

¿La Camita de la Corrupción? Reforma judicial desde la ciudadanía



BEATRIZ BOZA DIBÓS

Abogada por la Pontificia Universidad Católica del Perú.
Magister en Derecho por la Universidad de Yale.
Profesora del curso de Ética y Responsabilidad Profesional del
Abogado en la Pontificia Universidad Católica del Perú.

WILSON HERNÁNDEZ BREÑA

Economista e investigador en temas vinculados
a la administración de justicia.

Sumario:

- I. Visión tradicional de la reforma judicial.
- II. El Poder Judicial desde la visión del ciudadano.
- III. Marco conceptual de mejora en la experiencia del ciudadano con el sistema judicial.
- IV. Limitaciones de la visión tradicional.
- V. El abogado como actor clave:
 1. La cultura del cumplimiento de la ley, la cultura del litigio y la relación abogado-cliente como reflejo de la responsabilidad en el ejercicio del Derecho.
 2. Principios transversales para la construcción de la responsabilidad del profesional en Derecho.
- VI. Hacia un enfoque integral de reforma judicial.



Distintas propuestas de reforma judicial han sido planteadas y llevadas parcialmente a cabo en el último quinquenio. Avances hay, sin embargo, la percepción de corrupción judicial se ha mantenido en el Perú. ¿Es que no se está haciendo lo suficiente? ¿Es que demora que la ciudadanía perciba los cambios y avances que se dan en el Poder Judicial? ¿Es solo un tema de percepciones o tienen estas asidero en la realidad? ¿Cuál es el sustento de esas percepciones y en consecuencia cómo se pueden modificar? En este ensayo planteamos que la brecha entre las iniciativas emprendidas y la percepción ciudadana tiene una doble dimensión. Por un lado, se debe a que no se enfoca la reforma desde lo que verdaderamente necesita e impacta en la ciudadanía. Y por el otro, no aborda el papel clave que desempeña el abogado.

I. VISIÓN TRADICIONAL DE LA REFORMA JUDICIAL

Mientras que el ciudadano percibe que los principales problemas del Poder Judicial son aquellos asociados a su contacto directo con los servicios que le ofrece y que se traducen en colas, tiempos de espera, burocracia y coimas, la visión tradicional de reforma de la justicia suele tener otro tipo de entrada.

Desde el año 2001, hemos sido testigos de distintos intentos o propuestas para la reforma del Poder Judicial (Grupo de Trabajo de Alto Nivel, Comisión de Magistrados para la reestructuración del Poder Judicial, Acuerdo Nacional por la Justicia, CERIAJUS y otros). ¿Qué es lo que desde esas instancias se suele plantear? Lo mismo que la mayoría de abogados, jueces y tomadores de decisión solemos abordar. Es cierto que faltaría espacio para detallarlas, pero podríamos decir que en buena parte se concentran en aspectos como la reforma de la Corte Suprema, generación de jurisprudencia y predictibilidad, promoción de la carrera judicial, la lucha anticorrupción o la participación de sociedad civil en la dirección y control del sistema judicial.

Se discute suficiente sobre cuál debe ser el rol de la Corte Suprema, tanto en número de inte-

grantes como de funciones. Históricamente, esta instancia ha fallado en su actual rol de gobierno por lo cual una de las propuestas que suenan con mayor fuerza –por supuesto, no en la misma judicatura– es que se concentre únicamente en funciones casatorias, con la posibilidad que incluso pueda elegir qué casos debe conocer y, por tanto, sobre cuáles podrá sentar jurisprudencia vinculante (certiorari). Los beneficios de la predictibilidad son importantes, pues determinan pautas de juzgamiento al mayor nivel que deben ser tomadas en cuenta por los jueces de todo nivel y en cualquier parte del país.

La ley de carrera judicial está en proceso de ser implementada. La iniciativa legislativa tuvo como fundamento principal el consenso al que se llegara en la CERIAJUS sobre el tema. Como se observa, la discusión de la carrera judicial es un tema que ha tenido pegada en la agenda de reforma judicial desde hace varios años. Su importancia está en que propone aspectos como la regulación del ingreso a la carrera judicial, la introducción de parámetros técnicos para la medición periódica del desempeño del juez, el planteamiento de un régimen disciplinario, entre otros. Los beneficios de la propuesta son importantes pues en el mediano plazo debería ir mejorando la calidad de los jueces ingresantes e ir depurando la magistratura de personal no idóneo. En un largo plazo, la propuesta debería conseguir un cuadro de jueces de calidad respetable, todo lo cual debería traducirse en mejores sentencias.

La lucha anticorrupción es un tema infaltable en los planes de mejora. Su enfoque casi siempre ha estado en intentar mejorar las capacidades de control y sanción, mejorando la capacidad operativa y la cantidad de recursos humanos que se necesitan. Desde el 2004 existe la Ley 28149 que incluye su participación en la OCMA y en las Oficina de Control Desconcentrado de la Magistratura (OODECMAS), lo que antes eran Oficinas Distritales de Control de la Magistratura (ODICMA). La implementación de la norma implicó un nuevo Reglamento de Organización y Funciones de la Oficina de Control de la Magistratura del Poder Judicial, aprobado por la

Resolución Administrativa N° 129-2009-CE-PJ. Mediante la sanción de la corrupción y su difusión a la ciudadanía se busca un efecto tanto punitivo como disuasivo.

¿En esos puntos anteriores está verdadera o directamente incluida la mejora de la experiencia que tiene el ciudadano en los distintos servicios que le brinda el Poder Judicial y que marcan las pautas para su opinión sobre la calidad, confianza o corrupción que percibe de esa institución? Para ser estrictos no lo están. Quizás indirectamente sí exista cierta relación pero su efecto sobre el bienestar que vive en carne propia el ciudadano es poco tangible.

Hay ahí un desfase que justamente ha empujado al tema de la atención al ciudadano por fuera de la lista prioritaria de reforma del Poder Judicial. Esa carencia de visión de reforma desde la ciudadanía no es atribuible a los jueces únicamente, pues sí damos una revisión a las propuestas del Plan CERIAJUS encontraremos que muy pocas de ellas realmente apuntan a mejorar la calidad de los servicios que el Poder Judicial ofrece.

La visión tradicional de reforma reposa –como debe ser– en temas estructurales de vital im-

portancia pero se olvida de priorizar la mejora de la experiencia ciudadana en su espacio de contacto con los funcionarios judiciales. Por eso, dicho espacio carece de proyectos que lo aborden y por eso para el ciudadano los avances en el marco de la visión tradicional de reforma del Poder Judicial no han sido suficientes. Para ponerlos en términos corrientes, la justicia no ha chorreado.

II. EL PODER JUDICIAL DESDE LA VISION DEL CIUDADANO¹

El Poder Judicial peruano, según los propios ciudadanos, es una de las instituciones con menor credibilidad –diagnóstico reiterado– pero sobre el cual no se ha logrado influir de la manera esperada. Desde hace por lo menos unos cuatro años, en promedio solo 1 de cada 10 ciudadanos manifiesta confiar en el Poder Judicial, según diversas empresas encuestadoras. Ese dato es solo un gran cascarón, sintomático y representativo, de lo que el ciudadano piensa sobre la justicia. En su interior, la problemática que este percibe es aun más grave.

