



Trabajo Judicial  
en Panamá:

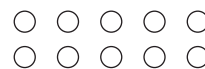
---

# RESPONSABILIDAD BAJO PRESIÓN

SEPTIEMBRE 2024



Fundación para el Desarrollo de la Libertad Ciudadana  
Capítulo Panameño de Transparencia Internacional



### **Presidenta**

Lina Vega Abad

### **Directora Ejecutiva**

Olga de Obaldía

### **Coordinadores de Proyecto**

Simon Tejeira

Ilan Perelis

### **Investigación a cargo de Nueva Nación**

Alfonso Grimaldo

Dalia Pichel


#### **Fundación para el Desarrollo de la Libertad Ciudadana,**

Capítulo Panameño de Transparencia Internacional (FDLC-TI Panamá) es una organización sin fines de lucro de la sociedad civil, fundada en 1995, con una triple misión: la defensa de las libertades fundamentales de las personas; el fortalecimiento de la democracia a través de la promoción de la transparencia y la lucha anticorrupción; y la formación de la ciudadanía en participación ciudadana democrática, siendo un contrapeso a los partidos políticos institucionalizados.

Desde 1997 somos el Capítulo Panameño de Transparencia Internacional, el movimiento global cuya visión es: un mundo en que los gobiernos, las empresas, la sociedad civil y la vida diaria de las personas esté libre de corrupción. A través de más de 100 capítulos en el mundo entero y su Secretaría en Berlín, lideran la lucha contra la corrupción para hacer de esta visión una realidad.

   @LibertCiudadana

 [www.libertadciudadana.org](http://www.libertadciudadana.org)

 +507 6981-1153

 [libertad@libertadciudadana.org](mailto:libertad@libertadciudadana.org)




**Nueva Nación:** Compañía de periodismo analítico y de datos en Panamá.

 @\_nuevanación

 @NuevaNacion

 [www.nuevanacion.com](http://www.nuevanacion.com)

 [contacto@nuevanacion.com](mailto:contacto@nuevanacion.com)

## **TABLA DE CONTENIDO**

Antecedentes.....	5
Marco Teórico .....	6
Revisión de literatura .....	7
Diseño de Investigación y Metodología .....	9
Hallazgos.....	12
Esforzándose por responsabilidad.....	13
Autonomía condicionada.....	18
Desafíos de recursos .....	26
Empatía bajo estrés .....	30
Manejando el impacto del cambio organizacional.....	33
Implementación de la Ley de Carrera judicial en el Órgano Judicial.....	35
Participación presupuestaria del Órgano Judicial y el Ministerio Público en el presupuesto....	38
Teoría de expectativas de Vroom .....	41
Staats Et Al. ....	43
Conclusión .....	46
Recomendaciones de investigación .....	47
Limitaciones.....	47
Referencias .....	48
Anexo 1: Libro de códigos.....	50
Anexo 2: Observaciones y recomendaciones adicionales.....	52
Anexo 3: Cuestionario base.....	55
Anexo 4: Cifras laborales del órgano judicial y de la procuraduría general de la nación.....	63
Anexo 5: Cifras de la implementación de reformas judiciales para el desempeño .....	64

## INTRODUCCIÓN

---

Este estudio sugiere que la profesión del trabajo judicial en Panamá está experimentando cambios importantes impulsados por reformas organizacionales y avances tecnológicos. A la par, su dimensión ocupacional está bajo una muy elevada presión organizacional, configuración desfavorable para un desempeño profesional de alta calidad.

¿Quiénes son los trabajadores judiciales de Panamá? ¿Cuáles son sus características? ¿Cómo les ha impactado la implementación de nuevos procesos y roles? ¿Cómo perciben los trabajadores judiciales estos cambios? En este estudio utilizamos una teoría dual del profesionalismo desarrollada por Evetts (2006) y adaptada metodológicamente por Ornebring (2016) para contestar estas preguntas y proponer nuevas avenidas de investigación.

Tal análisis se complementa con la teoría de expectativas de Vroom (1964) y la aplicación por segunda vez en Panamá de un cuestionario de evaluación del sistema judicial desarrollado por Staats et al. (2005).

## ANTECEDENTES

---

El sistema judicial está compuesto de varios roles, incluyendo jueces, fiscales, abogados litigantes, defensores públicos y personal administrativo. Este estudio también considera a los observadores judiciales.

Las entidades en las que participan los trabajadores judiciales son varias. Entre ellas, está el Órgano Judicial, encargado de proveer justicia y administrar los tribunales de Panamá. Además está el Ministerio Público, concebido como una entidad semi-autónoma, que congrega a los fiscales e investigadores del país. También se incluye la Procuraduría General de la Administración, la cual provee asesoría jurídica al Estado. Y en sentido amplio, también se puede incluir entre estas entidades al Tribunal Electoral y la Fiscalía General Electoral. Este estudio se refiere a este conjunto de instituciones como el sistema judicial.

A saber, los jueces interpretan las leyes y si han sido implementadas correctamente, los fiscales representan al Estado en asuntos legales y los abogados litigantes argumentan los casos en los tribunales. Por su lado, los defensores públicos son abogados asignados por el sistema judicial para defender a aquellos que no pueden pagar su representación. Los observadores judiciales trabajan a la periferia del sistema, desde la sociedad civil, en veeduría e incidencia. Y el personal administrativo busca asegurar el buen funcionamiento del sistema judicial.

En América Latina, existe una percepción generalizada de que los sistemas judiciales son ineficientes y corruptos, y Panamá no escapa a tal percepción.

De cara a este contexto, Chile y Colombia han dado pasos importantes para reformar sus sistemas

judiciales con la meta de robustecer la protección de sus ciudadanos. Panamá también ha avanzado varias reformas, destacándose la introducción del sistema penal acusatorio en 2008, que reemplazó el sistema anterior de justicia penal, basado en escritos, por un proceso oral más ágil.

Otra pieza clave de la reforma judicial en Panamá es la introducción en 2015 de la ley de carrera judicial en el Órgano Judicial, buscando robustecer el profesionalismo en tal poder. La idea detrás de esta ley es que los jueces que aprueben satisfactoriamente evaluaciones predeterminadas, demostrando calidad de desempeño y de conocimiento, no puedan ser despedidos o trasladados sin una causa grave. Tal medida tiene como objetivo proteger la independencia judicial y la autonomía profesional.

Para estudiar la aplicación y las consecuencias de esta reforma, se realizaron una serie de entrevistas con diferentes trabajadores judiciales, incluyendo jueces, abogados litigantes y fiscales. El objetivo de las mismas era explorar la comprensión de estos trabajadores de su profesionalismo y entender cómo navegan sus roles dentro de un sistema en evolución para así comprender la situación del cambio organizacional en el sistema judicial.

Este estudio también resalta el problema de la salud, tanto mental y física, dentro del sistema judicial, ya que los trabajadores judiciales a menudo trabajan largas horas y reportan altos niveles de estrés, lo que los lleva al agotamiento ocupacional, que a su vez incide desfavorablemente en el desempeño judicial.

## MARCO TEÓRICO

---

Evetts (2006) ofrece un modelo de dos formas opuestas de profesionalismo, concepto entendido en breve como la cualidad de ser considerado como un trabajador legítimo de una profesión en particular.

Existe, por un lado, el profesionalismo ocupacional, definido como un discurso construido por los mismos practicantes de una profesión que involucra conceptos como capacidad decisiva autónoma, autoridad colegiada y un conjunto de mejores prácticas. Tal profesionalismo ocupacional es operacionalizado y controlado por los practicantes mismos de la profesión y está basado en un proceso fuerte de socialización y cultura laboral.

Por otro lado, está el profesionalismo organizacional. Este está definido como el discurso de control usado por administradores de organizaciones laborales, que incluye formas de toma de decisiones racionales y legales, autoridad jerárquica, estandarización de prácticas laborales y rendición de cuentas.

Ornebring (2016) considera que tales discursos reflejan a las profesiones en sus dimensiones laboral e institucional, con el profesionalismo ocupacional evidenciándose en las actividades del día-a-día mientras que el profesionalismo organizacional corresponde a la profesión-como-institución. Más allá, Ornebring (2016) sugiere que la influencia de la profesión-como-institución sobre la profesión-como-trabajo puede ser estudiada en la incidencia y expansión del profesionalismo organizacional en detrimento del profesionalismo ocupacional. También ofrece una metodología para estudiar tal incidencia y expansión, la cual ha sido utilizada en este estudio.

Los resultados de Ornebring (2016) sugieren que el profesionalismo organizacional sí incide sobre

el profesionalismo ocupacional, en particular, a través del cambio tecnológico. Adicionalmente, Ornebring (2016) refina la teoría dual de Evetts (2006) ofreciendo una visión complementaria a la oposición de las dos formas del profesionalismo, proponiendo que el profesionalismo ocupacional es sostenido y habilitado por el profesionalismo organizacional y que ésta sería la razón por la cual el primero impacta al segundo.

Estudios con esta metodología en otras profesiones son necesarios para determinar la prevalencia de tal relación de incidencia en los distintos campos profesionales. Y este estudio busca aportar a tal brecha investigativa.

También, Vroom (1964) desarrolla una teoría sobre las expectativas que motivan a los empleados en organizaciones, proponiendo que los empleados se sienten motivados cuando hay una correlación positiva entre esfuerzos, desempeño y recompensas. Su teoría incluye tres factores: valencia, expectativa e instrumentalidad.

Valencia se refiere a las orientaciones emocionales que los empleados tienen en relación a las recompensas que consideran pueden recibir por efectuar un buen desempeño. La expectativa se refiere al nivel de confianza que tienen los empleados sobre sus propias capacidades para ofrecer tal buen desempeño. Y la instrumentalidad se refiere a la percepción que tienen los empleados de que recibirán las recompensas que valoran de entregar ese buen desempeño.

Según Vroom (1964) la cadena de motivación se puede romper en cualquiera de estos tres factores, ya sea si los empleados no valoran las recompensas que podrían recibir por un mejor desempeño, no

confían en sus propias habilidades para entregar tal mejor desempeño o no perciben que recibirán las recompensas valoradas por haber rendido mejor.

Esta teoría es utilizada en este estudio para analizar la cadena de motivación de los trabajadores judiciales en el Órgano Judicial y el Ministerio Público.

## REVISIÓN DE LITERATURA

---

Hammergren (1999a, 1999b, 2002a, 2002b, 2002c, 2008, 2023) ha llevado una observación consistente y constante del proceso de reforma judicial en América Latina en aras de mejorar el desempeño judicial. Hammergren (1999) define el campo de estudio y provee un análisis inicial del mismo, notando incipientes procesos de reforma judicial de cara a severas deficiencias en la provisión de justicia. Y Hammergren (2008) ofrece la actualización más reciente notando progreso sustancial en países selectos y un progreso ralentizado o incluso estancado en varios otros países bajo análisis.

En ese análisis, Hammergren (2008) caracteriza el proceso de reforma judicial para el desempeño en América Latina como uno que inició enfocado en mejoría de instrumentos legales y marcos regulatorios del sistema judicial, estrategia que pronto encontró problemas de implementación. De cara a estos problemas, el enfoque del proceso pasó a la construcción de capacidades y el apoyo de nuevos métodos de selección de trabajadores judiciales, acompañados de sistemas de carrera, para mejorar la calidad de jueces, fiscales, abogados de defensa y la policía.

Hammergren (2008) enfatiza la importancia de donantes internacionales en este proceso, incluyendo la Agencia Estadounidense para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés). Este estudio también busca aportar actualizaciones a tal repaso latinoamericano de Hammergren (2008) en cuanto se refiere a la situación de Panamá.

Según Hammergren (2008), la falta de resultados concretos del proceso de reforma judicial para el desempeño en América Latina obedece a que “no ha sido hecho suficiente y no ha pasado tiempo suficiente”. Desde entonces, Panamá ha implementado el sistema penal acusatorio, la ley de carrera del Ministerio Público y ha iniciado la implementación de la ley de carrera judicial en el Órgano Judicial.

Hammergren (1999b) ofrece una amplia variedad de parámetros para el diagnóstico del desempeño judicial, habilitando el análisis comparativo internacional en búsqueda de mejores prácticas, algunos de los cuales han sido tomados en consideración en la adaptación de la metodología de Ornebring (2016) a Panamá.

