



ACADEMIA DE
LA MAGISTRATURA

REVISTA DE INVESTIGACIÓN DE LA ACADEMIA DE LA MAGISTRATURA

Vol. 1, n.º 1, julio-diciembre, 2019
Publicación semestral. Lima, Perú.
ISSN: 2707-4056 (en línea)
DOI: 10.58581/rev.amag.2019.v1n1.03



Reflexiones de un juez soñador que anhela un sistema de justicia perfecto: ¿podemos hacerlo posible?

**Dreamer judge's thoughts longing for a perfect
justice system: can we make it possible?**

Luz Marlene Montero Ñavincopa

Sala Penal Descentralizada Permanente de Ate
(Lima, Perú)

lmontero@pj.gob.pe

<https://orcid.org/0000-0002-3828-7241>

Resumen: El presente artículo busca abordar el sistema de la administración de justicia desde un enfoque humano con relevancia jurídica. La investigación explica desde la experiencia en la judicatura el desenvolvimiento del servicio de justicia que debe ser amable, cordial, eficiente, eficaz, rápido, ético y equilibrado; sin embargo, adolece de casi todas las características que se anhela. Asimismo, se desarrollan factores que afectan el sistema convirtiéndolo en uno que revictimiza al justiciable. En este contexto, en lugar de darle solución a sus problemas en tiempo oportuno, a favor o en contra, explicándole los motivos de su decisión con claridad, lo hace con suma lentitud y sin lograr transmitir las razones de su fallo. Esto genera gran insatisfacción en

* Jueza Superior de la Sala Penal Descentralizada Permanente de Ate.

la ciudadanía, una imagen deficiente y deslegitimada. Se lleva el análisis a un plano existencial, económico, político, ético, autocrítico y natural que permita, finalmente, contar con un panorama de conocimiento, identificación de la problemática y reflexión, que ayude a tomar decisiones personales y acciones institucionales para mejorar el servicio de justicia en el ámbito nacional e internacional. Se evalúa si la ética influye en el mejoramiento del sistema de justicia, que finalmente es el objetivo y conclusión de este trabajo.

Palabras clave: eficiencia, ética, debilidades y optimización

Abstract: This article seeks to address the justice administration system from a human approach with legal relevance. Explaining from the experience in the judiciary the development of the justice service, which must be kind, cordial, efficient, effective, famous, ethical and balanced, but that however suffers from almost All the features we crave. Also, factors develop that affect the system making it one that revictimizes the justiciable. Where instead to solve your problems in a timely manner, for or against, but explaining the reasons for his decision clearly, he does so very slowly and without manage to convey the reasons for its failure. What generates great dissatisfaction in the citizens and a poor and delegitimated image. Taking your analysis to a plane existencial, economic, political, ethical, self-critical and natural, that finally allows us have a knowledge landscape, problem identification and reflection to help us make personal decisions and institutional actions to improve Our justice service at national and international level. Evaluating whether ethics would influence the improvement of the justice system, which are finally the objective and conclusion of this work.

Key words: justice, efficiency, ethics, weackness and optimization

RECIBIDO: 30/11/2019

REVISADO: 18/12/2019

APROBADO: 30/12/2019

FINANCIAMIENTO: Autofinanciado

1. Introducción

Hablar de los problemas de la administración de justicia y, por consiguiente, de la «justicia», por lo general, se convierte en una conversación cargada de opiniones negativas y críticas que finalmente terminan en una desmotivación y un sentimiento de resignación, ya que a través de los años no ha sido posible enrumbar o corregir las deficiencias que la aquejan.

Este problema, no es aislado, ni solo lo adolece el distrito de San Juan de Lurigancho, el Perú o Sudamérica, sino que se presenta a nivel mundial. Países como Colombia, Argentina, México, España, entre otros, padecen de problemas de insatisfacción, los mismos que están ligados al sistema de administración de justicia.

El indicador que principalmente se menciona es la corrupción. La que si bien constituye un problema transversal a nivel del sector público y también privado, no es el único, aunque sea el más percibido y determinante a nivel mundial.

La Transparency International the global coalition against corruption señala que «en el 2018 el índice que clasifica 180 países y territorios según sus niveles percibidos de corrupción en el sector público, (...) utiliza una escala de 0 a 100, donde 0 es altamente corrupto y 100 es muy limpio. Más de dos tercios de los países obtienen puntajes inferiores a 50 (...), con un puntaje promedio de solo 43» (Transparencia Internacional, 2018). Este resultado demuestra que la corrupción está presente también en los sistemas de administración de justicia, constituyendo un serio problema que desestabiliza la seguridad jurídica y genera intranquilidad en la población.

Así se tiene que, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) en su *Boletín Perú: Percepción Ciudadana sobre Gobernabilidad, Democracia y Confianza en las Instituciones: enero-junio 2019*, publicado en agosto del 2019, en el rubro de nivel de confianza en las instituciones del país, señala que a excepción del Reniec y la Iglesia Católica:

el resto de las instituciones, se ubican en la categoría de no confiables, y son aquellas cuya tasa de respuestas negativas (no confiable) excedía a las respuestas positivas (confiable). El ranking de las instituciones no confiables, es encabezado por los partidos políticos (...). Seguido por el Congreso de la República (...) y el Poder Judicial (7 veces mayor el porcentaje de desconfianza al de confianza). A excepción de la radio y televisión y la prensa Escrita, todas las instituciones ubicadas en el grupo de instituciones no confiables, pertenecen al sector público. (p. 7)

Esta situación genera gran descontento en la sociedad a todo nivel y estrato social, transmitiendo una sensación de inseguridad en el país, pues la justicia o el poder judicial de cada nación debe ser el último bastión adonde las personas recurran y salgan realmente felices, satisfechas y en paz.

No obstante, el problema de la corrupción no es la única causa de insatisfacción en la ciudadanía, que genera una imagen deficiente y deslegitimada. A ella se suman otros factores como la sobrecarga procesal, falta de empatía, apartamiento de la ética, ausencia de un servicio de calidad, una cultura de litigio, afectación de la salud mental y la supresión de un anhelo por mejorar el servicio de justicia.

Se hace necesario no solo identificar las posibles causas que generan un deficiente servicio de justicia, sino reflexionar acerca de ellas, plantearse las posibles soluciones y lograr un sistema de justicia perfecto.

Es por ello, que resulta determinante ingresar al mundo judicial e identificar y analizar las causas que posiblemente estuviesen produciendo y manteniendo estos problemas a lo largo de la historia de la humanidad, qué mejor por parte de alguien que lo vive desde adentro.

Ser juez y yo

Desde que era niña supe que algo tenía que ver con la justicia. Quise ser policía o fiscal, pero mi labor estaba en la judicatura.

Alguien me decía y aún escucho la frase en mi memoria «Dios nos pone donde nos necesita» y seguramente tenía razón, así que intento hacer lo mejor que puedo donde me necesiten. En este artículo no vamos a hablar de Dios, pero sí de justicia, así que me voy a permitir decir qué es la justicia para mí o qué entiendo yo por justicia: es una palabra hueca y vacía que para concretarse requiere de muchos requisitos y trámites, que, por último, no nos satisface por su lentitud, arbitrariedad, malos tratos recibidos y resolución incomprensible que llega a nuestras manos.

Seguramente, con dicha definición me hago merecedora de muchas críticas, pero no les temo, pues como siempre digo «quien dice la verdad no miente ni ofende» y este trabajo no busca agradar a alguien, sino hacer reflexionar a quien con interés o curiosidad lo lea.

Y, es que la justicia debería ser la palabra más bonita sobre la faz de la tierra, conjuntamente con la felicidad. Sin embargo, se convierte en un gran tormento, más cuando tenemos que recurrir al Poder Judicial a reclamar justicia.