Cuadros comparativos de desconfianza en el Poder Judicial:

Cuadro 1
Encuesta de la Universidad de Lima¹

	2003	2005	2006	2007	2008
Confianza	11%	14%	15%	13%	12%
Desconfianza	88%	83%	79%	81%	77%

(*) Desconfianza en el Poder Judicial. Encuesta realizada en Lima y Callao con un margen de confianza del 95%.
Elaboración: CAD Ciudadanos al Día.
Encuesta de Apoyo^(**)

Cuadro 2

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Aprobación	12%	13%	13%	14%	14%	17%
Desaprobación	79%	79%	79%	76%	76%	74%

(**) Desaprobación del Poder Judicial. Encuesta realizada en Lima y Callao con un margen de confianza 95%.

Elaboración: CAD Ciudadanos al Día.

1 Los autores agradecen el aporte de Alberto de Selaunde en el acopio de información estadística para este trabajo.

Es gravísimo que para buena parte de los ciudadanos, la administración de justicia falle precisamente en su objetivo principal: alcanzar justicia. Solo el 21% de peruanos cree que tiene buenas o muy buenas posibilidades de alcanzar justicia en nuestro sistema judicial (48% cree que las posibilidades son regulares, 28% malas o muy malas y un 3% que no tienen ninguna posibilidad (Imasen, abril 2004).²

La misma situación de indefensión se aprecia en cuanto a la posibilidad que creen tener los ciudadanos para evitar una sentencia injusta. Únicamente un 24% de ciudadanos cree que podría impedirlo, mientras que la gran mayoría siente que es poco o nada lo que podría hacer para escapar de ese destino (40% cree tener una posibilidad regular, 30% mala o muy mala, y un 6% dice no tenerla). Según los ciudadanos, las razones que lo explican implican la pérdida de valor de las bases correctas para el juzgamiento frente a otros factores ajenos a la ética: el principal factor de influencia para las decisiones judiciales es el poder económico (44%) y luego las influencias personales (34%), habiendo sido relegados aspectos como la ley (18%) y el propio criterio del juez (16%) (Imasen, abril 2004).³

Todas estas cifras tienen el agravante que son las personas de menos recursos las que perciben mayor dificultad para alcanzar justicia. No tenemos, pues, una justicia pro pobre que les sea fácil entender, acceder y conseguir. Son los pobres a quienes, además de sus carencias económicas, educativas, de salud, entre otras, el Estado les traslada las ineficiencias de su funcionamiento al momento de buscar justicia.

No es gratuito, pues, que según la última Encuesta Nacional sobre Corrupción (Proética, 2008) el Poder Judicial sea considerado como

la institución más corrupta por un 81% de los encuestados (equivale a 14 millones de peruanos mayores de edad), seguido luego por el Congreso (80%), los partidos políticos (77%) y la Policía (75%).

Esa indefensión ciudadana mostrada en cifras es signo claro de la exclusión que genera el pobre desempeño del Poder Judicial y, por tanto, del descontento ocasionado en el contacto diario entre ciudadano y funcionario judicial. Encontramos pistas del por qué el 48% de ciudadanos opina que la situación de la justicia ha empeorado en los últimos años, y un 45% considera que se mantuvo igual (Universidad de Lima, septiembre 2006).

La reflexión de fondo sobre el origen del malestar ciudadano parecería recaer exclusivamente en la insuficiente capacidad del propio Poder Judicial para identificar y sancionar actos de corrupción. Sin lugar a dudas es un factor importante, pero mejor citemos algunas encuestas para analizar qué es lo que exactamente significa ese descontento.

En el 2004, una encuesta realizada en varias regiones del país (Arequipa, Cusco, La Libertad, Lambayeque y Lima)⁴ puso en números el constante malestar de la experiencia del ciudadano con el Poder Judicial, pero no precisamente con respecto a la calidad de las sentencias u otros aspectos jurisdiccionales, sino más bien con relación a cómo son tratados y cómo se les brinda la atención.

Prácticamente desde la primera pisada en un recinto judicial, el ciudadano ya revelaba su malestar: el 38% manifestó sentirse desorientado sobre a dónde ir. Aun cuando luego de varios minutos pueda saber dónde dirigirse, el drama

2 Encuesta a personas mayores de edad de Lima metropolitana, julio del 2004.

3 Un 82% de ciudadanos cree que los peruanos no respetan las leyes, básicamente porque están hechas para favorecer a los poderosos (22%), faltan valores (20%) y porque no se adecúan a la realidad (20%), por desconocimiento (15%) y por la demora de los trámites (12%) (Proética, Cuarta Encuesta Nacional sobre Corrupción, 2006).

4 Comisión Andina de Juristas, *Análisis de los resultados de la primera encuesta realizada en el marco del proyecto "Auditoría Social al Poder Judicial"*, Lima, 2004.

del ciudadano con la justicia no acaba ahí. En lugar de una buena atención generalizada, el ciudadano sufre un maltrato constante, expresado en la descortesía con la que son atendidos (54%) sea por personal de seguridad, por aquel de ventanilla, o del que brinda información.

Es a ese nivel que el servicio de atención al ciudadano muestra la punta de iceberg de sus fallas. Es claro, entonces, por qué más de un tercio de esos ciudadanos entrevistados (37%) cree que los servicios que brinda el Poder Judicial no se ajustan a sus necesidades.

Lo que más incomoda al ciudadano cuando acude a los juzgados es el tiempo de espera (44%), el exceso de trámites (29%) y el trato del personal (11%). Otros problemas presentes, aunque con menor gravedad, son la falta de información (8%), el costo del servicio (3%) y la falta de personal (2%) (Universidad de Lima, septiembre 2006).

Eso es precisamente lo que pone en evidencia el RankinCAD 2008 de atención al ciudadano, publicado por CAD Ciudadanos al Día.⁵ En opinión de los "usuarios" del sistema judicial a nivel nacional lo que más les importa en la calidad del servicio que reciben en los juzgados y cortes es la atención del personal (33%), seguida del proceso de la gestión que están llevando a cabo (32%) y la ausencia de corrupción (17%). Temas referidos a la infraestructura (9%) y a la imagen (8%) tienen pesos de un dígito.

En materia de atención del personal lo que la gente más valora es la solución de sus problemas o consultas, seguido del compromiso del personal, el respeto por el turno, la claridad de las explicaciones brindadas durante la atención, el tiempo de atención brindado además de la cordialidad del personal – atributos todos estos que de alguna manera podría decirse que

"no cuestan" y que no pueden decretarse pues dependen de las ánimo de las personas que allí laboran. Algo parecido ocurre en materia del proceso de atención. La gente valora su tiempo y los costos de desplazarse y perder oportunidades. Así, lo que los peruanos más valoran a nivel nacional según RankinCAD 2008 es la facilidad para obtener información detallada cuando acuden a una dependencia judicial, la claridad de la información recibida, la flexibilidad de los requisitos, los costos y duración total del trámite.

Un reducido 28% de ciudadanos encuestados está satisfecho con la atención que recibe del Poder Judicial, frente a 37% que está insatisfecho, según el RankinCAD 2008 de Cortes y Juzgados. Si bien hay algunas cortes que están mejor percibidas que otras (ver RankinCAD abajo), comparativamente con otras entidades a nivel nacional, el promedio de la calidad de atención que brinda el Poder Judicial queda bastante rezagado, como se desprende del cuadro comparativo siguiente. (Ver cuadro 3).

Una encuesta de opinión pública de Apoyo, publicada en *El Comercio* (octubre, 2006), puntualizó una serie de medidas en la gestión pública con una aprobación mayor al 80%, tales como el reducir la cantidad de trámites, eliminar pagos, ampliar el horario de atención, profesionalizar a los empleados públicos y promocionar el uso del Internet para realizar consultas y trámites.

La comparación de estas cifras dice mucho sobre lo poco que se ha logrado en mejorar los servicios de atención al ciudadano y también sobre cómo, más allá de lo jurisdiccional, es la experiencia del ciudadano la que también hace que crea y sienta que el Poder Judicial se preocupa por él en cada detalle de los servicios que le ofrece.

