

SICARDI, MARIANO,
"Cuando lo inquisitivo se encuentra con lo adversarial:
Apuntes sobre los procesos de reforma judicial y
el caso de la Ciudad de Buenos Aires (Argentina)",
Nuevo Foro Penal 93, (2019)

Cuando lo inquisitivo se encuentra con lo adversarial: Apuntes sobre los procesos de reforma judicial y el caso de la Ciudad de Buenos Aires (Argentina)

*When the inquisitorial meets the adversarial:
notes on judicial reform processes and the case
of the City of Buenos Aires (Argentina)*

MARIANO SICARDI*

Fecha de recepción: 30/05/2019 - Fecha de aceptación: 19/09/2019

DOI: 10.17230/nfp.15.93.2

Resumen

En el presente trabajo intentaremos indagar en los diferentes sistemas de administración de justicia penal que rigen en la Ciudad de Buenos Aires (Argentina). A partir de un recorrido exploratorio sobre la legislación más relevante, nos proponemos describir sus principales características y las influencias que han recibido de los movimientos reformistas del proceso penal ocurridos en los últimos treinta años en Latinoamérica. Por último, intentaremos entablar un diálogo con las narrativas vinculadas con la *gestión de lo judicial*, pensadas como elementos tendientes a mejorar la eficiencia de la organización.

* Abogado (Facultad de Derecho, Universidad de Buenos Aires, Argentina). Magíster en Criminología (Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, Universidad Nacional del Litoral, Santa Fe, Argentina). Doctorando en Ciencias Sociales (Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Argentina). Auxiliar de segunda *ad honorem* por el Departamento de Derecho Penal y Criminología

Abstract

The aim of this paper is to contribute to the understanding of the different criminal justice systems in the City of Buenos Aires (Argentina). Through a study of the most relevant legislation, I describe their principal features, and the influences received from the Latin-American criminal procedure reforms of the past thirty years. Finally, I discuss with the narratives of *judicial management or court management*, a framework that tries to improve organizational efficiency.

Palabras clave

Sistema de administración justicia penal – gestión – reformas del proceso penal – sistemas de enjuiciamiento sistema de administración justicia penal – gestión – reformas del proceso penal – sistemas de enjuiciamiento.

Keywords

Criminal justice system – management – criminal process reform – criminal courts.

Sumario

1. Introducción. **2.** Breves apuntes sobre los procesos reformistas latinoamericanos. **3.** Nuevas formas de lo “judicial”: acerca de los mecanismos de gestión aplicados a los tribunales penales. **3.1.** Elige tu propia aventura: dos modelos de justicia en un mismo territorio. **3.2.** La experiencia del fuero penal ordinario de la Capital Federal y el Poder Judicial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. **4.** A modo de cierre. **5.** Bibliografía.

1. Introducción

En el año 1994, la República Argentina experimentó una reforma constitucional que impactó fuertemente en su sistema penal. La reforma de su art. 75, inc. 22, otorgó rango constitucional a una serie de instrumentos internacionales de derechos

(FD-UBA) y Jefe de Trabajos Prácticos del Departamento de Derecho Penal y Política Criminal (Abogacía, Universidad Nacional de José C. Paz). El presente artículo se enmarca dentro de los proyectos UBACyT “Punitivismo, reforma legal y actitudes punitivas en Argentina (2000-2017)”, Facultad de Derecho, UBA, y “Cambios en el castigo en la argentina contemporánea: reformas legales y su impacto en la ejecución de la pena de prisión”, carrera de Abogacía, UNPaz. Agradezco los comentarios finales de Gonzalo López. Contacto: mariano.sicardi@gmail.com

humanos, por lo que las garantías del proceso penal adquirieron mayor fortaleza en términos constitucionales¹.

Otra de las grandes modificaciones introducidas fue la instauración de un régimen político y administrativo federal y autonómico para la Ciudad de Buenos Aires. A partir de este momento, la autonomía porteña cobró cada vez mayor impulso a través de la creación, institucionalización y puesta en práctica de distintas instituciones. En este sentido, la facultad jurisdiccional para juzgar las infracciones que se cometieran dentro de la Ciudad de Buenos Aires fue mutando desde el juzgamiento de las faltas y las contravenciones hasta aquellos delitos que fueran transferidos por los acuerdos entre las legislaturas porteña y nacional. Este último aspecto implicaba una reorganización de las estructuras judiciales locales de ese momento para adecuarlas no sólo al nuevo tipo de trabajo, sino también a los procesos de reforma judicial latinoamericanos de los últimos veinte años.

Sin embargo, las dinámicas que ocurrieron desde ese entonces hasta la actualidad generaron la pervivencia de dos sistemas de administración de justicia distintos para un mismo territorio.

En este trabajo intentaremos tomar en cuenta ambas cuestiones para poner en diálogo los diferentes mecanismos que se han desarrollado en las estructuras de dos agencias judiciales emplazadas en un mismo territorio. A partir de un recorrido descriptivo y exploratorio, se detallarán las principales características de los sistemas judiciales del fuero penal ordinario y porteño a la luz de las modificaciones que sufrieron gracias a las narrativas vinculadas con los procesos de reforma y gestión. Luego se intentará resaltar las diferencias entre ellos y las adecuaciones desarrolladas, así como diversos mecanismos normativos que se instauraron para lograr mejoras en la gestión

1 A modo de ejemplo, podemos mencionar la Convención Americana de Derechos Humanos y el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos. El nuevo art. 75, inc. 22, dice que "La Declaración Americana de los Derechos y Deberes del Hombre; la Declaración Universal de Derechos Humanos; la Convención Americana sobre Derechos Humanos; el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales; el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos y su Protocolo Facultativo; la Convención sobre la Prevención y la Sanción del Delito de Genocidio; la Convención Internacional sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación Racial; la Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer; la Convención contra la Tortura y otros Tratos o Penas Crueles, Inhumanos o Degradantes; la Convención sobre los Derechos del Niño; en las condiciones de su vigencia, tienen jerarquía constitucional, no derogan artículo alguno de la primera parte de esta Constitución y deben entenderse complementarios de los derechos y garantías por ella reconocidos. Sólo podrán ser denunciados, en su caso, por el Poder Ejecutivo Nacional, previa aprobación de las dos terceras partes de la totalidad de los miembros de cada Cámara. Los demás tratados y convenciones sobre derechos humanos, luego de ser aprobados por el Congreso, requerirán del voto de las dos terceras partes de la totalidad de los miembros de cada Cámara para gozar de la jerarquía constitucional."

de sus casos. Por último, se procurará efectuar una conclusión dentro de esta línea de indagación para evaluar de qué manera diferentes mecanismos de gestión pueden confluir en un mismo territorio para dar respuestas, a veces contradictorias en sus prácticas, a un mismo fenómeno como la criminalidad.

Metodológicamente, este trabajo se nutre de fuentes de información secundaria, ya que se apoya en leyes nacionales y locales, así como distintas resoluciones del Poder Judicial de la Nación, la Procuración General de la Nación y el Ministerio Público Fiscal de la Ciudad de Buenos Aires.

2. Breves apuntes sobre los procesos reformistas en Latinoamérica

Las transiciones democráticas regionales estuvieron acompañadas por distintos movimientos para reformar –y optimizar– el sistema judicial para acercarlos a los postulados propios del derecho penal liberal y las garantías constitucionales del proceso penal.

Por otro lado, la falta de transparencia, la ineficacia y el retardo son críticas constantes que se formulan a los tribunales penales. El *oscurantismo* judicial aleja las prácticas de los operadores respecto de la ciudadanía, quien observa como sus peticiones se pierden dentro de un esquema burocrático desconocido. A la vez, la ineficacia y el retardo judicial tienen un doble impacto en la dinámica del proceso. Desde la perspectiva de la víctima, la ausencia de resolución del litigio, o bien la excesiva demora en su tramitación, se traducían en un creciente sentimiento de impunidad. Observado desde la óptica de la persona acusada, la demora injustificada y el *oscurantismo* tensionaban postulados básicos como el derecho de defensa en juicio o el derecho a ser juzgado en un plazo razonable.

La conjugación de todos esos factores fue analizada con detenimiento desde distintas aproximaciones. En lo particular, dentro del campo jurídico se han desarrollado una serie de trabajos que se focalizaron en los cambios normativos, colocando en un lugar marginal los cambios en las estructuras judiciales.

En concreto, esas modificaciones normativas han estado vinculadas con la instauración del sistema de enjuiciamiento acusatorio que permita dejar de lado el sistema inquisitivo. Esto permitiría no sólo garantizar de manera más acabada los derechos y garantías constitucionales de las personas acusadas, sino que también brindaría nuevas herramientas para la tramitación de los procesos en miras de lograr una multiplicidad de objetivos, entre las cuales se destaca la necesidad de que el sistema de administración de justicia penal sea más eficaz.

En ese contexto, podemos ubicar –aunque de manera tardía por las particularidades que lo rodearon- el proceso de creación y estructuración del Poder Judicial porteño y sus Ministerios Públicos. Estos organismos, tributarios de los diferentes procesos de reformas latinoamericanas, intentan posicionarse dentro de los nuevos sistemas procesales penales acusatorios desarrollados en el último milenio a nivel regional.