Staats et al. (2005) provee una metodología para el estudio del desempeño judicial desarrollado específicamente para habilitar la comparación internacional, la cual fue replicada en este estudio para comparar con resultados previos, actualizar las medidas desarrolladas y facultar una nueva ronda de comparación internacional.

Este estudio también toma en consideración a Buscaglia y Ulen (1997) que suple uno de los primeros análisis cuantitativos de las cortes en la región latinoamericana, Dodson (2002) que evalúa los procesos de reforma judicial en América Latina con especial enfoque en el caso peruano y hace un llamado a la incorporación de marcos teóricos robustos al estudio de la reforma judicial, Marciano

et al. (2019) que ofrece modelos para medir la importancia económica de las instituciones judiciales en la región latinoamericana y Sáez García (1998) que provee un repaso importante del trasfondo de la reforma judicial. Sus observaciones han sido tomadas en cuenta en el proceso de análisis, conceptualización y codificación de este estudio.

Una brecha investigativa notable en la literatura es la necesidad de marcos teóricos para entender no sólo las dimensiones institucionales y legales de los procesos de reforma judicial para el desempeño, sino para entender también la dimensión humana de tales procesos, con un enfoque en los actores encargados y responsables de su implementación y cuyo bienestar y nivel de motivación incide directamente en la calidad de tal implementación.

Este estudio busca atender esa brecha investigativa con la incorporación de Evetts (2006) y Ornebring (2016) a la literatura de reforma judicial para que el análisis del profesionalismo de los trabajadores judiciales habilite un modelo que permita entender y prever los impactos de pasados, presentes y futuros planes de reforma judicial.

Adicionalmente, la literatura de reforma judicial para el desempeño en América Latina se ha centrado en la evaluación de tales procesos de reforma judicial mediante el análisis de métricas de productividad judicial. Este estudio busca proveer un marco teórico sobre los trabajadores judiciales que deben implementar estos procesos de reforma, complementando tales análisis.



# DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA

---

## *Preguntas de Investigación*

- P1.** ¿Cómo están impactando los cambios en el profesionalismo organizacional —es decir, la implementación de la Ley 53— el profesionalismo ocupacional de los trabajadores de justicia panameños y cuáles son los principales elementos de esa relación?
- P2.** ¿Cuáles son las mediciones de Panamá en 2024 según las métricas descritas por Hammergren (1999a) y Staats et al. (2005)?
- P3.** ¿Cómo participa el poder judicial panameño en el proceso de elaboración del presupuesto nacional?

## *Hipótesis*

El proyecto de investigación previo a este estudio, presentado en junio de 2024, planteó la hipótesis, teniendo en cuenta las tendencias existentes descritas en Hammergren (1999a, 2008) y Staats et al. (2005), de que el profesionalismo ocupacional de los trabajadores de justicia de Panamá está cambiando en respuesta a los cambios en el profesionalismo organizacional de tales trabajadores de justicia. Se planteó además la hipótesis de que las métricas de desempeño según Staats et al. (2005) han variado significativamente desde la última medición.

## *Diseño de Investigación*

Este estudio usa una metodología existente para la exploración del profesionalismo mediante el análisis temático (Ornebring 2016), siguiendo tal metodología en la composición de la muestra, la realización de las entrevistas, la guía de entrevista, el análisis de la información cualitativa y cuantitativa a través de un proceso de codificación —descrito abajo— y la presentación de sus hallazgos.

## *Metodología*

Este estudio consiste del análisis de 20 entrevistas semi-estructuradas de distintos trabajadores judiciales en Panamá, incluyendo jueces, fiscales, y abogados defensores. Se incluye también un observador judicial, entre otros. Para referencia, Ornebring considera 10 entrevistas por país como una cantidad aceptable de un muestreo válido para análisis. Por su lado, Staats et al. (2005) incluyó a nueve personas en su muestreo de Panamá.

La guía de entrevista utilizada está basada en aquella desarrollada por Ornebring (2016) incluyendo sugerencias y recomendaciones hechas por ese mismo estudio, siendo también adaptada al contexto panameño.

Las entrevistas se efectuaron en agosto y septiembre de 2024. Todas fueron efectuadas en español.

Adicionalmente, datos cuantitativos fueron extraídos de las bases de datos disponibles del Órgano Judicial para complementar la investigación.

### *Características de los entrevistados*

Siguiendo a Ornebring (2016), los entrevistados fueron seleccionados mediante muestreo de conveniencia utilizando un criterio de selección clave. Para este estudio, el criterio de selección es el rubro de trabajo judicial, incluyendo a trabajadores judiciales como jueces, fiscales y abogados litigantes, además de observadores judiciales quienes también forman parte del ecosistema judicial. Este estudio se referirá a los distintos entrevistados por un código de clasificación y su rubro de trabajo judicial, para así evitar cualquier posibilidad de identificación.

**Tabla 1**  
Descripción de la muestra de las entrevistas

DESCRIPCIÓN DE ENTREVISTADOS	
<i>Código Numérico</i>	<i>Rubro de Trabajo Judicial</i>
1	Fiscal
2	Fiscal
3	Juez(a)
4	Abogado(a) litigante
5	Observador(a) judicial
6	Fiscal
7	Fiscal
8	Juez(a)
9	Fiscal
10	Fiscal
11	Fiscal
12	Fiscal
13	Fiscal
14	Juez(a)
15	Juez(a)

DESCRIPCIÓN DE ENTREVISTADOS	
16	Juez(a)
17	Juez(a)
18	Juez(a)
19	Juez(a)
20	Juez(a)

Los detalles agregados de los perfiles de los entrevistados se resumen como sigue.

**Tabla 2**  
Agregados de Perfiles de Entrevistados basado en Ornebring (2016)

AGREGADOS DE PERFILES				
	<i>Promedio</i>	<i>Desviación Estándar</i>	<i>Min.</i>	<i>Max.</i>
Edad (en años)	56	7.26	39	69
Tiempo como trabajador judicial (en años)	30	7.88	10	40
Tiempo promedio trabajado por día (en horas)	11	2.16	6	15

## HALLAZGOS

---

El principal hallazgo de este estudio es que los cambios en el trabajo judicial como institución están impactando el trabajo judicial como trabajo, lo cual afecta el balance entre el profesionalismo organizacional y ocupacional de los trabajadores judiciales.

Hallazgos relevantes adicionales incluyen:

1. El trabajo judicial en Panamá es una profesión definida con características propias cuyo entendimiento puede asistir en el proceso de cambio organizacional;
2. Una alta presión organizacional está impactando la calidad de justicia y el desempeño judicial en Panamá —elementos relevantes para el fomento de la estabilidad social y el crecimiento económico— mediante el agotamiento y constricción de la autonomía ocupacional de los trabajadores judiciales;
3. Existe una discrecionalidad latente que permea el sistema judicial y que continúa afectando el desempeño ocupacional de los trabajadores judiciales debido a su profesionalismo organizacional;
4. Se han avanzado nuevos paradigmas operativos dentro del sistema judicial, aunque persisten retos de voluntad y capacidad de implementación además de una posible confusión de expectativas entre los trabajadores judiciales, lo cual ha ralentizado la ejecución de estas reformas; y
5. Existen retos importantes en cuanto a la provisión de recursos a los trabajadores judiciales para que puedan cumplir con su responsabilidad, lo cual impacta su desempeño ocupacional e inhibe la provisión de justicia de calidad.

Para ofrecer evidencia de que este es el caso y para contestar en detalle la primera pregunta de investigación, los resultados de este estudio son presentados en las siguientes secciones.

## ESFORZÁNDOSE POR RESPONSABILIDAD

---

### **La responsabilidad es central en la profesión del trabajo judicial.**

Según este estudio, la responsabilidad en el sector judicial está estrechamente vinculada a una comprensión integral de la estructura legal tanto del país como de las normativas internacionales que afectan al país. Esta estructura legal es dinámica, sujeta a cambios, interpretaciones, fallos y análisis internacionales que impactan los marcos legales panameños, especialmente debido a la disposición constitucional de que Panamá acata el derecho internacional. Es por esto que el fenómeno de la actualización resulta tan relevante a la profesión del trabajo judicial, como veremos más adelante, ya que cualquier rezago puede llevar a procesos judiciales fallidos y la pérdida de prestigio y movilidad laboral con sus alzas salariales asociadas.

La responsabilidad se puede definir, dentro del contexto de este estudio, como una cualidad que incluye tanto la capacidad y la disposición del trabajador judicial de justificar o rendir cuentas de sus acciones, como también de asumir las consecuencias de las mismas. La responsabilidad también se puede considerar como un elemento estructural del profesionalismo del trabajo judicial que actúa como habilitador del desempeño correcto en la toma de decisiones. Y más aún, se puede ver la responsabilidad como un valor de los profesionales del trabajo judicial que guía sus conductas y actitudes hacia la actualización constante y la rendición de cuentas.

### *Actualización*

El factor clave que sostiene la responsabilidad, según este estudio, es la actualización constante del conocimiento por parte de los trabajadores judiciales, proceso ligado al profesionalismo ocupacional de estos trabajadores.

Este desarrollo profesional continuo se puede considerar una característica definitiva del profesionalismo de los trabajadores judiciales, ya que faculta a tales trabajadores para tomar decisiones acertadas, interpretar correctamente los estatutos legales y ejecutar adecuadamente los procesos judiciales. La actualización constante es altamente valorada entre los profesionales del trabajo judicial y puede ser incluso el factor determinante para la inclusión de una persona en la profesión.

El total de la muestra mencionó explícitamente el concepto de la actualización constante y la importancia de mantenerse estudiando durante las entrevistas semi-estructuradas. Tanto fiscales como jueces y abogados se refirieron a la importancia de la actualización como parte integral de la profesión y la validez de los cargos que ocupan. Como dijo uno de los entrevistados:

El interés en ser un profesional de actualización te va a mantener a ti en el campo judicial con una preparación para hacerle frente a tu tarea.

*Trabajador(a) judicial experimentado(a), rubro fiscal*

La importancia de actualizarse se plantea como una parte integral de la profesión judicial y un elemento clave en la capacidad de cumplir con el deber establecido por ley.

Este proceso de actualización continua se basa principalmente en el estudio y la lectura, actividades que consumen una parte significativa del tiempo de los trabajadores judiciales. El auto-didactismo es particularmente valioso, ya que el auto-estudio, junto con cursos institucionales, talleres internacionales y esfuerzos de colaboración con organizaciones internacionales, constituyen las principales vías por las cuales los trabajadores judiciales mantienen su conocimiento actualizado.

La presión por mantener los estándares necesarios de actualización y de estudio también se ven reflejados en la nueva reglamentación de la carrera judicial. Dado los elementos de presión organizacional ejercidos sobre los trabajadores judiciales, el tener que enfrentar exámenes continuos significa una carga cognitiva aún mayor. No obstante, varios de los entrevistados consideran esencial que haya procesos de evaluación.

### *Certificación*

Es importante que cualquier actualización de los trabajadores judiciales venga acompañada de acreditación formal a través de diplomas o certificados que les permitan demostrar sus cualificaciones en los procesos de ascenso profesional, por lo que la oferta de oportunidades acreditadas para el desarrollo profesional es probable que fomente la motivación ocupacional.

### *Rendir cuentas*

La responsabilidad no solo se refiere a la capacidad, sino también a la disposición de rendir cuentas por las acciones propias y enfrentar las consecuencias de las decisiones. Esto es especialmente relevante para los fiscales, quienes deben tomar decisiones críticas, como imputar a alguien, y para los jueces, quienes son muy conscientes de que sus decisiones pueden alterar drásticamente la vida de las personas involucradas en los procesos legales.

Casi la mitad de todos los entrevistados se refirió al poder de ser trabajador judicial. Esto, en el contexto del impacto de sus decisiones en las vidas de quienes utilizan el sistema y en la responsabilidad que conlleva participar de forma contundente en tal sistema de justicia.

El requisito que tienen los trabajadores judiciales de motivar algunas de sus decisiones, es decir, proveer una explicación junto a ellas, sirve como ejemplo de un momento del proceso judicial en que el trabajador judicial ejercita su responsabilidad. Uno de los sujetos del estudio comentó:

Uno de los desafíos más grandes que tiene un juez es que su decisión sea comprendida, que sea entendida, que sea respetada.

