

Instituto de Investigaciones Gino Germani

VII Jornadas de Jóvenes Investigadores

6, 7 y 8 de noviembre de 2013

Jorge Enrique Medina Freyer Spangenberg (UNGS-UBA)¹

Estructura, cultura y poder: El ingreso al Ministerio Público de la Defensa

Introducción

El presente trabajo busca analizar los cambios que implica la entrada en vigencia de la *Ley de ingreso democrático e igualitario al Poder Judicial y Ministerio Público de la Nación (Ley 26.861)* en el Ministerio Público de la Defensa (MPD). Para ello se estudiará la organización desde su dimensión estructural, cultural y relaciones de poder.

La metodología utilizada se basa en la comparación de las normas instituidas e instituyentes relativas al ingreso del personal, analizando las dimensiones propuestas en base a las observaciones formuladas en trabajos previos, fundamentalmente desde la antropología, las que son complementadas por la propia observación participante y entrevistas a empleados y funcionarios.

Históricamente al Poder Judicial (PJ) se ha ingresado a través de diversos vínculos paternalistas o clientelares. (SARRABAYRROUSE, 1999; GUTIERREZ *et al*, 2007). Si bien esta práctica es común a todos los poderes del estado, en el caso del Sistema de Administración de Justicia² (SAJ) la dinámica se encuentra institucionalizada, en tanto las normas que establecen el ingreso de los empleados explicitan que el nombramiento se realiza a propuesta del magistrado o titular de la dependencia. Por su parte, el ingresante deberá aprobar (o simplemente tomar) un curso de capacitación.

La recientemente promulgada *ley de ingreso democrático* supone una dinámica distinta: El MPD, el MPF y el PJ llamará cada uno a rendir examen por materia. Luego se

¹ Maestrando en Estudios Organizacionales (UNGS), Lic. en Relaciones del Trabajo (UBA)
jemedina85@yahoo.com.ar

²Hasta 1994 los fiscales y defensores oficiales fueron empleados dependientes del Poder Judicial. La última reforma constitucional consagra al Ministerio Público de la Defensa y al Ministerio Público Fiscal como extra poderes, autónomos y autárquicos del Poder Judicial. Por ello, para referirnos a las tres organizaciones utilizamos el concepto de Sistema de Administración de Justicia.

elaborará un listado incluyendo a todos los aprobados y, al momento de producirse una vacante, se sorteará por Lotería Nacional el puesto a cubrir.

Para analizar los elementos que están en juego, además del evidente procedimiento de reclutamiento y selección de personal, precisaremos el tipo de configuración organizacional que adopta el MPD y sus parámetros fundamentales; analizaremos sus características culturales; interpretaremos las condiciones que la organización crea para el ejercicio del poder.

Configuración organizacional

Siguiendo la propuesta analítica de Mintzberg las estructuras de las organizaciones que componen al SAJ han sido caracterizadas como *burocráticas profesionales* en tanto “las organizaciones se apoyan, para funcionar, en las competencias y el saber de sus operadores, que son profesionales de una determinada disciplina” (Schvarstein, 1994: 5)

Estas estructuras se caracterizan por utilizar como *mecanismo de coordinación* de sus tareas la *estandarización de las habilidades* de sus miembros, las que en el caso del SAJ está básicamente delegada en las facultades de derecho, a diferencia de las burocracias tradicionales (con las que peyorativamente se identifica a la Administración Pública) cuyo mecanismo de coordinación suele ser la *estandarización del proceso de trabajo*, materializado en rígidos procedimientos administrativos o detalladas normativas internas, que pretenden reducir al mínimo el margen de incertidumbre del quehacer laboral.

En contraste, la coordinación a través de la *estandarización de habilidades* implica un gran margen libertad (o discrecionalidad) en el modo de hacer el trabajo en manos de los profesionales que conforman el *núcleo de operaciones* de la organización – empleados y funcionarios de las dependencias – por lo que las *tecnoestructuras* (que en las burocracias tradicionales tienen un rol protagónico en el control formal del trabajo del núcleo de operaciones) en las burocracias profesionales son poco necesarias. Como contrapartida, suele ser numerosa la cantidad de *personal de apoyo* que brinda soporte administrativo para el funcionamiento de la organización, los que en el SAJ se centralizan en los órganos de gobierno de cada una de las organizaciones (Corte

Suprema de Justicia de la Nación-Consejo de la Magistratura, Defensoría General de la Nación y Procuración General de la Nación). (MINTZBERG, 1979)

En relación a su estructura funcional, el MPD en su página web informa:

El Ministerio Público de la Defensa tiene una organización jerárquica estructurada, en términos generales, siguiendo la organización de la justicia federal. Está conformado por la Defensoría General de la Nación, que es el órgano de gobierno y administración del Ministerio Público de la Defensa y a la vez es la sede de actuación del Defensor General de la Nación -máxima autoridad del organismo- y de ella dependen todas las defensorías públicas nacionales y federales del país, organizadas por fuero e instancia, y las tutorías y curadurías públicas.