Por otro lado, la Ciudad de Buenos Aires también posee un sistema de administración de justicia penal que escapa a esas narrativas y movimientos de reforma. Como mencionamos más arriba, la jurisdicción penal porteña se circunscribe sólo a aquellos delitos que han sido transferidos legislativamente. Por lo tanto, el resto de esas infracciones todavía se encuentran bajo la órbita del sistema penal ordinario, dependiente del Poder Judicial de la Nación. La jurisdicción penal ordinaria está estructurada en los cimientos de lo que fue el viejo programa procesal penal de corte inquisitivo, que luego adquirió matices acusatorios con la sanción del Código Procesal Penal de la Nación del año 1991.

3. Nuevas formas de lo “judicial”: acerca de los mecanismos de gestión aplicados a los tribunales penales

Según el programa constitucional argentino, cada provincia adoptará su propio sistema de enjuiciamiento criminal². A diferencia de otros escenarios locales, en la otrora Capital Federal rigió desde sus inicios un ordenamiento procesal penal anclado en los principios de los sistemas inquisitivos. Concretamente, en el año 1889, se dictó el Código de Procedimientos en lo Criminal Nacional, basado en la ley de enjuiciamiento española que estaba siendo abandonada, en una muestra cabal del atraso cultural y político que lo rodeó³.

Asimismo, el campo de la justicia penal estuvo configurado, en términos históricos, por diversos relatos y tradiciones que intentaron dejar atrás la inquisición para adoptarlo a nuestro programa constitucional⁴.

2 Por esta razón, los sistemas procesales varían de acuerdo a cada provincia. Córdoba resalta como referente en la adopción del sistema acusatorio mientras que Santa Fe se erige como la última jurisdicción en adoptar este paradigma con la reciente reforma del año 2007. Otro ejemplo puede observarse con la instauración del juicio por jurados, vigente en versión escabinada (Córdoba) o clásica (Neuquén y Buenos Aires)

3 MAIER, JULIO B. J., *Derecho Procesal Penal: fundamentos*, Buenos Aires, Editores del Puerto, 2° edición (3° reimpr.), t. I, 2004, p. 407.

4 La génesis del sistema inquisitivo no puede desconocerse. Durante el siglo XIII, emergen conceptos tales “capitalismo”, “Estado”, “monarquía” dentro del término “soberanía”, la “burocracia” en tanto

Estas consideraciones son expuestas por Binder, quien divide las tradiciones operantes en la justicia penal en cuatro y actuando como opuestos entre sí: i) pensar al delito como una infracción a la voluntad del superior; ii) el delito es un conflicto entre partes, grupos o sectores que reclama la actuación del Estado para evitar que la violencia y el abuso de poder se extiendan; iii) el juez es parte de una maquinaria o de una estructura jerarquizada, donde su fuente de poder está en un vértice; iv) el juez es una persona independiente, sin vínculos de jerarquía y garantías de que se evitarán los abusos de poder. Advertir la existencia de estas tradiciones (una republicana-liberal, otra autoritaria) no es un dato menor porque configuran sus raíces, y permiten identificar aquellas que, de una manera u otra, efectúan el proceso de reconstrucción de sentidos que termina influyendo en las prácticas configuradoras de los sistemas. Esto es algo a tener presente cuando se intentan procesos de reforma legal, ya que

“el campo de la justicia penal se configura históricamente como una lucha entre actores que piensan su accionar, sus estrategias, que acumulan capital, en el marco de todas estas tradiciones, sin que se haya logrado imponer alguna de un modo absoluto, hasta ahora. Ellas son determinantes para comprender el conjunto de disposiciones de los actores (habitus)... Estas tradiciones, en definitiva, se encuentra y orientan nuestras prácticas en la dialéctica objetivo-subjetiva del habitus”⁵.

No obstante, el papel de las reformas legales se encuentra con tres tipos de problemas en los procesos de cambio.

En primer lugar, se enfrentan a las raíces históricas de la ineficacia propia del sistema normativo. Esto se advierte en la herencia autoritaria de un sistema como el inquisitorial, donde un poder sin control está basado en una práctica y una cultura legalista, con la existencia de un hiperlegalismo formal que no tenía vigencia o no era posible aplicarlo. Pero también es paralelo al nacimiento de las nuevas y grandes

gobierno en manos de expertos y el “poder punitivo” como ese nuevo diseño de poder estatal que reúne las nociones de “delito” y “castigo”. Este siglo también está caracterizado por ser aquel donde tuvo su origen moderno el método de “inquisición” o “investigación”, forma jurídica de encontrar la verdad. La investigación y la prueba para comprobar una hipótesis van a ser el nuevo modelo de resolución de conflictos entre los ciudadanos. También en esta época, y a raíz de todos esos acontecimientos, surge una figura estatal: el procurador del rey, quien, ante cada crimen, se presenta como víctima corriendo a quien realmente sufrió el daño. En esta lógica de expropiación del conflicto, el acusado pasaba a ser un objeto de la investigación, y en tanto objeto de la investigación se le va a extraer la prueba más importante: la confesión, que pronto se valdría de la tortura para conseguirla (al respecto, ver ANITUA, GABRIEL IGNACIO, *Historias de los pensamientos criminológicos*, Buenos Aires, Del Puerto, 2ª reimp., 2010, p. 15-41; FOUCAULT, MICHEL, *La Verdad y las Formas Jurídicas*, Buenos Aires, Gedisa, 2008, p. 65-92.

5 BINDER, A., El entramado inquisitorial. Historia y tradiciones en la configuración de la justicia penal”, en Araque, D. (comp.), *Estudios de derecho penal. Libro homenaje a Juan Fernández Carrasquilla*, Medellín, Universidad de Medellín, 2012, p. 1302.

burocracias, configurando las redes de los nuevos estados nación y atadas al ritual colonial. A ello, contribuye la copia de modelos extranjeros de legislación que se encontró con un problema sumamente importante, la falta de instituciones que la aplicaran ante la ausencia de una profunda reforma judicial que la acompañara. En segundo lugar, existen razones que debilitan la formación de los procesos de cambio y las reformas legales, donde se conjugan no sólo el incumplimiento sistemático de la ley y de una organización social que prescinde en cuanto puede de ella, sino también la falta de habilidad de quienes están llamados a aplicarla. En tercer lugar, se encuentra la opacidad del derecho en general, oportunidad en la cual se conjugan diversos factores. Por un lado, cuestiones vinculadas con la técnica legislativa y la manera en la cual se formulan las leyes. Por el otro, existen razones políticas, ideológicas y culturales que contribuyen a ese fenómeno. Pero también se presentan inconvenientes prácticos o vinculados con la organización del sistema judicial, por cuanto los textos de las leyes son difíciles de hallar, e incluso las sentencias dictadas por los propios tribunales no son fácilmente interpretables o rastreables⁶.

En este sentido, la dificultad a relevar es si aquellos “países que adoptan nuevos modelos de legislación no están repitiendo el descuido por su aplicación o si tienen instrumentos de información suficiente como para analizar su evolución y ajustarlos luego de puestos en funcionamiento sobre la base de las disfunciones o necesidades locales”⁷; por lo tanto, también debe incorporarse al debate si ello tiene que ser efectuado gradualmente o por medio de políticas de impacto, que permitan asumir ese nuevo modelo para sacudirlo en sus bases y que comience no sólo a experimentar sino además a evaluar cómo se ajusta en su funcionamiento. Esto no obsta posibles procesos de contrarreformas parciales, efectuadas por grupos contrarios a los cambios incorporados a partir de nuevas modificaciones normativas o incluso por las propias prácticas de los agentes que tensionan los nuevos paradigmas.

Llegado este punto, es importante resaltar que las variables más significativas en los procesos reformistas están vinculadas con la tradición inquisitorial, qué tipos de cambios se introducen al interior de la justicia penal y el juego que existe entre las reformas y las contrarreformas.

La primera de ellas no es un dato menor si tenemos en consideración que, a lo largo del siglo XX, se advierte la presencia del sistema de enjuiciamiento inquisitivo a lo largo de toda América Latina, aun cuando sea con distintos matices.

6 BINDER, A., y OBANDO, J., “Reforma judicial y modernización del sistema normativo” en Binder, A., y Obando, J., *De las Repúblicas Áreas al Estado de Derecho*, Buenos Aires, Ad-Hoc, 2004, p. 122.

7 *Ibid.*, p. 148.

La tradición inquisitorial está compuesta por aquellos factores que condicionan fuertemente las prácticas de los actores, las cuales se representan en praxis internas y externas constitutivas de la estructura del campo como de la subjetividad de los actores. En este sentido, la tradición inquisitorial impone reglas de juego, asignaciones de capital (y poder) entre los actores, alianzas y estrategias entre ellos y finalmente define lo que estará en juego, es decir, la violencia del estado, tanto en su intensidad (vgr. el estado de la cárcel o la impunidad), en sus destinatarios (la criminalidad común o ciertas clases sociales) y en sus formas (la aplicación directa, es decir, mediante acciones policiales o prisión preventiva). Pero, insisto, esta determinación no es absoluta y existe la posibilidad de introducir “prácticas nuevas” poco funciones a la estructura inquisitorial y a las necesidades del “poder externo”⁸.

Es necesario tener presente la existencia de esta variable, ya que para la introducción de nuevas prácticas no puede desconocerse toda la estructura que cimienta la tradición inquisitorial.