*Trabajador(a) judicial experimentado(a), rubro juez(a)*

### *Aspecto social*

Los trabajadores judiciales poseen un importante sentido de responsabilidad en relación al impacto que tiene su trabajo en la sociedad. Al hacer preguntas en una escala sobre estos temas, la gran mayoría respondió al unísono. Por ejemplo, sobre si los trabajadores judiciales tienen el deber de intentar cambiar la sociedad para mejor, el 85% dijo estar extremadamente de acuerdo. Igualmente, la gran mayoría considera que los trabajadores judiciales tienen deberes más allá de sí mismos o a la organización que paga sus salarios. El entendimiento de servicio a un colectivo más amplio que se beneficia de su trabajo es clave para entender el sentido de responsabilidad que rige su conducta judicial y laboral. De hecho, al ser enfrentados con una pregunta sobre quién era su empleador, varios trabajadores judiciales ponderaron y cuestionaron el planteamiento:

Tu trabajas para el país.

*Trabajador(a) judicial experimentado(a), rubro juez(a)*

Otro aspecto identificable durante las entrevistas fue el prestigio que asignan los trabajadores judiciales a trabajar para instituciones públicas que forman parte del sistema judicial. Hay una actitud generalizada de que es un orgullo servir justicia y que estas instituciones son distintas a las otras. Esta idea tiene que ver con el concepto de responsabilidad ya explorado.

**Tabla 3**  
Principales Ideas Repetidas bajo el Tema de Responsabilidad

ANÁLISIS TEMÁTICO: RESPONSABILIDAD	
<i>Ideas repetitivas</i>	<i>Número de respondentes</i>
Satisfacción de dar justicia	11
El trabajador judicial es la cara	10
El poder de ser trabajador judicial	9
Atender al público	7
Entrega / vocación / sacrificio	6
Derechos humanos	6
El orgullo de ser trabajador judicial	6
Disponibilidad a los vulnerables	4

### *Postura organizacional*

La capacidad y disposición para rendir cuentas son fundamentales para el profesionalismo organizacional de los trabajadores judiciales. Estos deben estar preparados para responder ante sus superiores y los tribunales por cualquier aplicación u omisión de la ley, razón por la cual la actualización continua se convierte en el principal factor que habilita el desarrollo de la responsabilidad.

### *Aspectos emocionales y sociales*

La responsabilidad tiene aspectos emocionales positivos, como la gratificación que sienten los jueces al tomar decisiones judiciales acertadas o los fiscales de ver a un delincuente recibir una sentencia considerada acorde a su crimen. Sin embargo, la responsabilidad también genera presiones negativas, ya que la necesidad de rendir cuentas por las acciones propias crea estrés y presiona sobre el profesionalismo tanto ocupacional como organizacional de los trabajadores judiciales.

Estos deben considerar cuidadosamente las consecuencias legales de sus decisiones, así como las posibles repercusiones organizacionales que estas decisiones podrían tener en el sistema judicial y en su rol dentro del mismo. Es así como la responsabilidad actúa como el factor que conecta las presiones organizacionales con el desempeño ocupacional.

En el caso de los jueces, una idea recurrente en varias entrevistas es aquella del juez en sociedad, concepto que se refiere a la naturaleza humana y social del juez, su rol positivo y correctivo en la sociedad y el ejemplo que ofrece mediante su conducta profesional:

Es importante el rol del juez en la sociedad. Eso es un tema que está totalmente descuidado, no se le ha puesto atención y estamos en todo lo contrario, pensando que el juez no puede estar en sociedad. ¿Cómo hacemos para tener entonces esa compaginación entre el rol del juez en sociedad y el impacto del trabajo del juez en la sociedad? ¿Cómo lo armonizamos? Es que el juez no es un hombre de otro planeta, está aquí, vive aquí, compra ahí mismo donde compramos todos.

*Trabajador(a) judicial experimentado(a), rubro juez(a)*

Debido a esta condición, la celebración social del juez y de los trabajadores judiciales en general puede servir como un factor de motivación lo cual ayudaría a robustecer el desempeño ocupacional de cara a una alta presión organizacional.

Además, cabe notar que algunos jueces expresan sentir una gratificación particular —y por lo tanto un empuje motivacional— al participar en los procesos de desarrollo de las leyes, siendo consultados mediante procesos institucionales formales.



### *Comunicación*

Los profesionales del trabajo judicial también requieren de una comunicación continua con sus colegas y con los usuarios del sistema judicial para mantenerse al tanto de los marcos normativos, parte del fenómeno conocido como actualización, ya establecido como esencial para mantener la responsabilidad profesional.

Según este estudio, la comunicación es otro ámbito central del profesionalismo del trabajo judicial, que abarca tanto la necesidad de actualizaciones continuas como el carácter colectivo de la profesión.

Este ámbito de la comunicación contiene **tres elementos clave**.

Primero, el elemento de la **escucha**: los trabajadores judiciales deben estar en constante escucha de sus usuarios, de los cambios legales y de sus superiores e inferiores jerárquicos, así como mantenerse informados sobre los desarrollos actuales.

Segundo, los trabajadores judiciales deben originar comunicación al emitir fallos y decisiones de manera **comprensible**, asegurando que se respeten los derechos humanos de los usuarios, garantizando que estos comprendan las decisiones judiciales que reciben.

Y tercero, está la **comunicación gremial**, donde los trabajadores judiciales mueven información entre sí, conversan y mantienen vivo el discurso profesional mediante el intercambio de actualizaciones sobre el marco normativo.

## AUTONOMÍA CONDICIONADA

---

Según este estudio, la autonomía se define como el espacio creativo dentro del cual los trabajadores judiciales tienen la libertad decisiva para ejercer su responsabilidad.

La autonomía de un trabajador judicial se evidencia, por dar ejemplos, en su interpretación de la ley, la selección de los mecanismos legales disponibles para avanzar los casos a su cargo y la capacidad de resolver un caso sin preocuparse por el impacto organizacional o la posibilidad de represalias.

Varios elementos clave contribuyen a esta autonomía.

El primer elemento es la **seguridad**, que puede entenderse de dos maneras. Primero, se refiere a la confianza del trabajador de que sus decisiones judiciales, siempre que se tomen en estricto cumplimiento de la ley, no afectarán negativamente su estabilidad laboral. Y segundo, implica la certeza de que sus decisiones no conducirán a traslados ni a una reducción de oportunidades profesionales futuras. Además, la seguridad incluye preocupaciones por parte del trabajador judicial sobre su integridad física, con varios entrevistados reportando encuentros inquietantes que les hicieron temer por su vida.

Otro elemento importante de la autonomía es la **experiencia**. A medida que los trabajadores judiciales desarrollan su autonomía, acumulan conocimientos, habilidades y técnicas que aumentan su valor para el sistema judicial a largo plazo. Esta es una de las razones por las que la carrera judicial se percibe como una forma de mejorar el desempeño judicial, al considerarse que proporciona seguridad protegiendo a los trabajadores judiciales en sus puestos, previniendo traslados y permitiéndoles acumular experiencia, facilitando la ejecución de su responsabilidad.

Y un elemento resaltado de forma novedosa por este estudio en la literatura del profesionalismo del trabajo judicial es la **creatividad**.

Tal creatividad se refiere al uso innovador de la autonomía para tomar decisiones, como la selección de marcos jurídicos dentro de los cuales evaluar un caso, la obtención de recursos para resolver un problema judicial y la aplicación de la ley a casos particulares.

Una gran mayoría de los entrevistados en este estudio habló de la creatividad como un aspecto clave de su trabajo judicial. Contextualizaron el concepto con la noción de que la normativa no lo dice todo, pues la ley debe ser aplicada a situaciones humanas que requieren una interpretación particular.

Esta creatividad también implica prever las consecuencias de las decisiones legales para asegurar que la justicia no solo sea conforme al derecho, sino también efectiva en la resolución de los problemas sociales que originan los casos y por lo tanto desemboque en el desarrollo social y el crecimiento económico.

Adicional, otro aspecto de la creatividad como concepto integral es dar interpretación única e innovadora a la normativa para así crear jurisprudencia y avanzar la profesión, aspecto referido tanto por uno de los entrevistados al decir:

La monotonía destruye el derecho.

*Trabajador(a) judicial experimentado(a), rubro fiscal*

Como por otro que indicó:

El que no es creativo no puede estar en el sector judicial.

*Trabajador(a) judicial experimentado(a), rubro fiscal*

Los entrevistados, al referirse a la importancia de la creatividad, suelen atarla con la legalidad de las decisiones, dejando claro que sus actuaciones siempre deben estar contempladas en el marco de la ley. De hecho, al hacerles preguntas de escala, los trabajadores judiciales de la muestra fueron ligeramente más enfáticos sobre la importancia de adherirse a las reglas que de ser creativos.

### ***Estabilidad laboral***

La estabilidad laboral se refiere al nivel de certeza que tienen los trabajadores judiciales de que no serán removidos o trasladados de su puesto de trabajo. Este estudio sugiere que entre más estabilidad percibida y real, más independencia y autonomía tiene el trabajador judicial, lo cual impacta sobre su desempeño.

Hay un aspecto laboral general cuando consideramos a los trabajadores judiciales como asalariados. La estabilidad laboral en el contexto judicial cobra importancia por la naturaleza del trabajo. No obstante, también afecta el bienestar general de cualquier trabajador. La falta de estabilidad podría impulsar a los trabajadores judiciales a ver una salida del ámbito público de justicia como una opción.

Falta voluntad y la voluntad es, ¿cómo yo puedo estar feliz si yo no tengo una estabilidad? Y ese choque, ese choque cognitivo es el que hace pensar que voy a mirar hacia afuera para ver qué opciones hay. Eso hace que el funcionario no sea un funcionario institucional, que es lo que yo recomendaría. Siempre ese empoderamiento institucional.

*Trabajador(a) judicial experimentado(a), rubro fiscal*

### *Presión inherente*

La autonomía judicial se ve sometida a fuertes presiones organizacionales porque, a diferencia de otras profesiones, los roles y plazos que deben cumplir los trabajadores judiciales están estipulados por la ley. El incumplimiento de esta responsabilidad puede acarrear sanciones graves, incluidos el despido y acciones legales contra el trabajador judicial. Esta presión inherente, según nuestro estudio, contribuye al fenómeno de la actualización judicial, ya que los trabajadores deben estar bien informados sobre la ley para evitar violaciones, lo que da forma a su noción de responsabilidad y su ejecución.

### *Discrecionalidad latente*

La discrecionalidad latente, según este estudio, es la persistencia de prácticas discrecionales dentro del sistema judicial a pesar de la implementación de procesos y sistemas para reducir tales prácticas tanto en la selección de los trabajadores judiciales como al dotarlos de estabilidad y protección en sus roles. Esta discrecionalidad latente emanaría principalmente del nombramiento político de los magistrados de la Corte Suprema de Justicia y el Procurador General de la Nación, discrecionalidad política que luego puede impactar las instituciones judiciales y socavar los beneficios que se buscan mediante la reforma judicial.

### *Desmotivación*

Este estudio sugiere que el nombramiento político de los magistrados de la Corte Suprema de Justicia actúa como un factor desmotivador para los trabajadores judiciales del Órgano Judicial, ya que inhibe un alto grado de certeza en cuanto a la percepción del avance futuro de sus carreras. Aunque los trabajadores judiciales se actualicen continuamente y cumplan con su responsabilidad, los puestos más altos a los que pueden aspirar están determinados por una decisión política.

Adicionalmente, el nuevo proceso de carrera judicial en el Órgano Judicial incluye una fase de entrevista con los magistrados de la Corte Suprema. Si esta entrevista no es exitosa — una decisión completamente a discreción del pleno de la Corte Suprema— los trabajadores judiciales no pueden progresar en su carrera ni disfrutar de la estabilidad y seguridad que tal progreso les ofrecería.

Esta situación no es exclusiva del Órgano Judicial. Una similar ocurre en el Ministerio Público, donde el Procurador General de la Nación, nombrado por el Órgano Ejecutivo, tiene un considerable poder discrecional.