La Defensoría General de la Nación tiene una estructura propia en la que se desempeñan las diferentes áreas que ayudan al Defensor General a cumplir sus funciones de gobierno y administración. Esa estructura está integrada por 4 grandes áreas: Secretaría General de Política Institucional; Secretaría General de Superintendencia y Recursos Humanos; Secretaría General de Capacitación y Jurisprudencia; y Administración General. Por otra parte, bajo la dirección y dependencia directa del Defensor General de la Nación, se encuentra la Secretaría de Concursos, la Unidad de Auditoría Interna, la Dirección General de Tutores y Curadores Públicos, la Asesoría Jurídica y el Área Técnica.³

En base a esta descripción, y retomando los modelos de configuración organizacional de Mintzberg, podríamos clasificar al MPD como una organización *diversificada*: Una serie de entidades independientes – las defensorías públicas nacionales y federales – que interactúan mediante una estructura que se superimpone a todas ellas – la Defensoría General de la Nación. Cada defensoría actúa con un grado considerable de autonomía, realizándose entonces un control del desempeño basado en la *estandarización de resultados* (en el MPD cada dependencia debe realizar una exposición anual de la actuación de la defensa pública y su impacto en la jurisprudencia, cómputo de la cantidad de asistidos, etc. Asimismo, al inicio de las sesiones del Congreso, el Defensor General debe remitir un informe detallando lo actuado por los órganos bajo su competencia) lo cual haría tender a cada dependencia hacia una

³ <http://www.mpd.gov.ar/institucional/funciones>

estructura burocrática maquinal. No obstante, si sintetizáramos nuestra clasificación del MPD en una configuración organizacional diversificada estaríamos pasando por alto la primer observación realizada que entiende la estructura organizacional de las defensorías como *burocráticas profesionales*, por lo que nuestro análisis sugerirá un híbrido *diversificado - burocrático profesional*. (MINTZBERG, 1991).

La cultura de las organizaciones judiciales

Como bien dijimos, las estructuras burocráticas profesionales, no estandarizan ni resultados ni procedimientos, lo que deja un gran margen de discrecionalidad para el ingreso de un nuevo empleado. Pero para que ello se haya institucionalizado no alcanza con la espontánea elección de esa particular configuración organizacional por parte de quien ocasionalmente haya detentado una posición decisoria, ello debió haber sido aceptado por los diversos los grupos sociales afectados, debe formar parte de su cultura. Por cultura entendemos el “*modelo de presunciones básicas – inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna – que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas*” (SCHEIN,1989)

Si bien es cierto que quien finalmente debe aceptar esa configuración organizacional es la ciudadanía, a quien están dirigidos los servicios de las instituciones judiciales y cuya eficiencia interesa, también es cierto que, antes, debió ser aceptada por los grupos que componen estas organizaciones. Justamente para resolver estos dos problemas básicos del grupo – adaptación externa e integración interna - es que, según Schein, sirve la cultura.

Por un lado, la sociedad, destinataria del esfuerzo del MPD, le demanda el cumplimiento de las funciones que le fueron constitucionalmente encomendadas, y de ello dependerá su *supervivencia y adaptación en el medio que lo rodea*. Y es en el cumplimiento de su misión y estrategia – operacionalizado a través de la definición de sus metas y de sus medios - donde la estructura organizacional adoptada y sus lógicas

de selección de personal instituidas corren el riesgo de ser cuestionadas y deslegitimarse en caso de no satisfacer las demandas sociales⁴.

Por el otro lado, la organización debe atender a sus problemas internos de integración, y aquí radica la importancia de la cultura entendida como el *modelo de presunciones básicas que definen cuál es el modo correcto de percibir, pensar y sentir* (SCHEIN, 1989). Hay que destacar que hablar de “un modelo de presunciones” significa reconocer el grado de subjetividad que trae una interpretación de la realidad: Por un lado, por definición un modelo es una simplificación de la realidad que sólo considera ciertas variables, por el otro, una presunción es algo tomado de antemano como cierto antes de que ello esté probado. Pero al momento de estudiar una cultura no estamos buscando hacer de ella un juicio ético sino comprender *cuál* es el modo de percibir, pensar y sentir que un grupo social considera como correcto.

Según Schein, las ideas que dan lugar a una solución próspera pasan por un proceso validación antes de transformarse en presunciones básicas subyacentes (PBS), *ser desgajadas de la conciencia* y formar parte de la esencia de la cultura.

