

Héctor FIX FIERRO

BUNDESMINISTERIUM DER JUSTIZ (ed.),  
*Beiträge zur Strukturanalyse der Rechts-  
pflege*; ACKERMANN, Werner y BAS-  
TARD, Benoit, *Innovation et gestion  
dans l'institution judiciaire . . .* 884

ley brasileña por cinco días, con motivo de la paternidad, la limitación anual de las horas de trabajo extraordinario, la determinación de los descansos entre jornadas, así como el descanso hexamadario a que se refiere Plá para el caso del trabajo rotativo, y así como el tiempo no trabajado injustificadamente no es computable para ciertos beneficios, como es el pago del reparto de utilidades, debiera considerarse que el número de horas de trabajo extraordinario se compute como en el Perú, para efectos de ampliar el periodo vacacional, que como señala Plasco, es la legislación más generosa en ese renglón.

Por último, habremos de concluir destacando que nuestra legislación que es enunciativa sobre los límites mínimos y máximos regula las prestaciones correspondientes a jornadas y descansos remunerados. Se distingue tiempo efectivo de trabajo y como bien explica Buen; la clasificación de la jornada es atendida por la Ley Federal del Trabajo (LFT), en que aun cuando no siempre se defina, se entiende y se determina su forma de pago. Existen algunas dudas que resalta Buen, como lo es la obligatoriedad del trabajo extra. En cuanto a las vacaciones éstas son pagadas, aumentan progresivamente de acuerdo con la antigüedad; no hay exceso de días no laborables (feriado) además de que convencionalmente pueden pactarse otros, determina las "primas" de 25 por ciento por trabajar en domingo cuando el descanso semanal sea en otro día de la semana; y la del 100 por ciento más para pago de tiempo extraordinario y de 200 por ciento cuando se labore en día de descanso obligatorio marcado por la ley.

El fundamento legal es constitucional y las lagunas se han resuelto a través de los reglamentos interiores de trabajo, las negociaciones colectivas y la jurisprudencia. No obstante es conveniente analizarla críticamente para adecuarla a las condiciones que de manera extraordinaria vive el país, pero nunca pensando en limitar los derechos mínimos ni en disminuir los beneficios que ya están reglamentados. Un ejemplo es el contrato de trabajo a tiempo parcial, o el salario mínimo por hora siempre que se aplique para reforzar las políticas de empleo y que no altere la estabilidad en el mismo.

Patricia KURCZYN

BUNDESMINISTERIUM DER JUSTIZ (ed.), *Beiträge zur Strukturanalyse der Rechtspflege*, Köln, Bundesanzeiger, varios años; ACKERMANN, Werner y BASTARD, Benoit, *Innovation et gestion dans l'institution judiciaire*, París, LGDJ, 1993, 113 pp. (Collection Droit et société 6).

1. De creer en las notas periodísticas, en ciertas declaraciones políticas y en algunos análisis académicos, la justicia y sus instituciones se encuentran en una "crisis" (permanente), cuyos síntomas son, entre otros, su falta

de credibilidad ante la opinión pública, la creciente carga de trabajo que la agobia (hasta llegar a una supuesta “explosión de los litigios”), que a su vez se traduce en lentitud y altos costos de los procesos; los anticuados e ineficientes métodos de organización y administración, etcétera.

En una situación de relativa penuria financiera, en la que no es posible remediar dicha crisis mediante una inversión creciente de recursos, se ha renovado el interés por estudiar y analizar los factores que contribuyen a la eficiencia en el funcionamiento de los tribunales, concentrándose la atención en los métodos de gestión y organización. Los estudios que aquí se reseñan constituyen un buen ejemplo de esta preocupación y muestran los diversos aspectos comprendidos en esta problemática.

2. En los años ochenta, se iniciaron en el Ministerio Federal Alemán de Justicia primeras reflexiones respecto de los temas “carga de trabajo de la justicia” y “el derecho como recurso escaso”. Tiempo más tarde, el Ministerio encargó la realización de un conjunto de investigaciones bajo el rubro “contribuciones al análisis estructural de la administración de justicia” (*Beiträge zur Strukturanalyse der Rechtspflege*), con dos objetivos:

- Mostrar las posibilidades de una urgente descarga cuantitativa de los tribunales, distinta de las medidas hasta entonces usuales, consistentes en cambios en las normas procesales y de personal
- Mostrar vías para el mejoramiento de la administración de justicia en sentido cualitativo, sobre todo con el propósito de hacerla más comprensible y convincente para el ciudadano

El proyecto abarca tres núcleos temáticos:

- La interacción entre los mecanismos judiciales y los extrajudiciales de solución de conflictos
- La configuración jurídica del procedimiento judicial
- La organización de los tribunales y el despacho judicial