Para Aristóteles «la justicia deviene también el resumen de todas las virtudes, y la vida justa, *dikaié zoé*, la vida civilizada», conforme lo refiere Miguela Domingo, profesora de la Universidad de Alcalá.

Sin embargo, la justicia recae en manos de un juez. Es por ello, que la importancia de un eficiente servicio de justicia radica en la calidad de un juez y su virtuosidad; en su capacidad de razonamiento, en su sentido de equidad, en su ingente conocimiento, en su capacidad de organización, sobre todo, en su excelencia como ser humano.

Pero, ¿cómo hallamos la excelencia en las personas y sobre todo en un juez?, pues este trabajo tratará de explicar la importancia de un adecuado servicio de justicia, cálido, armónico, cordial, eficiente, eficaz, rápido, ético y equilibrado, identificando los factores que afectan el sistema de justicia convirtiéndolo en uno indolente y revictimizante, en lugar del paraíso que debería ser. A partir de ello, se debe sensibilizar a los involucrados, abogados y no abogados, jueces y no jueces, administradores, ingenieros, empresarios

para contagiarse de la ilusión de un mundo más justo a partir de la «justicia», y replantear los cambios necesarios para la mejora del sistema de administración de justicia.

Teniendo en cuenta que las instituciones están constituidas por personas, y que somos las personas quienes consolidamos el servicio a través de nuestros gestos, trato y propio comportamiento diario, convirtiéndolo en lo que, finalmente, cualquier usuario percibe y recibe; volveré a citar a Aristóteles cuando señala, en la obra *Ética en Platón y Aristóteles*:

En todo cambio permanece el sujeto (que es el que cambia y se transforma), el cual pasa de la privación a la posesión de la forma. Aristóteles dirá a modo de ejemplo que es así como el hombre se hace «culto», pasando de la in-cultura a la cultura.

Por ello, me reafirmo en que todo cambio tendrá que centrarse en la sensibilización y compromiso de mejora individual de cada integrante y miembro del Poder Judicial, desde la persona que nos recibe en la puerta, en mesa de partes, en las secretarías, y hasta el mismo juez.

Recuerdo los días de rigurosa preparación para ingresar a la judicatura como juez titular de paz letrado, que es la instancia más baja en la judicatura letrada peruana; además de la felicidad que sentí en mi nombramiento y el trato que recibí cuando llegué a mi juzgado.

Previamente hice trabajo de inteligencia, así que fui a hacer una consulta como cualquier ciudadana, con lenguaje sencillo y en tono humilde, preguntando por el señor juez y si podía concederme una entrevista. La señorita encargada de mesa de partes, ni siquiera me miró, respondiéndome que el señor juez no se encontraba, para luego, levantar la cabeza y preguntarme si yo era su amiga. Le dije que no y que no se preocupara que yo regresaría en otro momento en que quizá pudiera atenderme. Esa fue mi primera experiencia en el que sería mi juzgado.

Grande fue su sorpresa, cuando me vieron llegar y presentarme como la nueva jueza. Por supuesto, el trato fue absolutamente distinto; sin embargo, dicha experiencia me sirvió para imaginar cómo se trataba diariamente a las personas que asistían al despacho, así que fue lo primero en que trabajé cuando me hice cargo. El adecuado trato a todo aquel que llegara al juzgado.

Pero, no fue tan fácil como decirlo, pedirlo o imaginarlo, pues la esencia de la persona o la costumbre de comportarnos a diario, es más fuerte, más aún si nuestro carácter o actitud tiende a ser de enojo, desidia o indiferencia y no lo digo por mi juzgado de esa época, porque déjenme decirles que sí mejoramos.

La importancia de un adecuado servicio de justicia

Para toda persona su profesión, ocupación u oficio seguramente es lo más importante, pues de ello depende su plenitud, su felicidad, su trascendencia en la sociedad, su orgullo, su economía y su vida en general. Sin embargo, además de todo ello, a lo que no es ajeno un juez, debemos agregar su responsabilidad en la decisión sobre la vida ajena y en la sociedad.

A decir de Mora Contreras, en su artículo sobre Calidad del servicio y la satisfacción del consumidor, publicada en la *Revista brasileira de Marketing*, «en el contexto de los servicios la calidad se define bajo el supuesto que todos los miembros de la empresa y todos los aspectos relacionados con la organización, se implican para alcanzarla».

La labor de administrar justicia es la más bella, pero a su vez la más álgida, la más alta, pues en ella recae la potestad de dar a cada quien lo que le corresponde: sancionar lo reprochable, corregir los errores de la administración pública, hacer prevalecer los derechos constitucionales y corregir los mismos errores judiciales. Es allí donde radica la gran relevancia de su función, es por ello que dicha labor debe recaer en las mejores personas y desarrollarse en las mejores condiciones.

Hemos dicho que el Poder Judicial es el último bastión a donde recurren las personas para lograr su tranquilidad y solucionar sus problemas. Sin embargo, lo que las personas encuentran desde su ingreso a un centro de justicia es un trato que va desde lo poco amable o pocas veces amable a uno distante, frío y hasta maltratador, cuando lo que esperamos es al menos un trato educado y a mucho pedir diligente y cortés, el que aún con toda la problemática existente dentro de la administración de justicia. Sería bastante y estoy segura mejoraría notablemente la imagen del servicio de justicia.

Continúa diciendo Mora (2011) que, en el contexto de un servicio, la calidad:

se centra (...) en una premisa: si se logra la implicación de todos los miembros de la organización en la mejora continua de la calidad en cada una de las actividades que realiza, se obtiene la calidad en todo lo relacionado a la organización, es decir, la calidad deja de ser un calificativo exclusivo para un producto y pasa a ser un concepto que envuelve todas las actividades en las que esté inmersa la organización. (pp. 146-162)

Lo que nos lleva a afirmar que la calidad de servicio no solo es importante, sino que, además, tiene que adoptarse como un concepto total y transversal, a todo nivel. Se debe instaurar desde las instancias más altas del aparato jurisdiccional hasta sus órganos más cercanos a la ciudadanía, como lo serían los Juzgados de Paz (juzgados de pueblos lejanos a cargo de un ciudadano ilustre, no necesariamente abogado) o Juzgados de Paz Letrado, pasando por todas sus instancias.

Dentro de estas, también están las áreas administrativas del propio aparato jurisdiccional (gerencias y jefaturas), áreas administrativas internas que brindan atención a los usuarios (administradores de módulos y sedes descentralizadas), áreas jurisdiccionales internas (personal de módulos sin contacto con el público), áreas jurisdiccionales que brindan atención a los usuarios (trato directo con los justiciables), servidores en general y los propios jueces, los que deben brindar un trato cálido, amable y diligente.

Pero, déjenme decirles que los tratos adversos o inadecuados, no son solo una realidad para los usuarios que esperan un servicio de calidad, sino, también, un problema interno para los propios jueces distraendo la dirección de sus despachos. Ellos tienen que batallar por materiales de escritorio que no resultan suficientes ni llegan oportunamente para cumplir sus labores, así como pugnar por lograr que se les asigne personal idóneo, calificado y capacitado.

Se debe tener presente que la indiferencia, la desidia, la falta de compromiso, aun en pequeñas cantidades o lugares aislados de un sistema generan deficiencia en el servicio de calidad, aun tratándose de las áreas más remotas o menos notorias.

Y, qué podemos esperar de un personal agobiado por sus propios problemas, que no puede solucionar en casa, que nadie atiende ni a nadie le preocupa, pues su área de bienestar es ineficiente. Por eso, se siente desesperanzado por no mejorar sus condiciones laborales, por las que lucha por décadas esperando fin de año para iniciar los paros parciales y probablemente ir a la huelga indefinida, inquieto por la falta de dinero, entristecido por las feas paredes que lo rodean, fatigado de tanto papel que revisar y encima incomprendido y maltratado por sus propios jefes. Circunstancia a la que se enfrentará el usuario del servicio de justicia que acude al Poder Judicial.