“Si la solución prospera, y el grupo percibe colectivamente su éxito, el valor pasa gradualmente por un proceso de transformación cognoscitiva hasta volverse creencia y, ulteriormente, presunción. Si ese proceso de transformación llega a darse -y se dará sólo si la solución propuesta sigue funcionando, lo cual implica que es en un sentido amplio “correcta” y fiel reflejo de la realidad-, los miembros del grupo tenderán a olvidar que al comienzo no estaban convencidos y que por ello los valores eran objeto de discusión y confrontación” (Id, p. 33)

Cuando una idea se transforma en una presunción básica subyacente, se vuelve inconsciente. Las personas pasan a creer que lo que es una interpretación de la realidad *es la realidad* misma, por lo que difícilmente pueda discutirse o confrontarse. Y es en el hecho de que ese grupo esté compartiendo las mismas PBS, atravesado por una misma cultura, que se reducen notablemente los problemas de integración interna. Habrá

⁴ Ello ocurrió desde comienzos de los '90 y dio fruto al proceso de reforma de la justicia que involucró numerosas consultorías de organismos internacionales, la Creación del Consejo de la Magistratura, etc. En el 2013 la crítica volvió a tomar fuerza, pero esta vez orientándose no tanto a la ineficiencia de las organizaciones judiciales, sino a su carácter corporativo representativo de intereses de determinados grupos de poder, siendo probablemente el disparador la absolución de los imputados en el crimen de Amalita Verón.

ocurrido un proceso de *socialización* en el que la organización introduce cambios en el individuo (Schein, 1989; 1968)

Desde este marco teórico pueden distinguirse tres niveles de la cultura:

Los *artefactos*: Es el primer nivel, el más visible de la cultura. Cabe observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado, sus producciones artísticas y la conducta expresa de sus miembros

Los *valores*: Es el segundo nivel, son manifestaciones de la cultura menos tangibles que los artefactos. Son la idea del deber ser que tiene la organización, presente en su conciencia, que guían la conducta de sus miembros.

Las *presunciones básicas subyacentes*: Es el tercer nivel y, como ya se ha dicho, son la esencia de la cultura de la que el resto de los niveles son manifestaciones que se le refieren.

Estudios previos han identificado que, si bien el Poder Judicial tiene una estructura burocrática formal explicitada, “simultáneamente se encuentra permeado por relaciones personales, que se manifiesta como factor estructural (...)” (SARRABAYROUSE, 1999:2). Esto es parte de la cultura de estas organizaciones. En esa dirección, Minzberg considera al adoctrinamiento ideológico – o cultura – como uno de los parámetros fundamentales del diseño de la organización que influyen en su estructura, entendiendo por aquello los modos mediante los cuales las normas de los miembros de una organización son estandarizadas y se internalizan bajo la forma de creencias profundamente arraigadas (1979:376).

De los estudios etnográficos relevados se percibe al proceso de culturización, socialización o adoctrinamiento “como proceso instructivo y educativo, donde se enseña al nuevo, extranjero, a tener “cabeza judicial”, pensar en forma judicial, comportarse en forma judicial, operar en forma judicial” (GUTIERREZ *et al.* 2007:6).

Si bien partir de la acordada 37/07 se prohibió utilización de meritorios en la justicia, su lógica subyacente pareciera estar vigente. Esta modalidad de trabajo absolutamente precarizado y *ad honorem* era concebida como el modo de ingreso a la “familia judicial”. La situación de desprotección (y expectativas de permanencia y pertenencia por el “adoptado”) facilitaba el funcionamiento del mecanismo educativo-disciplinario a través del que operaba el proceso de internalización de las pautas culturales. Asimismo tornaba simple la posibilidad de descarte de quienes no

consiguiera asimilar la cultura. La figura del meritorio ya no existe, pero su lugar hoy lo ocupa el interino o contratado (planta transitoria) cuya continuidad laboral esta puesta a prueba generalmente cada seis meses en función de sus méritos laborales, pero sobre todo, de su socialización; y se materializará en una prórroga de contrato o interinato

El trabajo de la antropóloga Sarrabayrouse Oliveira (1999:83) observa que los nombramientos de empleados “se producen a partir de un pedido de algún familiar o conocido o en ciertas ocasiones a partir del patrocinio de algún profesor de la facultad de derecho”. Como ya dijimos, esto no implica ninguna infracción legal, en tanto las normas lo han establecido explícitamente. Este *artefacto* establece que quien esté a cargo de la dependencia debe elevar la propuesta del candidato. (art 36 del régimen del MPD y art 13 del reglamento para la Justicia). De las entrevistas realizadas surge su relación al *valor* asignado a la confianza, confidencialidad y afinidad ideológica en estas organizaciones.

