponen un esquema de análisis centrado en la “racionalidad limitada”, ya que no se puede caracterizar a la organización del trabajo judicial como un conjunto de disposiciones o de circunstancias estructurales técnicas. Más bien, es ante todo “un conjunto de relaciones que por formar la vivencia de los actores, dejan ver las estrategias que persiguen dentro de ese contexto, los unos respecto a los otros, y remiten a las relaciones de poder sobre las que se funda el constructo organizativo” (Crozier y Friedberg 1977, pp. 49-50).

Tal como destacan los autores, al mismo tiempo que las estructuras y las reglas rigen el funcionamiento oficial de una organización, crean al mismo tiempo “zonas organizativas de incertidumbre” que los individuos o los grupos tratarán simplemente de controlar para utilizarlas en la consecución de sus propias estrategias y alrededor de las cuales crearán relaciones de poder (Crozier y Friedberg 1977).

Continuando con estas perspectivas que ponen el acento en los aspectos informales para el estudio de la organización del trabajo judicial, Ramio sostiene que la forma burocrática de concebir las organizaciones adolece de un excesivo esquematismo y de una orientación muy

técnica que no permite comprender algunas dimensiones que tienen una relevante influencia en el desarrollo y en las aportaciones de las organizaciones públicas (Ramio 1999).

Además del ámbito socio-técnico, el autor propone otros abordajes para el estudio de las organizaciones públicas: a. el ámbito socio-técnico, b. el ámbito político-cultural, y c. el ámbito de control y mejora. El segundo abordaje es pertinente para el desarrollo de los aspectos informales, ya que el ámbito político-cultural analiza la organización judicial como realidades políticas donde diversos actores tienen sus propios objetivos que intentan alcanzar mediante estrategias que diseñan en función de su capacidad de control de los recursos y de su influencia en los procesos de toma de decisiones (Ramio 1999).

### **Perspectivas neoclásicas y contemporáneas: acerca del declive del Programa Institucional**

A partir de la perspectiva de Francois Dubet, se puede sostener que el modelo de la organización del trabajo judicial “sujetado” a partir del Programa Institucional contaba con las siguientes ventajas: en primer lugar basa la autoridad del personal judicial en valores y principios indiscutibles, centrados en la racionalidad legal de las decisiones. En segundo lugar, se relaciona con el hecho de que los órganos judiciales son un santuario y poseen la capacidad de externalizar sus problemas considerando que la causa de sus dificultades proviene desde el entorno externo. La crítica en este sentido no se orienta hacia la justicia, sino hacia la sociedad que impide que su funcionamiento se desarrolle plenamente. Y una tercera ventaja se apoya en el hecho de que al valerse de las vocaciones, “la institución puede ser una organización relativamente simple, basada en un orden mecánico más que en un orden orgánico” (Dubet, 2005; pp. 66-67).

Sin embargo, Dubet sostiene que desde mediados de la década de 1970 en Francia y en la mayoría de los países europeos de tradición católica este Programa Institucional ha iniciado un declive descomponiendo poco a poco esas ventajas. Uno de los factores generadores del declive del programa institucional está relacionado con el reemplazo de la vocación por la profesión. Según palabras del autor, “la vocación cambia de naturaleza, ella ya no consiste en identificarse con valores fundamentales de un modo ‘clerical’, sino en realizarse subjetivamente mediante su competencia profesional según el “ethos” protestante del trabajo. En todas partes, el trabajo (...) se volvió más profesional (...) Ya no es suficiente ‘creer’, es preciso demostrar que se es eficaz (...) fenómenos comparables de extensión de la organización y de división del trabajo. Los especialistas se han multiplicado, los sistemas de

evaluación también ya que es preciso demostrar a las autoridades responsables y a los usuarios que los métodos elegidos son eficaces” (Dubet, 2005; pp. 68-69).