La segunda de las variables escogidas está relacionada con los tipos de cambios a implantar en la justicia penal. El simple reemplazo de un código procesal penal por otro no soluciona esta cuestión, sino que, por el contrario, deben insertarse prácticas reactivas a la tradición inquisitorial mencionada para debilitar la propia estructura de ese campo y los condicionantes que pesan sobre los actores con el objetivo de modificar su capital simbólico que provoque un cambio sobre lo que “está en juego”⁹.

Este aspecto se vincula con la necesaria integralidad de la reforma legal, por cuanto “han demostrado tener la capacidad de instalar algunas de esas prácticas que luego serán las palancas y las poleas de la nueva configuración del campo de la justicia”¹⁰. Por lo tanto, esos cambios legislativos deben ser acompañados por acciones concurrentes.

Las prácticas reactivas más importantes frente a la tradición inquisitorial son el juicio oral y público, utilizar audiencias a lo largo de todo el litigio, oralizar la etapa recursiva, instaurar mecanismos de salidas alternativas como la reparación o la conciliación, permitir querrelas particulares o sociales, establecer controles temporales, disponer medidas administrativas necesarias para organizar los juicios, flexibilizar la organización judicial, fortalecer la defensa pública, nueva visión acerca del rol de los fiscales para que funcionen como abogados de las víctimas y fomentar la participación ciudadana a través de los juicios por jurados.

8 BINDER, A., “La fuerza de la inquisición y la debilidad de la república” en *Política Criminal Bonaerense*, año I, n° 1, 2004, Buenos Aires, Lajoune/Inecip, p. 243.

9 *Ibid.*, p. 242.

10 *Ibid.*, p. 245.

La última variable relevante en el proceso de reforma legal latinoamericano tiene que ver con las dinámicas que se generan entre la reforma y las contrarreformas. De acuerdo a Binder, esta idea significa un movimiento de ajuste del sistema con avances y retrocesos ineludibles. Más aún, lo preocupante sería que no ocurriera proceso contrarreformista alguno, ya que representaría la incapacidad de introducir prácticas reactivas a la tradición inquisitorial. Por ello, Binder pondera que toda reforma real afecta una dinámica de poder y es impensable que esa dinámica quede transformada de una vez por todas en un tiempo muy corto. De allí la necesidad de ampliar las etapas de la reforma y así como hemos aprendido a incorporar la etapa de implementación como una fase imprescindible del proceso de reforma, también debemos incorporar esta etapa de contrarreformas como una fase más del proceso mismo... Si el conjunto de prácticas contrarias a la tradición inquisitorial que quedan incorporadas al sistema de justicia penal luego de la contrarreforma son suficientes como para que el propio sistema (es decir, mediante la interacción ordinaria de sus actores) evolucione hacia un modelo contrario al sistema inquisitorial, entonces el proceso de reforma habrá finalizado y habrá sido exitoso¹¹.

Las tres variables mencionadas constituyen aspectos relevantes a los efectos de pensar en los procesos de reforma legal en la administración de justicia penal, aun cuando existen otras que tampoco deben ser dejadas de lado como la enseñanza que se imparte en las escuelas de derecho y la política judicial que se lleva adelante, lo cual no hace más que complejizar aún más el asunto sobre estos procesos de reforma.

En otro orden de ideas, existe otro cuerpo de literatura que podría pensarse en paralelo con los desarrollos mencionados anteriormente. Estas líneas de indagación se enfocan en mecanismos de intervención directa dentro de la agencia judicial para mejorar su capacidad de gestión. Partiendo de diagnósticos similares, estos enfoques ponderan la creación de nuevas oficinas, diagramaciones y funciones para cada uno de los actores judiciales, en base a distintos criterios y evaluaciones previas.

En primer lugar, el punto de inicio está marcado por la consideración de los problemas que presenta el sistema judicial. De esta manera, los principales inconvenientes que presenta la organización judicial están vinculados con: 1) limitaciones presupuestarias que afectan su independencia, a la vez que dificultan posibles reformas en su organización y funcionamiento; 2) burocratización y lentitud en su trabajo, apoyado en la utilización exclusiva del expediente dentro de una cultura del trabajo aislada y artesanal; 3) confusión de tareas entre las actividades jurisdiccionales y las administrativas; 4) falta de uniformidad en la gestión; 5) ausencia de nuevos modelos de unidades judiciales que se

11 *Ibid.*, p. 257.

adecúen a los nuevos flujos de trabajo; 6) insuficiencias en el relevamiento y análisis de las estadísticas, insumo fundamental para la toma de decisiones en materia de política judicial; 7) disfuncionalidades en la carrera judicial; 8) capacitación marcadamente teórica; 9) deficiente infraestructura edilicia y tecnológica; 10) retardos en las comunicaciones; 11) demoras derivadas de la actuación profesional¹².

Las propuestas de reforma judicial, dirigidas para mitigar o desterrar este tipo de problemáticas, han intentado enfocarse en la noción de *gobierno judicial*, dentro de lo que algunos han catalogado como una burocracia profesional¹³. Un aspecto clave del ejercicio de un *buen gobierno judicial* radica en la creación de administraciones con capacidad ejecutiva que le quite la plena potestad de manejo a los magistrados, en lo que sería una línea intermedia o cadena de autoridades que trabaje en la coordinación de las tareas para cumplir los objetivos organizacionales. Para lograr su cometido, el administrador judicial tendría como labores el desarrollo de actividades de planeamiento –planteamiento de objetivos basado en información empírica-, unificación de aspectos de la organización para obtener su buen funcionamiento y la simplificación de los procesos, impulso de mejoras en la capacitación de los recursos humanos y en el mando a través de la descentralización y, por último, exámenes periódicos que controlen los objetivos planteados para la organización¹⁴.

En esta perspectiva, toda reforma producida dentro del espacio judicial debe tener una visión abarcadora de las distintas áreas que involucra, tales como acceso a la justicia, los métodos alternativos de solución del conflicto, capacitación, gestión y administración, reformas normativas y la cooperación entre las distintas jurisdicciones¹⁵.

Por ejemplo, para solucionar los problemas judiciales se deben introducir cambios en la gestión y distribución interna de la labor judicial, a través del diseño de unidades según el tipo de tareas a cumplir y el entrenamiento en el uso eficaz y eficiente de herramientas. En relación con el manejo de los casos, es decir el proceso por el cual los tribunales convierten sus ingresos -o casos- en resultados o soluciones, se requiere una mayor participación e interacción entre los titulares de las dependencias judiciales y su

12 PALMA, L. M., “Administración y modernización judicial en un mundo en cambio” en Revista *Argentina del Régimen de la Administración Pública* V. 453, Buenos Aires, RAP, p.126-127

13 MARCET, J. P., “El gobierno del Sistema Judicial en Argentina: un enfoque organizacional” en AA.VV., *Estudios sobre Administración de Justicia*, Buenos Aires, Foro de Estudios sobre Administración de Justicia (FORES), volumen 2, p. 37.

14 *Ibíd.*, p. 39/43.

15 PALMA, L. M., “Gobierno, Reforma y Cooperación en la Justicia Argentina” en AA.VV., *Estudios sobre Administración de Justicia*, Buenos Aires, Foro de Estudios sobre Administración de Justicia (FORES), V. 2, p. 60.

personal. Otro aspecto fundamental está vinculado con la importancia de la utilización de indicadores cuantitativos y cualitativos que permitan facilitar la doble función de planificar y analizar el funcionamiento del sistema de administración de justicia penal¹⁶. Asimismo, otra forma de solución a los problemas de manejo de las unidades jurisdiccionales estuvo relacionada con la falta de capacitación de sus titulares. Por esta razón, varias actividades se dirigieron en esta dirección para que jueces, fiscales y defensores adquieran capacidades gerenciales que le permita conducir eficientemente sus equipos de trabajo y la administración de sus recursos¹⁷.

Este tipo de propuestas se han materializado, con distintos matices y resistencias, a lo largo de la región latinoamericana. Como mencionamos al momento de nuestra introducción, uno de ellos corresponde al Ministerio Público Fiscal porteño. El otro caso paradigmático es la experiencia chilena iniciada con la reforma del proceso penal que experimentaron desde el año 2000¹⁸.

En Chile no sólo debemos observar lo ocurrido en las reformas de los sistemas de enjuiciamiento, sino también en las agencias de administración de justicia. Por otro lado, al momento de mencionar este cambio es necesario ponderar que allí nació, a fines del siglo XX y a instancias de los Estados miembros de la Organización de Estados Americanos, el Centro de Estudios de Justicia de las Américas –CEJA-, quien tiene un rol preponderante en la promoción de reformas judiciales, programas de capacitación y evaluaciones periódicas en Latinoamérica¹⁹.

Luego de su transición hacia gobiernos democráticos²⁰, los debates sobre una reforma integral de la justicia procesal penal se corporizaron en la agenda pública, aunque recién en el año 2000 se implementó el nuevo código procesal penal acusatorio.

En este contexto, la incorporación del nuevo sistema de enjuiciamiento promovió una serie de modificaciones tanto en términos normativos como estructurales.

Por un lado, estas reformas estuvieron marcadas por la necesidad de otorgar mayor eficiencia al sistema penal con resultados dispares. Como aspecto positivo se resalta la introducción –en cierta medida– de la justicia restaurativa y ampliaciones en

16 PALMA, L. M., “Gestión judicial, reforma y participación” en Vigo, R. L., y Gattinoni de Mujía, M. (dirs.), *Tratado de Derecho Judicial*, Buenos Aires, Abeledo-Perrot, T.1, p. 1028-1033.