Si bien algunos entrevistados consideran que los más recientes nombramientos a la Corte Suprema de Justicia tienen reducida influencia política, lo cual favorecería la inclusión de perfiles responsables a la carrera judicial, el entendimiento de que la discrecionalidad sigue siendo una posibilidad genera dudas sobre futuros nombramientos y los efectos que puedan tener sobre el proceso de selección a carrera.

Y que la palabra final del proceso de inclusión en carrera la ostenten cargos designados por el Poder Ejecutivo implica la participación de alguna discrecionalidad política dentro de la estructura organizativa del sistema judicial.

Según este estudio, el nombramiento en el pasado de personas a la Corte Suprema y a la Procuraduría General no consideradas suficientemente calificadas —o responsables— ha contribuido a la inestabilidad institucional. Los entrevistados expresaron su preocupación de que futuros nombramientos discrecionales en estos puestos podrían desestabilizar aún más ambas instituciones.

Adicionalmente, demoras legales, a menudo causadas por individuos que explotan falencias legales para evitar enfrentar la justicia, también desmotivan a los trabajadores judiciales. A pesar de su deseo de avanzar en los casos, se ven obstaculizados por estas demoras, lo que complica su trabajo.

### *Percepción de decisiones*

La discrecionalidad latente también se manifiesta en la percepción de los trabajadores judiciales de las decisiones de la Corte Suprema, los tribunales superiores, los juzgados del circuito, o incluso las decisiones tomadas por fiscales. Si estas decisiones no cumplen con los estándares legales, se impacta negativamente el esfuerzo de los trabajadores judiciales por mantenerse actualizados y ser responsables.

Decisiones de la Corte Suprema de Justicia que desconocen la legislación sobre la cual los trabajadores judiciales basan su actualización profesional pueden ser desmotivantes a la responsabilidad.

Igualmente la omisión por parte de la Corte Suprema de Justicia de investigar a miembros de los otros órganos del Estado panameño también tiene un impacto desmotivante, enviando señales de una autonomía bajo presión.

Cabe agregar aquí que medir la calidad de la justicia en sí misma —por ejemplo, la calidad e impacto de los fallos— es un desafío. En cualquier disputa judicial, siempre hay dos partes opuestas, y una no siempre prevalece, lo que genera insatisfacción dentro del proceso judicial.

Hay dos partes y una de las partes nunca va a estar de acuerdo contigo, obviamente, una gana y otra pierda.

*Trabajador(a) judicial de experiencia media, rubro juez*

### *Jerarquía*

Otra de estas presiones organizacionales es la preocupación de evitar conflictos con los superiores que puedan llevar a represalias, preocupación alimentada por la discrecionalidad latente y para la cual se plantea el nuevo sistema de carrera judicial. No obstante, como hemos visto, la discrecionalidad latente puede filtrarse en estos nuevos sistemas impactando su efectividad.

Durante las entrevistas, se mencionaron situaciones donde superiores jerárquicos piden rendición de cuentas a sus subordinados de forma informal, generando presión.

Los fiscales no tenemos independencia. Los Procuradores tienen una labor de supervisión y esa supervisión la han malinterpretado. Llaman al fiscal y le piden el famoso informe.

*Trabajador(a) judicial experimentado(a), rubro fiscal*

En este contexto, el informe se refiere a la presentación por parte de un fiscal subordinado de su teoría de un caso en desarrollo, con el fin de que su superior jerárquico pueda revisar su desempeño. No obstante, tal solicitud de presentación también podría habilitar al superior jerárquico a interferir en la autonomía ocupacional del subordinado.

Incluso se han detectado estrategias, elaboradas dentro de la autonomía ocupacional de los trabajadores judiciales, para preservar tal autonomía de cara a presiones organizacionales.

Si a usted le dan una instrucción y el día de mañana le llaman, oye ¿por qué no has hecho lo que te mandé? Licenciado, pídamelo por escrito, mándeme un correo. Punto. Entonces, hay que cuidarse mucho. [...] Estoy seguro(a) que cuando usted pida esa esa orden por escrito hasta ahí llega la presión.

*Trabajador(a) judicial experimentado(a), rubro fiscal*

Cabe destacar que varios entrevistados reconocen que la discrecionalidad latente tiene como origen clave la estructura constitucional del país que faculta al Poder Ejecutivo a nombrar a los gerentes del Órgano Judicial y del Ministerio Público y al Poder Legislativo para investigar a tales gerentes.

El sistema de nombramiento del magistrado de la Corte. Eso sería como lo más crítico que habría que hacer, pero el tema de eso es que eso es una reforma constitucional. Eso entraría dentro de la reforma constitucional.

*Trabajador(a) judicial experimentado(a), rubro observador(a) judicial*

[Tenemos] un rejuego en la correlación de fuerzas donde los magistrados de la Corte investigan a los diputados y estos a su vez investigan a los magistrados de la Corte. Me parece que ha sido la peor decisión. [...] Siempre tiene supeditado al magistrado con el caso en la gaveta en la Comisión de Credenciales de la Asamblea y esto no permite que las cosas se hagan correctamente. Yo creo que es necesario, ahora que se está hablando de [una] nueva moción de hacer cambios constitucionales, eso se vaya a cambiar. No puede ser que tengamos nosotros ese rejuego.

*Trabajador(a) judicial experimentado(a), rubro fiscal*

Recientes reformas al Órgano Judicial incluyen la creación de múltiples entidades de control, entre ellas el Consejo de Administración de la Carrera Judicial, el Consejo Consultivo de la Escuela Judicial, el Consejo Consultivo de Auditoría Judicial, la Secretaría Técnica de Recursos Humanos y el Consejo de la Defensa Pública. Sin embargo, debido a la discrecionalidad latente, esta estructura de control y supervisión podría seguir siendo vulnerable a la influencia política.

### *Relación con los medios*

En Panamá, la ley establece que la justicia es pública por lo que se espera que exista una relación entre los medios de comunicación y el sistema judicial.

Esta relación es a veces colaborativa, como cuando el Órgano Judicial busca diseminar información sobre sus procesos de reforma o intenta aumentar la confianza pública en sus esfuerzos. Sin embargo, la relación también puede ser confrontativa, especialmente cuando se ejerce presión mediática sobre procesos judiciales, ya sea con el objetivo de influir en ellos o de generar anticipaciones y expectativas sobre los resultados, lo cual puede afectar el trabajo judicial.

Esta presión mediática se debe en parte a deficiencias pasadas en el desempeño del sistema judicial, lo que ha impulsado a los medios a presionar por reformas. Sin embargo, esta presión organizacional también restringe la autonomía de los trabajadores judiciales.

Los trabajadores judiciales ven a los medios como recordatorios públicos de la presión ciudadana, pero, al mismo tiempo, reconocen que la personalización de su trabajo, es decir, el enfoque público en sus identidades personales, tiene impactos emocionales y psicológicos.

A pesar de esto, los trabajadores judiciales reportan un alto grado de resistencia a estas presiones, afirmando que rara vez se dejan influenciar por ellas. Sin embargo, reconocen que en el ámbito penal, las decisiones iniciales sobre medidas de seguridad —particularmente medidas cautelares como la detención provisional— a veces se toman para satisfacer el apetito mediático de narrativas de justicia severa y desarrollo de la seguridad.

### Condiciones

Según este estudio, la situación ocupacional de los trabajadores judiciales se puede describir como una autonomía condicionada porque, inherente a la profesión del trabajo judicial, existen presiones organizacionales que buscan garantizar el cumplimiento de estándares legales.

La realidad es que, al cumplir con su responsabilidad, los trabajadores judiciales consideran no solo la aplicación de la ley, sino también cómo sus decisiones judiciales podrían afectar su autonomía y sus oportunidades futuras de movilidad ascendente. Dada la discrecionalidad latente ya explorada, la presión organizacional incide sobre el fallo. Y a su vez, el contenido jurídico del fallo podría tener un impacto organizacional sobre la situación del trabajador judicial.

Los trabajadores judiciales están constantemente haciendo una ponderación de los riesgos y beneficios de su actuar, tanto gerencial como jurídico. Esto, aunado a todos los otros procesos de verificación mental que deben hacer los trabajadores judiciales para asegurarse que su actualización constante sea favorable, incide en el nivel de autonomía, percibido y real.

### Educación

Una forma en que se expresa la autonomía de los trabajadores judiciales dentro del fenómeno de la actualización es a través de la libertad para elegir qué estudiar o en qué áreas actualizar sus conocimientos. En muchos casos, las preferencias de estudio de los trabajadores judiciales influyen en su asignación a roles específicos. Sin embargo, también hay ocasiones en las que los trabajadores judiciales son asignados a determinados puestos y deben actualizar sus competencias dentro de ese rol para cumplir con su responsabilidad de manera efectiva.

El apoyo a los trabajadores judiciales en su capacidad para desarrollar su formación profesional de manera libre resulta una forma fundamental de respaldo a su autonomía y, en consecuencia, de su desempeño judicial.

Algunos de los entrevistados hicieron referencia a las avenidas institucionales de capacitación que ofrece el Ministerio Público.

Sencillamente las capacitaciones a diario son de mucha importancia. El Ministerio Público da muchas capacitaciones. Yo siempre lo dije, te pagan para aprender. El Ministerio Público es una institución y no tengo queja de eso porque yo estudié mucho con ellos. Tuve la oportunidad de viajar al extranjero [...] y ese estudio constante es de importancia para que redunden beneficios de las investigaciones o del trabajo que allí se realiza.

*Trabajador(a) judicial experimentado(a), rubro fiscal*

Otros entrevistados manifestaron que muchas de las capacitaciones no cumplen su cometido por falta de interés o capacidad de comprender el material de parte de los funcionarios y por la presión organizacional causada por su carga laboral y horarios irregulares.



### *Capacitaciones*

Múltiples trabajadores judiciales entrevistados mencionaron de forma positiva sus experiencias de estudio en el extranjero y de recibir capacitación por parte de instituciones de otros países. La retirada de USAID de Panamá tuvo un impacto negativo significativo en estos programas de intercambio, deteniendo varios proyectos destinados a mejorar el sistema judicial, lo que afectó la motivación de estos trabajadores

## DESAFÍOS DE RECURSOS

---

Más allá de esta presión predeterminada, varios otros factores en el sistema judicial panameño también afectan la autonomía de los trabajadores judiciales, lo que podría reducir su capacidad para cumplir su responsabilidad de manera efectiva y, por lo tanto, afectando desfavorablemente el desempeño del sistema judicial.

### *Situación de la profesión*

En primer lugar, según este estudio, hay una crisis en la formación de profesionales del derecho. Varios entrevistados informaron que, debido a las deficiencias en el sistema educativo panameño, muchos candidatos que ingresan al sistema judicial carecen de las habilidades de lectura y comprensión crítica necesarias para ejecutar eficazmente su responsabilidad.

Alrededor de un cuarto de los entrevistados se refirió a la calidad educativa y de formación que reciben quienes aspiran a hacer trabajo judicial. Tal percepción es resumida en el siguiente comentario:

Es parte de nuestro gran defecto sistémico, la falta de formación.

*Trabajador(a) judicial experimentado(a), rubro fiscal*

### *Infraestructura*

En segundo lugar, se señalaron problemas de infraestructura. Los entrevistados indicaron que la infraestructura judicial del país es inadecuada para cumplir con los estándares implícitos en los diversos códigos legales, lo que genera una presión adicional sobre el desempeño judicial. Casi la mitad de los sujetos del estudio se refirieron a la infraestructura y cómo su actual estado obstaculiza el óptimo funcionamiento del sistema.

Desde cierto punto de vista, el desempeño judicial tiene que ver con la solemnidad y los rituales y la carga simbólica de una infraestructura judicial deficiente mermaría parte de ese peso simbólico de las decisiones tomadas por los trabajadores judiciales.

El enfoque de infraestructura se refiere tanto al ambiente laboral de los trabajadores judiciales como al sentido de responsabilidad que tienen hacia el usuario. Varios entrevistados se

refirieron también a cómo el sistema de justicia en su estado actual de infraestructura no invita al ciudadano a hacer uso del mismo ni tiene los elementos necesarios para generar la confianza esperada.