5 El RankinCAD es un instrumento de medición de la calidad en la atención al ciudadano por parte de las entidades estatales, desarrollado por CAD Ciudadanos al Día con base en las lecciones aprendidas en el marco del Premio a las Buenas Prácticas en Gestión Pública. El RankinCAD 2008 presenta la opinión de la ciudadanía recabada por Ipsos Apoyo Opinión y Mercado a través de 25,500 encuestas aplicadas a nivel nacional con una representatividad de 95%. Ver: www.ciudadanosaladia.org.

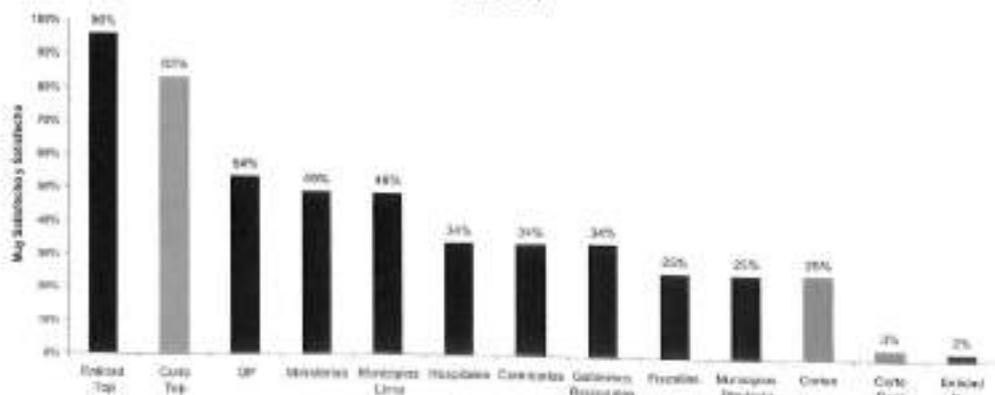


Fuente: RankinCAD 2008 Atención al Ciudadano. CAD Ciudadanos al Día.

Es entendible que sean pocos ciudadanos los que incorporen en su lista a temas como la instauración de mayor predictibilidad, la creación de bancos de jurisprudencia, la publicación de todas las resoluciones del Consejo Ejecutivo del Poder Judicial, la redefinición del número y funciones de integrantes de la Corte Suprema, pese a que todos ellos son puntos medulares para la reforma de la justicia. En principio, son temas más complejos de entender pero no es realmente el fondo de por qué no son usualmente citados como prioridades para el ciudadano. Es poco lo que le puede importar al ciudadano promedio si la Corte Suprema está conformada por 10, 20 o 100 vocales. ¿Por qué? Aun con la modernización integral de la Corte Suprema es muy bajo el impacto que se pueda tener en lo que más le molesta e incomoda al ciudadano según la revisión de las encuestas anteriores: colas, burocracia, maltrato, poca información, coimas, larga espera, etc.

Demos por descontado que si alguna vez un sondeo de opinión pública da a elegir entre (i) la creación de jurisprudencia a nivel nacional con el fin que todos los juicios a nivel nacional sigan una misma línea de interpretación y (ii) un sistema para hacer la atención rápida, de bajo costo y amable que elimine las colas para la entrega de escritos, que simplifique la cantidad de pasos para presentar demandas, que reduzca

Cuadro 4



Fuente: RankinCAD 2008 Atención al Ciudadano. CAD Ciudadanos al Día.

el maltrato de un funcionario descortés o que elimine la discrecionalidad del personal de vigilancia para decidir si el destino de un trámite o la entrada de las personas a un recinto judicial, será aplastante la gran mayoría que optará por esta segunda opción.

Mientras la calidad de los servicios que se brindan al ciudadano no sea objeto de integral mejora, este sentirá que la justicia no avanza ya que precisamente su opinión se basa en su experiencia en el contacto con el juez, el funcionario de ventanilla, el mismo vigilante en cualquiera de los servicios que ofrece el Poder Judicial. Justamente, esa ha sido la conclusión de un estudio que determina una relación directa que establece que la mayor confianza en el Poder Judicial es registrada en los distritos judiciales donde se tienen servicios más rápidos y donde los casos de coimas han sido menos frecuentes.⁶

III. MARCO CONCEPTUAL DE MEJORA EN LA EXPERIENCIA DEL CIUDADANO CON EL SISTEMA JUDICIAL

Preocupa que la confianza de la ciudadanía en el Poder Judicial suele ser baja, bordeando el 12%,⁷ tomando en cuenta que solo 18% de limeños alguna vez habría sido parte en un juicio.⁸ Estos

datos indican de alguna manera que existe una relación inversamente proporcional entre la alta desconfianza en el Poder Judicial y la reducida participación de los ciudadanos en los procesos judiciales. Según esa fuente, de aquellos que fueron parte de un juicio, uno de cada tres (33%) manifestó que le habían solicitado una coima. Si cruzáramos estas cifras, tendríamos que el 6% de ciudadanos en Lima (más de 360 mil) habría tenido contacto con la corrupción en el Poder Judicial, cifra muy similar a la obtenida a nivel nacional en el RankinCAD 2008 sobre corrupción a nivel nacional donde se registró que tanto en Cortes como Fiscalías un 8% de ciudadanos habría sido solicitado por un funcionario para entregar coimas.⁹

Empleando otros datos, el panorama resulta igualmente desolador. Si trasladáramos proporcionalmente los resultados de una encuesta de IMASEN en Lima Metropolitana (2005),¹⁰ aproximadamente 1.4 millones de ciudadanos (5% de la población nacional) alguna vez habría sido parte en un juicio.¹¹ Una cifra que preocupa es la que ofrece la misma fuente: alrededor de uno de cada tres ciudadanos (36%) manifestaron que su abogado les recomendó otorgar dinero indebido.¹² De estas cifras resultaría que menos de un 2% de ciudadanos (500 mil) habría tenido contacto con la corrupción en el Poder Judicial.

6 HUNT, Jennifer, *What Determines Public Confidence in the Peruvian Judiciary?*, McGill University and NBER, mayo, 2006.

7 Una encuesta de la Universidad de Lima (noviembre de 2008) señala que el 55.7% de ciudadanos cree que la situación de la justicia ha empeorado en el último año.

8 Universidad de Lima, III Encuesta anual sobre administración de justicia, realizada en Lima y Callao en octubre del 2008.

9 RankinCAD 2008 de atención al ciudadano, elaborado en base a una encuesta aplicada entre los meses de febrero y junio del 2008 a nivel nacional por Ipsos Apoyo Opinión y Mercado (muestra a 25.500 personas), CAD Ciudadanos al Día.

10 Encuesta a personas mayores de edad de Lima metropolitana, marzo del 2005.

11 La pregunta fue: "¿ha sido usted parte en un juicio alguna vez?". Esta cifra se eleva a 1.5 millones si se toma en cuenta a los abogados y al personal con quien trabajan. Según la ONPE, en el año 2005 había 35 mil abogados colegiados hábiles en el Perú. Para efectos de este ensayo, hemos asumido conservadoramente que el 50% se dedica a litigar y que cada abogado litigante trabaja directamente con 2 personas (asistente, practicante, tramitador, procurador u otro). Eso hace un total de 56 mil ciudadanos.

12 Según otras fuentes, entre un 23% (BASARA, Luis, *Los abogados de Lima en la administración de justicia. Una aproximación preliminar*, Lima, Justicia Viva, 2005) y 40% (Citado por: Corporación del Desafío del Milenio, Perú, *Análisis de indicadores*, Lima, diciembre, 2006) de ciudadanos (1 de cada 4 o de cada 3, respectivamente) admitieron haber pagado sobornos personalmente o a través de sus abogados en su contacto con el sistema de justicia.