### **Desafíos metodológicos para el estudio de la organización del trabajo judicial: hibridación entre lo formal y lo informal**

Este recorrido teórico-metodológico entre dos perspectivas permite visualizar cómo dichos ejes dicotómicos moldean el pensamiento moderno sobre la dominación burocrática, la administración y la organización del trabajo judicial y permiten seguir pensando otros recorridos conceptuales. La separación de las esferas expresadas en estas oposiciones, estructura y conforma el funcionamiento de la organización del trabajo judicial, el rol y la responsabilidad de los jueces y funcionarios y ayudan a pensar también las demandas de la sociedad hacia la justicia.

Además de regirse por los principios del funcionariado burocrático, para el caso de los magistrados y funcionarios judiciales, la posición de superioridad con respecto a los particulares, su misión de ser garantes del patrimonio público y de la supervisión del debido proceso en el tratamiento judicial, conjuntamente con otras condiciones especiales, hace de la administración de justicia un ámbito emblemático para sostenimiento del andamiaje jurídico-formal en cuya creencia se apoya la legitimidad del Estado moderno.

Desde las investigaciones que venimos realizando desde el año 1998 hemos podido observar los mecanismos fundamentales que caracterizan el proceso de trabajo en la justicia. Dentro de cada juzgado observamos una lógica de jerarquías verticales que regula la organización del trabajo. Sin embargo, la independencia de los jueces, que tienen libertad en cuanto a sus resoluciones jurídicas y a sus funciones de gestión administrativa en su ámbito, le otorga características particulares a cada uno de los espacios de trabajo, lo que nos llevó a considerar el carácter cerrado de “feudo” de los espacios de trabajo (Wehle, 2001). Por este motivo, “cada espacio de trabajo, ‘juzgado’ o ‘sala’, se convierte en un lugar de trabajo organizado formalmente de acuerdo a lo establecido por leyes, estatutos y escalafones, pero con características particulares de acuerdo al fuero y sus procedimientos correspondientes y a los criterios y gestión del magistrado. Cada juzgado construye sus reglas de convivencia, su forma de resolver ciertos problemas y su cultura relacional” (Wehle 2007, p.5).

A partir de una hidridación entre lo formal y lo informal, “los espacios organizacionales se configuran, por un lado, a modo discrecional por parte del magistrado que define las reglas informales; y por el otro, están ‘encorsetados’ en una organización de administración

burocrática. Estas dos lógicas conviven, chocan y se complementan configurando los espacios de trabajo” (Wehle 2007, p.5).

En el próximo apartado se busca repensar la organización del trabajo judicial en clave de desafío metodológico abordando la perspectiva de veinte magistrados y funcionarios del fuero penal del Departamento Judicial de Lomas de Zamora (Provincia de Buenos Aires) teniendo en cuenta cómo conciben las pujas que existen entre, por un lado, la nueva lógica racional-legal del proceso de reforma penal y el sistema anterior.

### **En la búsqueda del desafío metodológico: tensiones y limitaciones del cambio organizacional en la justicia penal bonaerense**

Desde 1998 la reforma procesal penal implementada en la provincia de Buenos Aires a partir de la ley 11.922 generó un proceso de cambio en los Juzgados Criminales y Correccionales hacia una diferenciación entre dos etapas: investigación o instrucción y juicio. Se pasó de Juzgados Criminales y Correccionales, donde el juez se encargaba en forma integral de la investigación, la sentencia y el cumplimiento de la pena a un proceso de fragmentación organizacional. En ese contexto los Juzgados se encargaron de funciones particulares con nuevos plazos a cumplir.

La jurisprudencia planteó una modificación de la estructura organizativa del fuero penal a través de una diferenciación entre la etapa de Sumario o Investigación Penal Preparatoria (donde las fiscalías se encargan de la investigación y los juzgados de garantías de verificar la legalidad del procedimiento) y la etapa de debate oral y público donde las causas se derivan a Tribunales Orales Criminales o Juzgados Correccionales según corresponda (de acuerdo al monto de pena del delito que se le incorpora al imputado) y una vez allí radicada la causa, se intenta resolver por medio de juicios orales y públicos. Finalmente la primera instancia culminaría con el órgano encargado del seguimiento en el cumplimiento de la pena a través de los Juzgados de Ejecución Penal.