Luego, el justiciable o su abogado se encontrará posiblemente con el juez un tanto soberbio, con aires de superioridad y algo de tiranía. Le dirigirá la palabra y le concederá unos minutos para hablar, aduciendo su falta de tiempo, la sobrecarga o simplemente que le está haciendo el favor de atenderlo y que no se sobrepase del tiempo otorgado.

Sin contar el tiempo que tardarán en tramitarse y resolverse sus procesos, que de por sí se convierte en un desgastante trajín de pasillos judiciales, abogados, tiempo y dinero que, en el mejor de los casos, podría recuperarse con el cobro de costos y costas. Sin embargo, en otro escenario podría hasta no ampararse y convertirse en un trajín inútil y desesperanzador.

En este extremo resulta conveniente citar a Daniel Tigani (2006), quien en su obra *Excelencia en Servicio*, describe lo siguiente: «la tendencia de quienes no tienen experiencia en el trato con la gente es la de ser simétricos al interlocutor, esto es, tratar bien al amable y tratar mal al que no lo es» (p. 53). Y considerando que por lo general la gente que acude al poder judicial ya va cargada de emociones negativas y, por lo general, con mal humor y un trato poco amable. El resultado es el sostenido líneas arriba: maltrato. Así se convertirá todo el sistema de justicia en un círculo vicioso de mediocridad e indiferencia, tanto interna como externa. Interna porque el maltrato es recibido y compartido de los mismos integrantes del Poder Judicial y externa porque lo que recibimos dentro es lo que exteriorizamos. Sin justificar, de ninguna manera, un servicio inadecuado, ni la forma correcta de reaccionar. Pero estamos reflexionando.

Sin embargo, el mismo autor nos da una posible solución, cuando señala que «sin embargo dado que quien atiende siempre es la misma clase de persona, tiene que evitar toda simetría y ser amable con todos, reteniendo su integridad en todo tiempo». Y, creo que ahí radicaría el gran secreto.

En síntesis, esta es la realidad del Poder Judicial. Pero ahí no queda todo.

La sobrecarga como problema macro

Sería poco serio realizar afirmaciones que no he constatado, pero he tenido la oportunidad de viajar a Argentina y a España. Escuché de propia fuente a otros jueces quienes manifiestan que tienen a su cargo una excesiva carga procesal. De esto da fe mi maestro el doctor Adolfo Alvarado Velloso quien en sus conferencias, incluso en la dictada en el Congreso Internacional de Derecho Procesal realizado en la Universidad de Lima, el 2018. Él refiere, en base a su propia experiencia de más de 30 años en el sistema de justicia, que el problema de la sobrecarga lo vio desde sus inicios de abogado en el Poder Judicial argentino y que aún al jubilarse nunca vio superar. Estas afirmaciones permiten recordar seguramente a los lectores, sobre todo los de mayor edad, que la lentitud, el atraso y sobrecarga son un problema patente también en el Perú desde tiempos inmemoriales.

El *Boletín Estadístico Institucional* n.º 01 -2019 del Poder Judicial del Perú, de enero-marzo 2019, en el cuadro n.º 5 muestra el indicador denominado Tasa de congestión, con el cual se trata de medir el grado de saturación que tienen los órganos jurisdiccionales del Poder Judicial. En el período enero-marzo 2019, se observa el valor calculado de la tasa de congestión es de 4,14, el cual nos indica que se tenía que tramitar aproximadamente cuatro veces más casos de los que se pudo resolver. Asimismo, son los Juzgados de Paz Letrado (4,33) que presentan un mayor valor de la tasa de congestión, seguido

por los juzgados especializados (4,12), y las salas superiores (3,72). Por otro lado, se observa que la tasa de congestión para los órganos jurisdiccionales permanentes y transitorios es de 4,17 y 3,76; respectivamente (p. 14).

Lo que demuestra, que la sobrecarga procesal es un marcado problema concreto y real dentro de la judicatura peruana. Esta constituye uno de los factores que afecta un eficiente y eficaz servicio de justicia. Todo esto debido a que es como querer que el agua fluyera con la misma facilidad por la parte amplia de un embudo como por la parte angosta, lo cual todos hemos visto como práctica escolar o doméstica, no es posible.

De la misma forma, jueces chilenos, colombianos, mexicanos y uruguayos, con los que he tenido oportunidad de compartir aula en la maestría de Rosario Argentina, a cargo del maestro Adolfo Alvarado Velloso, manifiestan lo mismo. Esta información, me da la autoridad para reafirmar que el problema de la sobrecarga procesal es un problema que aqueja la administración de justicia en el ámbito mundial.

Alguien podría preguntarse, si es que este es un problema mundial y común a las sociedades, ¿para qué o por qué sería necesario preocuparnos? Y es que la respuesta está en que el valor justicia y la administración de justicia no deberían permanecer en crisis crónica, pues si pensáramos de esa forma o adoptáramos esa postura, no tendríamos razón de existir como seres humanos pensantes y, sobre todo, razonables.

Es evidente que la justicia está en crisis, pero también resulta innegable que merece que hagamos algo, pues el equilibrio de nuestras vidas y de la sociedad recaen en la administración de justicia, la que si consentimos que permanezca en decaimiento no permitirá la paz que tanto anhelamos.

Entonces corresponde preguntarnos ¿cómo esperamos brindar un mejor servicio de justicia, si la sobrecarga que existe cada año es mayor o disminuye de forma desproporcional a su incremento?, ¿cómo se solucionaría ello?, ¿será posible brindar un servicio de excelencia mientras persista la sobrecarga?

La realidad tendría que ser abordada como un problema conjunto, donde las áreas involucradas se comuniquen y realicen un trabajo en equipo, tanto la administración, las áreas técnicas, así como el área jurisdiccional, pues si se trabaja de forma disociada nunca mejorará.

Los justiciables, los jueces y los litigantes

Una de las posibles soluciones a la sobrecarga procesal sería transformar la cantidad de procesos y demandas en soluciones más pacíficas y menos traumáticas que las del sometimiento a un proceso judicial. En el Perú, contamos con la Conciliación como un mecanismo alternativo de solución de

conflictos, la misma que data de 1997, reglamentada recién en el 2005, la que se convirtió en una fuente de ilusión para introducir soluciones armónicas y autocompositivas. Esto permitía o favorecía a las personas para solucionar sus conflictos con un acuerdo realizado entre ellas ante un conciliador que se convertía en un facilitador de la comunicación.

Sin embargo, no ha tenido mucho éxito, ya que si bien, la ciudadanía optó por concurrir masivamente a los centros de conciliación, el incumplimiento de los acuerdos arribados hacía que de todas maneras estos conflictos materiales o problemas de las personas terminaran igualmente en el Poder Judicial, a través de procesos de ejecución de acuerdo conciliatorio o que, simplemente, se convirtiera en un requisito de procedibilidad. Esto es un requisito que debía acompañarse a la demanda para iniciar un proceso judicial, al que en la práctica ni siquiera asiste la parte invitada a conciliar, terminando todos los conflictos en el poder judicial.