En Plaza Ágora, por ejemplo, no hay ni siquiera dónde estacionarse. Y le pasa también en Plaza Fortuna y los estacionamientos en su mayoría no son para el público y los horarios son tan estrictos que las horas judiciales sí se respetan muchísimo [...] La única manera es llegar en taxi, en Uber o caminando, porque es que no hay manera y yo creo que eso parte del respeto a los derechos humanos. Es ese acceso, el denominado acceso a la Administración de Justicia que incluye cosas tan fundamentales como esa. En países como por ejemplo en Ecuador, existen hasta guarderías para las mamás que llegan con niños a las instalaciones judiciales y acá ni siquiera los elevadores sirven.

*Trabajador(a) judicial experimentado(a), rubro juez(a)*

### *Inequidad*

Varios entrevistados informaron que las personas de clases económicamente vulnerables, así como aquellas que viven en áreas rurales, enfrentan importantes dificultades para acceder a la justicia.

Se señaló que el área metropolitana cuenta con más recursos para apoyar tanto la estabilidad laboral como el bienestar psicológico de los empleados. En contraste, otras regiones carecen de estos recursos, lo que limita la capacidad de las personas económicamente desfavorecidas y las poblaciones rurales para obtener justicia de manera efectiva.

### *Presupuesto*

Los entrevistados también mencionan preocupaciones presupuestarias. A pesar de recientes aumentos significativos en la estructura de compensación judicial, persisten deficiencias relevantes de financiamiento que dificultan el funcionamiento eficaz del sistema y desmoralizan a su fuerza laboral. Varios entrevistados hicieron referencia al aumento en presupuesto pero cuestionan la distribución o ejecución del mismo.

### *Tecnología*

Según este estudio, los trabajadores judiciales son receptivos a los avances tecnológicos y al aprendizaje de nuevas herramientas, en gran parte debido al fenómeno de actualización.

Esta receptividad se ha visto cuando el sistema judicial pasó de formatos escritos a digitales y de procesos analógicos a digitales y al uso de herramientas del Internet. Esto no significa que la implementación de estos sistemas tecnológicos ocurriera sin obstáculos, demoras o resistencia, más la disposición a la actualización de los trabajadores judiciales sirvió como un factor habilitador a tal implementación.

Más recientemente, la introducción de un nuevo sistema de expediente digital está permitiendo que las distintas partes involucradas en un caso puedan acceder a los detalles del expediente en línea. Sin embargo, el sistema presenta deficiencias. Por ejemplo, la configuración que determina quién recibe acceso a expedientes específicos está mal definida, lo que genera situaciones en las que, por ejemplo, un fiscal no puede compartir un expediente con una de las partes a menos que comparta su contraseña personal, otorgando a tal parte acceso a todos los expedientes del fiscal. Además, la responsabilidad de otorgar acceso a los expedientes a menudo recae en un trabajador judicial, en lugar de un funcionario administrativo, lo que impone presión organizacional sobre el desempeño del trabajador judicial y perjudica su capacidad para llevar a cabo su trabajo judicial de manera eficaz.

Es importante notar que varios de los entrevistados destacaron el potencial de incorporar inteligencia artificial (IA) en los procesos judiciales, citando a Colombia como un ejemplo donde la IA ya se ha introducido de alguna manera, aunque algunos cuestionaron los resultados obtenidos en ese país.

Una de las principales tareas en el proceso judicial es la lectura y análisis de documentos, que sirve como pilar del proceso de actualización, y los modelos de lenguaje avanzados podrían ayudar a comprimir y simplificar esta carga de trabajo, con protocolos y procesos para asegurar que la IA refleje con precisión los materiales originales consultados por los trabajadores judiciales y no alucine normas legales o disposiciones erróneas.

### *Facilitación*

Este estudio también explora la falta de capacidad instalada en oficinas auxiliares que apoyan el sistema judicial. Elementos como el Instituto de Medicina Legal y Forense y capacidades tecnológicas de criminalística son comentadas reiteradas veces como obstáculos para cumplir con plazos y generar elementos necesarios para llevar adelante investigaciones. Todo parece indicar que se trata de una falta de recursos, tanto humanos como económicos y tecnológicos para hacer frente a la carga de casos en el sistema.

### *Horarios*

Por último, pero no menos importante, los horarios laborales contribuyen a la presión sobre la autonomía de los trabajadores judiciales. Todos los entrevistados que son o fueron funcionarios judiciales del Ministerio Público o el Órgano Judicial reportaron trabajar muchísimo más de ocho horas al día. Al responder una pregunta abierta sobre la cantidad de horas trabajadas al día, el promedio fue 11 horas diarias. La consigna, repetida en distintas formas por varios entrevistados, era:

Había hora de entrada pero no de salida.

*Trabajador(a) judicial experimentado(a), rubro fiscal*

Además de la cantidad de horas trabajadas al día, algunos de los trabajadores judiciales hicieron referencia a las dos horas diarias de almuerzo que otorga la ley a los funcionarios judiciales y

explicaron que rara vez se cumplía por exceso de carga laboral. Incluso, la incapacidad constante de comer en horario podría tener afectaciones a la salud física, aspecto de impacto a explorar más adelante.

La mayoría de los entrevistados informaron que han experimentado un estrés significativo debido a horarios irregulares y prolongados, motivados por su sentido de responsabilidad en la gestión de los casos.

Sin embargo, este esfuerzo adicional no es remunerado o compensado de manera generalizada por lo que distorsiona la estructura de compensación dentro del sistema judicial y coloca un peso injustificado sobre los trabajadores judiciales, particularmente en el Órgano Judicial y el Ministerio Público, lo que a su vez afecta negativamente su capacidad para mantenerse actualizados y desempeñar sus funciones de manera efectiva.

**Tabla 4**  
Principales Ideas Repetidas bajo el Tema de Presión

Análisis Temático: Presión	
<i>Ideas repetidas</i>	<i>Número de respondentes</i>
No había hora de salida / trabajar hasta tarde	16
Relación con los medios / procesos mediáticos	13
Infraestructura deficiente	9
Participación ciudadana	8
Casos pendientes	7
Contexto social	7
No tener suficiente tiempo	6
Casos complejos	6
La corrupción	5

## EMPATÍA BAJO ESTRÉS

---

Otro elemento importante a considerar en relación con el profesionalismo de los trabajadores judiciales es la empatía, las interrelaciones humanas y la forma en que estas son administradas por los trabajadores judiciales.

Un entrevistado destacó los aspectos biopsicosociales del trabajo judicial. Este término es apropiado para este estudio ya que esta profesión afecta la biología de los trabajadores judiciales —a través del estrés y los horarios irregulares—, la psicología —debido a las presiones emocionales— y su socialización —mediado a través del reconocimiento del prestigio del trabajador judicial de ser un profesional responsable.

### *Emociones*

Por un lado, los trabajadores deben demostrar rango emocional, incluyendo la capacidad de empatizar con quienes sirven en el sistema judicial, entender sus preocupaciones y necesidades, y asegurar que la provisión de justicia no solo sea eficiente, sino también humana.

A su vez, los trabajadores judiciales deben ser capaces de desvincularse temporalmente de sus emociones e inclinaciones personales para aplicar la justicia de manera responsable, conforme a la ley, dentro de su espacio creativo de autonomía.

Esta tensión —causada por un frecuente cambio en su disposición psicológica — podría estar imponiendo un considerable estrés personal. Los trabajadores judiciales deben gestionar este rango emocional, viéndose aún más afectados los trabajadores judiciales de ciertas áreas del Derecho, particularmente aquellos que tratan con el derecho de familia y los delitos criminales más graves.

La capacidad de gestionar la empatía está estrechamente vinculada a su autonomía. Y cualquier presión organizacional sobre la autonomía puede impactar dicho rango de empatía, lo que a su vez afectaría el desempeño ocupacional de los trabajadores judiciales.

### *Carga laboral*

Otra fuente de estrés manifestada reiteradas veces por los trabajadores judiciales entrevistados es la carga laboral y el manejo de asignaciones. La cantidad de asignaciones promedio que respondieron atender diariamente los trabajadores judiciales oscila en las decenas. Aún más, el 90% de a quienes se les preguntó dijeron percibir un aumento en la carga laboral. También se refirieron a la cantidad de casos o expedientes a investigar o conocer, y a la complejidad de los mismos como fuente de estrés.

Respuestas puntuales en escala a ciertas preguntas evidencian el tipo de trabajador que compone la muestra. Al preguntar si el trabajo judicial causaba frecuentemente estrés, la respuesta promedio fue estar muy de acuerdo con esa afirmación. Sin embargo, al preguntar si la carga laboral era manejable, la respuesta fue también afirmativa.

Esto sugiere que la muestra está conformada por trabajadores resilientes a la presión de plazos y a la carga laboral elevada. También, durante las entrevistas, se evidenció un entendimiento generalizado de que el trabajo judicial es exigente, requiere de sacrificio y que es simplemente la forma en la que el sistema funciona. Esto sugiere que los trabajadores judiciales asimilan el estrés y la elevada carga laboral como un componente de su responsabilidad ante el cargo.

Más bien era cómo manejamos el estrés. Pero yo creo que uno se va acostumbrando.

*Trabajador(a) judicial experimentado(a), rubro juez*

### **Estrés Psicológico**

Los trabajadores judiciales se ven afectados por el rango de emociones que deben gestionar, especialmente en jurisdicciones que tratan asuntos de familia o los casos penales que involucran la violencia, aunque quizás no siempre hay una conciencia personal de tal afectación. Tal impacto emocional surge de la necesidad de manejar los problemas de los usuarios del sistema judicial y el esfuerzo cognitivo requerido para gestionar o, en algunos casos, suprimir completamente estas emociones con el fin de dictar sentencias de acuerdo con la ley, lo que conlleva un costo emocional para los trabajadores judiciales. Esta carga se ve exacerbada por las largas horas que deben trabajar.

Al preguntarle a los entrevistados sobre su percepción de afectaciones a la salud mental dentro del sistema, un 93% de a quienes se les planteó la pregunta dijeron que sí lo han percibido. Sin embargo, al pedir una evaluación en escala de si el trabajo judicial ha impactado su propia salud mental, la respuesta promedio se inclina hacia un ligero desacuerdo.

### **Salud Física**

Los impactos a la salud de los trabajadores judiciales no son sólo psicológicos, sino también físicos. En muchos casos, cuando los efectos psicológicos de la presión no se expresan de manera evidente, se pueden manifestar físicamente. Estas manifestaciones físicas incluyen afecciones como la gastritis, dolores de cabeza e incluso incapacidades físicas que surgen debido a la intensa tensión que experimentan los trabajadores judiciales al intentar cumplir con sus responsabilidades bajo fuertes presiones organizacionales adicionales.

Estas presiones podrían estar imponiendo expectativas poco realistas sobre los trabajadores judiciales, lo que conduce a un agotamiento de su rendimiento.

**Tabla 5**  
Principales Ideas Repetidas bajo el Tema de Aspectos Biopsicosociales

<b>Análisis Temático: Aspectos biopsicosociales</b>	
<i>Ideas repetitivas</i>	<i>Número de respondentes</i>
Control emocional	12
Cansancio / frustración / agotamiento del día / estrés	12
Universalidad de la experiencia humana	4
Salud física	3



## MANEJANDO EL IMPACTO DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

---

Una importante estructura teórica presente en este estudio es la gestión del impacto del cambio organizacional.

Como se sugirió previamente, el trabajo judicial está inherentemente sometido a una considerable presión organizacional sobre su autonomía, ya que los parámetros operativos están establecidos por la ley y el incumplimiento acarrea graves sanciones.

Los cambios organizacionales, como la modificación de leyes, intensifican esta presión, ya que los trabajadores judiciales deben reestructurar su responsabilidad profesional.

Esta transición requiere creatividad, pero la presión organizacional tiende a limitar dicha creatividad, como se ha sugerido en este estudio, al restringir la autonomía.

Las entrevistas indican que la presión organizacional causada por los cambios en los marcos normativos está afectando la autonomía de los trabajadores judiciales, lo que genera alteraciones en su responsabilidad profesional y afecta su desempeño judicial.

### *Gerenciar*

El término gerenciar es relevante porque muchos trabajadores judiciales están encargados de gerenciar procesos o subordinados, lo que significa que su profesionalismo organizacional no solo implica rendir cuentas a sus superiores, sino también ejecutar tareas de administración que requieren tiempo y pueden reducir su autonomía.