Posteriormente desde 2004 se buscó optimizar el modelo de gestión, con el propósito de desarrollar e intensificar la capacidad de respuesta del sistema penal a los conflictos a partir de la tramitación de los casos de flagrancia y de suspensión de juicio a prueba incorporando instancias de oralidad en la Investigación Penal Preparatoria a cargo de los juzgados de garantías. Sin embargo, al cumplir los Juzgados de Garantías tareas de resolución de las causas, eso generó tensiones entre los órganos judiciales, no sólo entre aquellos que se



encargan de la investigación penal preparatoria y los de debate oral y público, sino también con respecto a quienes debían seguir el cumplimiento de la pena.

Partiendo de la existencia de dos lógicas en conflicto tales como la burocrática weberiana y la informal y teniendo en cuenta la perspectiva de magistrados y funcionarios del fuero penal del Departamento Judicial de Lomas de Zamora (Provincia de Buenos Aires) la búsqueda del desafío metodológico consistió en comprender las tensiones y limitaciones de este cambio organizacional poniendo el acento en: i) las pujas entre los órganos judiciales respecto de las funciones a desempeñar; ii) las pujas en el rol de los jueces en tanto “investigadores” o “supervisores”; y iii) y las pujas en relación a los nuevos requerimientos hacia el personal judicial.

### **Tensiones y limitaciones del cambio organizacional: pujas entre los distintos órganos judiciales respecto de las funciones a desempeñar**

Las tensiones por la “competencia” o función de cada uno de los órganos judiciales, en el marco de la implementación de los cambios, produjeron situaciones que los entrevistados señalan como de “colapso”. A través de las entrevistas pudimos observar la paradoja de los cambios legislativos y procesales que al modificar procesos y normas anteriores e imponer nuevas han llevado a los funcionarios judiciales a adecuarse sobre la marcha los cambios generando así aún más tensiones.

En el caso particular del Departamento Judicial Lomas de Zamora, al momento de realizar las entrevistas entre los años 2011 y 2013 el cambio organizacional se estaba desarrollando en la primera instancia constituida por los diez (10) Juzgados de Garantías, ocho Juzgados Correccionales (8), diez Tribunales Orales Criminales y dos Juzgados de Ejecución Penal.

Los magistrados y funcionarios entrevistados, que trabajan en los Juzgados de Garantías, sostuvieron que en el inicio del proceso de reforma penal se había adjudicado a los juzgados de garantías un rol fundamental y exclusivo en la etapa de investigación penal preparatoria (IPP). Sin embargo, a partir de la incorporación de los procesos de flagrancia y de suspensión de juicio a prueba (“probation”), estos juzgados comenzaron a participar también en la realización de los juicios.

Al respecto, el magistrado del Juzgado de Garantías N°1 sostuvo que “a partir de las causas de Flagrancia, los juzgados de garantías tuvieron una competencia ampliada de oralidad y de ejecución penal”. Reforzando esta misma apreciación, el juez del Juzgado de Garantías N°2 manifestó que “se desdibujó el rol del juez de garantías que planteó en un inicio la reforma porque se fueron asumiendo nuevas funciones”.

El juez del Juzgado de Garantías N°2 sostuvo que desde la reforma procesal se amplió la competencia de los juzgados de garantías “y ahora somos un poco de todo”, ya que “no sólo hacemos tarea de instrucción, sino también se sentencia”.

Tensiones similares entre agentes judiciales de distintos órganos de la primera instancia del fuero penal del Departamento Judicial de Lomas de Zamora se observan con la incorporación de las causas de suspensión del juicio a prueba. El magistrado del Juzgado Ejecución Penal N°1 sostuvo que el seguimiento de este tipo de causas es una tarea que realiza ejecución, pero no debería ser órbita de su función porque tendría que seguirla el juez de Garantías que la ordenó. A esta situación se suma un aumento considerable de causas por “probation” en el Departamento Judicial de Lomas de Zamora que según el entrevistado hace que la situación sea más complicada todavía. El magistrado sostuvo que los Juzgados de Ejecución Penal realizan tareas que estarían “por fuera”. Sostuvo que “hay una tarea ‘por afuera’, que es la tarea del ‘probation’, que “lleva mucho trabajo administrativo”, y el problema es que hay otros juzgados como los juzgados correccionales, en donde la tarea es una décima parte de la que tenemos nosotros”.