17 PALMA, L. M., “Gestión y organización: problemas y soluciones en América Latina” en *Cuadernos de Fundejus*, Buenos Aires, Fundación de Estudios para la Justicia, V. 13, p. 424.

18 *Ibíd.*, p. 426

19 LANGER, M., Revolución en el proceso penal de América Latina, recuperado en www.cejamericas.org, p. 40.

20 Este proceso se inició con el fin de la dictadura militar encabezada por Augusto Pinochet y la elección presidencial de 1989 que eligió el primer gobierno democrático encabezado por Patricio Aylwin.

la participación de la víctima, mientras que como negativos se observa una aplicación regresiva hacia los grupos más vulnerables. Por otro lado, estas dinámicas también posibilitaron la llegada de modelos de justicia negociada en el proceso penal como la suspensión del proceso a prueba o el juicio abreviado²¹.

Más allá de las cuestiones normativas, los impactos de la reforma también llegaron a la dimensión organizacional, donde se evidencian aspectos gerenciales²².

Este análisis podría efectuarse a partir de tres ejes. En el primero, de carácter estructural, la justicia opera con miras hacia sus fines declamados, pero también con una dirección ejecutiva gerencial, a cargo de la administración y gestión del sistema; el segundo eje es ejecutivo y marca la utilización de herramientas tales como el *balance scorecard*, bonos de productividad, normas ISO, planificación estratégica y nuevos sistemas de medición de estadística; el tercer eje es operacional, lo cual incluye nuevos operadores en justicia penal con formación económica o administrativa para gestionar o administrar los tribunales²³.

En Chile, la renovación normativa del sistema penal estuvo acompañada por la modernización organizativa, gerencial, funcional y profesional de las distintas instancias del proceso penal. Sin embargo, no estuvo exento de tensiones, por cuanto debían convivir las dos *almas de la reforma*, la garantista y la eficientista. Mientras que la primera se enfocaba en el respeto por el debido proceso, la segunda era pensada como una forma de apaciguamiento de los elevados costos sociales y económicos del sistema punitivo junto con la intención de hacerlo accesible y ágil para los ciudadanos²⁴.

Más allá de las observaciones y críticas que se le han desarrollado al modelo chileno, es un proceso consolidado cuyo éxito se mide en la manera en que se implementó. Así, se resalta su gradualidad para cada una de las jurisdicciones que permite separar el sistema viejo del antiguo, basado en un diseño y puesta en marcha pensado como un solo proceso, apoyado en enfoques multidisciplinares y la capacitación a los actores²⁵.

21 MORALES PEILLARD, A. M., "La política criminal contemporánea: Influencia en Chile del discurso de la ley y el orden" en *Política Criminal*, V. 7, N° 13, Chile, julio de 2012, p. 94-146

22 GONZÁLEZ GUARDA, C., "El *New Public Management* en las reformas al sistema de justicia criminal en Latinoamérica: el caso de Chile" en *Realidades y Perspectivas de jóvenes investigadores. Nuevas Fronteras de Investigación*, Actas Coloquios EchFrancia, N° 7, París Ediciones Ech Francia, 2015, p. 91.

23 El *balance scorecard* es utilizado para un control organizacional interno a partir del cual se pueden medir los resultados de distintas fiscalías o tribunales, ver GONZÁLEZ GUARDA, C., "Hacia un modelo organizacional del sistema de justicia penal Latinoamérica: la influencia del management y del gerencialismo en esta reconfiguración" en *Nova Criminis*, V. 7, N° 11, Chile, 2016, p.161-165.

24 JIMÉNEZ, M. A. et. Al, *Un nuevo tiempo para la justicia penal: Tensiones, amenazas y desafíos*. Chile, Universidad Central – Centro de Investigaciones Criminológicas de la Justicia Penal, 2014, p. 256.

25 DUCE, M., "La Reforma Procesal Penal en Chile: Logros y Desafíos Período 2000-2007" en *Urvio-Revista Latinoamericana de Seguridad Ciudadana*, N° 3, Quito, 2008, p. 80-83

Hasta aquí hemos intentando mencionar, someramente, las principales características de los procesos relevantes de reforma del sistema penal que ocurrieron a nivel regional y local. Para ello, describimos los principales inconvenientes que se plantean desde el campo jurídico, las posibles soluciones que plantean los discursos modernizadores de la gestión judicial y los desarrollos en el ejemplo chileno, el cual resulta paradigmático para los estudios reformistas de los últimos años²⁶.

En el apartado siguiente intentaremos describir los sistemas judiciales que operan en el campo penal de la ciudad de Buenos Aires: el Poder Judicial de la Nación y el Poder Judicial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

3.1. Elige tu propia aventura: Dos modelos de justicia en un mismo territorio

La autonomía de la Ciudad de Buenos Aires está marcada por la constante tensión con el gobierno federal. Esta situación impactaría tanto en su forma de gobierno como en las diversas decisiones gubernamentales y de políticas públicas que podría desarrollar en consecuencia²⁷. Antes de la reforma constitucional de 1994, los jueces de la —en ese entonces— Capital Federal formaban parte del poder judicial federal, aun cuando convivieran en un mismo territorio dos tipos de jurisdicciones, una federal y otra ordinaria o “nacional”²⁸.

Sin embargo, la modificación constitucional introdujo el carácter autónomo de ese territorio, por cuanto su art. 129 sostiene que “la ciudad de Buenos Aires tendrá

26 Dentro de los estudios socio-legales y criminológicos puede encontrarse diversa literatura que estudia las relaciones entre el sistema de administración de justicia penal y el management. En este trabajo hemos decidido dejar de lado estas narrativas por cuestiones metodológicas. Sin embargo, constituye un campo fértil y sumamente interesante para pensar desde nuestro contexto (ver, al respecto, VIGOUR, C., “Justice: l’introduction d’une rationalité managériale comme euphémisation des enjeux politiques” en *Droit et Société*, N° 2, V. 63-64, 2006, p. 425-45; PRATT, J., *Penal populism*, Londres, Routledge, 2007, p. 133; BRANDARIZ GARCÍA, J. Á., *El modelo gerencial actuarial de penalidad: eficiencia, riesgo y sistema penal*. Madrid, Dykinson, 2016, p. 115-126; BRANDARIZ GARCÍA, J. A., “El New Public Management y las políticas penales” en *Revista Nuevo Foro Penal*, N° 12, V. 87, 2016, p. 187-201; MCLAUGHLIN, E. Y MURJI, K., “Lost connections and new directions: neo-liberalism, new public managerialism and the ‘modernization’ of the British police” en Stenson, K. y Sullivan, R. (eds.), *Crime, Risk and Justice: The politics of crime control in liberal democracies*, Cullompton, Willan, 2001, p. 107-109).

27 PUNTE, R. A., “El traspaso de la justicia nacional a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires” en Sabsay, D., y Manili, P. (eds.), *Constitución de la Nación Argentina y normas complementarias. Análisis doctrinal y jurisprudencial*, 1ª ed., Buenos Aires, Hammurabi, 2010, pp. 1007-1019; Schafrik de Nuñez, F. H., “Las etapas de la autonomía en la ciudad” en Sabsay, D., y Manili, P. (eds.), *Constitución de la Nación Argentina y normas complementarias. Análisis doctrinal y jurisprudencial*, 1ª ed., Buenos Aires, Hammurabi, 2010, pp. 933-952.

28 MAIER, J. B. J., *Derecho Procesal Penal: parte general: sujetos procesales*, 1ª ed. (3ª reimp.), Buenos Aires, Del Puerto, T. II, 2013, p. 547-550.

un régimen de Gobierno autónomo con facultades propias de legislación y jurisdicción, y su jefe de gobierno será elegido directamente por el pueblo de la ciudad". A raíz de este cambio normativo en términos constitucionales, la ciudad deja de ser un territorio federalizado para transformarse en uno que se encuentra sometido parcialmente a la jurisdicción federal cuando haya que garantizar intereses de esas características en juego²⁹. Por esta razón, la ciudad de Buenos Aires estuvo en la necesidad de contar con un poder judicial propio que pueda aplicar funciones jurisdiccionales dentro de su territorio. Así las cosas, en 1996, se sanciona la Constitución de la Ciudad de Buenos Aires, la cual acepta expresamente sus facultades jurisdiccionales³⁰.

No obstante, como mencionamos en la introducción de nuestro trabajo, el escenario porteño reviste una particularidad. Es un lugar donde conviven dos poderes judiciales distintos, el nacional ordinario, que es previo al carácter autonómico de Buenos Aires, y el local, originado a partir de las reformas constitucionales reseñadas³¹. En lo referido estrictamente al campo penal, la intervención de la jurisdicción penal porteña debía ser acompañada de una transferencia de delitos, pacífica, armoniosa y en tandas, ya que no existía una estructura suficiente que permita absorber esa cantidad de casos. Entre marzo de 1998 y diciembre de 2017 se sucedieron una serie de leyes nacionales y locales que dieron forma al sistema de administración de justicia porteño, a la vez que se efectúan diversos trasposos de competencia a la jurisdicción criminal de la Ciudad de Buenos Aires³². Por todo ello, el sistema de administración de justicia penal local interviene en alrededor de una veintena de delitos más aquellas conductas reprimidas en el Código Contravencional –reguladas por la Legislatura local³³.

29 BIDART CAMPOS, G. J., *Manual de la Constitución Reformada*, 1ª ed. (2ª reimpr.), Buenos Aires, Ediar, T. III, 2001, p. 354.