Aunque es difícil identificar las *PBS* que sustentan *estos artefactos y valores*, podríamos arriesgar en considerar al “patrimonialismo” como una de ellas. Las leyes encomiendan a los distintos magistrados el cumplimiento de determinadas funciones y asignan los recursos necesarios para su cumplimiento – incluyendo la dotación de personal - pero evidentemente estos recursos no *les* son asignados a ellos personalmente, sino a las estructuras que coyunturalmente dirigen. No obstante, los usos y prácticas resultantes de la *independencia* judicial, los lazos de parentesco (real o simbólico), el hecho de que los empleados dependan exclusivamente *su* magistrado, la permanencia del mismo en el cargo *mientras dure su buena conducta*, la capacidad de cubrir una vacante discrecionalmente, crean en el imaginario la idea de que el juzgado, fiscalía o defensoría, pertenece a su titular. (SARRABAYROUSE OLIVEIRA, 1999:88). Curiosamente, en este mundillo las personas suelen referirse a una repartición judicial (significado) con el apellido del magistrado o funcionario a cargo (significante). En este marco no es descabellado considerar que el *propietario (magistrado)* de una oficina *tenga* el derecho (norma explícita) de elegir libremente a qué candidato va a *adoptar* en su *familia*, tomando conocimiento de su intimidad.

Los trabajos consultados revelan que, si bien los estamentos formalmente reconocidos son el de magistrados, funcionarios, empleados y ordenanzas, las prácticas sociales hacen que los sujetos se dividan en dos castas: los *jurídicos* y los *legos*. (GUTIERREZ *et al.* 2007:4)

Los primeros gozan de mayor status, son poseedores o aspirantes al título de abogado, con el consecuente tratamiento de *doctor*. Se comportan con ciertas reglas de solidaridad interna, en tanto se ven como magistrados en potencia. Los *legos* están compuestos por todos aquellos que no eligieron el camino académico de las leyes. Formalmente pueden acceder a todo un escalafón con cargos de funcionario equiparados a los cargos exclusivos para letrados. No obstante las vacantes son pocas y sólo se encuentran en la DGN, al tiempo que aunque no sea excluyente la posesión del título, suele estar ocupado por *jurídicos*. (*Id*)

Aquí subyace la presunción de que el *jurídico* quiere “hacer carrera” (*Id.* p.5), en cumplimiento del mandato cultural de éxito central al *habitus* judicial (BOURDIEU, 1990). Es posible que sobre esta presunción se construyan las trayectorias profesionales con recurrentes ascensos diagonales, es decir, cambiando de dependencia (y a veces de organismo del SAJ) para ocupar cargos de mayor jerarquía, sin los recelos o sentimientos de traición comunes en otras organizaciones

Esta PBS pareciera manifestarse en el Régimen Jurídico del MPD, que sintetiza los derechos y obligaciones de sus miembros. Este *artefacto* explicita que “en el caso de que existan candidatos/as que reúnan condiciones análogas frente a una promoción, se dará obligatoriamente preferencia en los ascensos, a aquel/aquella agente que cuente con el título de abogado/a.” (Res DGN N 534/12). En la misma dirección, se establece que en caso de vacancia de un cargo que no sea el inmediato superior del agente, si contara con título de abogado los plazos requeridos de permanencia en la categoría se reducen a la mitad (art 50, inc. *c*) del régimen jurídico del MPD).

Emparentado con los mencionados *artefactos* se encuentra el *valor* de la antigüedad, “el ascenso (...) se supone que debe ser automático con la antigüedad” y cuando un funcionario no la respeta es sentido como una infracción a las reglas implícitas de funcionamiento de las organizaciones judiciales (GUTIERREZ *et al* .2007:5).

Todos estos elementos de la cultura se dan sobre la PBS de que en la organización se “está del mismo lado”. Siendo así, el funcionario paternalmente enseñará al aprendiz el oficio judicial, y este último verá como parte del aprendizaje aquellas situaciones cuestionables a las que lo someta su tutor (*id.* p 8). Esto lleva a un ocultamiento de la tensión capital-trabajo que subyace inherente a toda relación laboral.

Las relaciones de poder

Así como la cultura al resolver los problemas de integración de la organización influye en el diseño de su estructura, al mismo tiempo estas *características estructurales* pautan los modos de proceder y dan previsibilidad al comportamiento de los grupos, es decir, establecen *restricciones* el campo del *ejercicio del poder* en tanto definen *las condiciones* y los *lugares* sobre los cuales se puede negociar (CROZIER y FRIEDBERG, 1990)

La propuesta de análisis estratégico del poder de Crozier y Friedberg (*id*) parte del axioma que, a pesar de las restricciones, las organizaciones indefectiblemente dejan zonas sin prescribir, llamadas *zonas de incertidumbre* que los individuos tratarán de controlar en tanto significan *fuentes de poder*. En tanto el adecuado manejo de los actores de las *zonas de incertidumbre* permite a la organización alcanzar sus objetivos, cuanto mayor sea la centralidad de esta *zona de incertidumbre* para su cumplimiento, con más *recursos poder* contará el actor.