3. Dentro del segundo núcleo temático podemos mencionar las siguientes investigaciones:

a) Blankenburg, Erhard; Leipold, Dieter y Wollschläger, Christian (eds.), *Neue Methoden im Zivilverfahren. Summarischer Rechtsschutz und Bagatellverfahren (Nuevos métodos en el procedimiento civil. Protección jurídica sumaria y procedimiento de menor cuantía)*, 1991, 242 pp. El volumen incluye varios estudios sobre los procedimientos precautorios como alternativa al procedimiento ordinario, y su desarrollo en Francia, Holanda, y Japón. Asimismo, contiene un estudio histórico, comparativo y empírico sobre la posibilidad

de introducir un procedimiento informal y simplificado en primera instancia, pero concluye que no habría ganancias en eficiencia, ya que dicho procedimiento no ofrece suficientes oportunidades de racionalización del trabajo.

b) Gilles, Peter, *Ziviljustiz und Rechtsmittelproblematik. Vorstudie zur Analyse und Reform der Rechtsmittel in der Zivilgerichtsbarkeit (Justicia civil y problemática de los recursos procesales. Estudio preliminar para el análisis y reforma de los recursos en la jurisdicción civil)*, 1992, 273 pp. Se trata de una amplia investigación sobre los aspectos teóricos y prácticos del estudio de los recursos, con propuestas para la investigación futura y la reforma.

c) Rothleuthner, Hubert; Böhm, Ellen y Gasterstädt, Daniel; *Rechtstatistische Untersuchung zum Einsatz des Einzelrichters (Investigación jurídico-empírica sobre el empleo del juez individual)*, 1992, 297 pp. Se trata de una investigación sobre las ventajas o los inconvenientes de la resolución de juicios civiles por jueces individuales en los tribunales colegiados de primera instancia, cuando dichos tribunales deciden transferirles dichos procedimientos. El estudio no encuentra diferencias cualitativas apreciables entre ambos tipos de procedimientos.

4. Pasamos ahora a los estudios de la serie relativos a los problemas de organización y administración:

a) Wibera; *Vergleichende Organisationsuntersuchung Verwaltungs-Finanzgerichte (Investigación comparativa de la organización de los tribunales administrativos y fiscales)*, 1991, 113 pp.

b) Koetz, Axel *et al.*, Kienbaum Unternehmensberatung, *Organisation der Amtsgerichte (Organización de los juzgados de primera instancia)*, 1992, 158 pp.

c) Koetz, Axel *et al.*, Kienbaum Unternehmensberatung, *Organisation der Kollegialgerichte und des Instanzenzuges der Ordentlichen Gerichtsbarkeit (Organización de los tribunales colegiados y de la jerarquía de instancias de la jurisdicción ordinaria)*, 1993, 149 pp.

d) Röhl, Klaus F., *Gerichtsverwaltung und Court-Management in den USA-Vom Effizienzmanagement zum Qualitätsmanagement (Administración judicial y Court-management en los EUA. De la administración de la eficiencia a la gestión de la calidad)*, 1993, 142 pp.

e) Fiedler, Herbert y Haft, Fritjof (eds.), *Informationstechnische Unterstützung von Richtern, Staatsanwälten und Rechtspflegern (Apoyo informático a jueces, fiscales y auxiliares judiciales)*, 1992, 149 pp.

Los primeros tres estudios han sido llevados a cabo por dos empresas de consultoría privadas que aportan, como ventaja, un punto de vista externo. Los estudios contienen un dictamen de la situación actual y una serie de propuestas de mejoramiento para el futuro.

El dictamen pone al descubierto una serie extendida de deficiencias en los tribunales, entre las que pueden mencionarse:

- La atomización excesiva de las tareas (división del trabajo) y la pérdida de tiempo en las comunicaciones entre las distintas unidades internas de los tribunales
- La falta de integración y aprovechamiento sistemático de las herramientas informáticas
- La ineficiencia y falta de armonización de los horarios de trabajo entre el personal judicial y el personal de apoyo
- La falta de motivación y calificación del personal de apoyo
- La ausencia de personal especializado en la administración
- Una infraestructura material deficiente

Los estudios contienen propuestas específicas sobre cada uno de estos problemas, a partir de modelos de organización interna desarrollados bajo el supuesto de que, con independencia de la naturaleza específica del trabajo jurídico, los tribunales pueden considerarse como una “empresa” de servicios, capaz de orientarse hacia las necesidades y la satisfacción de los usuarios (aunque en la realidad los autores encontraron que predomina la visión contraria), así como de incrementar el rendimiento y la calidad de su trabajo.

Los estudios editados por Fiedler y Haft exploran algunos de los aspectos en que las herramientas informáticas pueden (o deben) utilizarse para mejorar el trabajo de los funcionarios judiciales. La necesidad del estudio queda confirmada en el dictamen sobre los tribunales a que se hace referencia más arriba.

El muy bien documentado trabajo de Röhl se refiere al movimiento del llamado *court management* en los Estados Unidos, donde la preocupación por las formas de gestión del despacho judicial se ha desarrollado como consecuencia de la creciente carga de trabajo de los tribunales. Röhl advierte que el movimiento del *court management* (en el sentido de una administración profesional y especializada de los tribunales) prácticamente es peculiar de los Estados Unidos, ya que no es compartido todavía, o en igual medida, por otros países de la tradición del *common law* y menos aún por los de tradición romanista.