Por otro lado, algunos jueces y funcionarios entrevistados de los juzgados correccionales sostuvieron que además de las causas ordinarias elevadas a juicio por parte de los juzgados de garantías se fueron sumando otro tipo de causas como las “contravencionales” y eso es algo que recayó sólo en los juzgados correccionales, descartando a los Tribunales Orales Criminales.

### **Tensiones y limitaciones del cambio organizacional: pujas respecto del rol de los jueces en tanto “investigadores” o “supervisores”**

Una parte significativa de los entrevistados de todos los órganos judiciales de la primera instancia del fuero penal del Departamento Judicial de Lomas de Zamora sostuvieron que uno de los cambios más significativos estuvo vinculado con el rol de los jueces, pasando de ser “investigadores” a “supervisores”.

Tal como sostiene el juez del Juzgado Correccional N°6, “cambia la concepción y estructura del sistema procesal porque la función investigativa corresponde ahora al fiscal y la de juzgar a los jueces”. El Secretario del Juzgado Correccional N°6 sostuvo que antes de la reforma “la tarea del juez era investigar y juzgar: ahora es sólo juzgar y el que investiga es el fiscal, que tiene un rol más importante”.

Un juez del Tribunal Oral Criminal N°1 sostuvo que el magistrado cambia su rol y pasa “de ser dueño del proceso a espectador porque ya no investiga más, sólo resuelve y decide en base

a lo que otros investigaron”. El magistrado sostuvo que el poder de procedimiento pasa del juez al fiscal.

Remitiendo al momento de la “Instrucción” (presente en el Código Procesal Penal previo a 1996), los agentes judiciales entrevistados sostienen que “el juez ya no instruye, sino que resuelve lo que las partes le piden”. Frente a esta idea, sostiene que “Si bien los jueces tienen una tendencia propia a sentirse instructores, sin embargo, no es esa la función que les asigna la ley”. Al respecto es interesante la postura del juez del Juzgado de Garantías N°9 quien sostiene que con estos cambios “al juez se le limita la capacidad de actuación, dejando de ser la cabeza del proceso”. El magistrado sostuvo que “pasamos a que el director de la investigación sea el fiscal, con lo que, a mi entender, al juez de garantías se le limita cada día más su ámbito de actuación”.

Sin embargo, otros entrevistados sostienen la importancia que trajo la reforma al buscar generar mayor calidad y transparencia en la toma de decisiones. Tal como destaca el magistrado del Juzgado Correccional N°1, “en el sistema anterior el juez era de Instrucción y Sentencia, un solo juez. Se instruía el hecho desde el momento en que se empezaba hasta que se llevaba a sentencia”. El magistrado sostuvo sus críticas al sistema anterior porque generaba la posibilidad de que el juez, si arrancaba avalando de alguna manera lo que había hecho la policía (que era quienes investigaban y acusaban) posteriormente cuando dictaba sentencia no podía decir que eso otro no había estado bien. “El fuero pasa a tomar un rol imparcial” sostiene el secretario del Juzgado Correccional N°6. Con el anterior código, el entrevistado sostuvo que el juez era el que investigaba y el juez era el que resolvía la causa, esto significa, que el juez era parte y a su vez era el juzgador del quien se estaba investigando.

Un juez del Tribunal Oral Criminal N°1 reafirma esta perspectiva al sostener que “el cambio contribuyó a la mayor objetividad en los casos, generando mayor igualdad, credibilidad y transparencia”. En tanto, el magistrado del Juzgado Ejecución Penal N°2 opinó que “el viejo código era un sistema inquisidor: un mismo juez investigaba, detenía al presunto culpable, llevaba la causa a prueba, dictaba sentencia, lo condenaba. Con el nuevo código esto se fue disipando entonces permite el juicio oral, hay muchos cambios y el resultado fue bueno”.