A grandes rasgos los autores distinguen cuatro grandes *fuentes de poder* (relacionadas a las *zonas de incertidumbre*) especialmente pertinente para una organización: La *posesión de una competencia* difícilmente reemplazable; el manejo de las *relaciones entre la organización y su medio*; el manejo de la *comunicación e información dentro de la organización*; y la *utilización de las reglas organizativas*.

Las *fuentes de poder* que surgen de las *zonas de incertidumbre* no prescriptas por la organización evidentemente están condicionadas por las relaciones de fuerza y los modos de dominación inherentes a la estructura social, a las relaciones de producción y a la división técnica y social del trabajo; pero ello no significa que estén absolutamente determinadas por tales circunstancias estructurales. En toda relación de poder cada parte mantiene un margen de libertad, margen justamente sobre el que se negocia; caso contrario no habría nada sobre lo que negociar ni consecuente ejercicio de poder, entendiendo que el poder es una relación instrumental en la que una parte busca en la relación con la otra un *comportamiento* que le permita alcanzar sus objetivos.

Los *recursos de poder* con los que cuenta cada parte, es decir, las “cartas” con las que cuenta en una negociación particular, surgen de su *situación social global* que es el resultado de sus relaciones personales, familiares, su capital cultural, social, económico,

etc. Conocer su *situación social global* le permitirá *diversificar sus dominios de inversión*, permitiéndoles dos tácticas: Acumular los recursos de otros contextos invirtiéndolos en una relación específica (aspecto ofensivo); Neutralizar las consecuencias del potencial resultado desfavorable de la relación de poder principal (aspecto defensivo).

En los párrafos precedentes se ha hecho referencia al/los grupo/s social/es que componen quienes se desempeñan en las organizaciones del SAJ caracterizándolo como *casta, estamento o familia*. Otros trabajos han utilizado los conceptos de *clase, corporación o etnia* con el mismo propósito. Estudiar el grado de acierto de cada estas metáforas merece un trabajo a parte, pero nuestro análisis de la cultura judicial y relaciones de poder requerirá al menos una breve mención a la cuestión.

El hecho de que el ingreso al las organizaciones judiciales dependa de la *voluntad* del titular de la dependencia permite plantear el nombramiento de un empleado como un *intercambio de favores* (SARRABAYROUSE, 1999:83). Asimismo, que se realicen mediante la solicitud de un tercero (pariente, amigo, profesor) hace al magistrado doblemente acreedor de *favores*: por parte del *ingresante* y por parte del tercero que solicitó el nombramiento (*Id.* p 85).

El *ingresante* – que desde antes de su ingreso tenía algún vínculo personal con *el solicitante* – en el mapeo político judicial pasa a ser su *representante* frente al magistrado que lo nombro. Al mismo tiempo, trabajar en determinada oficina hace al *ingresante* formar parte de la *familia* del titular de esa dependencia. “No respetar estos códigos puede ser considerado una traición y amenaza con romper con una relación o alianza entre líneas de una misma familia de padrinos. Así, se asegura la movilidad y la exogamia y la alianza de padrinos y tutores con sus tutelados.” (GUTIERREZ *et al*, 2007:9). Esta enmarañada red de favores y parentescos es el eje sobre el que proponemos el análisis de la construcción de *recursos de poder* desde el manejo (fuente) discrecional de los ingresos.

La estructura *burocrática profesional* que adoptan las dependencias del SAJ no estandarizan ni resultados ni procedimientos, lo que deja un gran margen de discrecionalidad para el ingreso de un nuevo empleado. Esta *zona de incertidumbre* que controlan los magistrados frecuentemente es utilizada como *fuerza de poder* al aceptar al *ahijado* de algún actor relevante en el universo judicial. Ahora el *padrino* de su nuevo empleado le debe un *favor*. Este *favor adeudado* es un *recurso de poder* que el acreedor

podrá utilizar de diversas formas: *i)* Ante el *padrino* solicitando que *le* nombre en su dependencia a uno de sus *ahijados*. *ii)* Ante el *ahijado*, en caso de que llegue a ocupar un cargo de funcionario o magistrado, también puede solicitarle un nombramiento. *iii)* Al *padrino* puede solicitarle el cumplimiento de alguna orden al pie de la letra, etc. (SARRABAYRROUSE, 1999:85)

Como se dijo, no todas las *fuentes de incertidumbre* pueden volverse *fuentes de poder*, ello se da dentro de las *restricciones* que establece la organización. Las *restricciones* que el MPD establece para ocupar los puestos de secretario son – además de de la posesión del título de abogado, mayoría de edad y antigüedad en el ejercicio de la profesión – haber aprobado el examen al que convoca la Secretaría de Concursos de la organización. En este escenario, un defensor que tenga la vacante de secretario disponible y quisiera construir una *f fuente de poder* en relación a otro magistrado nombrando a su ahijado, no podrá utilizar la *f fuente de incertidumbre* que significa elegir a un empleado, si éste no hubiese aprobado el examen.