Los entrevistados tenían la responsabilidad de supervisar a decenas, sino cientos, de personas.

La dicotomía —o tensión— entre ejercer como juez y asumir responsabilidades gerenciales resulta, según este estudio, un desafío inherente al rol judicial.

El trabajo de un juez, por ejemplo, requiere la interpretación y aplicación de la ley, la toma de decisiones consecuentes y un análisis de los casos, lo que necesita de autonomía. Sin embargo, cuando a los jueces se les asignan tareas administrativas, como la gestión de personal o la organización de procesos, se les exige un conjunto diferente de habilidades, conocidas como habilidades blandas. Estas incluyen liderazgo, comunicación efectiva y gestión de recursos humanos, competencias que no suelen formar parte de la formación judicial tradicional.

Esta descripción resalta el contraste entre el rol de un juez, enfocado en el análisis legal y la toma de decisiones, y las responsabilidades de un gerente, que involucran tareas administrativas y de liderazgo.

Esta carga gerencial desvía tiempo y atención de las tareas judiciales esenciales, lo que podría impactar el enfoque necesario para el análisis jurídico. Reformas recientes al sistema judicial buscan centralizar las funciones administrativas en entidades especializadas, lo cual varios entrevistados reconocen ha ayudado en aliviar esta carga.

### *Implementación*

Los trabajadores judiciales no solo deben cumplir con las reformas judiciales, sino que también son responsables de su implementación. Esta responsabilidad afecta sus procesos de gestión, así como su comunicación con superiores e inferiores, consumiendo tiempo y restringiendo aún más su autonomía ocupacional. Estos factores pueden impactar en la calidad del desempeño judicial.

De hecho, es previsible que cualquier implementación de un cambio organizacional dentro del sistema judicial conlleva un período en el que la presión organizacional de estos cambios puede reducir la calidad del desempeño ocupacional de los trabajadores judiciales.

# IMPLEMENTACIÓN DE LA LEY DE CARRERA JUDICIAL EN EL ÓRGANO JUDICIAL

---

La implementación de la Ley 53 de 2015 de Carrera Judicial en el Órgano Judicial sigue siendo un proceso en curso en sus etapas iniciales.

Recientes desafíos clave incluyen la obtención de financiamiento adecuado, asegurar el compromiso administrativo, la adaptación a los contextos locales y la resistencia institucional.

## *Trayectoria*

En 2015, se implementó una ley de carrera judicial en Panamá para el Órgano Judicial.

Los trabajadores judiciales coinciden en que el proceso de implementación de esta carrera judicial apenas está saliendo de su fase preliminar y entrando en su fase operativa.

Un argumento para explicar la brecha entre las expectativas y la realidad de la implementación de la carrera judicial en el Órgano Judicial es que la implementación de una nueva ley toma tiempo, ya que deben reglamentarse varios de sus aspectos para que pueda ser operativa, además de que se debe proporcionar la capacitación necesaria.

El sistema penal acusatorio tuvo una implementación escalonada, primero siendo implementado en algunas provincias y luego en otras, antes de introducirse en el área metropolitana. Esta implementación gradual permitió que las lecciones aprendidas en jurisdicciones más pequeñas se utilizaran para suavizar y adaptar la implementación en las jurisdicciones más grandes.

Ahora bien, un número significativo de los entrevistados comentó que no se realizaron las adaptaciones necesarias en cuanto a la ley de carrera judicial para asegurar su implementación efectiva.

Administradores judiciales han informado que pronto se verán los resultados del progreso en la ley de carrera judicial, iniciado en serio en 2021 o un poco antes.

## *Reconfiguración*

Estos avances en la implementación de la Carrera Judicial han sido impulsados por tres factores notables.

En primer lugar, la respuesta del Órgano Judicial a la pandemia, que desestructuró algunos

procesos y abrió espacio para la innovación, incluyendo la implementación de medidas de justicia digital que ya se habían propuesto y flexibilizó la estructura administrativa de tal entidad, aunque algunos entrevistados reportan que tal flexibilización también permitió la entrada de irregularidades jurídicas al entramado del sistema judicial.

En segundo lugar, la llegada de una nueva administración a la Corte Suprema de Justicia al cierre del año 2021 e inicios del 2022, que ha priorizado estos cambios organizacionales.

Y en tercer lugar, una decisión de la misma Corte Suprema que declaró inconstitucional un presupuesto que negaba el financiamiento completo al Órgano Judicial, lo que le ha otorgado al mismo mayor independencia y autonomía financiera para implementar sus planes y proyectos.

Estos tres factores, entre otros, han aportado a la implementación de la carrera judicial en el Órgano Judicial, que, según los administradores judiciales, comenzó de manera seria después de 2021 y se espera que experimente un salto significativo en los próximos meses.

### *Impacto profesional*

De acuerdo al marco teórico de este estudio, el cambio organizacional afecta el profesionalismo organizacional, lo que a su vez impacta el profesionalismo ocupacional de los trabajadores judiciales, en este caso, los jueces del Órgano Judicial.

El mero proceso de preparación para el cambio hacia la nueva carrera judicial lleva a los trabajadores judiciales a iniciar un proceso de actualización para incorporarlo a su profesionalismo organizacional. Ahora bien, estos cambios organizacionales también incrementan el sentimiento de inseguridad entre los trabajadores judiciales, ya que existe preocupación de que los cambios puedan afectar su rol o incluso su permanencia dentro del sistema judicial.

Casos específicos en la implementación de este sistema de carrera en los últimos años han generado tensiones entre los trabajadores judiciales y las instituciones judiciales, lo que ha llevado a la desmotivación de parte de la fuerza laboral.

Debido a la relación entre el profesionalismo organizacional y ocupacional de los trabajadores judiciales, cualquier reforma o cambio organizacional inevitablemente tendrá un impacto en el desempeño ocupacional. La presión generada por el cambio organizacional es en parte causa de una disminución en el desempeño ocupacional de los jueces y trabajadores judiciales, balanceada contra los beneficios obtenidos mediante las reformas implementadas.

### *Adaptación*

Varios entrevistados expresaron que la implementación de la ley de carrera judicial en Panamá obedeció estándares demasiado estrictos de cara a la capacidad disponible del sistema judicial.

Tal imposición de nuevos estándares activa de manera relevante el proceso de actualización de los trabajadores judiciales, quienes comienzan a responder a una aumentada presión organizacional. En la medida que estos estándares excedan los potenciales de los trabajadores judiciales, se desmotiva a los mismos por procesos que serán discutidos más adelante.

Eso fue una reglamentación, tras reglamentación, que ahora es que después de tanta reglamentación, empezó. Y es tan larga, es un vía crucis esta carrera, que te digo una cosa, esto no lo aguanta un país, porque es muy costoso. Demasiado largo. Cinco fases, pero que demoran casi dos años. ¿Usted cree que hay que invertir tanto recurso, tiempo, para un concurso? Es que un concurso tiene que ser algo rápido.

*Trabajador(a) judicial experimentado(a), rubro juez(a)*

## PARTICIPACIÓN PRESUPUESTARIA DEL ÓRGANO JUDICIAL Y EL MINISTERIO PÚBLICO EN EL PRESUPUESTO

---

La asignación presupuestaria para el sistema judicial ha sido durante mucho tiempo un tema conflictivo entre los Poderes Ejecutivo y Judicial, a pesar de disposiciones constitucionales que garantizan la autonomía financiera de tal sistema.

Solo recientemente, tras un fallo de la propia Corte Suprema de Justicia, la administración económica anterior del país autorizó los niveles de presupuesto solicitados por el Órgano Judicial. Históricamente, los problemas de restricción presupuestaria han sido persistentes, y no fue hasta este fallo que comenzaron a abordarse. Aunque siguen habiendo insuficiencias presupuestarias en el sistema debido a que no se ha desarrollado un plan comprensivo para la distribución del aumento financiero, el desafío actual ya no radica principalmente en la cantidad del presupuesto, sino en su correcta ejecución.

No obstante, argumentando presiones financieras sobre las cuentas públicas, una nueva administración económica del Estado propone reducir de forma relevante el presupuesto total del Órgano Judicial, aunque sí incluye aumentos en el gasto corriente de donde sale parte del financiamiento de la carrera judicial.

### *Contexto*

Durante un período prolongado previo a la pandemia del COVID-19, el sistema judicial, que como hemos definido, incluye al Órgano Judicial y al Ministerio Público, no recibía los recursos financieros que la Constitución busca garantizar. Según el marco legal del país, estas instituciones deberían gozar de un nivel elevado de autonomía presupuestaria. No obstante, según este estudio, la falta de voluntad política y las presiones económicas en otros sectores impedían que se le asignaran los fondos necesarios.

Muchos empleados judiciales entrevistados informaron que trabajar en el sector público requiere un fuerte esfuerzo y creatividad significativa para utilizar los recursos limitados de manera eficiente. Y si bien los trabajadores judiciales tienen acceso a diversas oportunidades de capacitación para mejorar su desempeño ocupacional, existen menos opciones para su formación en profesionalismo organizacional y de su facultad de gerenciar. Esta carencia es especialmente desfavorable dado que los trabajadores judiciales enfrentan constantemente presiones organizacionales relacionadas con la infraestructura, los horarios laborales, la gestión, las limitaciones presupuestarias y la tecnología.

### Alza

La situación cambió cuando la Corte Suprema de Justicia declaró inconstitucional en diciembre de 2021 la ley de presupuesto vigente para ese año, numerada 176 de 2020, ya que no respetaba la autonomía financiera del Poder Judicial. El fallo envió una señal clara sobre la necesidad de respetar la independencia presupuestaria del sistema judicial y condujo a un aumento significativo del presupuesto del sistema judicial, ampliando el rango de programas y proyectos que pueden implementarse.

También apoyó la mejora de la compensación de los trabajadores judiciales. No obstante, aún persiste la percepción entre los trabajadores judiciales de que los salarios son insuficientes para cubrir las demandas ocupacionales y organizacionales que enfrentan, más aún cuando se comparan aquellos del sector público al sector privado. Cabe destacar que tanto el Órgano Judicial y el Ministerio Público han establecido sistemas eficientes de gestión financiera, pagando a los trabajadores puntualmente y manteniendo o incrementando los niveles salariales de sus empleados a lo largo del tiempo, más no recurriendo a reducirlos.

Algunos trabajadores judiciales consideran que podrían obtener un mayor salario y tener horarios de trabajo más flexibles en el sector privado que en el sistema judicial. Sin embargo, lo que mantiene a los trabajadores judiciales en sus puestos es su responsabilidad. Es probable que si se mejorara la compensación en el sector público para los trabajadores judiciales, probablemente se reduciría la presión de considerar un cambio al sector privado a pesar de la discrecionalidad latente en el sistema.

Para referencia, se adjunta un cuadro histórico del presupuesto del Órgano Judicial, del Ministerio Público, de la Procuraduría General de la Administración y de la Fiscalía Electoral.

**Tabla 6**

Presupuestos de funcionamiento (Func.) e inversión (Inv.), programados (A) y ejecutados (B) Del Órgano Judicial (OJ) y la Procuraduría General de la Nación (MP), incluyendo Presupuestado (P) (en millones de dólares)

Entidad	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025 (P)
Func. MP A	155	158	152	192	200	251	260	276
Func. MP B	147	150	142	189	194	223	-	-
Func. OJ A	152	162	156	171	190	298	333	344
Func. OJ B	150	172	152	171	193	255	-	-
Inv. MP A	5	18	7	3	7	9	15	0
Inv. MP B	7	11	3	2	8	10	-	-
Inv. OJ A	12	20	10	10	15	31	51	7
Inv. OJ B	11	14	10	11	13	19	-	-

Al analizar el presupuesto del Órgano Judicial, observamos diferencias significativas en la previsión de financiamiento de la entidad con su ejecución final.

Mientras tanto, el Ministerio Público consistentemente ha subejecutado su presupuesto, especialmente en términos de inversiones, donde la sub-ejecución es recurrente. Solo recientemente, en 2022, se ha dado un aumento en la ejecución de las inversiones.

Por su parte, el Órgano Judicial sigue experimentando una variabilidad en cuanto a su previsión financiera. No obstante, no hay divergencias tan extremas, con lo relevante ahora siendo el reciente aumento en su presupuesto, quedando por ver aún la calidad de administración del alza en el futuro.