### **Tensiones y limitaciones del cambio organizacional: pujas en relación a los nuevos requerimientos hacia el personal judicial.**

Al preguntar a los entrevistados de todos los órganos judiciales de la primera instancia del fuero penal del Departamento Judicial de Lomas de Zamora acerca de los problemas que ellos

observan en la organización del trabajo, una parte significativa puso el acento en la formación de los operadores de la justicia, destacando la problemática de las paradojas de la profesionalización del personal judicial.

Poniendo el acento en las tensiones y limitaciones de esta paradoja, los magistrados y secretarios entrevistados destacaron positivamente el aumento de la cantidad de empleados judiciales que son abogados o estudian abogacía, pero dejaron entrever aspectos negativos vinculados con la movilidad del personal y sus implicancias.

Tal como destacó uno de los entrevistados, "Es bueno tener profesionales, porque tienen una capacidad mayor, el único problema es que se les abra otros panoramas en otros juzgados" (Juzgado Ejecución Penal N°1, juez). Esta movilidad de los empleados judiciales al contar con mayor nivel educativo de alguna manera pone en cuestión la "familia judicial" en tanto círculo cerrado de formación bajo los parámetros de la "vocación" del Programa Institucional de Dubet. Considerar el Programa Institucional implica para el personal judicial tener que ajustar su conducta a las normas o reglamentos, además de respetar las jerarquías, el aprendizaje profesional y la antigüedad para el ascenso en la carrera judicial, el proceso de tramitación escalonada y la dedicación exclusiva al cargo.

Algunos magistrados sostuvieron que buscan que los empleados judiciales no sean abogados para evitar la movilidad de las personas que forman hacia otros órganos judiciales. Un magistrado de uno de los juzgados de garantías sostuvo que: "(...) yo he visto compañeros míos que dicen que quieren que todos los empleados sean abogados y yo les digo, yo la verdad que no porque vos armas un grupo de nueve abogados y el que esté en el último cargo obviamente cuando tenga posibilidad de irse se va, a un cargo letrado o donde sea, yo lo que quería armar era algo escalonado, o sea que intento que el grupo de empleados no pase cuando se reciba, entonces por ejemplo más o menos están escalonados, ahora se recibió uno del grupo del medio digamos, el que estaba más adelante, pero no va a tener problemas de que sea el secretario o el próximo prosecretario porque hay una relación muy de par y hay un reconocimiento de par, de trabajo " (Gabriel, Juez del Juzgado de Garantías N°8; p. 17)

Bajo una perspectiva muy similar, otro juez de garantías recalcó que los empleados judiciales deberían no contar con el título de abogacía como ocurría en otros momentos:

"(...) a mí me parece que cualquiera podría ser empleado, porque de hecho, mi experiencia previa también me indica que las personas con las cuales yo mejor aprendí, no sólo a trabajar, sino también en cuanto a la organización del juzgado, no eran abogados, sino que era gente que tenía otra profesión, pero que trabajaban hace muchos años en el tribunal y que trabajaban

bien, y tenían esta manera de organizar el trabajo, de que todos hicieran de todo a medida que van aprendiendo" (Javier, Juez del Juzgado de Garantías N°2; p. 5)

No obstante, y a partir de las tensiones y limitaciones de las paradojas de la profesionalización, este magistrado sostuvo que al tener empleados que son estudiantes de derecho o abogados, eso permite pensar en otras maneras de organizar el trabajo: "(...) Parece poco modesto, pero yo siempre lo digo: el único indispensable es el juez. Los demás no. Y además está bueno porque en general, pasa acá y pasa en todos lados, todos son estudiantes de derecho o son abogados. Y estancar a la gente en hacer siempre la misma tarea rutinaria me parece que no es bueno para que funcione bien un equipo de trabajo" (Javier, Juez del Juzgado de Garantías N°2; p. 5).

Otros secretarios también asignaron una relevancia al aumento del nivel educativo de los empleados judiciales considerando que cuanto más saben el secretario y los empleados, mayor nivel de trabajo hay en cuanto a posibilidades de mejorar la resolución de las causas.