Cuadro comparativo de contacto con la corrupción judicial:

Cuadro 5

	U. Lima 2008 ⁽¹⁾	Imasen 2005 ⁽²⁾	Pásara ⁽³⁾	MCC 2006 ⁽⁴⁾
Fueron parte de un juicio	18%	5%	-	-
Padido de coima	32%	36%	23%	40%
% de la población que fue víctima de la corrupción	6%	2%	-	-
Número de personas que tuvo contacto con la corrupción (*)	360 mil	500 mil	-	-

(1) Universidad de Lima, II Encuesta anual sobre administración de justicia, realizada en Lima y Callao en octubre del 2008.

(2) Encuesta a personas mayores de edad de Lima metropolitana, marzo del 2005.

(3) PÁSARA, Luis, *Los abogados de Lima en la administración de justicia. Una aproximación preliminar*, Lima, Justicia Viva, 2005.

(4) Corporación del Desarrollo del Milenio, Perú. *Análisis de indicadores*, Lima, diciembre, 2006.

(*) Se trata de extrapolaciones a nivel nacional calculadas a partir de los datos de las fuentes.

Elaboración: CAD Ciudadanos al Día.

La realidad que reflejan esos datos no deja de ser preocupante, aunque cuantitativamente no sea aplastante en el total de la población (28 millones). Entre 2% y 6% son cifras que podrían considerarse reducidas comparadas con el total de la población nacional. No obstante ello, la percepción de corrupción judicial que tiene la ciudadanía es bastante extendida, al punto que en distintas encuestas de opinión pública el Poder Judicial suele ser ubicado en el primer lugar cuando se trata del ranking de instituciones con mayor percepción de corrupción en el Estado. A la encuesta de Proética antes citada, que señala al Poder Judicial como la institución más corrupta del Estado (81% de los encuestados, lo que implica 14 millones de personas), se agrega la de la Universidad de Lima (2008) donde el 87.7% califica a la institución de corrupta o muy corrupta. Igualmente, el Global Corruption Barometer (2009) otorga a nuestro sistema judicial una calificación de 4.4 (en una escala del 1 al 5, donde 5 es un sistema muy corrupto) en cuanto a la percepción ciudadana de corrupción, lo que nos coloca por encima del promedio latinoamericano (4,1).

La comparación con otras instituciones contribuye a entender la problemática del Poder Judicial. En particular si se compara con la policía. Según la IV Encuesta Nacional sobre Corrupción de Proética (2006), el 11% de los encuestados reconoce haber dado una coima a un policía de tránsito. Ello significa que más de dos millones de peruanos han participado en un acto de corrupción de un efectivo policial. (2'057,165 para ser exactos). Esa cifra contrasta con la realidad de la corrupción declarada en el caso del Poder Judicial en que según la fuente utilizada estaríamos hablando de 360 mil personas (extrapolando los datos de la encuesta de la Universidad de Lima 2008) o 500 mil personas (Imasen 2005); es decir, mucho menos personas experimentan la corrupción en el Poder Judicial que en la policía. ¿Cómo se explica entonces que registrando entre cuatro y cinco veces menos ocurrencias de corrupción efectiva, el Poder Judicial tenga la mitad de aprobación que la policía? ¿Por qué la ciudadanía percibe a nuestro sistema judicial tan marcadamente diferente de otras instituciones también teñidas por la corrupción?

Cuadro comparativo de confianza en instituciones:

Cuadro 6

Institución evaluada	Universidad de Lima (nov.2008) ⁽¹⁾	CPI (junio, 2009) ⁽²⁾	PUCP (junio, 2009) ⁽³⁾	Apoyo (julio, 2009) ⁽⁴⁾
Congreso	12%	13%	16%	11%
Poder Judicial	18%	21%	19%	17%
Poder Ejecutivo	24%	-	22%	21%
Policía	43%	47%	-	-

(1) Porcentaje de ciudadanos que sí confía en dichas instituciones.

(2) Porcentaje de ciudadanos que aprueba la gestión de dichas instituciones.

(3) Porcentaje de ciudadanos con alguna o mucha confianza en dichas instituciones.

(4) Porcentaje de ciudadanos que aprueba la gestión de dichas instituciones.

Fuentes: Apoyo Opinión y Mercado, CPI, Instituto de Opinión Pública de la PUCP e Instituto de Opinión Pública de la Universidad de Lima.

Elaboración: CAD Ciudadanos al Día.

Algunos datos estadísticos de comparación entre el Poder Judicial y la Policía:

Cuadro 7

	Poder Judicial	Policía
Victimas de corrupción	500 mil	2 millones
Confianza en la institución	19%	45%
Personal de la institución	14 mil	97 mil
Intervención de abogado	siempre	esporádica

Fuente: datos antes citados. Elaboración: CAD Ciudadanos al Día.

Nuestra hipótesis es que así como una de las maneras de formarse una idea sobre la presencia de corrupción es el mismo contacto con estos hechos, existen otras formas menos escandalosas, pero cotidianas, que corroen la confianza en el Poder Judicial y pueden llegar a interiorizar una fuerte percepción de corrupción generalizada en el ciudadano.

Esa otra manera de percibir la corrupción es la propia experiencia que el ciudadano tiene en su interacción con el Poder Judicial y que se traduce en los servicios diagnosticados anteriormente y, en general, en el contacto con el personal de ventanilla, de seguridad y de atención al público, en cómo lo atienden, qué información le brindan, el maltrato que le causan, la larga

espera para atender los reclamos, la demora en los procesos de investigación a magistrados, la escasa transparencia en cómo se investiga la corrupción, el secretismo de las resoluciones de sanción de magistrados y demás personal, la escasa rendición de cuentas a la ciudadanía sobre el control de la corrupción, etcétera; así como la relación, consejo y conducta de su abogado.

Es a este nivel que la ciudadanía también experimenta (y sufre) el quehacer del Poder Judicial. El agravante es que ya no estamos hablando de aproximadamente 500 mil ciudadanos que fueron objeto de actos de corrupción, sino de muchos más. Acercarnos a la cifra de cuántos ciudadanos "sufren" el Poder Judicial en carne propia implica agregar no solo a los 500 mil

que directamente estuvieron vinculados a la corrupción, sino también a las personas detrás de los 2 millones de casos que esta institución tramita cada año¹³, además de los abogados y a quienes trabajan con ellos. Solo con estos grupos, podemos contabilizar 1.5 millones de personas con experiencia de corrupción a partir de un proceso judicial.

A esas cifras, habría que agregar además a las familias de estos grupos, lo que hace un total de 9.2 millones de personas con experiencia de corrupción. Para ser totalmente justos, también deberíamos considerar al personal judicial (14 mil) así como a cierta proporción de sus familias¹⁴, lo que finalmente eleva el total de personas con experiencia de corrupción (directa o por referencia familiar) a 9.3 millones.¹⁵ Medio millón de ciudadanos habría sido víctima di-

recta de la corrupción en el Poder Judicial pero nueve millones más son parte de la cultura de corrupción judicial; ¡a viven a diario, viven con ella o de ella!

De lo anterior se desprenden dos hallazgos. El primero referido a las limitaciones de la visión tradicional de la lucha contra la corrupción judicial; y el segundo referido al papel de los abogados.