Tigani, en su obra *Excelencia en Servicio* (2006) refiere:

muchos de nosotros, hemos nacido y crecido en una cultura de burocracia, donde nuestras expectativas sobre las personas que sirven públicamente, está plagada de estereotipos negativos que nos ha dejado una fuerte impronta. Todos hemos tenido experiencias negativas, sacando número para ser atendidos, haciendo largas colas para el pago de servicios e impuestos, teniendo que pagar primero para después tener derecho a reclamar, etc. Esta cultura ha influido fuertemente en nuestra actitud natural y es la razón por la que generalmente asumimos una posición defensiva cuando nos toca cumplir el papel de prestadores de servicio. (p. 5)

Esta cita resultaría fuera de contexto, sino fuera porque esa cultura imperante, es la que reina en la cabeza de toda la ciudadanía la que se ve reflejada en nuestros litigantes cuando escuchamos en audiencia: «¡Jueza, lo único que quiero es que usted le diga (...)!» y es que ese mismo arraigo de burocracia materializado a través de la judicialización es el que siente la población, quizá naturalmente o muy profundamente interiorizado como la autoridad natural para decirle qué hacer o qué no hacer. Esta situación conlleva a los usuarios a acudir masivamente a la judicatura a someter sus conflictos ante un juez.

Es que, existe una evidente cultura de litigio y enfrentamiento, incluso penalizando las conductas más básicas que podrían resultar agraviantes. Sin embargo, finalmente se están tratando incluso de «restaurar» o «terapeutizar», ello en base a la aplicación de los enfoques de justicia restaurativa y terapéutica.

Si bien en el caso de la justicia restaurativa el hecho se ha llevado a un proceso, la solución que se pretende brindar pasa por un proceso sanador que busca el mejor resultado tanto para la víctima como para el victimario, poniéndole fin al proceso de forma rápida y menos traumática para ambos.

En este caso la víctima se ve resarcida a satisfacción y desagraviada por su agresor, así como el victimario reflexiona sobre su actuar incorrecto y se le brinda una oportunidad para evitar estigmatizarlo, lo que conlleva a una solución mucho más armónica.

Asimismo, la justicia terapéutica, impulsada por David W. Wexler en los Estados Unidos, a través de su obra «Justicia terapéutica: una visión general» (2014) propugna un enfoque transversal para todo el aparato jurisdiccional, a través de soluciones que haga menos traumática la intervención de la justicia en la vida de las personas. Resulta una de las formas que podría agilizar y ayudar a descargar el embalsamiento de la labor jurisdiccional, al facilitar la aplicación de la justicia de forma sanadora. Estos enfoques propician y proporcionan herramientas que conllevan a una solución mucho más conciliadora y ágil dentro del sistema de justicia.

Sin embargo, todos estos esfuerzos no resultan suficientes hasta la fecha, haciéndose necesario identificar cuál es el problema que se viene presentando para contribuir a la sobrecarga y uno de esos factores resulta ser la cultura de litigio.

Y es que, todas estas formas de propulsión a un cambio ventajoso de la justicia, no tendrán el éxito esperado si es que no se cambia la cultura existente. Desde la formación de los estudiantes de Derecho, educándolos con una visión distinta, correcta, más íntegra más ética, orientando llevar a juicio solo lo necesario y nada más que lo estrictamente necesario, sin generar una falsa expectativa de litigio favorable en su cliente. Esto tendrá que ver también con su adecuada conducencia ética.

Asimismo, una buena forma de introducir los conceptos de una justicia de paz, es la enseñanza en los colegios, las iglesias, las municipalidades, que en realidad deberían empezar por el hogar. El principal objetivo debe ser armonizar el respeto de los derechos ajenos, desde los derechos de los hijos —que pensamos son nuestra propiedad y no sujetos de derecho— de los padres, de los hermanos, de los abuelos, con reglas mínimas de cortesía. Igualmente, los bienes ajenos: no coger el lápiz, el borrador, el tajador, los colores y cualquier otro objeto ajeno. El tratar con respeto al compañero, a los profesores, a la familia, al señor de limpieza, al conductor, al vendedor, al arrendador de la casa, pagando el alquiler puntualmente.

Podría sonar insustancial o poco importante, lo referido en el párrafo anterior, pero si lo analizamos, tenemos que en ello (la falta de respeto de los derechos ajenos) radican todos los conflictos. Si todas las personas, fuéramos respetuosas de los derechos de los demás, nadie tendría nada que reclamar (demandas de alimentos, desalojos, robos, acciones de hábeas corpus, amparos, acciones contencioso administrativas, entre otros). Llevándolo a

un plano más coloquial, agregaría mi frase favorita y repetida en casi todas mis audiencias, cuya autoría me atribuyo, que «los problemas surgen por una inadecuada comunicación».

No basta, con identificar la problemática existente en la administración de justicia, pues todos la percibimos y cuando menos tenemos una idea, con una opinión formada de lo que ocurre desde nuestros distintos ángulos de participación. Sin embargo, luego de identificar las deficiencias y las causas de las mismas, tenemos que plantear las posibles soluciones y ponernos en acción, que es el objetivo de este trabajo.

Para lograr el objetivo esperado, tenemos que pensar en qué es lo que está ocurriendo con nuestro sistema de justicia. Qué es lo que está pasando en la sociedad, en la comunidad y en las familias, que son las que llevan sus conflictos a los juzgados. Y, concientizarnos en lo que requerimos en este punto, que es iniciar una cultura de mayor armonía y respeto de los derechos de los demás. Esto debe ocurrir desde las universidades, colegios y hogares que permita disminuir los índices de irrespeto y conflicto, en base a una cultura de paz, menos litigiosa y confrontada que nos lleve a vivir en armonía.

Asimismo, los jueces, también formados dentro de una cultura de litigio y burocracia, también tienen que reenfocar su forma de administrar justicia para poder mejorar el sistema. Al igual que los abogados litigantes. En el primer caso (jueces), tendríamos que contemplar, desde, una actitud propiciadora de la comunicación entre los justiciables y la judicatura, para luego facilitar la comunicación entre los mismos justiciables, hasta, simplificar algunos procedimientos, sin alterar el debido proceso, pero favoreciendo la solución de los conflictos. Y, en el caso de los abogados litigantes, orientando con transparencia y suficiente conocimiento del caso en concreto, la forma más asertiva para solucionar el caso que le presenten, buscando primeramente una solución autocompositiva, evitando recurrir al órgano jurisdiccional.

Recitando a Tigani (2006), se diría que:

es necesario tener la convicción interna de lo que no es evidente y concentrar todos nuestros pensamientos y acciones subordinándolos a la visión. Es probable que no sea muy clara todavía, pero con perseverancia, se irá abriendo camino hacia un nuevo paradigma, dentro del cual todo lo que hagamos va a tener sentido y coherencia, aunque al principio no consigamos compartirlo con todo el mundo.

Convencerse de lo que no se ve no es nada fácil, pero la historia está repleta de personajes resistidos y hasta tomados por locos, por ir en contra del sentido común o de lo universalmente aceptado como inamovible. Colón, Edison, Galileo, etc. y hasta Jesús fueron discutidos y perseguidos. Sin Fe es imposible el éxito. (pp. 58-59)

Ningún plan de trabajo tendrá el éxito esperado en un tema de reforma sin una adecuada sensibilización y transformación de cultura, empezando por uno mismo.

La salud mental en la justicia

En la búsqueda de un sistema de justicia óptimo y saludable lo que debería primar es la salud mental de los jueces. Esta a su vez tendría que ser resguardada y garantizada como un derecho laboral de los jueces. Es fácil pensar que un juez puede y debe enfrentar la sobrecarga abrumadora de expedientes o simplemente una sobrecarga, pero nadie se pregunta ni advierte cuales son las necesidades a las que se enfrenta un juez.

Un juez debe vivir su propia vida, esto es gozar de su tiempo libre, tener un espacio familiar saludable, la tranquilidad de poder salir a su hora, llegar a su hogar, descansar, olvidarse del despacho. Sin embargo, esto jamás ocurre.