Si por el contrario este *ahijado* hubiera aprobado el examen, el magistrado lo podría nombrar, haciéndose acreedor de un *favor*, y al mismo tiempo creando una alianza con el *padrino* del nuevo secretario ampliando de este modo la *familia*. El *favor* puede cobrarse a modo de trueque, es decir, solicitando simultáneamente el nombramiento de un *ahijado* propio, pero lo interesante de este ejemplo sería considerar la posibilidad que tendría el actor de “acumular los recursos de otros contextos invirtiéndolos en una relación específica” así como la de extender en el tiempo el cobro del *favor* (CROZIER y FRIEDBERG, 1990).

Supongamos que los dos magistrados involucrados en esta relación de poder pertenecieran al mismo fuero, que el deudor tuviera competencia en una instancia superior al acreedor y este último tuviera la intención de ascender. La Ley Orgánica del Ministerio Público establece que la designación de defensores (incluyendo los ascensos) se realiza mediante la elección del Poder Ejecutivo de uno de los candidatos de la terna presentada por el Defensor General, requiriendo acuerdo de la mayoría simple del Senado. Esta terna se elabora mediante un concurso público de oposición y antecedentes ante un tribunal compuesto por cuatro defensores, preferentemente del fuero a cubrir (art 5 y 6 de la ley 24.946). Estas características estructurales que *restringen* al ejercicio del poder, simultáneamente conceden en quienes integran el

tribunal autoridad legítima sobre los evaluados; estamos aquí frente a una fuente de poder fruto del *manejo de las reglas organizativas*.

Si el magistrado acreedor participara del concurso con el objetivo de ascender y el magistrado deudor compusiera el tribunal evaluador, el primero podría *invertir* en la *situación específica* del concurso el *recurso de poder – favor –* producido en el contexto del nombramiento del secretario, *acumulándolo* a la otra *f fuente de poder* que emana de su propia *posesión de una competencia difícilmente reemplazable* (experiencia como defensor). De esta forma, haber extendido en el tiempo estratégicamente el cobro del *favor* le permitiría alcanzar su objetivo individual de ascender.

Otra relación de poder interesante para analizar a la que se presta la estructura y cultura organizacional de las organizaciones judiciales es la que permite los “ascensos diagonales”. Ya dijimos hicimos referencia a la solidaridad interna entre la casta jurídica, la presunción del deseo de sus miembros de “hacer carrera” y como las normas contemplan explícitamente las mencionadas trayectorias laborales. No obstante, es imaginable que, del mismo modo que en varias reparticiones públicas, quien tenga un empleado eficiente no desee perderlo y en caso de no poder ofrecerle un ascenso busque por otros medios disuadirlo de esas ambiciones o impedir su egreso solicitando a quien tenga una vacante que desestime a *su* empleado.

Evidentemente en la relación de poder se encuentra en una situación privilegiada el jefe. Cómo acabamos de decir, cuenta con una *f fuente de poder* correspondiente las *relaciones con sus entornos* (si entendemos a cada defensoría como una organización, las otras dependencias se entienden como sus contextos.). Cuenta con la autoridad otorgada por la organización para ejercer las facultades de sanción y recompensa en las negociaciones con sus subordinados. Hasta podríamos considerar que cuenta con el *control de la información y comunicación* entre los miembros de la defensoría, pudiendo asignarle al empleado en cuestión información errada para inducirlo al error y, así, poder sancionarlo.

Limitando el análisis a este escenario la suerte del empleado estaría totalmente librada a la benevolencia del superior. Pero en toda relación de poder siempre algún margen de libertad tiene que quedar en manos de la contraparte. Por un lado, la relación que mantenga con su *padrino (entorno)* es una fuente de poder para él también. Otro recurso desde la misma fuente de poder podría surgir de la afiliación al sindicato. Pero aunque no contara con esas fuentes, la que va a estar en manos de cualquier empleado

judicial es, paradójicamente, *la utilización de las reglas organizativas*. Si bien surgen con el objetivo de obtener de los subordinados un comportamiento determinado, también sirven para reducir el margen de arbitrariedad del superior. Recordemos que el MPD tiene una estructura organizacional híbrido *diversificada – burocrática profesional*; en consecuencia, a cada defensoría la Defensoría General realiza el control de desempeño en base a la *estandarización de resultados*. Pero al mismo tiempo, internamente cada defensoría actúa sin la *estandarización ni de los procedimientos ni de los resultados* de su *núcleo de operaciones* profesionalizado. Formalmente sólo están precisadas las responsabilidades del magistrado y del secretario, y en la práctica gran parte de ellas son realizadas por los empleados. En consecuencia, si el empleado *trabajara a reglamento* la defensoría probablemente no cumpliría con los resultados esperados, pero el jefe no podría ejercer su facultad sancionatoria en tanto el empleado no habría infringido la norma.