IV. LIMITACIONES DE LA VISIÓN TRADICIONAL

Como se señaló en la primera sección de este trabajo, el enfoque tradicional de la reforma judicial centra su atención en la sanción efectiva de la corrupción y la comunicación a la ciudadanía, ya que sin comunicación al público no

Cuadro 8
Experiencia y percepción de la corrupción en el Poder Judicial según población involucrada



Elaboración: CAD Ciudadanos al Día.

- 13 Se descuentan los 500 mil que incurrieron en corrupción para no duplicar individuos.
- 14 Al primer trimestre del 2009, la cantidad de personal judicial (jueces, funcionarios, directivos, técnicos, auxiliares y demás personal) era de 19.687 (www.pj.gob.pe). Revisado el 30 de julio del 2009. En cuanto a los familiares del personal judicial que se pueda haber informado sobre temas de corrupción, se asume la dispersión más elevada (50%).
- 15 Según el INEL la familia peruana está compuesta por 4.5 miembros. Para determinar el número de "experiencias de corrupción de familiares o amigos" habría que multiplicar esta proporción por los 2 millones de personas (partes en juicios, abogados litigantes y su personal de apoyo, y personal judicial) para así obtener una aproximación a "las experiencias de corrupción de familiares o amigos" (9.3 millones).

se consigue un verdadero efecto disuasivo sino únicamente punitivo. Por eso, los avances en materia de sanción de corrupción deben darse a conocer.

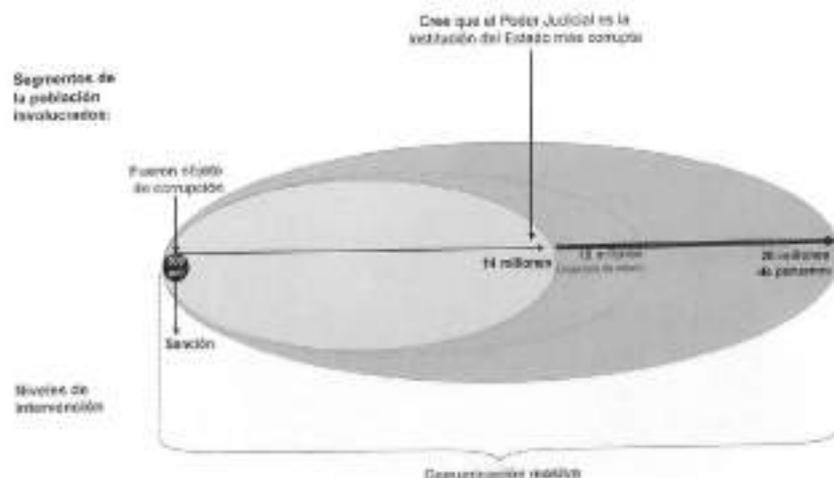
Pero toda esa comunicación no caería en terreno fértil si no va de la mano con un proceso de mejora en la atención de quienes a diario van al Poder Judicial, porque son ellos quienes tienen la experiencia personal y, en consecuencia, se generan opinión calificada y solvente, sobre la cual es muy difícil de influir únicamente con comunicación, ya que tiene un sustrato vivencial.

Como se desprende del gráfico siguiente, (ver cuadro 9) el enfoque tradicional se traduce en dos niveles de intervención: uno focalizado y uno masivo – ambos necesarios pero no suficientes pues no toman en cuenta los otros segmentos de la población involucrados de manera directa en la problemática judicial: aquellos que han sido parte o abogados en un juicio, y aquellos que comparten la vivencia de la cultura de la corrupción por la experiencia de familiares o amigos.

Es que el centro del asunto no está solo en la sanción de la corrupción. Hay que ir más allá, pues el tema está además en la cola, la espera, la demora, el maltrato, la falta de información, la poca transparencia, el trámite interno y otros aspectos que causan efectos psicológicos en la propia percepción de corrupción. Se debe buscar reducir todos los espacios que brinden oportunidades donde el funcionario judicial tenga el poder de favorecer al ciudadano a cambio de dinero o favores.

Las medidas dedicadas exclusivamente a atacar la corrupción de manera frontal a través de la sanción no tienen un impacto directo sobre la percepción más amplia de maltrato que tienen los ciudadanos y que se forman opinión, por experiencia propia, de la gestión del Poder Judicial. Dejar suelta esa línea de trabajo implica prácticamente no influir en el resto de ciudadanos que a diario interactúa con el Poder Judicial. Publicitar las sanciones contra la corrupción es importante, y por eso es un paso importante destacar la labor pujante de la OCMA en la lucha anticorrupción.

Cuadro 9
Visión tradicional de acciones contra la corrupción



Elaboración: CAD Ciudadanos al Día

Sin embargo, si quienes se relacionan con el Poder Judicial en el día a día no perciben un cambio en cada una de sus interacciones con esta institución, por más sanción que se publique, el impacto en cómo ellos ven que se avanza en la lucha contra la corrupción será bajo pues su opinión está basada, no en la comunicación de la sanción, sino en su propia experiencia. Y acá, además, hay un dato muy interesante que vale la pena traer a colación. En el marketing de boca a boca se conoce ampliamente que una mala experiencia es contada en promedio a 10 personas (canalización del enojo o mala experiencia), mientras que una buena experiencia solo se cuenta a 3 personas.¹⁶ Por eso, la onda expansiva del mal servicio que se le da al ciudadano, puede llegar a perjudicar la percepción ciudadana del buen avance en las sanciones impuestas por actos corruptos.

Hay que tener en cuenta, además, que un tercer grupo de ciudadanos guía su percepción de corrupción del Poder Judicial por medio de la información que brinda la prensa (comunicación masiva), muchas veces exacta pero en otras ocasiones muy concentradas en casos concretos

que dan una sensación de corrupción generalizada no necesariamente real.

Un estudio demuestra un aspecto muy interesante bastante vinculado a lo anterior y a cómo la mejora en los servicios puede impactar directamente en la confianza ciudadana en el Poder Judicial. Comprobado cuantitativamente, se sostiene que la confianza en el Poder Judicial medida en encuestas públicas está directamente relacionada a la experiencia que, un menor grupo de ciudadanos, ha tenido con el Poder Judicial. Se comprueba, así, que en los distritos judiciales donde la calidad del servicio fue percibida como mejor (más rapidez) y donde hubo menor experiencia de corrupción, se observa una tendencia clara a que la ciudadanía confíe en la judicatura.¹⁷

La clave está puesta. Parte de la mayor confianza en el Poder judicial pasa por la mejora de los servicios que son dados al ciudadano partiendo de una experiencia propia que se irradie luego hacia familiares, amigos y que finalmente impacte en toda la población. Ello no implica, de ninguna manera, bajar la guardia sobre los temas estructurales para el buen funcionamiento de la justicia.

Cuadro 10

Nivel de impacto del control de la corrupción sobre la sostenibilidad de la percepción ciudadana del Poder Judicial



16 Ver, por ejemplo: BALSEIRO, Pablo, *El marketing de boca a boca*. En: <http://www.gestopolis.com/canales5/mkt/bocaboca.htm>.

17 HUNT, Jennifer, *Op. Cit.*

En la cultura de la corrupción, el cargo público es visto como una opción de lucro donde el abuso está legitimado y casi socialmente aceptado, generando su propia dinámica, institucionalidad y realidad. Lo que se quiere es cambiar esa cultura donde el puesto público sea responsabilidad de servicio al ciudadano. Implica una cultura distinta basada en el proceso, la buena práctica, ejemplos y también en visibilizar y premiar la actitud correcta, ya no con lucro, sino con prestigio. La lucha contra la corrupción no solo se basa en la sanción y disuasión y en su comunicación, sino también en ganar espacios donde la actitud correcta frente al ciudadano sea también premiada.