Por otro lado, señala que si bien en los países del *common law* hay mayor margen para el *court management*, porque los tribunales tienen libertad para organizar procedimientos que en nuestra tradición se establecen en las leyes procesales y orgánicas, esto no significa que no deba tomarse en cuenta las aportaciones de este movimiento. En tal perspectiva, su única ambición es inducir una discusión sobre el tema en Alemania.

5. Por su parte, el estudio de los sociólogos franceses Ackermann y Bastard sobre ocho tribunales franceses de primera instancia (*tribunaux de grande instance*) también toma como punto de partida el supuesto de que la eficacia y la modernización son las condiciones que enmarcan actualmente el cambio en la institución judicial y de que, por lo tanto, es necesario prestar mayor atención a las condiciones de la gestión y la organización internas.

Sin embargo, más que dictaminar las deficiencias internas, a Ackermann y Bastard les interesan las formas “locales” en que se inician, se implementan y se difunden los cambios en los tribunales, así como las condiciones que gobiernan su permanencia o desaparición. Desde esta óptica, los temas relevantes son los siguientes:

- La difusión de las innovaciones en la institución judicial (por ejemplo, a través de la movilidad de los magistrados)
- La gestión del cambio en la estructura de relaciones internas de los tribunales, distinguiendo aquí entre distintos modelos de gestión: “voluntarista”, de oportunidades y alianzas, “reactiva”
- La comparación de los niveles de eficacia de dos tribunales similares en estructura; en lo particular, se describe cómo uno de ellos presenta menores niveles de productividad, pero a cambio, manifiesta mayor capacidad de adaptación para gestionar las “crisis” recurrentes del aparato judicial
- Las fases de cooperación o conflicto (y las modalidades de la transición entre ambas) en la relación entre tribunales y barras de abogados

En última instancia, el estudio de Ackermann y Bastard muestra las posibilidades y los límites que marcan las interacciones locales a los esfuerzos de mejoramiento y racionalización, y concluye que la selección y la difusión de las innovaciones puede reforzarse a partir de las diferencias entre los impulsos centrales y los locales.

6. Muchos serían los aspectos de estos estudios que merecen comentario, por lo que nos reduciremos a mencionar dos, a manera de reflexión final.

a) El primero tiene que ver con los problemas comunes de la administración de justicia en varios países. Sorprende un tanto, por ejemplo, que la situación de los tribunales en un país con una avanzada y densa infraestructura judicial, como es Alemania, sea similar, en varios aspectos y toda proporción guardada, con la que podríamos encontrar en nuestro medio judicial. Por ello, los estudios del tipo que reseñamos pueden servir de guía o inspiración para examinar nuestra propia administración de justicia, examen tanto más necesario ahora que se ha iniciado la reforma judicial.

b) En segundo término, podemos constatar en dichos estudios una gran variedad de tópicos, métodos y enfoques. Sin embargo, en todos ellos parece haber una premisa subyacente: que la administración de justicia constituye un "servicio" que se presta dentro de un marco organizado, y que para su análisis, aparte de las disciplinas jurídicas y sociológicas, son relevantes las herramientas conceptuales de la teoría de la organización, la administración y, en general, la economía.

Esta perspectiva puede resultar trivial e irrelevante a primera vista, pero la realidad es que ha penetrado de manera insuficiente en la práctica, y en la teoría no se ha explotado plenamente su potencial. Se trata, en suma, de un punto de vista que no es excluyente de otros y del que todavía podemos esperar aportaciones para el mejoramiento de la administración de justicia.

HÉCTOR FIX FIERRO

DUNN, John (ed.), *Democracy the Unfinished Journey. 508 BC to 1993*, Oxford University Press, 1992, 290 pp.

Con el título arriba mencionado, acaba de aparecer en Inglaterra esta obra dedicada a la democracia. Diferentes autores-profesores abordan distintos aspectos, lugares y épocas de la democracia.

Por lo que hace a Grecia, es abordada por tres distintos autores con perspectivas varias. El primero, Simon Hornblower (capítulo primero), relata los orígenes y desarrollo de las instituciones griegas fundamentales —especialmente— la Asamblea (*ekklesia*). Señala que pudieron haber existido antecedentes en Esparta y Fenicia. Destaca la gran labor de Solón y de Clístenes. Por lo que hace al primero, su aportación fue sustituir la base representativa aristocrática o por sangre, por una fundada en el patrimonio. También menciona la creación del Consejo de los 400.

Es Clístenes, sin embargo, el verdadero reformador y, quizá, auténtico fundador de la democracia. Este ateniense partió del sistema del *deme*, célula localizada dentro de la tribu de donde partía la elección de los consejeros, que ahora serían en número de 500. Asimismo, ensanchó la base de la asamblea y de las cortes.

La autora, Cynthia Farrar (capítulo segundo), estudia sobre todo a los autores clásicos Platón y Aristóteles, pero muy especialmente a los grandes creadores del drama, como Esquilo, para buscar en las obras de todos ellos, la esencia de la democracia griega.