Podríamos llamarlo una mala práctica quizá, pero es la realidad. Y no es porque el juez así lo desee, sino que la propia labor y sentido de responsabilidad hace que los jueces responsables jamás salgan a su hora y realicen jornadas de trabajo extraordinarias que nadie reconoce. Todo esto conlleva a que no pueda descansar las horas necesarias, no pueda despejar su mente, no pueda dedicar el tiempo suficiente a sus hijos y su familia o no tenga tiempo para capacitarse.

Esta situación genera un estado de intranquilidad que altera su derecho al propio descanso y disfrute al que debería acceder con absoluta calma, afectando de esta manera su derecho a la salud mental los que han sido recogidos en la sentencia del Tribunal Constitucional n.º 02480-2008-PA/TC, la que en su considerando undécimo señala:

Teniendo presente el contenido de los artículos referidos, puede concluirse que en el ámbito del Derecho Internacional de los Derechos Humanos: a) el derecho a la salud mental es parte integrante del derecho a la salud; b) el derecho a la salud tiene como único titular a la persona humana; c) el derecho a la salud mental tiene como contenido el derecho a disfrutar del mayor nivel posible de salud mental que le permita a la persona humana vivir dignamente; y, d) la salud protegida no es únicamente la física, sino que comprende, también, todos aquellos componentes propios del bienestar psicológico y mental de la persona humana.

Si bien en el Perú, ya se había desarrollado en sentencias como la mencionada, el derecho a la salud mental, este derecho ha sido recientemente recogido en la Ley n.º 30947-Ley de Salud Mental, de reciente promulgación, pero llevada esta al plano materia de análisis. Nos pone de manifiesto el riesgo que conlleva el desempeño de la labor jurisdiccional en la salud mental de los jueces. Es así, que el magistrado Joaquín Sánchez Ugena, juez

de Audiencia de Sevilla, España, falleció de un paro cardíaco, presuntamente por su dedicada entrega a sus labores.

Esta situación no es ajena al Perú, si bien no con el costo de una muerte repentina dentro de los tribunales, sí lo es con parálisis faciales, parálisis de medio cuerpo, dolores musculares severos, cefaleas tensionales agudas, cuadros de estrés marcados, que a su vez desencadenan severos cuadros de gastritis, falta de sueño, tics nerviosos, dermatitis, baja de defensas en general y, finalmente, terribles cuadros de cáncer con el consiguiente sufrimiento del mismo magistrado y su familia.

Lo que se corrobora con el estudio realizado en el año 2009, sobre *Estrés, ansiedad y depresión en magistrados de Lima, Perú*, donde se concluye lo siguiente:

El estrés general estuvo presente en el 18,5 % de los magistrados, el estrés laboral en 33,7 %, ansiedad en 12,5 % y depresión en 15,0 %. Estas tres condiciones estuvieron presentes en el 6,6 % de los magistrados, y al menos una estuvo presente en el 25,9 %. (...) Se recomienda que los programas de intervención y prevención se dirijan al manejo del estrés, ansiedad depresión en conjunto, dada su alta asociación.

Situación que debió generar medidas inmediatas para revertir los resultados, buscando la mejoría de condiciones y el bienestar de los magistrados, que en ese estudio también comprendió a los fiscales. Sin embargo, lejos de ello, aún habiéndose realizado con conocimiento del entonces Consejo Nacional de la Magistratura, no se hizo un seguimiento adecuado para revertir dicha situación.

Estos factores hacen que el adecuado servicio de justicia: fresco, sencillo y diligente, se convierta en uno abrumado, lento y poco proactivo, que distrae su objetivo de eficiencia en el pensamiento genuino y legítimo de pensar en su propio estrés. Quizá aquí sea bueno aventurarse a señalar, con la venia de los lectores, que es necesario también pensar en el bienestar de quien debe servirnos para que nos sirvan mejor.

Alguien se ha puesto a pensar en lo agobiante que resulta trabajar de ocho de la mañana a ocho de la noche; llegar a tu casa a las nueve, comer, atender a tus hijos, a tu cónyuge o a tus padres; volverte a sentar para trabajar los expedientes que llevaste a tu casa, amanecerte y llegado el fin de semana acudir a la Academia de la Magistratura para estudiar tu curso de ascenso.

Esas tragedias griegas solo las vive un juez. Y sin quejarse, los jueces no podemos hacer huelgas, no tenemos tiempo para realizar reclamos, no podemos sindicalizarnos, ni tenemos representantes eficientes y empáticos que se compren los reclamos de siempre.

El juez responsable y comprometido trata de hacer siempre lo mejor, pero el hacer lo mejor muchas veces le genera grandes sacrificios, incluso en su salud. Si te llegas a enfermar, como alguna vez me dijo un presidente de Corte, te pondrán un reemplazo y la vida continuará, pero para tu familia sí eres indispensable. Hasta ahora siento y pienso en sus palabras y aunque fueron muy sinceras y ciertas, no logro asimilarlas del todo.

Muestra de ello, es este artículo, que como reza su título anhela descubrir con curiosidad infantil las razones de la problemática de la administración de justicia, identificar los mismos, analizarlos, reflexionar sobre ellos y plantear las posibles soluciones que puedan hacer un sistema de justicia perfecto.

Sin embargo, es necesario preguntarnos, ¿quién se preocupa por los jueces?, ¿quién vela por sus derechos? Es desilusionante ver cómo las instancias administrativas buscan vanamente combatir y corregir los problemas existentes de sobrecarga y productividad, sin ser capaces de convocar a los actores para sugerir las estrategias a adoptarse, dictando medidas fuera de la realidad o metas incumplibles que lo único que generan es una resolución ligera que quizá ponga fin al proceso, pero no soluciona el conflicto de los justiciables.

En la misma línea ¿quién hace justicia a los jueces?, ahora mismo estamos sufriendo por superar las vallas de un acto de corrupción que ha ensombrecido un debido proceso a favor de los jueces para el cobro de sus remuneraciones. Nos hemos visto obligados a acudir a la administración de justicia para que se respeten nuestros derechos: ironías de la vida.

Si partimos de ese solo punto, de que los derechos de los jueces del Perú no se respetan, por los motivos que fueren, generando a su vez afectación a su salud mental, ¿cómo esperamos que los jueces defiendan y hagan respetar sus propios fallos a favor de terceros a los que tenemos que defender?

El Código Iberoamericano de Ética Judicial señala en su artículo 47 «El juez debe estar dispuesto a promover y colaborar en todo lo que signifique un mejor funcionamiento de la administración de justicia», lo que implica que todos los jueces de la república y en todas sus instancias hagan imperar la justicia, pero recordando que la caridad empieza por casa y se predica con el ejemplo.

Por lo que, tendría que empezarse por respetar y garantizar los derechos de los jueces, para lograr su tranquilidad y felicidad. De esa manera, se podrá afianzar su bienestar físico, mental y moral, con lo que fortaleceríamos su prudencia, templanza y firmeza, a efectos de lograr un mejor desempeño, eficiencia y eficacia en su labor.

La condición del juez como referente social

Es maravilloso decir, henchido de emoción, «yo soy juez». Sin lugar a dudas tendría que ser la mejor frase de todas, la de mayor orgullo, la de principal grandeza, la de mayor excelencia, la de mejor referente social. ¿Se siente mi orgullo, ¿verdad? Sin embargo, es un problema, pues como hemos dicho líneas arriba, la mayoría de ciudadanos no nos ven tan bien, al menos no institucionalmente.

Es de señalar, que esta calificación de aceptación tan baja o marcada desaprobación, tiene que ver con todo lo que hemos venido mencionando. Una inadecuada atención al justiciable, el trato distante e indiferente, la sobrecarga que se afronta, la cultura de litigio, el maltrato interno que sufre el mismo juez, servidores desmotivados, la afectación de la propia salud mental, entre otros grandes problemas estructurales.