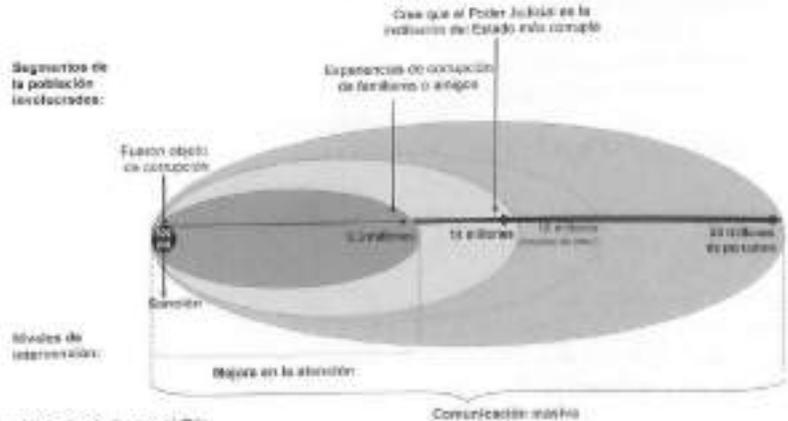
Por ello, la solución a la corrupción pasa también por trabajar tanto con el personal de ventanilla, con el de seguridad, como con el que gerencia el sistema para optimizar directamente la calidad de su trabajo y cómo organizan el control de corrupción, así influyendo directamente en la experiencia que cada ciudadano tenga cuando acuda a plantear una queja a las Oficinas Desconcentradas de Control de la Magistratura (ODECMA) o necesite cualquier otro servicio del Poder Judicial donde encontrará menos oportunidades para ofrecer dinero o para que el funcionario judicial se lo pida.

Se trata de mejorar esa experiencia en términos

de mayor transparencia, brindar facilidades para el acceso a información, simplificar los trámites para interponer quejas, redefinir los procesos de investigación para hacerlos más rápidos y efectivos, brindar un servicio de atención cercano al ciudadano y publicar las sanciones aplicadas. Reducir las colas, aminorar el tiempo de espera, simplificar los trámites, publicar mapas de los pasos de los trámites más frecuentes, reducir los costos indebidos en trámites, elaborar y entregar gratuitamente formularios, especializar los servicios según quien los requiera (adultos de la tercera edad, abogados, madres, etc.), implantar y tercerizar servicios de orientación telefónica, crear una plataforma de pagos y trámites por Internet, simplificar los procesos de investigación de corrupción, y un largo etcétera, son medidas que ansía el ciudadano para su bienestar. Se trata, pues, de cambiarle la cara al diagnóstico expuesto en la sección anterior.

Así como las reformas al nivel macro tienen como base cambios constitucionales o legislativos, modificaciones a reglamentos, argumentos e interpretaciones jurídicas, u otras opciones, los cambios que se necesitan introducir a nivel micro nos hablan de una agenda que necesita un enfoque distinto que debe reunir herramientas y mecanismos necesarios para asegurar servicios de calidad: gerenciar mirando al ciudadano, tal como se detalla en el gráfico siguiente.

Cuadro 11
Niveles de intervención para atacar las condiciones de la corrupción en el Poder Judicial



Elaboración: CAD Ciudadanos al Día.

En el sector privado hace ya muchos años que hubo un consenso acerca que el cliente (ciudadano en el caso del sector público) debe ser el centro de atención de los servicios que se entrega. La filosofía detrás de esto no es para nada extraña. Se debe buscar la máxima satisfacción del cliente, atendiendo a sus necesidades insatisfechas. En el sector público peruano ese mensaje ha entrado en ciertos sectores que se han mostrado más abiertos y modernos al tema. Muestra es que hasta hoy, por ejemplo, Ciudadanos al Día haya identificado este año más de 220 buenas prácticas en el sector público a nivel nacional en distintas categorías como servicios de atención al ciudadano, simplificación de trámites, transparencia y acceso a información, sistemas de gestión interna, desarrollo económico y otras, que precisamente tienen como base un buen sistema de planificación y gerencia.

Esas acciones permiten otorgarle al ciudadano y a la sociedad civil en su conjunto herramientas para la fiscalización del control de la corrupción. No olvidemos que si el funcionario judicial no está involucrado en el proceso de cambio, motivándolo adecuadamente y generando un sistema de incentivos positivos que hagan de su actitud un modelo, las soluciones tendrán un efecto temporal limitado y terminarán decepcionando una vez más al ciudadano.

La tendencia es ir hacia la eficiencia en el control de la corrupción y promover el buen gobierno. Y para ello, las mejoras en los servicios de atención al ciudadano, simplificación de trámites y transparencia y acceso a información garantizan que luego se genere un impacto positivo en la cultura organizacional: puesto público no como opción de lucro, sino como opción de servicio.

V. EL ABOGADO COMO ACTOR CLAVE

Además de los funcionarios judiciales y jurisdiccionales, hay un actor clave: el abogado dado que cumple funciones de bisagra entre los intereses privados (de individuos y empresas) y el juzgado o la corte con que se relaciona. Para garantizar en el país la seguridad jurídica, el respeto por la ley y la autoridad, y la búsqueda de la justicia, los abogados tenemos una misión

profesional que desafortunadamente según las encuestas estamos lejos de cumplir.

La imagen del abogado ante la ciudadanía está deteriorada. Solo un 5.3% de los ciudadanos de Lima Metropolitana confía en ellos (IMASEN, 2004). Incluso generan menos confianza que servidores públicos en instituciones usualmente desprestigiadas, como el policía (5.9%), el fiscal (7.8%) o el efectivo de las Fuerzas Armadas (8.6%). Datos del 2006 de Apoyo Opinión y Mercado publicados en *El Comercio* (15 de octubre, 2006) lo confirman: las personas confían más en la palabra de los bomberos, médicos, ingenieros, profesores, empresarios, periodistas, policías y gente en general, que en la palabra del abogado.

El panorama de la evaluación ética tampoco es favorable. En el 2004, IMASEN realizó un sondeo en Lima Metropolitana donde un 36% de los encuestados que alguna vez fue a juicio manifestó que su abogado le recomendó otorgar dinero indebido a algún funcionario público durante el proceso judicial. Es más, según el RankinCAD 2008 de corrupción, la gran mayoría de casos de corrupción judicial no se denuncian (92%). Aún cuando el abogado no sea quien promueva la coima, se debe enfrentar a espacios donde la corrupción es un trámite más. Hay que recordar que las faltas del abogado al ejercicio responsable del Derecho no se materializan únicamente en actos de corrupción sino también en otras formas como hacer o pedir favores a agentes judiciales, funcionarios de las cortes, jueces u otros, dar una indebida atención al cliente, tener una escasa comunicación con este, no asumir errores de la estrategia, etc.

Incluso, hasta la opinión de los abogados sobre sus propios colegas también tiene connotaciones negativas. Un 74% de abogados opina que 4 de cada 10 de sus colegas cumplen con estándares éticos en la profesión, según una encuesta de CAD Ciudadanos al Día a un grupo de 75 abogados asistentes a un evento internacional sobre ética. Sería interesante conocer la opinión de los propios clientes de los estudios de abogados pero lamentablemente no hay encuesta pública que la recoja. Es probable, sin

embargo, que en el marco de la crisis de valores de los abogados, la línea de opinión de los clientes no difiera tanto de la negativa opinión ciudadana.