"(...) la última instancia la tiene el juez, pero tanto el secretario como los empleados tienen que estar al tanto, cuanto más sepan, más elevado puede ser el nivel de trabajo que haya" (Gastón, Secretario del Juzgado de Ejecución Penal N°1; p. 16)

Otros magistrados sostuvieron que al contar en la mayoría de los casos con estudiantes de derecho o abogados en el órgano judicial, ello genera que los magistrados realicen demandas distintas hacia los empleados hacia tareas de mayor complejidad.

"Hoy los empleados judiciales estudian derecho y tienen mayor compromiso, quieren estudiar. Eso hace que a mí no me puede venir a decir el oficial cuarto que por ser oficial cuarto no puede hacer tal tarea. Le digo leé la causa y dame tu opinión de cómo se tendría que resolver" (Manuel, Juez del Juzgado Correccional N°6, p.6).

En relación a la problemática de la movilidad de los empleados judiciales entre distintos organismos judiciales dentro del Departamento Judicial de Lomas de Zamora o inclusive entre Departamentos Judiciales del Conurbano Bonaerense, una magistrada de uno de los juzgados correccionales sostuvo que en su juzgado: "Son tres auxiliares, yo por ejemplo, en mesa de entradas tengo una abogada, un chico estudiando abogacía y la otra chica también estudiando abogacía pero están muy avanzados los dos, o sea, yo no me puedo quejar, hemos logrado hoy, esto se mueve mucho, a este juzgado vienen y me sacan la gente, saben que los preparo y después se los llevan para ascender, para mí es un orgullo, pero tengo que empezar de nuevo a cada rato (...)" (María, Juez del Juzgado Correccional N°1; p. 6)

A esta situación se agrega el hecho de que se prohíbe tener meritorios (que era una práctica muy frecuente en otros momentos) y que además desde la Corte hay demoras para el nombramiento de personal en los órganos judiciales.

"La Corte nombra a uno de los chicos que es abogado que está trabajando con nosotros de secretario en otro lado, se va, muy lindo, muy bien para él y ojala que le toque a todos, entonces tiene que venir una persona nueva, hasta que no nos mandan la propuesta, y de ahí hasta que venga la persona tarda seis meses. Y en el medio no puede trabajar, porque sino estaría en condiciones precarias, están prohibidos los meritorios, así como yo en su momento fui meritorio, están prohibidos los meritorios. Ese es uno de los problemas" (Gastón, Secretario del Juzgado de Ejecución Penal N°1; p. 11)

En relación a las dificultades de la profesionalización del personal judicial, algunos magistrados sostuvieron que puede resultar negativo fundamentalmente cuando transcurre un cierto tiempo sin nombrar al agente judicial en un cargo, un juez del Tribunal Oral Criminal N°1 destacó que "El que los empleados sean abogados o estudiantes de abogacía tiene una gran ventaja. La ventaja es que la gente lo hace con ganas de aprender, no es el viejo oficial mayor, que tenía el quinto año y nada más se dedicaba a venir a trabajar. Y el tema es qué pasa cuando este chico se recibe porque yo nombro el empleado, pero no nombro funcionario, entonces ahí viene la lista de espera, que es abogado y sigue siendo empleado, como por un lado es positivo y por otro lado, cuando llega a una etapa, puede resultar negativo. Si tenes una persona que está cuatro años recibida y no pudo ascender, es complejo" (Juez, Tr Oral Criminal N°1; p. 7)

## **Conclusiones**

Partiendo del desafío teórico-metodológico del estudio de la organización del trabajo judicial que contempla la hibridación entre los aspectos formales e informales, en esta ponencia buscamos comprender las tensiones del cambio organizacional en la primera instancia del fuero penal del Departamento Judicial de Lomas de Zamora (Provincia de Buenos Aires).

Teniendo en cuenta la existencia de dos lógicas en conflicto tales como la burocrática weberiana y la informal, la búsqueda del desafío teórico-metodológico consistió en comprender las tensiones y limitaciones de este cambio organizacional poniendo el acento en las pugnas entre: i) los órganos judiciales respecto de las funciones a desempeñar; ii) el rol de los jueces; y iii) nuevos requerimientos hacia el personal judicial.