Sin embargo, ¿será posible que algún día la ciudadanía nos perciba de otra manera?, yo diría que sí es posible. El juez tiene que ser esa persona excepcional que todos anhelamos, aún con nuestras propias diferencias de carácter y personalidad, pero personas extraordinarias para el servicio de los demás.

Recordaba al rey Salomón y su sabia decisión para determinar a quién entregar a un bebé que era reclamado por dos mujeres que se decían su madre. Preguntó y preguntó, y las dos se mantenían firmes en sus dichos de quien era la madre, hasta que él dijo que la decisión más sabia era partir al niño y entregar una parte a cada una. Cuando estuvo a punto de partirlo una de ellas cayó de rodillas al suelo e imploró al rey que no lo hiciera y que entregara al niño a la otra mujer. Acto seguido el rey resolvió entregar al bebé a aquella mujer que suplicó no lo partiera, que con verdadero y genuino amor natural de madre, no le importaba perder la cercanía y el disfrute de su hijo con tal de ver salvada su vida.

Dichas sabias actitudes por las que trascendió Salomón en la historia son las que deben caracterizar a todo juez en el mundo, sabiendo oír, manteniendo su inmediatez, siendo visto y admirado como el más perspicaz y determinante ser humano en el que las personas podamos confiar. No solamente debe ser respetado por su inteligencia y conocimientos, sino por su agudeza al momento de resolver las causas de la forma más justa.

Otro gran aspecto de absoluta importancia es su conducencia como ciudadano. No es posible ser un gran juez, honesto, honorable, correcto, justo, propio y respetable, si es un ser ratonesco en su vida familiar.

Mis dichos favoritos son: «La caridad empieza por casa» y «los problemas surgen por una inadecuada comunicación». El primero no es mío, pero lo he

escuchado desde niña a mi madre y seguro que ella también se lo escuchó a la suya, debe ser un dicho popular, pero tiene mucho de razón, pues no podemos ser buenos con los demás mientras que seamos malos en casa y en nuestra comunidad.

Una adecuada conducencia tiene que ser la característica más preciada de un juez, además de su ética y su integridad, para que esta imagen sea el respaldo genuino de un buen juez. No basta con parecer una buena persona, no basta con decirse ser un buen vecino, no basta con creerse un buen compañero de universidad, mostrándose complaciente, pues el amigo jamás te pedirá que hagas algo incorrecto y quien te lo pida, no es tu amigo, así que no tendrías porque poner tu cargo a disposición de un «servicio». Esta actitud atentaría contra tu ética y tu imagen como persona y como juez.

El rol constitucional del juez

A todo lo dicho, es necesario evaluar la circunstancia y compromiso del rol constitucional del juez, cuya idea no puedo dejar de recoger, a efectos de completar esta reflexión. Así que para seguir la tónica, tengo que decir cómo se concibió la figura del juez constitucionalmente, al menos desde cierta época. El gran referente de juez lo estableció el barón de Montesquieu, sobre quien escuchaba hablar a mi padre (también abogado). Él contaba que el juez era conocido como un juez «boca de jarro», que significaba que aplicaba la ley como estaba escrita sin poder hacer un mayor análisis de interpretación, menos para adecuarla o aplicarla al caso en concreto.

Sin embargo, esta figura de juez boca de jarro ha variado, pasando de este juez que era un mero aplicador de la ley, a convertirse en un juez «intérprete» y «custodio» de la constitución y los derechos fundamentales, al amparo del neoconstitucionalismo.

Respecto a la figura del juez de hoy en día el doctor Morales Godo (2010) opina lo siguiente:

La corriente del Neoconstitucionalismo le otorga al juez una posición singular dentro de la estructura del poder en un sistema democrático (...).

El juez, así, se convierte en un elemento tan preponderante como el legislador en la estructura del poder en un sistema democrático. Ya no es la boca de la ley, como lo ideó Montesquieu, sino que es el que ejerce un contrapeso en el ejercicio del poder de las otras funciones del Estado, a través del control de la constitucionalidad de las leyes, por medio del control difuso, y en el defensor y garante de la vigencia de los derechos fundamentales de los ciudadanos. (p. 3)

Es así, que hoy en día y a nivel mundial el juez se ha convertido en un excelso guardián de la constitución, al amparo del neoconstitucionalismo. Ello resulta sumamente importante, pues así se busca garantizar la prevalencia

de la constitución y el respeto de los derechos fundamentales de la persona. Sin embargo, no podemos dejar de mencionar que esta posición de garante también podría correr un grave riesgo, si es que dicha función no recae en manos de personas idóneas que garanticen dicho respeto irrestricto sin vulnerar el orden interno y el respeto de las normas que guarden estricta observancia constitucional.

Me pregunto, qué ocurriría si a un juez de determinado país, al amparo del neo constitucionalismo se le ocurriese inaplicar una determinada norma de menor jerarquía, amparándose en una interpretación que le indicara una supuesta colisión con la norma constitucional, para lograr un beneficio poco transparente para alguien.

Aun siendo buena la intención del neoconstitucionalismo, el derecho constitucional no puede prevalecer al amparo de la aplicación de principios cuando exista claramente una norma que no colisiona con las normas internas de un país.

Según la constitución de mi país, Perú, promulgada en 1993, en su artículo 139, inciso 8.º, son principios y derechos de la función jurisdiccional: «El principio de no dejar de administrar justicia por vacío o deficiencia de la ley. En tal caso, deben aplicarse los principios generales del derecho y el derecho consuetudinario».

De ello se entiende que solo se recurrirá a principios generales del derecho y el derecho consuetudinario, en caso de vacío o deficiencia de la ley, por lo que la inaplicación de una norma, que es como dejar de lado un hueso del esqueleto o la estructura interna de un edificio, no podrían ser desmembradas (cuerpo) o derrumbadas (edificio), por preferir la parte supra o la estructura externa de uno de estos ejemplos. Esto es, no podría preferirse la norma marco antes que la norma que rige las conductas (normas de menor jerarquía) en armonía con la legislación constitucional. Ello implicaría que en el caso del cuerpo humano pudiese extraerse las extremidades inferiores poniendo como pretexto que el cráneo y el cerebro son más importantes. En todo caso, solo podría justificarse si las piernas ya no sirviesen o pusieran en riesgo la vida de la persona.

Lo que intento decir, es que a la luz del neoconstitucionalismo el juez debe proteger la constitución y preferir los derechos fundamentales, pero no a su libre albedrío, sino solo y solo sí las normas de menor jerarquía colisionaran con la constitución, porque si no se correría el grave riesgo de generar injusticias e inseguridad jurídica.

Se sostiene que la circunstancia y compromiso del rol constitucional del juez tiene que estar siempre orientada al respeto de la constitución,

garantizando la administración de justicia de acuerdo a la normatividad existente y que todo ciudadano conoce, más no así la aplicación de derechos fundamentales o principios que pudieran sorprender a un justiciable, pues con ello se estaría irrespetando la propia constitución y generando un caos jurisdiccional.

La justicia y la ética

Sin embargo, nada de lo que hemos dicho hasta ahora tendría real legitimidad en la concretización de un sueño de un mejor servicio de justicia, si es que no estuviese presente el requisito elemental, la ética. Es que la justicia recae en manos de un juez, cuya materialización de un eficiente servicio de justicia radica en su calidad. Su buen razonamiento, en su sentido de equidad, su imparcialidad, su independencia, su ingente conocimiento, en su capacidad de organización, pero sobre todo en su excelencia como persona humana. La ética es actuar bien, buscar el bien y evitar el mal, al menos eso recuerdo.