En el panorama profesional, la percepción sobre los abogados también muestra dificultades. Un 77% está de acuerdo con que es difícil entender a los abogados y al sistema legal, y solo queda confiar en que hagan bien su trabajo (Instituto de Opinión Pública de la PUCP, noviembre, 2007). Además, 1 de cada 3 ciudadanos cree que el abogado complica la solución de los problemas en lugar de facilitarlos (IMASEN, 2004). Por último, un 50% de ciudadanos cambiaría de abogado si volviera a necesitar uno, según IMASEN (2005).

En conclusión, la imagen ética y profesional de los abogados en la ciudadanía tiende a ser poco favorable. Es indispensable generar las condiciones para un cambio de paradigmas en el ejercicio del Derecho y en cómo los abogados se relacionan con sus clientes (representación de intereses). Caso contrario, seguirán siendo habituales los espacios de desconfianza sobre la seguridad jurídica, el incumplimiento de la ley, la inestabilidad del marco normativo, así como la precariedad del sistema de justicia.

El problema es que estos espacios de desconfianza afectan por igual a empresas y abogados que sí cumplen con normas y leyes. Así, un problema personal y moral de un sector termina convirtiéndose en un tema corporativo del conjunto de actores.

Su solución, por tanto, requiere soluciones de esta misma amplitud: un enfoque integral.

Diversos diagnósticos y sondeos de opinión pública apuntan que la crisis del Derecho en el Perú quizá, más que académica, es ética y, por tanto, de credibilidad y de legitimidad del profesional del Derecho ante los clientes y hacia la sociedad en su conjunto.

1. La cultura del cumplimiento de la ley, la cultura del litigio y la relación abogado-cliente como reflejo de la responsabilidad en el ejercicio del Derecho

La vinculación del abogado, recién ingresante al ejercicio profesional o de varios años ejerciendo, con los valores que la profesión requiere, se engancha en tres ámbitos de su interacción con el ejercicio responsable del Derecho: i) la cultura del no cumplimiento de la ley, ii) la cultura alrededor del litigio o de la resolución de conflictos, y iii) la representación de intereses en la relación entre el abogado y sus clientes.

La cultura del no cumplimiento de la ley se alimenta de la debilidad del Estado para ejercer un rol vigilante sobre la legalidad además de la existencia de funcionarios públicos que en diversas entidades públicas solicitan o aceptan relativizar el cumplimiento de la ley. Sin embargo, también está el caso de los clientes de los propios abogados que les solicitan ir por fuera de la ley para conseguir su objetivo (sea

Cuadro 12.
Dinámica de los valores del abogado



Elaboración: CAD Ciudadanos al Día.

en un trámite, aspecto contable, litigio, etc.). La vigencia formal de las normas está regida por su publicidad, su cumplimiento, su control y la existencia de ámbitos de resolución de conflictos. Aun cuando ello esté dado, las normas deben contar con una vigencia social que incluye no solo el conocimiento ciudadano y la aprobación social, sino también su mejora continua y su estabilidad. Ello provee un espacio adecuado para la vigencia y respeto de la norma.

Sobre la cultura alrededor de litigio se puede decir que, la práctica del Derecho, como fenómeno en permanente construcción, se forma y alimenta de los distintos elementos que la integran en el día a día, como son la cultura alrededor de la resolución de conflictos y del litigio además del contexto en el que se desenvuelve la resolución de los conflictos sea en el ámbito judicial o en otro medio.

Tanto la cultura del no cumplimiento de la ley como la cultura del litigio se dan en un espacio particular de reglas, normas y valores formales o informales donde interactúan los abogados y los intereses de sus clientes. En la medida que estos espacios ofrezcan condiciones para la aparición de relativismos morales, será fácil que las condiciones de igualdad se rompan si detrás hay abogados dispuestos a caer o promoverlo.

El tercer ámbito que vincula al abogado con los valores de la profesión nace del hecho que los abogados no son más que representantes calificados de los clientes quienes están pagando por la contraprestación de un servicio, en este caso algún servicio legal (asesorías, consultas, informes jurídicos, conciliaciones, procesos judiciales, etc.). La decisión de cada cliente de contratar a un abogado es señal explícita de poner en ellos determinados asuntos que, dado el nivel de especialización que exigen, implica temas poco manejables y comprensibles por el cliente. Ese

encargo recae en el abogado quien si está en la capacidad para afrontar y superar las barreras técnicas y no técnicas bajo una teórica alineación de sus intereses con los de sus clientes.

Es en ese espacio donde, una vez más, el abogado confronta sus valores. Dentro de los márgenes de la racionalidad, todo acto que el abogado planifique o ejecute no solo debería reflejar la mejor solución para el patrocinado sino también la intención final de su cliente y de nadie más que él, lo cual se enmarca dentro del deber del abogado de buscar la mejor solución.¹⁸ En el plano ideal, la participación del abogado se debe restringir a lo necesario y suficiente, sin buscar favores para conseguir un trámite, sin generar medios para evitar el control de los organismos de tributación o sin alargar indebidamente los litigios mediante escritos, recursos o apelaciones innecesarias.

No solo se trata de un deber de comportamiento sino también de responsabilidad frente a los intereses corporativos, dado que el abogado también está en el deber de informar sobre los actos no correctos de sus clientes corporativos, con lo cual el rol del abogado también tiene un impacto social relevante para formar un clima de negocios favorable.¹⁹

Es básicamente en esos ámbitos (cultura del cumplimiento de la ley, la cultura del litigio y relación abogado-cliente), donde cada abogado deberá confrontar sus valores, adquiridos por su proceso de formación como persona, estudiante universitario o profesional, con las dificultades que encuentra para ir creando, modificando o adaptando una realidad concreta. Precisamente, trabajar en esos tres ámbitos resulta fundamental para incidir directa y sosteniblemente en la conducta de los abogados, en su formación ética y en la imagen de las instituciones para las que trabajan.

18. LLERENA, José, *¿Quién es el cliente? El caso de los seguros profesionales*. En: *Compendio de ensayos. Ética y responsabilidad profesional del abogado*, PUCP, Ius et Veritas, Lima, 2008, p. 155.

19. SALAZAR, Alberto, *Responsabilidad social de abogados corporativos*. En: *Compendio de ensayos. Ética y responsabilidad profesional del abogado*, PUCP, Ius et Veritas, Lima, 2008, p. 358.

2. Principios transversales para la construcción de la responsabilidad del profesional en Derecho

Muchas de las propuestas que buscan recuperar los valores en los abogados fracasan porque se plasman de forma aislada o poco integrada a la problemática mayor que pretenden resolver. Su error suele residir en su carácter muy focalizado y, en consecuencia, poco articulado a los distintos ámbitos en los que los abogados se desenvuelven o se forman.

Así, por ejemplo, por sí solo, dictar cursos de ética de las universidades o contar con un código de responsabilidad del abogado generan compromisos que el tiempo y la práctica profesional pueden ir haciendo olvidar si es que estos no se acompañan con compromisos, incentivos adicionales y reconocimiento público. Asimismo, hacer pasar a los abogados candidatos a integrarse a la gerencia jurídica o al estudio de abogados por pruebas psicológicas donde se advierta un panorama de sus valores no asegura forzosamente que su contacto con el mundo profesional no deforme su posición ética y relativice sus juicios morales.

Si las medidas pro responsabilidad profesional del abogado son impredecibles y poco perceptibles incluso para la misma dirección de los estudios y gerencias jurídicas, lo es aún más grave para los clientes, quienes tienen poca o nula información sobre el nivel de responsabilidad profesional de cada estudio y sus abogados, y menos aún sobre los esfuerzos que se hacen para mantener la actuación de sus abogados dentro de lo legal. Ante los clientes, tal opacidad afecta el normal desarrollo de su política de proveedores (estudios), afecta negativamente la seguridad jurídica, puede incrementarse el costo del cumplimiento de contratos e incluso la empresa puede ver incrementar sus costos de operación y la reducción de su utilidad.