Si bien este análisis estratégico del poder surge de nuestra aplicación del modelo teórico propuesto por Crozier y Friedberg para una situación hipotética en una organización de características estructurales análogas a las judiciales, a priori, *nada* pareciera impedir que ocurriera en la realidad.

Nada salvo el hecho que dio origen a este trabajo: El magistrado decide a quién permite ingresar a la *familia* judicial, realizando el primer filtro del proceso de selección, y accesoriamente acumulando *favores*. Luego el empleado es *socializado*, incorporando la cultura de la organización y adquiriendo mediante el mecanismo educativo disciplinario de la inestabilidad laboral la “cabeza judicial”. Entre otras tantas presunciones hay una que desdibuja la tensión inherente a toda relación laboral: la visión paternalista del magistrado quien lo ayudará en su *deseo de hacer carrera*, que se confirma en la propia carrera del magistrado que, en un comienzo, también fue *pinche*. Todas estas cuestiones probablemente disuadan al empleado de construir este tipo de estrategias que dificultarían el funcionamiento de una organización *diversificada – burocrática profesional*, pudiendo ser este un motivo para defender el actual modo de ingreso a la organización.

El accionar del Ministerio Público de la Defensa

Hace ya más de catorce años la citada antropóloga Sarrabayrouse Oliveira (1999: 93 y 94) distinguió entre los dos grandes sectores del mundillo judicial recurriendo a los conceptos de *guardianes* y *expertos* formulados por Guiddens (1997).

El rol de *guardianes* lo encarnaría el sector nacionalista católico, que legitima su lugar a partir del acceso privilegiado al conocimiento jurídico, que le permite descifrar e interpretar una verdad inaccesible a la gente “común”: la ley; y ante cualquier intento de transformación apelan al status del magistrado y a la antigua tradición jurídica.

Los *expertos* estarían representados por los sectores progresistas, quienes suelen pregonar el respeto de las garantías de los imputados, la importancia de la formación profesional, la transparencia institucional, independencia del poder judicial, etc. Varios cumplen funciones como asesores en organismos internacionales y ponen su esfuerzo en la ejecución de reformas judiciales. Según dice, muchos de sus planteos son elaborados desde el “jurismo ingenuo”, entendido como el impulso de propuestas en las que no confían que vayan a implicar una gran transformación, aunque coinciden en que “debería” ser así; sumado al desconocimiento de las instituciones sobre las que proponen reformas en las que tampoco tienen interés de indagar en las relaciones que allí se tejen y sobre las que se estructuran. (1999: 94)

Finalmente concluye en que, tanto los *guardianes* como los *expertos*, recurren a los métodos de los primeros, a saber: el secreto, el hermetismo, la codificación extrema, construcción de fuentes de poder desde las lealtades y el parentesco y la sacralización de la figura del juez; a pesar de la crítica realizada por los expertos. (1999:95)

Si analizamos al MPD desde este marco teórico, el solo pronunciamiento de sus valores nos obliga a encuadrarlo en la categoría de *expertos*. No obstante, al discurso crítico sí pareciera corresponderse un impulso transformador que se ha institucionalizado en algunas medidas tendientes a debilitar estas lógicas sobre las que hemos trabajado en este artículo. Sin ser exhaustivos podemos identificar:

- La prohibición de los “nombramientos cruzados” en los cargos de funcionarios de los familiares cercanos⁵ de los jueces y fiscales ante los cuales intervenga la defensoría pública en la cual se produzca la vacante. Cómo ya analizamos, esta práctica – habilitada en el Poder Judicial – es una excelente *f fuente de poder* que

⁵ Cónyuges, convivientes o parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad

genera *favores* a cobrar en diversas circunstancias. La *restricción* fue incorporada por Res DGN 534/12.

- Con anterioridad a la recientemente sancionada *ley de ingreso democrático*, el MPD estableció por Res DGN 1544/12 un sistema de ingreso por examen. Se llamaría a examen al menos cada tres años, y se conformaría un listado de aprobados, entre los que el titular de cada dependencia elegiría al candidato a ingresar cuando tuviera una vacante. La norma que comenzó a implementarse (si bien se encuentra en suspenso como consecuencia de la sanción de la nueva ley), pareciera ser el resultado de una negociación entre las lógicas de ingreso instituidas e instituyentes. Por un lado instituye nuevas *restricciones* basadas en la idoneidad. Pero por el otro mantiene las viejas prácticas *patrimonialistas* instituidas en tanto sigue reservando el derecho a *elegir* en manos del magistrado. No obstante vale destacar que fue un “paso adelante” en el desguace de las tradicionales fuentes de poder, al tiempo que su operatividad allanó el camino a la nueva ley.
- Desde el comienzo del proceso de *democratización de la justicia*, el MPD adoptó un rol institucional activo en la difusión y discusión del debate social, en coherencia con su discurso progresista.