Resulta importante recoger lo que decía quien es considerado el padre de la ética, citado por Miguela Domingo, en su obra *Sujeto Ético y el Problema de la Justicia* en Aristóteles, definiendo la ética como «Toda acción humana (...) orientada hacia la consecución de algún bien, al cual van unidos el placer y la felicidad (...)». Esto refleja que un juez ético debe dedicar su función jurisdiccional a la búsqueda del bien de quienes recurren a él y, además, hacerlo con placer y felicidad, tanto para él como para el resto, con un trato que refleje ese placer y esa felicidad que implican la ética.

Pero, la ética involucra una serie de factores. Uno que quisiera resaltar es la cortesía, la misma que es también recogida por el Código Iberoamericano de Ética Judicial, citado en líneas precedentes. En su artículo 48, dice: «Los deberes de cortesía tienen su fundamento en la moral y su cumplimiento contribuye a un mejor funcionamiento de la administración de justicia. Seguidamente, en su artículo 49, manifiesta: «La cortesía es la forma de exteriorizar el respeto y consideración que los jueces deben a sus colegas, a los otros miembros de la oficina judicial, a los abogados, a los testigos, a los justiciables y, en general, a todos cuantos se relacionan con la administración de justicia». Esta cita me llena de orgullo, pues respalda mi hipótesis. Podemos empezar a cambiar la administración de justicia desde un trato cordial y cálido, que además está íntimamente ligado a la ética que es la base de una sociedad armónica.

Así identificamos el principal inconveniente de la administración de justicia, que es la «infelicidad» de los jueces, la misma que a decir de Aristóteles podría ser entendida como la falta de ética, pero para fines didácticos y no ofensivos, llamaremos incomodidad.

Nuevamente quizá me haré merecedora de algún cuestionamiento o generaré que algunos o muchos no estén para nada de acuerdo conmigo y les doy la razón. Sin embargo, ocurre que lo que sostengo es solo una inferencia lógica, pues si el juez debe ser ético y la ética está orientada a hacer el bien que va unido al placer y la felicidad, tendríamos que para garantizar que un juez sea siempre ético debería vivir siempre feliz o un juez que actúa siempre con ética será siempre feliz.

Entonces corresponde preguntarnos, ¿si los jueces son felices también serían éticos?, y, contrariamente, ¿si los jueces son menos felices serían menos éticos?, y ¿si no son nada felices serían antiéticos? Creo que las preguntas cumplen su cometido y que aquí radica el principal problema de la administración de justicia.

Se habla de ética las personas piensan que se habla en abstracto y la sienten tan lejana, pero es tan cercana y simple que se traduce en la esencia y la satisfacción de la felicidad, de hacer el bien, de buscar que las personas a tu alrededor se sientan bien. Implica tratar con respeto, propiciar un clima de armonía, en tu hogar, en la calle, en tu trabajo, tener un trato cortés a donde vayas, despojarte de tus prejuicios, regalar una sonrisa. Un juez feliz brindará felicidad y si algo de razón tuvo Aristóteles, esa felicidad transformará el servicio de justicia en un servicio de justicia perfecto.

Quiero agregar, una pregunta: ¿De un juez corrupto o soberbio se puede esperar una buena decisión o confiable? ¿Qué opinan ustedes? ¿Siguiendo la lógica de mi hipótesis la respuesta sería no. Quizá sea aquí que radique la otra gran respuesta al misterio que esbozamos, ¿un juez corrupto es garantía de grandeza en la justicia?, ¿un juez soberbio, que siente que todo lo sabe y se siente por encima de todo, será capaz de sentir empatía por quienes y para quienes va a juzgar?, y ¿si no sabe escuchar podrá comprender y lograr ser perspicaz para dilucidar el problema que tiene que resolver?

Estas interrogantes se caen de maduras, pues es como hablar del juez infeliz. La persona infeliz justificará sus actos de corrupción en esa misma infelicidad que siente y aunque a ojos de todos no sea correcto. Es probable que él mismo no lo perciba y lo vea como algo naturalizado y parte de su «simpatía» para con los demás, sin darse cuenta que está rodeado solo de gente que lo quiere por su cargo y no por su esencia y por lo que realmente es un ser feliz y ético.

El sueño de una justicia perfecta

Mariano Azuela Güitrón, exministro mexicano de Justicia, lo que sería un juez supremo en retiro, en una entrevista que le realizaron en el canal del Poder Judicial mexicano, dijo:

habría que hacer una previa advertencia, siempre en relación con la ética, hay dos actitudes fundamentales, una la de quienes consideramos que es algo importantísimo y la de aquellos que incluso cuando se empieza hablar de este tema, (...) adoptan una actitud de desprecio burlón, si la ética no sirve para nada por qué, porque finalmente lo que debe lograr que haya el orden y la tranquilidad en la sociedad es el derecho (...). (2016, 2' 16")

El derecho es un mínimo de normas éticas indispensable para el buen funcionamiento de la sociedad (...) el cumplimiento de las normas jurídicas radica en una actitud ética. (3' 06").

(...) las normas jurídicas se pueden burlar y no es nada aceptable el que en una comunidad se esté constantemente burlando las normas jurídicas y sin embargo pues la prueba es que hay situaciones de corrupción, situaciones muy negativas que se dan en la vida social y que finalmente dan lugar a lo que se reconoce como inmunidad y yo pienso en que el origen de esto está en la ausencia de la ética. (3' 19").

Y, no sé si él también pensaba como Aristóteles o si le hacía «porras», como dicen en México. Sin embargo, considero que es una opinión muy valiosa, con el sustento que le da una trayectoria de vida en la carrera judicial, dentro de la ética, al igual que la del maestro Montoya Anguerri, mi profesor de ética en la Academia de la Magistratura (AMAG). A este curso solo nos inscribimos un séptimo del alumnado, lo que me hizo pensar que todos éramos muy éticos o no a muchos nos importaba la ética y esa sea una de las causas críticas de las deficiencias de la administración de justicia.

Acercando mi sueño a su concretización, tuve la oportunidad de conversar con Miguel Ángel Huacollo Centeno, licenciado en Relaciones Industriales, especialista metodológico del PPR-Familia (Entrevista, 26 de noviembre del 2019). A él le pregunté si era posible, desde su experiencia en la administración pública y de justicia, mejorar la eficiencia y eficacia de la administración de justicia. Él nos comentó lo siguiente:

es preciso destacar que, durante los procesos de implementación, se priorizaron acciones para brindar adecuadas condiciones de trabajo a los magistrados y el personal de apoyo jurisdiccional. (...) los enfoques para la implementación de los nuevos modelos de despacho judicial en el Poder Judicial no eran los correctos. Es por ello que los resultados no son de impacto social, sin embargo, el principal problema y punto de partida para generar un cambio es la «actitud» individual y colectiva en el ejercicio funcional de las personas responsables de administrar justicia. (...) el enfoque se debe orientar a la atención de la necesidad del servicio a los usuarios como prioridad, para lo cual es necesario brindar adecuadas

condiciones de trabajo a los magistrados y personal de apoyo jurisdiccional, considerando como indicadores de gestión la celeridad y eficiencia del servicio de justicia.

Lo que reafirma que es posible generar un cambio en el servicio de justicia, pero este tiene que empezar recogiendo las opiniones y necesidades de quienes brindamos el servicio y mejorar las condiciones en que se brindan. Empecemos por el cambio de actitud.

Sueño con que algún día las personas que transitan por el Poder Judicial, lo hagan con felicidad: que los jueces sean amables y de trato cortés; que no tengan que vivir estresados, preocupados por la sobrecarga que los aqueja; que nunca tengan que sacrificar la excelsa calidad de sus fallos por productividad; que no tengan que preocuparse por sus haberes; que no sacrifiquen sus familias por capacitarse y para ascender.

Sueño con una justicia diferente, con un servicio de donde todo usuario salga feliz, aún cuando no se le dé la razón, pero se sientan satisfechos de entender por qué se toma esa decisión y le agradezca al juez por resolver su caso pronto: «Quizá sea solo un sueño, pero un sueño que se puede hacer realidad».