Nos preguntamos en qué medida esas tensiones no implican limitaciones en la organización del trabajo judicial o, en todo caso, "zonas de incertidumbre" siguiendo a Crozier que pueden

contribuir, por un lado, a modificar los espacios de trabajo de la justicia, o bien, por el otro, a influenciar negativamente la capacidad de los funcionarios para introducir innovaciones en el servicio.

Interrogarnos acerca de estas cuestiones resulta útil para evaluar y considerar el proceso de reforma penal y cambio organizacional desde 1998 en la Provincia de Buenos Aires. Un camino que nos parece relevante es considerar las prácticas e interacciones de los magistrados y funcionarios para comprender la organización del trabajo en la justicia. En ese camino hemos observado desde la perspectiva de los actores judiciales cómo se ven confrontados a resolver problemas que los superan generando así aún más tensiones. Estas problemáticas aumentan en el caso de actores judiciales del fuero penal, en donde el tipo de trabajo que realizan está vinculado con la cuestión de la libertad y el futuro de la vida activa de los implicados.

### Referencias bibliográficas

- \*Carr, Alicia y Cammarota, Estela (2003) Documento del Proyecto UBACyT Programación Científica 2001-2004. Construcción del saber administrativo: modalidades que asume la investigación en Argentina desde 1958. Área Justicia (Agosto 2003).
- \*Crozier, M. (1963) *El fenómeno burocrático*. Seuil. Paris.
- \*Crozier, M. y Friedberg, E. (1977) “El actor y su estrategia”, en *El actor y el sistema*. Seuil. Paris.
- \*Dubet, F. (2005) “¿Mutaciones institucionales y/o neoliberalismo?”, en Revista Colombiana de Sociología, ISSN 0120- 159X, N°25, 2005 (pp. 63-80) <file:///C:/Documents%20and%20Settings/Administrador/Mis%20documentos/Downloads/11322-27494-1-PB.pdf> (Consultado el 27-01-2015)
- \*Dubet, F. (2006) *El declive de la institución. Profesiones, sujetos e individuos en la modernidad*. Barcelona, Editorial Gedisa.
- \*Merton, R.K. (1964) *Teoría y Estructura Social*. Fondo de Cultura Económica. México.
- \*Minzberg, H. (1988) *La Estructuración de las Organizaciones*. Ariel. Barcelona.
- \*O’Donnell, G. (1984) “Apuntes para una teoría del Estado”, en Oszlak, O. (comp.) *Teoría de la burocracia estatal: enfoques críticos*. Editorial Paidós, Buenos Aires.
- \*Perrow, C. (1979) “Departmental Power and Perspective in Industrial Firms”, en *Power in Organizations*. Zald (comp.) Nashville, Vanderbilt University Press.
- \*Ramio, C. (1999) *Teoría de la Organización y la administración pública*. Fuente: [www.bdp.org.ar/.../ Teoria%20de%20la%20Organizacion%20Carles%20Ramió.pdf](http://www.bdp.org.ar/.../Teoria%20de%20la%20Organizacion%20Carles%20Ramió.pdf)

\*Selznick, P. (1966) “Foundations of the Theory of Organization”, en *American Sociological Review*. N°13. American Sociological Association.

\*Weber, M. (1922) *Economía y Sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*. Segunda reimpresión en FCE, España (2002).

\*Wehle, B. (2001) “Organización del trabajo y competencias del personal en la administración de la justicia en los Tribunales Nacionales de Capital Federal”, en Libro: ACTAS del II Congreso Nacional de Sociología Jurídica “Cambio social y Derecho: Debates y propuestas sociológicas en los inicios del siglo XXI”, Córdoba, Facultad de Derecho, noviembre de 2001.

\*Wehle, B. (2007) “La influencia del discurso empresarial en el ámbito de la reforma de la justicia en Argentina”, en Primera Reunión del Grupo de Trabajo de CLACSO: Trabajo, Empleo, calificaciones profesionales, relaciones de trabajo e identidades laborales. Buenos Aires, noviembre de 2007.