## TEORÍA DE EXPECTATIVAS DE VROOM

---

Según la Teoría de las Expectativas de Vroom (1964), se puede visionar una estructura de la cadena de motivación que incentiva a los trabajadores judiciales a desempeñarse de manera efectiva.

### *Valencia*

Como hemos visto, este estudio sugiere que uno de los principales factores que valoran los trabajadores judiciales es el sentido de impartir justicia y la gratificación que proviene de abordar de forma asertiva los problemas sociales.

Esto indica una motivación intrínseca en su trabajo.

De hecho, esta motivación intrínseca, resultante de sus funciones judiciales, posiciona a los trabajadores judiciales como empleados altamente motivados, ya que su desempeño corriente les brinda, por sí solo, una satisfacción personal, más allá del salario recibido.

Sin embargo, existe la percepción generalizada entre los trabajadores judiciales de que no son suficientemente reconocidos por la sociedad. Si bien este reconocimiento social no se considera necesario para su labor, según este estudio, podría ser considerado un factor motivador adicional.

Previo a la implementación de la ley de carrera judicial de 2015, ya existía en operación en el Órgano Judicial un sistema reglamentado de carrera, el cual pasó por múltiples iteraciones. Y uno de los incentivos más valorados por los trabajadores judiciales es provisto por este sistema de protección y recompensa, el cual dispone del pago de un bono cuyo monto refleja la cantidad de años de servicio continuo en el Órgano Judicial.

Cabe destacar que un entrevistado reportó que acceder al nuevo sistema de carrera judicial del Órgano Judicial puede implicar la pérdida de este bono para algunos trabajadores de tal institución.

### *Expectativas*

Cuando cualquier discrecionalidad —causada por intromisión política o presión por superiores jerárquicos— dentro del sistema judicial impide a los trabajadores impartir justicia o ejercer su autonomía ocupacional, su expectativa de que su esfuerzo producirá un desempeño notable se ve afectada, impactando, según la teoría de Vroom (1964) su motivación, lo que puede llevar a una salida de empleados del sistema judicial.

Los trabajadores judiciales, motivados por un sentido de deber —parte de su responsabilidad— usualmente hacen esfuerzos adicionales para cumplir con sus asignaciones. En los casos en que enfrentan una brecha entre sus habilidades y los resultados esperados por el sistema judicial, es probable que busquen la capacitación necesaria para cumplir con sus objetivos. No obstante, si el sistema impone estándares de calidad no realistas, como algunos entrevistados consideran podrían ser aquellos de la nueva ley de carrera judicial del Órgano Judicial, los trabajadores judiciales pueden perder la motivación, al sentir que ningún esfuerzo será suficiente para lograr el desempeño requerido.

### *Instrumentalidad*

Este estudio también encontró casos en los que promesas implícitas hechas a los trabajadores judiciales no fueron cumplidas por el sistema judicial, negando sus expectativas.

Según Vroom (1964), si los trabajadores judiciales sienten que, a pesar de sus esfuerzos, no recibirán las recompensas que valoran, como la satisfacción intrínseca de impartir justicia, su motivación disminuirá y es posible que dejen de hacer los esfuerzos necesarios.

Vroom (1964) argumenta que debe haber una alineación entre las recompensas valoradas por los trabajadores judiciales, la expectativa de poder alcanzar el desempeño requerido para recibir dichas recompensas y la instrumentalidad, es decir, la confianza de que, al hacer esfuerzo, sí obtendrán recompensas.

Las discrecionalidades dentro del sistema judicial se convierten entonces en factores importantes de desmotivación, ya que socavan el sentido de responsabilidad de los trabajadores judiciales. Si estos no pueden estar seguros de que sus esfuerzos conducirán a resultados adecuados, esta cadena de motivación se rompe, afectando severamente su desempeño.

## STAATS ET AL.

En su estudio, Staats et al. (2005) realizaron una encuesta a nivel latinoamericano para evaluar la percepción sobre el estado de los sistemas judiciales en diversas dimensiones. La encuesta original se llevó a cabo a partir de 2002 e incluyó un componente temporal, en el que se pedía a los encuestados que también reflexionaran sobre sus percepciones de estas mismas variables tal como eran en la década de 1990, diez años antes.

La encuesta giró en torno a cinco dimensiones del desempeño judicial, refiriéndose principalmente a la institución de provisión de justicia por parte del Órgano Judicial, siendo estas dimensiones: independencia, rendición de cuentas, eficiencia, efectividad y acceso.

En el presente estudio, se volvió a aplicar la entrevista siguiendo la misma metodología, lo que permite una comparación entre ambos conjuntos de datos.

Es importante señalar que la muestra original de Staats et al. (2005) consistió de nueve encuestados. Para mantener un tamaño de muestra similar, esta entrevista se realizó con una magnitud similar de participantes. En el modelo utilizado para este estudio, la escala va de uno, representando el mejor desempeño, a seis, indicando el peor.

Primero, replicamos aquí los resultados generales para América Latina reportados por Staats et al. (2005) sobre una muestra de alrededor de 130 personas que dan contexto de la situación regional cuando se tomó la medición de Panamá.

**Tabla 7**  
Resultados de Staats et al. (2005) Totales de América Latina

Resultados de Staats et al. (2005) — Totales											
No.	Independencia		Rendición de cuentas		Eficiencia		Efectividad			Acceso	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
2002	4.04	3.94	3.88	3.33	3.71	4.41	3.44	3.21	3.49	4.00	4.50
N	141	141	140	140	142	142	138	140	140	140	135
1992	4.21	4.10	3.90	3.20	3.66	4.70	4.07	4.06	3.71	4.46	4.72
N	127	127	126	126	128	127	125	128	129	128	122

Los resultados originales de Panamá.

**Tabla 8**  
Resultados de Staats et al. (2005). Totales de Panamá

Resultados de Staats et al. (2005) — Panamá											
No.	Independencia		Rendición de cuentas		Eficiencia		Efectividad			Acceso	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
2002	4.78	4.11	4.11	4.00	4.11	4.67	4.00	4.00	3.67	3.50	4.75
N	9	9	9	8	9	9	9	9	9	9	8
1992	4.75	4.13	4.13	3.43	4.13	5.13	4.22	4.22	3.56	3.50	4.75
N	8	8	8	7	8	8	9	9	9	9	8

Y estos son los resultados actualizados de Panamá, en las distintas dimensiones descritas por Staats et al. (2005).

**Tabla 9**  
Resultados de aplicación de Staats et al. (2005) en 2024. Totales de Panamá

Resultados de aplicación de Staats et al. (2005) en 2024 — Panamá											
No.	Independencia		Rendición de cuentas		Eficiencia		Efectividad			Acceso	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
2024	3.27	3.07	2.93	2.71	2.67	3.53	2.93	2.47	3.33	4.17	4.57
N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
2014	3.60	3.07	2.93	2.67	2.33	3.47	3.40	3.47	3.42	4.67	4.75
N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15

### Discusión

Tras la aplicación de Staats et al. (2005), es evidente que en cuatro de las dimensiones medidas por tal estudio —independencia, rendición de cuentas, eficiencia y efectividad— han habido mejoras notables desde la última vez que se realizó. Sin embargo, ciertos aspectos de la efectividad se han debilitado, y el reconocimiento de las disparidades en el acceso, basado en la clase económica y la condición urbana o rural, se ha vuelto más destacado en comparación con la percepción de hace 10 años.

No obstante, los encuestados en este estudio, en promedio, indicaron un deterioro notable del sistema judicial en los últimos diez años en las áreas de eficiencia y rendición de cuentas.

Esto sugiere dos posibilidades: una, que la calidad del sistema judicial mejoró a comienzos del siglo, alcanzando su punto máximo a inicios de la última década y desde entonces se ha deteriorado levemente hasta su estado actual. Alternativamente, es posible que tanto en la encuesta de Staats et al. (2005) como en la presente, los encuestados tengan un sesgo que los lleve a ver el pasado de manera más favorable que el presente, lo que resulta en una percepción de declive continuo a lo largo del tiempo. Y recordamos que, como hemos visto, los medios de comunicación y la presión mediática ejercen cierto grado de influencia en las percepciones de los trabajadores judiciales.

De ser la primera posibilidad el caso, podría significar que recientes fenómenos políticos en el país estarían impactando el desempeño judicial de los trabajadores judiciales debido a la presión organizacional que genera la discrecionalidad latente.

El poder judicial es tan víctima en la sociedad como lo somos todos de la crisis política que vivimos. Hay una crisis política que alcanza al poder judicial. Entonces los cambios más profundos son cambios políticos, más que sólo normativos: cómo se elige a los procuradores, a los jueces, magistrados, cómo se investigan, cómo se saca un magistrado, a un procurador. Son temas que tienen que ver con el propio diseño de la arquitectura de poder del Estado.

*Trabajador(a) judicial experimentado(a), rubro fiscal*

Se requiere más investigación para confirmar cuál de estas dos posibilidades es más precisa.

## CONCLUSIÓN

---

Este estudio resalta tres conclusiones principales.

En primer lugar, los trabajadores judiciales en Panamá son profesionales que se esfuerzan por efectuar su responsabilidad mediante la actualización continua de sus habilidades y conocimientos. Demuestran capacidades como la comunicación, la empatía y la creatividad, lo que les permite mantener su autonomía y brindar un desempeño judicial de alta calidad. Este estudio sugiere que los trabajadores judiciales panameños están altamente motivados, y es precisamente esta motivación la que les permite superar los diversos obstáculos impuestos por el sistema judicial en el procesamiento de casos y la obtención de decisiones judiciales consideradas correctas.

La segunda conclusión es que, debido a la alta presión organizacional ejercida sobre los trabajadores judiciales, cualquier cambio organizacional inevitablemente aumentará dicha presión. En la medida que los trabajadores judiciales se adaptan a los nuevos formatos organizacionales, su desempeño ocupacional se ve afectado, restringiendo su autonomía y creatividad y reduciendo su capacidad para adaptar la ley a las condiciones del mundo real.

Y la tercera conclusión es que los trabajadores judiciales panameños podrían verse significativamente potenciados mediante el establecimiento de sistemas de incentivos basados en su profesionalismo específico, lo que compensaría los arduos esfuerzos que requiere una carrera judicial. Si bien esta estrategia es viable, persisten elementos de discrecionalidad latente que impiden la plena realización de los beneficios previstos por la implementación de la ley de carrera judicial.

## RECOMENDACIONES DE INVESTIGACIÓN

---

Siendo la actualización el factor clave de la responsabilidad y la actividad principal de los trabajadores judiciales, sería valioso investigar a fondo la lógica y los mecanismos detrás de este proceso, lo cual generaría insumos para robustecer el diseño de programas de capacitación y fortalecimiento de la cultura institucional del sistema judicial. Facilitar una cultura de actualización continua es altamente favorable para mejorar el desempeño ocupacional, ya que garantiza una comprensión adecuada del marco legal actual, sus interpretaciones y las diversas formas de su implementación, habilitando la creatividad del trabajador judicial.

También sería valioso estudiar la autonomía de los trabajadores judiciales en relación con la creatividad. Comprender las diferentes formas en que se expresa la creatividad de los trabajadores judiciales, así como los modelos mentales que los trabajadores judiciales utilizan para aplicarla, permitiría desarrollar un catálogo de buenas prácticas. Esto aumentaría su confianza en el uso de la creatividad dentro de las limitaciones legales que enfrentan en su desempeño laboral.

Investigaciones adicionales podrían centrarse en varios aspectos: el impacto de la presión organizacional en la salud física y mental de los trabajadores judiciales y las estrategias para mitigar estos efectos, la realidad actual de la infraestructura judicial y la relación entre la carga de trabajo, las estadísticas reportadas y el número real de casos gestionados por los trabajadores judiciales.

## LIMITACIONES

---

Este estudio no encontró limitaciones importantes durante el proceso de investigación, que pudo explorar y abordar exhaustivamente el campo conceptual, lo que permitió un análisis profundo de los temas e ideas clave relacionados con el tema. El acceso a entrevistas, recursos y datos relevantes, junto con el alcance integral de la investigación, sugiere que los hallazgos reflejan un examen comprensivo y detallado de estos insumos.