30 En concreto, el artículo 106 establece como función del Poder Judicial local conocer y decidir sobre los códigos de fondo y leyes nacionales, comprendiendo, de esta manera, la jurisdicción penal ordinaria.

31 Actualmente el Poder Judicial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires está compuesta por los fueros penal, contravencional y de faltas y contencioso, administrativo y tributario.

32 La ley nacional 25.752 fue sancionada el 2 de julio de 2003; la ley nacional 26.357 fue sancionada el 28 de febrero de 2008; la ley nacional 26.702 fue sancionada el 7 de septiembre de 2011. Por su parte, la ley CABA 7 fue sancionada el 5 de marzo de 1998, la ley CABA 597 fue sancionada el 31 de mayo de 2001, la ley CABA 1.903 fue sancionada el 6 de diciembre de 2005, la ley CABA 2.303 fue sancionada el 29 de marzo de 2007 y la ley CABA 5.935 fue sancionada el 7 de diciembre de 2017. Con la intención de cumplir con la última transferencia de los delitos de manera progresiva, la Defensoría General, el Ministerio Público Fiscal y la Asesoría tutelar han suscripto una resolución conjunta para volverla operativa a partir del 1º de marzo de 2018 (Resolución conjunta DG 26/18, AGT 17/18 y FG 32/17).

33 El primer convenio sólo transfirió la potestad de juzgar los delitos de tenencia y portación de armas de uso civil y su suministro a legítimo usuario, previstos en el art. 189 bis CP.

En definitiva, la situación porteña presenta esa particularidad, la convivencia de dos sistemas de enjuiciamiento penal en un mismo territorio para los delitos ordinarios que responden a modos de organización y dinámicas distintas. A continuación, mencionaremos las principales características de ambos para resaltar sus diferencias en términos de gestión y administración.

3.2. La experiencia del fuero penal ordinario de la Capital Federal y el Poder Judicial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

En el año 1889 se sancionó el Código de Procedimiento en Materia Criminal, de corte claramente inquisitivo³⁴. Este modelo de enjuiciamiento rigió hasta el año 1991,

El segundo convenio abarcaba los siguientes delitos: lesiones en riña (arts. 95 y 96 CP); abandono de personas (arts. 106 y 107 CP); omisión de auxilio (art. 108 CP); exhibiciones obscenas (arts. 128 y 129 CP); matrimonios ilegales (arts. 134 a 137 CP); amenazas (art. 149 bis, 1º párrafo CP); violación de domicilio (art. 150 CP); usurpación (art. 181 CP); daños (arts. 183 y 184 CP); ejercicio ilegal de la medicina (art. 208 CP); Delitos de la ley Nº 13.944 (Incumplimiento de los deberes de asistencia familiar); delitos de la ley 14.346 (Protección de los animales); Art. 3º de la Ley 23.592 (penalización de actos discriminatorios).

El tercer y último convenio comprende a los siguientes delitos: lesiones (artículos 89-94 CP); duelo (artículos 97-103 CP); abuso de armas (artículos 104 y 105 CP); violación de domicilio (artículos 150-152 CP); incendio y otros estragos (artículos 186-189 CP); tenencia, portación y provisión de armas de guerra de uso civil condicional, previstos en el artículo 189 bis, acápite 2 y 4, Código Penal, con excepción de los casos en que el delito aparezca cometido por un funcionario público federal o sea conexo con un delito federal; impedimento u obstrucción de contacto (ley 24.270); penalización de actos discriminatorios (Ley 23.592); delitos y contravenciones en el deporte y en espectáculos deportivos; atentado y resistencia contra la autoridad (artículos 237-243 CP); falsa denuncia de delitos con competencia local (artículo 245 CP); usurpación de autoridad, títulos u honores (artículos 246, inc. 1-3, y 247 CP); abuso de autoridad y violación de los deberes de los funcionarios públicos (artículos 248, 248 bis, 249, 250, 251, 252 1er. párrafo y 253 CP); violación de sellos y documentos (artículos 254 y 255 CP); cohecho y tráfico de influencias (artículos 256, 256 bis, 257, 258, 258 bis y 259 CP); malversación de caudales públicos (artículos 260-264 CP); negociaciones incompatibles con el ejercicio de funciones públicas (artículo 265 CP); exacciones ilegales (artículos 266-268, CP); enriquecimiento ilícito de funcionarios y empleados (artículos 268 (1), 268 (2) y 268 (3) CP); prevaricato (artículos 269-272 CP); denegación y retardo de justicia (artículos 273 y 274 CP); falso testimonio (artículos 275 y 276 CP); evasión y quebrantamiento de pena (artículos 280-281 bis CP); falsificación de sellos, timbres y marcas (artículos 288, 289 inciso 1, 290 y 291 CP); falsificación de documentos (artículos 292-298 CP); delitos de los funcionarios públicos contra la libertad individual (artículos 143 al 144 quinto, Código Penal), siempre que fuera cometido por un miembro de los poderes públicos de la CABA; delitos contra la libertad de trabajo y asociación (artículos 158 y 159 CP); estafa procesal en procesos judiciales tramitados ante los tribunales de la CABA (artículo 172 CP); defraudación (artículo 174, inc. 5, CP), siempre que el hecho se cometiere contra la Administración Pública de la CABA; delito contra la seguridad del tránsito (artículo 193 bis CP); desarmado de autos sin autorización (artículo 13, ley 25.761); delitos enumerados por la ley 12.331; estupefacientes, con ajuste a lo previsto en el artículo 34 de la ley 23.737 conforme la redacción de la ley 26.052 (artículos 5º incisos c), e) y párrafos penúltimo y último, 14 y 29, ley 23.737 y suministro infiel e irregular de medicamentos, artículos 204, 204 bis, 204 ter y 204 quáter, CP.

34 Este tipo de procedimiento penal rigió en la Argentina, a nivel federal, desde 1890 con el CPP de Manuel Obbario, con una clara influencia inquisitiva al ser inspirado en la legislación española de 1879.

oportunidad en la que se dictó la ley 23.984³⁵, que lo reformó en su totalidad por el nuevo Código Procesal Penal de la Nación (CPPN)³⁶. Sus principales características son la incorporación del juicio con debate oral y público a cargo de jueces profesionales, la investigación preliminar a cargo de un juez de instrucción, quien puede optar por delegarla al fiscal y juicios especiales para ciertos tipos de delitos; entre otros.

La nueva legislación pretendió adecuarse a los movimientos reformistas del proceso penal que se venían desarrollando en las transiciones democráticas latinoamericanas y al programa constitucional argentino que recepta un sistema de enjuiciamiento penal acusatorio. Sin embargo, esto no fue así por varias razones. En primer lugar, el tipo de sistema elegido responde al sistema inquisitivo mixto o reformado³⁷, por lo que perviven grandes rasgos de ese modelo. En segundo lugar, omite la incorporación del juicio por jurados y *oraliza* sólo la etapa del debate con jueces profesionales. En tercer lugar, los problemas técnicos que presentaba el CPPN se agravaron por dinámicas y prácticas judiciales ancladas en prácticas inquisitivas, sumado a las propias resistencias de los actores a las nuevas instituciones como el juicio oral. En cuarto lugar, con posterioridad a la sanción del CPPN, se sancionó la ley 24.050 de organización de la competencia penal del Poder Judicial de la Nación. La introducción del juicio con debate oral y público precipitó la creación de tribunales, fiscalías y defensorías para esa instancia, hasta entonces inexistentes en la justicia penal ordinaria. Sin embargo, la organización judicial, incluida la del Ministerio Público, quedó de lado por el principio "*más de lo mismo*", motorizado por la evidente necesidad de una actuación personal de los funcionarios judiciales en el debate público que condujo a una ampliación desmesurada de los cargos públicos³⁸.

35 Sancionada el 21 de agosto de 1991.

36 La administración de la presidenta Cristina Fernández de Kirchner impulsó la adopción de un nuevo CPPN de corte adversarial, finalmente aprobado el 4 de diciembre de 2014 (Ley 27.063). Sin embargo, su puesta en funcionamiento fue suspendida por el Decreto Ley 257/15, de fecha 29 de diciembre de 2015, promulgado por la actual administración que responde a otro partido político. Finalmente, a principios de 2019 se promulgó la ley 27.482, modificatoria de la ley 27.063, que introduce el nuevo "Código Procesal Penal Federal", el cual será de aplicación progresiva en el país, iniciando en las provincias de Salta y Jujuy en mayo de 2019.

37 En este tipo ideal perduran las dos máximas fundamentales del sistema inquisitivo: la persecución penal pública y la averiguación de la verdad histórica, aunque irrumpieron algunos conceptos de las formas acusatorias. El proceso se dividió en dos períodos principales, enlazados por uno intermedio. Una primera etapa de investigación, a la manera inquisitiva aunque con límites al Estado, un segundo paso que es la etapa intermedia para controlar la actividad del Estado y, en tercer lugar, una imitación formal del juicio acusatorio. Para una descripción pormenorizada de los distintos tipos, ver Maier, J. B. J., *Derecho Procesal Penal: Fundamentos*, cit., p. 433-468.

38 MAIER, J. B. J., cit., 433-436.

Si bien desde su sanción el CPPN sufrió diversas modificaciones, todas estuvieron orientadas a ampliar las facultades judiciales de las partes o bien a reorganizar la estructura judicial desde un punto de vista jurídico, dejando a un lado cualquier intervención en términos de gestión de la administración del sistema judicial³⁹.