Reflexiones finales

El Ministerio Público de la Defensa, en tanto organización que contiene dentro de sí misma otras organizaciones de considerable autonomía, adopta una configuración organizacional del tipo híbrido *diversificada – burocrático profesional*. Sus elementos *burocráticos profesionales* dejan un gran margen de libertad al modo de organizar el trabajo y los criterios para la selección de personal.

A su vez, el grupo social que lo integra cuenta con una cultura particular, en la que priman: *i*) Un fuerte proceso de adoctrinamiento que consigue enseñar a los ingresantes a tener “cabeza judicial”. *ii*) El supuesto de que la dependencia, y lo que ella contenga, es patrimonio de *su* titular; hecho sobre el que se sustentan las prácticas clientelares en los nombramientos de empleados que, a su vez, generan un *intercambio de favores*. *iii*) Un supuesto subyacente de progreso y deseo de desarrollo profesional inherente a la *casta jurídica*. *iv*) Una interpretación armónica de la relación laboral, ausente de

intereses contrapuestos, en la que toda acción del magistrado está dirigida a la formación de su pupilo.

En este escenario, la libertad para *elegir* al ingresante es una *fuerza de poder* muy valiosa para los titulares de las dependencias. A través de los nombramientos se vuelven acreedores de *favores* que luego podrán cobrar al *padrino* del recientemente ingresado en la situación y el momento que considere más oportuno. Al mismo tiempo, esta balanza comercial de *favores* crea alianzas entre los involucrados y amplían las *familias*.

El MPD es parte del SAJ, y por lo tanto está atravesada por la cultura judicial y sus relaciones de poder. A pesar de ello pareciera tener una conducta coherente entre su discurso garantista, profesionalista, en defensa de la transparencia e independencia institucional; y las acciones que impulsa tanto intra como extra organizacionalmente. Muestra de ello es la prohibición de “nombramientos cruzados”, el hecho de haber sido pionera en el SAJ en la implementación de examen del examen de ingreso y su rol activo en el proceso *democratizador de la justicia*.

No obstante la significancia de estos hechos en el debilitamiento de las tradicionales lógicas de ingreso del personal, es un impulso que encuentra resistencia dentro y fuera de la misma organización. Y si hablamos de debilitamiento de estas lógicas en lugar de rupturas, es debido al conflicto de intereses entre los diversos grupos interesados, cuya correlación de fuerzas, al menos parcialmente, quisimos estudiar en este trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BOURDIEU, P. (1990) Sociología y Cultura. México: Grijalbo
- CROZIER, M. y FRIEDBERG, E. (1990) El actor y el Sistema. México: Alianza
- GUTIERREZ, M., ALVAREZ, M., KOLKER, E. (2007) La construcción de la trama política del Poder Judicial. Instituto de Investigaciones Gino Germani, UBA.
- MINTZBERG, H., QUINN, J., VOYER, J. (1979) El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. México: Prentice Hall Hispanoamérica.
- MINTZBERG, H. (1991) Mas allá de la configuración. En Mintzberg y la Dirección. (pp. 299-355). Madrid: Díaz de Santos.
- SARRABAYROUSE OLIVEIRA, M. (1999) Grupos, lealtades y prácticas: El caso de la justicia penal argentina Revista de Sociología e Política, 13, 81-104.
- SCHEIN, E. (1989), La cultura empresarial y el liderazgo. Barcelona: Plaza y Janés
- SCHVARSTEIN, L. (1994) Repensar la reforma judicial en América Latina. Foro Nacional "Estrategias para el mejoramiento de la administración de justicia en Honduras".
- ZAFFARONI, E. (1994) Estructuras Judiciales. Buenos Aires: EDIAR

Otras fuentes:

- Ley de ingreso democrático e igualitario al Poder Judicial y Ministerio Público de la Nación (Ley 26.861) recuperado de
<http://www.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/215000-219999/215799/norma.htm>
- Ley orgánica del Ministerio Público (Ley 24.146) recuperado de
http://www.anticorruptcion.gov.ar/documentos_relacionados/ley24946.pdf
- Reglamento para la Justicia Nacional (1977) En Código Civil y Comercial de la Nación. Buenos Aires: Abeledo Perrot.
- Régimen Jurídico para Magistrados, Funcionarios y Empleados del Ministerio Público de la Defensa. Recuperado de
<http://www.mpd.gov.ar/articulo/index/articulo/regimen-juridico-del-mpd-resoluciones-vigentes-2875>