2. Conclusiones

- a) La justicia es uno de los pilares fundamentales de toda sociedad que garantiza la tranquilidad, el equilibrio y la paz social. Esta se efectiviza a través del servicio de administración de justicia, que debe brindarse de manera amable, cordial, eficiente, eficaz, rápido, ético y equilibrado.
- b) Existe una marcada percepción de negatividad siete veces mayor de desconfianza que de confianza de la imagen de la administración de justicia. El principal problema percibido por la ciudadanía es el de la corrupción, cuyo índice en una escala de 0 a 100, (donde 0 es altamente corrupto), se tiene que más de dos tercios de los países obtienen puntajes inferiores a 50; el promedio es 43.
- c) La sobrecarga es uno de los principales problemas que debe afrontar la administración de justicia, la que no es un problema exclusivo del Perú, sino mundial y que además se encuentra naturalizada, como si fuera parte integrante y necesaria del funcionamiento del sistema de justicia. Esta situación a su vez la torna lenta y revictimizante del usuario de justicia, generando gran insatisfacción en la ciudadanía y una imagen deficiente y deslegitimada de la justicia.

- d) Se hace necesario garantizar el bienestar y la salud mental de los jueces de todos los niveles, pues propiciando la tranquilidad de quien administra justicia y el respeto de sus derechos, evitamos distracciones y por el contrario garantizamos concentración en la labor de administrar justicia, mejorando su productividad.
- e) Los malos tratos o la falta de empatía con el usuario del sistema de administración de justicia se han convertido en una costumbre o trato naturalizado en el Poder Judicial, lo que resulta una actitud errada al ser la administración de justicia un servicio, por lo que este debe brindarse aspirando a un servicio de calidad, empático, agradable y satisfactorio para todos los que concurran a utilizar sus servicios.
- f) Existe una marcada cultura de litigio, la que requiere ser abordada a efectos de revertirla y que los conflictos que lleguen al sistema de justicia sean los de mayor enfrentamiento y que requieran un pronunciamiento judicial, incorporando básicamente la mayor utilización de los mecanismos alternativos de solución de conflicto auto compositivos y el respeto de los derechos de los demás desde los hogares y colegios.
- g) La labor de administrar justicia es la más hermosa y trascendente. Sin embargo, es a su vez la de mayor responsabilidad, pues en ella recae la potestad de dar a cada quien lo que le corresponde. Es por ello, que dicha labor debe recaer en las mejores personas y desarrollarse en las mejores condiciones.
- h) El juez debe ser siempre el referente social de mayor calidad en el desenvolvimiento de su vida diaria, familiar, amical, laboral, académica y en todo lugar donde vaya. Quizá no sea siempre perfecto, podría cometer errores, pero su calidad radicarán en identificarlos, reconocerlos y enmendarlos, buscando siempre la perfección día a día, para ser una mejor persona.
- i) No puede realizarse una interpretación sobreponiendo principios y derechos fundamentales, que contravengan el ordenamiento interno cuando este no colisione con las normas constitucionales, pues se corre el riesgo de generar un clima de inseguridad jurídica, donde el juez pasaría a imponer su libre albedrío propiciándose un portal de impredecibilidad y arbitrariedad en el sistema jurídico.
- j) La ética es la fuente de la perfección y mejoría, que implica buscar el bien: hacer el bien y evitar el mal. Este principio a su vez produce

felicidad y satisfacción al ser humano, por lo que, si los jueces la incorporaran a su desenvolvimiento diario y transversal en cada acto de su vida se lograrían jueces mucho más felices y en consecuencia un servicio de justicia eficiente y de calidad.

- k) Es posible soñar y aspirar un sistema de justicia perfecto, empezando con nuestra propia decisión de brindar un trato cortés, a través del respeto y consideración a los colegas, a los otros integrantes del juzgado, a los abogados, a los justiciables y, en general, a todos cuantos se relacionan con la administración de justicia.
- l) El solo hecho de abordar este tema constituye todo un reto, para calificar entre los mejores. Si anhelo un cambio profundo, masivo y consistente, es necesario elevar mi voz y que todos los involucrados se sientan identificados y persuadidos, si es que tienen el mismo interés real.

3. Discusión

Se han logrado identificar los problemas que aquejan el servicio de administración de justicia, como lo son la sobrecarga procesal, la lentitud, la falta de eficacia y eficiencia, la corrupción, la formación, la ausencia de bienestar en la salud mental de los jueces, falta de ética transversal y permanente en la vida de quienes administran justicia en todos los ámbitos de su vida. Sin embargo, la aspiración y anhelo de un sistema de justicia perfecta, aun cuando parezca un sueño, es posible, en la medida que decidamos ser más éticos, exteriorizando nuestra ética a través de un trato cortés, la cual solo basta con una decisión propia que transformaría de inmediato el servicio de justicia.

Se lograrán los resultados esperados, siempre que surja en nosotros un interés intrínseco y genuino de ser mejores personas, buenos padres, hijos, hermanos, vecinos o jefes, humildes y sinceros, auténticos y justos, preocupados y empáticos, honestos y felices: siendo ejemplo de adecuada referencia.

La ética al buscar el bien y evitar el mal, conlleva a la felicidad. Así que mientras más ético sea un juez, más feliz será en su labor y, en consecuencia, ello se reflejará en un servicio de calidad a favor de los usuarios.

No obstante, es necesario brindarle todas las condiciones necesarias para que esta labor se consolide, garantizando su bienestar y salud mental.

No basta con dejarnos llevar por las nuevas corrientes filosóficas o doctrinarias, que aún cuando aplicadas éticamente podrían resultar adecuadas, se hace necesario mantener nuestra entereza.

Sé que el cambio no se producirá hoy, ni mañana, pero intento que la justicia cambie. Esta cambiará en la medida que reflexionemos sobre los temas que tornan al servicio de justicia en un servicio deficiente y tan mal visto, pero considerando que la ética no puede ser una simple palabra, sino una filosofía de vida y no un imposible, sino una decisión.

Referencias

- Azuela, M. (2016). *Ética judicial*. <https://bit.ly/37COAJZ>
- Código Iberoamericano de Ética Judicial (2014). XVII Reunión Plenaria de la Cumbre Judicial Iberoamericana. Santiago de Chile.
- Constitución Política del Perú 1(993). Ministerio de Justicia.
- Domingo, Miguela. (1998). Sujeto Ético y el Problema de la Justicia en Aristóteles. *Revista de la Facultad de Derecho de la Universidad Complutense*, 149.
- Ética en Platón y Aristóteles*. <https://www.monografias.com/docs/Etica-en-plat%C3%B3n-y-arist%C3%B3teles-PKYTKHJZMZ>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI «Perú (2019). *Percepción ciudadana sobre gobernabilidad, democracia y confianza en las instituciones: enero-junio*.
- Mora, C. (2011). La calidad del servicio y la satisfacción del consumidor. *Revista brasileira de Marketing*, 10(2), 146-162.
- Morales, J. (2012). *La función de un juez en una sociedad democrática*. <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechoprocesal/article/view/2397/2348>
- Perales, A. Chue, H., Padilla, A., Barahona, L. (2011). Estrés, ansiedad y depresión en magistrados de Lima, Perú». *Rev Perú Med Exp Salud Pública*, 28(4), 581-88.
- Tigani, D. (2006). *Excelencia en servicio*. (1.ª ed.). Liderazgo 21.
- Transparencia Internacional (2018). <https://www.transparency.org/cpi2018>.
- Tribunal Constitucional de Perú. (2008). Sentencia n.º 02480-2008-PA/TC.
- Wexler, D. (2014). *Justicia terapéutica: una visión general*.