De esta manera, la estructura judicial del fuero criminal y correccional ordinario conserva las premisas de las viejas organizaciones con dependencias a cargo de un magistrado, seguido de un secretario y un cuerpo de empleados, todos con funciones jurisdiccionales y administrativas a la vez.

Veamos el siguiente ejemplo, planteada como tipo ideal y que es posible encontrar en cualquier dependencia, sea juzgado, fiscalía o defensoría. Las fiscalías en lo criminal y correccional mantienen su distribución organizativa y administrativa conformada por un fiscal, un secretario y un conjunto de empleados con distinta jerarquía, comenzando por aquellos que revisten funciones como prosecretarios y finalizando con los auxiliares de servicio. En esta diagramación se confunden las funciones jurisdiccionales con las administrativas en un mismo espacio, a diferencia de lo que postulan las narrativas vinculadas con los mecanismos de innovación en gestión judicial⁴⁰.

Otro ejemplo lo encontramos en el proceso de flagrancia instaurado en el CPPN. A diferencia de lo ocurrido en, por ejemplo, la Provincia de Buenos Aires, donde este proceso sumario se incorporó a un sistema de enjuiciamiento acusatorio y se promovieron nuevas oficinas de gestión a esos efectos, el escenario del fuero criminal y correccional ordinario sólo lo receptó en términos normativos, sin ninguna reforma estructural más que la ampliación de algunos cargos jurisdiccionales⁴¹ y con varias

39 En este sentido, se pueden mencionar la ampliación de las facultades de la querrela a distintos actores, el nuevo proceso de flagrancia o la reciente unificación del fuero criminal y correccional en la instancia de investigación y debate, a partir de la creación de tribunales unipersonales para ciertos tipos de delitos (ver leyes 26.650, 27.272, 27.372, entre otras).

40 El capítulo X del Reglamento para la Jurisdicción en lo Criminal y Correccional de la Capital Federal enumera "las obligaciones generales de los magistrados, funcionarios y empleados". Su simple lectura permite advertir la gran confusión entre funciones jurisdiccionales y administrativas que recaen, por caso, en aquellas personas que ocupen los cargos de secretario o prosecretario (por ejemplo, ver arts. 183 y 184).

41 La instauración del proceso de flagrancia en la Provincia de Buenos Aires se implementó escalonadamente y se fue expandiendo por las distintas jurisdicciones territoriales de la provincia. Esto generó una serie de cambios en las prácticas, pero también la creación de la Oficina de Gestión de Audiencias, una dependencia descentralizada que tiene funciones netamente administrativas para garantizar el normal desarrollo de las distintas audiencias (al respecto ver, HAZAN, L., "La introducción de audiencias preliminares como variable para la humanización del proceso" en *Revista Sistemas Judiciales*, N° 7 V. 14, 2010, pp. 171-179; lud, A., y Hazan, L., *Informe de evaluación del*

resistencias por parte de los actores del Ministerio Público Fiscal⁴².

Ahora bien, ¿qué ocurre en la *vereda de enfrente*? ¿qué diseño adoptó el Poder Judicial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires?

proceso de fortalecimiento del sistema acusatorio en la provincia de buenos aires – Plan de flagrancia, Santiago de Chile, CEJA, 2009).

En el ámbito de la justicia penal ordinaria de la Ciudad de Buenos Aires, la ley 27.272 modificó la redacción anterior del ordenamiento procesal penal federal referida al procedimiento sumario para casos de flagrancia. A partir de ese momento, se instaura un desarrollo de tramitación del legajo muy similar al que describimos para la Provincia de Buenos Aires, aunque más breve y concentrado. Este tipo de procedimiento especial se aplica cuando un sujeto “fuera sorprendido en el momento de intentarlo, cometerlo, inmediatamente después, si fuera perseguido o tuviera objetos o presentase rastros que permitieran sostener razonablemente que acaba de participar de un delito” (Art. 285 CPPN). Los delitos comprendidos son aquellos dolosos con penas de hasta 15 años de prisión, con penas de hasta 20 años de prisión para los casos de los arts. 119, 4º, y 166, penúltimo párrafo, del Código Penal, y, si hay concurso de delitos, cuando ninguno de ellos supere esos montos. Una vez que el Ministerio Público Fiscal toma conocimiento de la aprehensión, tiene la facultad de darle o no el trámite de flagrancia; en caso de que se lo otorgue, se celebrará una audiencia inicial de flagrancia dentro de las 24 horas (prorrogables por otras 24 horas más) a la que asistirán todas las partes, incluso la víctima si así lo desea (Art. 353 ter CPPN), para resolver no sólo la cuestión vinculada con la libertad de la persona acusada, sino también la posibilidad de buscar soluciones alternativas, tales como la suspensión del proceso a prueba o el juicio abreviado. Si no se logra consensuar ningún tipo de acuerdo entre las partes, tanto la fiscalía como la defensa tienen un plazo de entre 10 o 20 días, según la situación ambulatoria del acusado, para recolectar nuevas pruebas y ser resueltas en la audiencia de clausura. En esta última audiencia (Art. 353 quinquies CPPN), el fiscal, y la querrela si hubiere, podrán solicitar el sobreseimiento del acusado o la elevación del caso a juicio, así como la prisión preventiva del acusado si estuviere en libertad. También aquí existe la posibilidad de arribar a soluciones negociadas, tal como podría ocurrir en la primera de las audiencias.

En caso de que se disponga la elevación a juicio, el juez enviará el legajo, dentro de las 48 horas, al tribunal oral para que fije una audiencia, en un plazo no menor a los 5 días, para que se ofrezca la prueba para el eventual debate, que se desarrollará en un plazo máximo de 20 días desde el ofrecimiento de prueba (Art. 353 septies CPPN). El mecanismo utilizado para los casos de flagrancia a partir de esta reforma legislativa implica una abreviación de los plazos mucho mayor que el bonaerense. Más allá de ello, las intenciones parecen estar destinadas a evitar la resolución de estos casos por vía del juicio oral al otorgarle mayor preeminencia a la suspensión del proceso a prueba o el juicio abreviado. En efecto, esta circunstancia se puede observar, por un lado, en el carácter multipropósito que tienen todas las audiencias que se desarrollan y, por el otro, en las recomendaciones que efectúa el Ministerio Justicia de la Nación acerca de los pasos a seguir para que este procedimiento de flagrancia llegue a buen puerto, en tanto referencian como una de las tareas del fiscal en los momentos previos a las audiencias mantener una “entrevista informal con el Defensor previo a la audiencia a los efectos de evaluar salidas alternativas” (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, Guía Flagrancia, noviembre de 2016, versión 1.5, http://www.jus.gov.ar/media/3205308/guia_flagrancia_diciembre.pdf, visitado por última vez el 22/9/2018).

42 Estas resistencias generaron el dictado de la resolución PGN N° 66/18, donde el Procurador General de la Nación, Eduardo Casal, resolvió que se dé estricto cumplimiento a lo ordenado en el CPPN para los casos de flagrancia. Pero si ello no pudiera ser posible por razones excepcionales, el fiscal deberá informarlo al fiscal general, en tanto superior jerárquico.

La estructuración de esta agencia judicial se sucedió con distintas leyes que moldearon sus tribunales y ministerios públicos, teniendo en consideración los convenios progresivos de transferencia.

En este sentido, la justicia penal, contravencional y de faltas de la Ciudad de Buenos Aires se ideó a partir de instrumentos legales que crearon sus organismos y sus competencias. Conforme la ley orgánica del Poder Judicial porteño (ley n° 7⁴³), existirán treinta y un juzgados con jurisdicción en los delitos transferidos, el Código Contravencional y el régimen de faltas.

La incorporación paulatina de delitos implicó la sanción de un ordenamiento procesal penal con rasgos decididamente acusatorios y adversariales (ley n° 2.303⁴⁴), materializados en la reclamada separación entre las funciones de juzgar y acusar, audiencias orales para resolver las controversias⁴⁵ y mecanismos alternativos de resolución del conflicto. Esa lógica permitiría asegurar la idoneidad e independencia de los magistrados en sus funciones, a la vez que descomprimir sus tareas para que los procesos judiciales tengan mayor celeridad⁴⁶.

Por otro lado, la organización judicial no se agotó en la creación de los juzgados, ya que creó un Ministerio Público como ente autárquico y autónomo (Ley n° 1.903⁴⁷), compuesto por el Ministerio Público Fiscal, el Ministerio Público de la Defensa y la Asesoría Tutelar.

En definitiva, se erigió un Poder Judicial desde cero, cuyos cimientos debían estar diferenciados de las estructuras y prácticas burocráticas que caracterizaron a los sistemas judiciales inquisitivos. Por tal razón, sus integrantes están advertidos de la novedad que implica el sistema judicial porteño para evitar la consolidación de prácticas no deseadas que desvíen sus objetivos iniciales, es decir, ser un poder independiente, moderado y – esencialmente– eficaz⁴⁸.