Siendo así, el modelo ideal para la gestión de la responsabilidad profesional en el Derecho desde las empresas (y sus gerencías

jurídicas) y los estudios de abogados debe basarse en principios que le den al diseño del modelo una idea de conjunto e integralidad. El problema de la responsabilidad profesional en el ejercicio del Derecho para las gerencias jurídicas y los estudios requiere de la construcción de un modelo afianzado en valores corporativos que lo sostenga tanto desde el punto de vista teórico como práctico, y que además aproveche el poder de mercado de las grandes empresas para elevar los estándares del ejercicio del Derecho.

Desde el plano de la teoría, se apunta a basarse en principios que le den contenido de responsabilidad profesional al rol del abogado hacia el cliente y a la construcción de gerencias y estudios con una organización sólida en valores. Desde el lado de lo práctico, lo que se busca es la concurrencia de los valores del abogado con los valores corporativos de la gerencia jurídica o estudio, sin que se abra una brecha por medio de la cual aparezcan los costos derivados de las fallas del mercado de servicios legales (costos estructurales, costos sociales, costos trasladados hacia el cliente y costos de los estudios o empresas jurídicas).

Cuadro 13
Principios transversales para la construcción de la responsabilidad del profesional en Derecho



Elaboración: CAD Ciudadanos al Día.

La lógica mencionada impone que el modelo ideal para la gestión de la responsabilidad profesional de las gerencias jurídicas y estudios de abogados se base en un conjunto de principios como piezas fundamentales para incidir en los ámbitos de la cultura del litigio y la resolución de conflictos, así como en la relación entre el abogado y sus clientes: i) estándares éticos consensuados, ii) compromiso del abogado, iii) compromiso corporativo, iv) responsabilidad social, v) capital social, vi) certificación de prácticas responsables, y v) formación en valores.

- **Estándares éticos consensuados:** Todo compromiso y responsabilidad a ser medida o evaluada requiere que quienes se sujeten a ella tengan la oportunidad de canalizar sus observaciones, dudas y críticas en la discusión y aprobación de los parámetros en base a los cuales su actuación será medida.²⁰
- **Compromiso del abogado:** Debe impulsarse un sistema que incorpore la generación de un cambio en lo personal, sea por propio convencimiento o por adaptación, con incentivos y beneficios realizables que permitan captar y hacer sostenible el compromiso de cada persona involucrada en la gestión responsable del ejercicio del Derecho.
- **Compromiso corporativo:** El sostenimiento de la gestión ética parte por aceptar, asegurar y promover un compromiso real y efectivo desde los estudios de abogados y gerencias jurídicas para hacer suyos los estándares de responsabilidad profesional, crear incentivos y desincentivos para cumplirlos, e instaurar y propiciar su cumplimiento en la prestación de servicios legales.
- **Responsabilidad social:** Implica la adopción de prácticas bajo la forma de un

sistema de gestión y actuación corporativo y/o individual basado en criterios de responsabilidad profesional hacia los propios abogados miembros de la organización, hacia el cliente y hacia la sociedad, con miras al ejercicio correcto de la profesión y un sano desarrollo empresarial y social.

- **Capital social:** Comprende el valor colectivo de las redes sociales a partir de la acción, interacción o presencia de los abogados agrupados en estudios o gerencias jurídicas que ponen en práctica una política de responsabilidad profesional en la provisión de sus servicios legales basadas en valores compartidos.
- **Formación en valores:** Se refiere a la necesidad perenne por la gestión del conocimiento y de la práctica del rol del abogado para reforzar y afianzar su capacidades y habilidades al abordar problemas vinculados con el ejercicio responsable de su profesión, sobre todo teniendo en cuenta las dificultades que la cultura del litigio y de la resolución de conflictos impone en el día a día.
- **Certificación de prácticas responsables:** Busca cubrir el vacío de información en el mercado de servicios legales para identificar a quiénes practican el Derecho de forma responsable y a quiénes constituyen una garantía de respeto al rol del abogado y para, al mismo tiempo, alinearse con la política de proveedores que tengan los clientes.

VI. HACIA UN ENFOQUE INTEGRAL DE REFORMA JUDICIAL

La visión del ciudadano sobre la justicia se gesta en su propia experiencia y eso hace que

20 Ver en ese sentido la iniciativa de la Red Peruana de Universidades impulsada por la Pontificia Universidad Católica del Perú de revisar las normas de conducta del profesional en Derecho en el marco de un triple proceso de consulta pública. A junio del 2009, publicaron la Propuesta de Normas de Conducta y responsabilidad del Profesional en Derecho (www.pucp.edu.pe/facultad/derecho/).

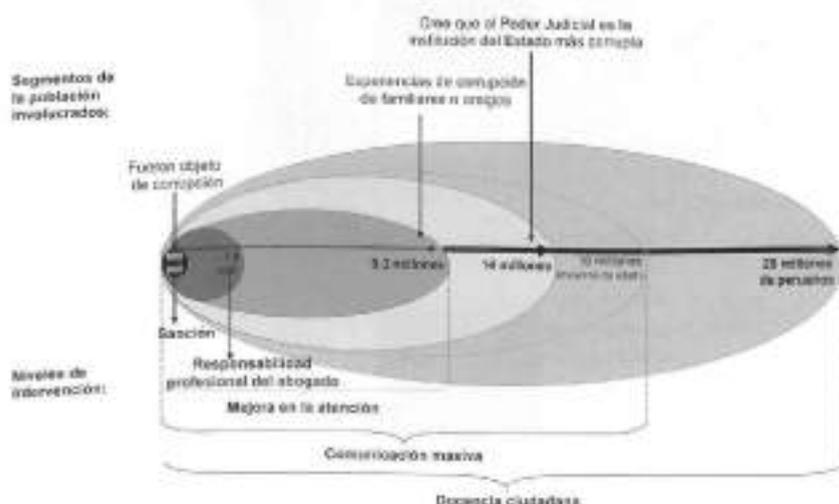
su percepción esté influenciada por aspectos tan cotidianos (como las colas o el maltrato) como trascendentes (reducen costos económicos y de tiempo). Y es que para el ciudadano la premisa básica de su bienestar es que mientras los cambios en la justicia se den en ámbitos más cercanos al ciudadano, se logrará un mayor impacto en su bienestar y, por tanto, en su percepción sobre cómo funciona el Poder Judicial.

En ese sentido, como se ha buscado demostrar en este trabajo, una reforma judicial desde la ciudadanía supone abordar al mismo tiempo y de manera sistémica cuatro niveles de intervención, listados en función del segmento poblacional al que impactan las medidas: (1) la sanción efectiva de la corrupción; (2) la responsabilidad profesional del abogado; (3) la mejora en la calidad de la

atención al público; (4) la comunicación disuasiva y preventiva; y (5) la docencia ciudadana – buscando de esa manera generar una auténtica cultura de servicio al ciudadano.

La percepción del accionar del Poder Judicial no depende únicamente de lo que haga o deje de hacer este poder del Estado sino que, a diferencia, de otras entidades estatales, depende en gran medida también de la conducta de los abogados. Son las dos caras de la misma moneda. En la medida que no se complemente un enfoque de mejora en la calidad de la oferta de los servicios judiciales con un enfoque de autorregulación a nivel de la demanda, cualquier esfuerzo de reforma estructural será neutralizado por los incentivos institucionales existentes. El desafío es articular de una manera distinta las dos caras de esta moneda.

Cuadro 14
Hacia una reforma judicial con enfoque ciudadano



Elaboración: CAD Ciudadanos al Día.