43 Sancionada el 5 de marzo de 1998.

44 Sancionada el 29 de marzo de 2007.

45 Las audiencias están previstas para las distintas etapas del proceso, incluyendo la etapa recursiva y de ejecución de la pena. A modo de ejemplo, podemos mencionar la existencia de audiencias para resolver cuestiones vinculadas con recusaciones (Art. 6), nulidades (Art. 73), medidas cautelares y restricciones a la libertad ambulatoria durante el proceso (Arts. 173, 177 y 186), excepciones (Art. 197), concesión y supervisión de la suspensión del proceso a prueba (Arts. 205 y 311), admisión de la prueba para el debate (Art. 210), homologación del acuerdo de juicio abreviado (Art. 266) y recursos contra sentencias definitivas o resoluciones equiparables (Art. 283).

46 LARREA, M. S., "Dime qué jueces tienes y te diré qué Estado de Derecho hay" en Basterra, M. (dir.), *Constitución de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires: edición comentada*, Buenos Aires, Editorial Jusbairens, 2016, pp. 1228-1242.

47 Sancionada el 6 de diciembre de 2005.

48 LARREA, M. S., "Dime que jueces...", cit., p. 1242.

Un espacio que se nutrió de las diferentes experiencias reformistas latinoamericanas y las innovaciones en la gestión fue el Ministerio Público Fiscal porteño. A partir del año 2007, se evidenciará un nuevo diseño organizacional de las fiscalías que abarcaba desde cuestiones funcionales hasta aquellas vinculadas con la infraestructura y la incorporación de nuevas tecnologías. Previo a esto, las fiscalías penales y contravencionales de la Ciudad de Buenos Aires presentaban algunos inconvenientes de funcionamiento, tributarias de las viejas tradiciones burocráticas del fuero penal ordinario del Poder Judicial de la Nación.

Por esta razón, el *rediseño estructural* del Ministerio Público Fiscal intentó superar inconvenientes tales como: una organización interna que no consideraba sus objetivos, procesos y flujos de trabajo; la ausencia de una estructura funcional que rinda cuentas de la gestión ante la ciudadanía (*accountability*); la inexistencia de sistemas que permitan desarrollar un uso óptimo de la información para producir datos empíricos que midan los resultados de la gestión institucional y controlar eficazmente el desempeño de cada área; profesionalizar la gestión de las tareas administrativas; falta de planificación de los recursos humanos por las prácticas burocráticas; ausencia de indicadores de gestión y metas concretas de trabajo; ausencia de un sistema de incentivos para que los miembros de la institución cumplan con las metas de gestión⁴⁹.

A esos fines, la Fiscalía General se planteó una serie de objetivos centrales para mejorar su actuación en los casos que lo tocara intervenir, a la vez que homogeneizara sus funciones jurisdiccionales en procura de constituirse como un organismo eficiente⁵⁰. Hasta ese momento, el organigrama del Ministerio Público estaba determinado por la existencia de doce fiscalías, integradas por dos fiscales cada una y una planta de personal –empleados y funcionarios– que respondía los modelos tradicionales de organización judicial. Sin embargo, esto era observado como un modelo organizacional de “compartimentos estancos [que] dificulta las relaciones de cooperación y el establecimiento de rutinas razonables unificadas, tanto de gestión como de control. La principal desventaja de la organización tradicional de las unidades fiscales es que se pierde información global y se produce una eventual desigualdad en la aplicación de la ley”⁵¹.

49 GARAVANO, G., “El Rol del Ministerio Público Fiscal de la CABA” en Ugolini, D. (dir.). *Derecho de la Ciudad de Buenos Aires*, Buenos Aires, El Derecho, 2014, pp. 197-239.

50 BARCIA, C. et al, “La reforma procesal penal en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires: experiencias de innovación en el Ministerio Público Fiscal” en AAVV, *Reformas de la Justicia en América Latina: experiencias de innovación*, Santiago de Chile, CEJA, 2010, p. 236.

51 *Ibid.*, p. 246.

Por esa razón, el nuevo diseño organizacional tendría como ventajas permitir que “los fiscales se concentren en las investigaciones, que los casos no se retrasen por la interacción con otras instituciones públicas, sosteniendo la calidad y rapidez de respuestas; y, al mismo tiempo, posibilitará que las fiscalías con competencia penal, contravencional y de faltas –que mantenían una estructura jerárquica que replicaba la organización de los juzgados- pueda dar mejor respuesta a los objetivos, funciones, procesos y flujos de trabajo propios de la institución”⁵².

En concreto, el “*Nuevo Diseño Organizacional del Ministerio Público Fiscal en materia penal, contravencional y de faltas*” modifica el esquema a través de la creación de la “Unidad Fiscal”, integrada por mayor cantidad de fiscales y competencia territorial.

La composición será de la siguiente manera: un fiscal coordinador a cargo de la Unidad de Intervención Temprana (UIT) y la Unidad de Tramitación Común (UTC) y equipos fiscales con sus respectivos grupos de trabajo (ver Gráfico 1).

Conforme este plan, las misiones y funciones de cada una de esas áreas son definidas desde tres parámetros fundamentales: a) las decisiones en las etapas tempranas del procedimiento; b) las tareas de apoyo a la investigación y las labores administrativas; c) las investigaciones preliminares y la preparación de las audiencias orales.

La UIT estaría encargada de la recepción y evaluación de los casos ingresados, carga en el sistema informático JusCABA, clasificación de los casos y criterios que deben tomarse desde el inicio de la intervención fiscal. La presencia de esta ramificación de la disposición de las fiscalías tiene un rol central en la estructura de la organización, por cuanto se dedicará a “realizar las tareas que corresponde adoptar en un primer momento del proceso –tanto administrativas, como jurídicas favorecerá la celeridad de las mismas, a la vez que dará coherencia a la actuación del Ministerio Público Fiscal, pues necesariamente los criterios que se empleen serán uniformes. Entre otras cosas, la especialización que se busca alcanzar, generará la posibilidad de advertir mejor y más rápidamente los problemas que existan en la forma de procesamiento de casos, como por ejemplo con la conformación de documentos defectuosos por parte de las fuerzas de prevención, facilitándose una fluida comunicación con los operadores del sistema externos a la institución, a efectos de revertirlos a través de capacitación o sistemas de “buenas prácticas”⁵³.

Por su parte, la UTC tendrá una labor administrativa. Su función es despojar a los equipos fiscales de las tareas “no jurídicas e investigativas” que le insumía grandes cantidades de tiempo para que se enfoquen a la investigación de casos, audiencias y documentos jurídicos.

52 *Ibid.*, p. 250.

53 Res. FG 41/09, p. 11.

La cantidad de equipos fiscales está determinada por cada zona de la ciudad de Buenos Aires. A su vez, el titular de una de esas fiscalías será revestido con el cargo de “fiscal coordinador” de la Unidad Fiscal.

En paralelo a ello, los magistrados, funcionarios y empleados recibían planes de capacitación, manuales operativos y protocolos de actuación basados en este nuevo diagrama. Asimismo, se realizaron convenios bilaterales con organismos especializados en la prestación de servicios para mejorar la calidad de la gestión del Ministerio Público Fiscal⁵⁴.

En simultáneo con la creación y consolidación de las unidades fiscales, la resolución FG 7/11 establece el plan estratégico trienal del organismo para los años 2011 y 2014. Este plan se dividió en dos etapas; la primera estuvo destinada a reforzar los mecanismos de acceso a la justicia, mientras que la segunda se enfoca en la *gestión judicial*. En esta última etapa, la *gestión judicial* es un elemento clave en el nuevo diagrama por cuanto se buscará mejorar las prácticas, flujo de casos y tareas administrativas y judiciales de las unidades fiscales.

4. A modo de cierre

A lo largo de nuestro trabajo hemos intentado mostrar de qué manera se han estructurado dos agencias judiciales que operan en un mismo territorio, pero tienen claras diferencias no sólo en su génesis sino también en las estructuras y divisiones del trabajo internas. En concreto, hemos resaltado qué lugar ocupan el fuero en lo criminal y correccional ordinario del Poder Judicial de la Nación, con asiento en la ciudad de Buenos Aires, y la justicia en lo penal, contravencional y de faltas porteña, dentro del debate sobre reformas del proceso penal y modernización y gestión judicial.

De esta manera, podemos observar que los cambios desarrollados en el fuero ordinario se ubican dentro de las reformas de *primera generación*, caracterizadas por transformaciones normativas (la sanción del CPPN es un claro ejemplo de ello) impulsadas desde una visión jurídica. Sin embargo, esto no evitó la pervivencia de grandes tradiciones y rasgos estructurales de la tradición inquisitiva en la gestión de los casos, especialmente signadas por la importancia del “expediente” como dispositivo de tramitación y resolución de los litigios⁵⁵

54 Al respecto ver Resoluciones FG 90/09, 286/09, 12/10.

55 Al respecto, es interesante observar los hallazgos que nos aporta la antropología jurídica acerca del funcionamiento de la justicia penal ordinaria y federal de la Ciudad de Buenos Aires a partir de la reforma del código de procedimientos que ocurrió en 1992; al respecto, ver MIRA, J., “Case file kills person: The secret in criminal justice”, *Apuntes de Investigación del CECYP*, 2017, (29); EILBAUM, L.,

Por el contrario, el proceso de creación y estructuración del Poder Judicial porteño, así como sus Ministerios Públicos, especialmente el fiscal, se nutrieron de los procesos reformistas de *segunda generación* y *tercera generación*, donde la clave de la reforma ya no será la ley, sino su implementación en clave interdisciplinaria. En este aspecto, el discurso de la gestión es clave. Las reformas de *primera generación* olvidaron que las cuestiones de fondo deben materializarse a través de un adecuado ordenamiento del funcionamiento de las instituciones que las cumplen. Por lo tanto, las estructuras de gestión antes de la reforma eran funcionales al sistema inquisitivo e inadecuadas para el sistema acusatorio. Por esa razón, el caso chileno y la experiencia porteña⁵⁶ se enrolan dentro de la segunda ola de reformas, ya que la *gestión* pasó a ser un concepto clave en el desarrollo de las estructuras judiciales⁵⁷.

La ciudad de Buenos Aires presenta un escenario muy particular en relación a los modos de gestión judicial de la cuestión penal. Aun así, las indagaciones que aquí hemos intentando efectuar tendrían que complementarse con estudios empíricos no sólo al interior de esas estructuras judiciales, sino también en sus relaciones con otras agencias del campo del control del delito como la policía o el Servicio Penitenciario.

Por otro lado, también ocurrirá lo mismo acerca de nuevos traspasos de competencias penales al fuero penal de la ciudad de Buenos Aires. En este sentido, la incorporación de nuevas infracciones al Código Penal implicará novedades en términos de conflictividad y mecanismos de gestión al interior de la justicia penal local, los cuales deberán ser evaluados pormenorizadamente para no caer en mecanismos de contrarreforma que menoscaben los derechos y garantías constitucionales que rigen todo proceso criminal.

5. Bibliografía

ANITUA, GABRIEL IGNACIO, *Historias de los pensamientos criminológicos*, Buenos Aires, Del Puerto, 2ª reimp., 2010

BARCIA, C. et al, "La reforma procesal penal en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires: experiencias de innovación en el Ministerio Público Fiscal" en AAVV, *Reformas*

Los "casos de policía" en la Justicia Federal en Buenos Aires, Buenos Aires, Antropofagia, 2008, p. 56; SARRABAYROUSE OLIVERA, M. J., "La justicia penal y los universos coexistentes", en Tiscornia, Sofía (comp.) Burocracias y violencia, Bs As, Eudeba, 2004.

56 PALMA, L. M., "Modernización Judicial, Gestión y Administración en América Latina" en *Acta Sociológica*, N° 72, 2017, p. 181-186.

57 VARGAS VIANCOS, J. E., "La Nueva Generación de Reformas Procesales Penales en Latinoamérica" en *Urvio-Revista Latinoamericana de Seguridad Ciudadana*, N° 3, Quito, 2008, pp. 33-47.

- de la Justicia en América Latina: experiencias de innovación*, Santiago de Chile, CEJA, 2010
- BIDART CAMPOS, G. J., *Manual de la Constitución Reformada*, 1ª ed. (2ª reimpr.), Buenos Aires, Ediar, T. III, 2001
- BINDER, A., "La fuerza de la inquisición y la debilidad de la república" en *Política Criminal Bonaerense*, año I, n° 1, 2004, Buenos Aires, Lajoune/Inecip
- BINDER, A., "El entramado inquisitorial. Historia y tradiciones en la configuración de la justicia penal", en Araque, D. (comp.), *Estudios de derecho penal. Libro homenaje a Juan Fernández Carrasquilla*, Medellín, Universidad de Medellín, 2012
- BINDER, A., y OBANDO, J., "Reforma judicial y modernización del sistema normativo" en Binder, A., y Obando, J., *De las Repúblicas Áreas al Estado de Derecho*, Buenos Aires, Ad-Hoc, 2004
- BRANDARIZ GARCÍA, J. A., "El New Public Management y las políticas penales" en *Revista Nuevo Foro Penal*, N° 12, V. 87, 2016
- BRANDARIZ GARCÍA, J. Á., *El modelo gerencial actuarial de penalidad: eficiencia, riesgo y sistema penal*. Madrid: Dykinson, 2016
- DUCE, M., La Reforma Procesal Penal en Chile: Logros y Desafíos Período 2000-2007" en *Urvio-Revista Latinoamericana de Seguridad Ciudadana*, N° 3, Quito, 2008
- EILBAUM, L., *Los "casos de policía" en la Justicia Federal en Buenos Aires*, Buenos Aires, Antropofagia, 2008.
- FOUCAULT, MICHEL, *La Verdad y las Formas Jurídicas*, Buenos Aires, Gedisa, 2008
- GARAVANO, G., "El Rol del Ministerio Público Fiscal de la CABA" en Ugolini, D. (dir.). *Derecho de la Ciudad de Buenos Aires*, Buenos Aires, El Derecho, 2014
- GONZÁLEZ GUARDA, C., "Hacia un modelo organizacional del sistema de justicia penal Latinoamérica: la influencia del management y del gerencialismo en esta reconfiguración" en *Nova Criminis*, V. 7, N° 11, Chile, 2016
- GONZÁLEZ GUARDA, C., "El New Public Management en las reformas al sistema de justicia criminal en Latinoamérica: el caso de Chile" en *Realidades y Perspectivas de jóvenes investigadores. Nuevas Fronteras de Investigación*, Actas Coloquios EchFrancia, N° 7, París Ediciones Ech Francia, 2015
- HAZAN, L., "La introducción de audiencias preliminares como variable para la humanización del proceso" en *Revista Sistemas Judiciales*, N° 7 V. 14, 2010
- IUD, A., y HAZAN, L., *Informe de evaluación del proceso de fortalecimiento del sistema acusatorio en la provincia de buenos aires – Plan de flagrancia*, Santiago de

Chile, CEJA, 2009

JIMÉNEZ, M. A. et. Al, *Un nuevo tiempo para la justicia penal: Tensiones, amenazas y desafíos*. Chile, Universidad Central – Centro de Investigaciones Criminológica de la Justicia Penal, 2014

LANGER, M., *Revolución en el proceso penal de América Latina*, recuperado en www.cejamericas.org

LARREA, M. S., “Dime qué jueces tienes y te diré qué Estado de Derecho hay” en Basterra, M. (dir.), *Constitución de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires: edición comentada*, Buenos Aires, Editorial Jusbaire, 2016

MAIER, J. B. J., *Derecho Procesal Penal: parte general: sujetos procesales*, 1ª ed. (3ª reimp.), Buenos Aires, Del Puerto, T. II, 2013

MAIER, J. B. J., *Derecho Procesal Penal: fundamentos*, Buenos Aires, Editores del Puerto, 2º edición (3º reimpr.), t. I, 2004

MARCET, J. P., “El gobierno del Sistema Judicial en Argentina: un enfoque organizacional” en AA.VV., *Estudios sobre Administración de Justicia*, Buenos Aires, Foro de Estudios sobre Administración de Justicia (FORES), volumen 2

MCLAUGHLIN, E. Y MURJI, K., “Lost connections and new directions: neo-liberalism, new public managerialism and the ‘modernization’ of the British police” en Stenson, K. y Sullivan, R. (eds.), *Crime, Risk and Justice: The politics of crime control in liberal democracies*, Cullompton, Willan, 2001

MIRA, J., “Case file kills person: The secret in criminal justice”, en *Apuntes de Investigación del CECYP*, (29), 2017

MORALES PEILLARD, A. M., “La política criminal contemporánea: Influencia en Chile del discurso de la ley y el orden” en *Política Criminal*, V. 7, N° 13, Chile, julio de 2012

PALMA, L. M., “Administración y modernización judicial en un mundo en cambio” en *Revista Argentina del Régimen de la Administración Pública* V. 453, Buenos Aires, RAP

PALMA, L. M., “Gestión judicial, reforma y participación” en Vigo, R. L., y Gattinoni de Mujía, M. (dirs.), *Tratado de Derecho Judicial*, Buenos Aires, Abeledo-Perrot, T.1

PALMA, L. M., “Gestión y organización: problemas y soluciones en América Latina” en *Cuadernos de Fundejus*, Buenos Aires, Fundación de Estudios para la Justicia, V. 13

PALMA, L. M., “Gobierno, Reforma y Cooperación en la Justicia Argentina” en AA.VV., *Estudios sobre Administración de Justicia*, Buenos Aires, Foro de Estudios sobre Administración de Justicia (FORES), V. 2

- PALMA, L. M., "Modernización Judicial, Gestión y Administración en América Latina" en *Acta Sociológica*, N° 72, 2017
- PRATT, J., *Penal populism*, Londres, Routledge, 2007
- PUNTE, R. A., "El traspaso de la justicia nacional a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires" en Sabsay, D., y Manili, P. (eds.), *Constitución de la Nación Argentina y normas complementarias. Análisis doctrinal y jurisprudencial*, 1ª ed., Buenos Aires, Hammurabi, 2010
- SARRABAYROUSE OLIVERA, M. J., "La justicia penal y los universos coexistentes", en Tiscornia, S. (comp.) *Burocracias y violencia*, Bs As, Eudeba, 2004.
- SCHAFFRIK DE NUÑEZ, F. H., "Las etapas de la autonomía en la ciudad" en Sabsay, D., y Manili, P. (eds.), *Constitución de la Nación Argentina y normas complementarias. Análisis doctrinal y jurisprudencial*, 1ª ed., Buenos Aires, Hammurabi, 2010
- VARGAS VIANCOS, J. E., "La Nueva Generación de Reformas Procesales Penales en Latinoamérica" en *Urvio-Revista Latinoamericana de Seguridad Ciudadana*, N° 3, Quito, 2008
- VIGOUR, C., "Justice: l'introduction d'une rationalité managériale comme euphémisation des enjeux politiques" en *Droit et Société*, N° 2, V. 63-64, 2006