## REFERENCIAS

---

- Auerbach, C. and Silverstein, L.B. (2003). *Qualitative Data: An Introduction to Coding and Analysis*. NYU Press.
- Buscaglia, E. and Ulen, T. (1997). 'A Quantitative Assessment of the Efficiency of the Judicial Sector in Latin America', *International Review of Law and Economics*, 17.
- Dodson, M. (2002). 'Assessing Judicial Reform in Latin America', *Latin American Research Review*, 37(2).
- Evetts, J. (2006). 'The Sociology of Professional Groups: New Directions', *Current Sociology*, 54(1).
- Hammergren, L. (1999a). 'The Judicial Career in Latin America: An Overview of Theory and Experience', World Bank.
- Hammergren, L. (1999b). *Diagnosing Judicial Performance: Toward a Tool to Help Guide Judicial Reform Programs*.
- Hammergren, L. (2002a). 'Do Judicial Council Further Judicial Reform? Lessons from Latin America', *Working Papers Rule of Law Series*, 28.
- Hammergren, L. (2002b). *Performance Indicators for Judicial Reform Projects*, World Bank.
- Hammergren, L. (2002c). 'Use of Empirical Research in Refocusing Judicial Reforms: Lessons from Five Countries', World Bank.
- Hammergren, L. (2008). 'Twenty-Five Years of Latin American Judicial Reforms: Achievements, Disappointments, and Emerging Issues', *Journal of Diplomacy and International Relations*, 9.
- Marciano, A., Melcarne, A. and Ramello, G. (2019). 'The economic importance of judicial institutions, their performance and the proper way to measure them', *Journal of Institutional Economics*, 15.
- Ornebring, H. (2016). *Newsworkers: A Comparative European Perspective*. Bloomsbury Academic.



Sáez García, F. (1998). 'The Nature of Judicial Reform in Latin America and Some Strategic Considerations', *American University International Law Review*, 13(5).

Staats, J., Bowler, S. and Hiskey, J. (2005). 'Measuring Judicial Performance in Latin America', *Latin American Politics and Society*, 47(4).

Vroom, V. (1964) *Work and Motivation*. Wiley and Sons, New York.

# ANEXO 1

## LIBRO DE CÓDIGOS

LIBRO DE CÓDIGOS	
<i>Responsabilidad</i>	
Responsabilidad	La necesidad y motivación de los trabajadores judiciales de justificar y rendir cuentas por sus decisiones, asegurándose de que estén alineadas con los estándares legales y se lleven a cabo de manera correcta
Actualización	Se refiere al proceso continuo de capacitación que es necesario para que los trabajadores judiciales se mantengan informados sobre el marco legal vigente, lo que les permite desempeñar su responsabilidad de manera efectiva
Mística	Tiene múltiples definiciones y, a menudo, es un término nebuloso vinculado a nociones de dedicación y sacrificio, así como al conocimiento de las normas legales actuales, las habilidades interpersonales y la capacidad de compartimentar las emociones al tomar decisiones judiciales
<i>Autonomía</i>	
Autonomía	Se refiere al espacio creativo dentro del cual los trabajadores judiciales ejercen una libertad decisiva, lo que les permite adaptar la idealidad de las leyes al mundo real
Carrera	Se refiere a las estructuras institucionales que protegen a los trabajadores judiciales, tanto en términos de su condición de empleados como en sus roles específicos
Seguridad	Se refiere a la percepción que tienen los trabajadores judiciales de la estabilidad de su empleo, lo que incluye elementos de inmovilidad laboral y protección contra el despido
Experiencia	Se refiere al conjunto de nociones, herramientas, recursos, relaciones y conocimientos que los trabajadores judiciales adquieren a lo largo de sus carreras
Creatividad	Se refiere, en este contexto, a varias capacidades, incluyendo el pensamiento no estructurado que se involucra en las decisiones judiciales para explorar alternativas y elegir el mejor resultado, la facultad de un juez para adaptar las normas legales a aplicaciones válidas en el mundo real y las herramientas emocionales de las que disponen los trabajadores judiciales para asistir a los usuarios del sistema judicial
<i>Recursos</i>	

LIBRO DE CÓDIGOS	
Presión	Se refiere a los efectos desfavorables, en este contexto, causados por el profesionalismo organizacional sobre el ocupacional
Presupuesto	Se refiere a la asignación de recursos financieros, que luego se traducen en horarios, infraestructura y tecnología
Tecnología	Se refiere a las herramientas que los trabajadores judiciales utilizan para llevar a cabo su trabajo judicial
Horario	Se refiere a las horas laborales de los trabajadores judiciales
Infraestructura	Se refiere a los edificios, instalaciones y equipos que el sistema judicial proporciona para que los trabajadores judiciales puedan cumplir con sus deberes
Situación de la profesión	Se refiere a una transformación percibida en la profesión de la abogacía, de la cual emergen la mayoría de los trabajadores judiciales, y las posibles consecuencias negativas que tal cambio puede tener en el profesionalismo de los trabajadores judiciales
<i>Empatía</i>	
Empatía	Se refiere a capacidad de los trabajadores judiciales para empatizar o compartir de las emociones y el contexto de sus colegas y de los usuarios del sistema judicial
Aspectos Biopsicosociales	Se refiere las diversas realidades que enfrentan los trabajadores judiciales en relación con su condición biológica, psicológica y social
<i>Cambio Organizacional</i>	
Cambios organizacionales	Se refiere a la reestructuración de los marcos organizativos dentro de los cuales operan los trabajadores judiciales y que suelen estar dictados por la ley, por lo que su incumplimiento puede ser no solo una falla profesional, sino también un delito
Comunicación	Se refiere al intercambio de ideas entre los trabajadores judiciales, personas de otras profesiones y con sus superiores y subordinados jerárquicos, además de la necesidad de explicar adecuadamente las decisiones judiciales a los usuarios del sistema a través de la motivación correspondiente
Gerenciar	Se refiere a las tareas administrativas que realizan los trabajadores judiciales además de sus deberes ocupacionales
Estructura organizacional	Se refiere a las personas, relaciones, regulaciones, procesos, costumbres, códigos, prácticas y actividades que componen el funcionamiento operativo del sistema judicial

## ANEXO 2

---

### OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES ADICIONALES

#### OBSERVACIONES

Los investigadores consideran que este estudio evidencia una fuerte presión organizacional sobre los trabajadores judiciales, causada por el cambio organizacional, lo que está impactando desfavorablemente su desempeño ocupacional.

A pesar de la implementación de una carrera judicial tanto en el Órgano Judicial como en el Ministerio Público, estos cambios organizacionales parecen estar aumentando la presión a corto y mediano plazo. Esto, combinado con la discrecionalidad latente del sistema judicial, probablemente continuará afectando negativamente el desempeño de los trabajadores judiciales.

Sin embargo, una vez los trabajadores judiciales se hayan adaptado a estos nuevos procesos y códigos a través del fenómeno de actualización, se puede esperar una mejoría en su desempeño, ya que la carga cognitiva sobre ellos se reducirá. En ese momento, su enfoque volverá a centrarse principalmente en la estructura normativa del país sin tanta presión por la necesidad de implementar adecuadamente los procesos de reforma judicial a través de sus capacidades gerenciales.

Resultaría prioritario dar la mayor certeza posible sobre el futuro de la implementación de la reforma judicial a los trabajadores judiciales y permitir que las consecuencias de tal reforma se terminen de desplegar.

Nuestro estudio indica que los trabajadores judiciales son personas altamente motivadas con un fuerte sentido de responsabilidad. Sostenemos que otorgar mayor autonomía a los trabajadores judiciales resultaría en un aumento de la productividad. Este enfoque, argumentamos, sería más efectivo que imponer estándares más estrictos sobre lo que los trabajadores judiciales deben hacer y cómo deben operar.

Además, este estudio se produce en un momento clave para la carrera judicial y el desarrollo del sistema judicial por dos razones principales: el liderazgo actual y el presupuesto disponible, con la pregunta pertinente siendo si la estructura judicial que se está cimentando podrá mantenerse independiente ante futuros liderazgos y limitaciones presupuestarias, y en qué medida esta carrera está liberando al poder judicial de las presiones políticas.

Por ende, los investigadores consideran que es el momento oportuno, debido a la responsabilidad de los trabajadores judiciales, para la incidencia y veeduría ciudadana para ayudar a garantizar la eficacia de la implementación de los nuevos procesos además de la independencia del sistema judicial de los otros poderes del Estado.

## RECOMENDACIONES

Basado en la interpretación de los investigadores, se puede listar una serie de recomendaciones categorizadas de acuerdo a su plazo de implementación, ya sea a corto, mediano o largo plazo.

### *Corto plazo*

A corto plazo, una de las acciones más sencillas sería aumentar la cantidad de variables medidas durante las evaluaciones del desempeño de los trabajadores judiciales. Una variable clave a incluir sería la cantidad de horas extras trabajadas por estos trabajadores judiciales, tanto en el Órgano Judicial como en el Ministerio Público. Comprender esta carga laboral no remunerada proporcionaría una visión más clara del trabajo adicional que se realiza.

Este estudio sugiere a los investigadores que el alto nivel de motivación derivado del sentido de responsabilidad de los trabajadores judiciales los impulsa a trabajar horas extra. Sin embargo, la falta de remuneración por este trabajo adicional es un constante factor desmotivador. Antes de poder introducir cualquier compensación, resulta necesario cuantificar las horas extras trabajadas, lo que también serviría para calcular el número adecuado de empleados judiciales necesarios en el sistema público.

Otra recomendación para mejorar el desempeño ocupacional a corto plazo sería el financiamiento de estrategias, herramientas y recursos destinados a la seguridad personal de los trabajadores judiciales del sector público. Al compartir la responsabilidad por su seguridad física, el sistema judicial aliviaría a los trabajadores de la carga organizacional de buscar su propia protección, lo que aumentaría su autonomía e impactaría positivamente en su desempeño.

Además, los investigadores consideran como favorable para el desempeño ocupacional expandir los programas de capacitación y fomentar la asociatividad entre los trabajadores judiciales. Esto no solo mejora sus habilidades, lo que refuerza su responsabilidad, sino que también eleva su prestigio, un factor motivador vinculado a la responsabilidad que habilitaría aún más su buen desempeño.

### *Mediano plazo*

A mediano plazo, este estudio sugiere que sería favorable activar los mecanismos existentes en el ordenamiento jurídico para pagar a los trabajadores judiciales por las horas extras trabajadas. Esto evitaría que los trabajadores judiciales subvencionen con su esfuerzo y tiempo no remunerado la operación del sistema judicial, al mismo tiempo que daría al sistema una mejor comprensión del verdadero costo de la provisión de servicios judiciales y de la cantidad de jueces necesarios para ofrecer una justicia efectiva a nivel nacional, posteriormente afectando la validez de sus argumentos para negociar su presupuesto.

### *Largo plazo*

A largo plazo, con estas nuevas estadísticas en mano, se debe aumentar el número de trabajadores judiciales en el sistema público. El sistema sigue crónicamente sobrecargado, incluso después de la implementación de la carrera judicial, y requiere una expansión significativa de su fuerza

laboral. Las decisiones judiciales son un ingrediente clave para promover la estabilidad social y el crecimiento económico, por lo que aumentar la cantidad de productores de estas decisiones ayudaría a resolver problemas sociales, facilitando así la estabilidad y el crecimiento.

### *Flexibilidad*

Este estudio también sugiere que cualquier esfuerzo dirigido hacia la flexibilización organizacional, aunque difícil en un sistema institucionalmente rígido, fortalecería la autonomía de los trabajadores judiciales y mejoraría su desempeño. En lugar de crear leyes más específicas, severas o claras que dicten los roles de los trabajadores judiciales, una flexibilización del sistema actual les proporcionaría un mayor espacio creativo para gestionar, actualizar e implementar cambios organizacionales.

## **MOTIVACIÓN**

Según Vroom (1964) adaptar los cambios organizacionales a las realidades de los trabajadores judiciales aportaría a cerrar las brechas relativas a las expectativas, lo que aumentaría su motivación general.

El sistema judicial puede implementar mecanismos para evaluar y recompensar a los trabajadores judiciales de alto rendimiento, asegurando que sean compensados por sus esfuerzos adicionales. Esto incentivaría aún más la productividad. Una posible manera de hacerlo, como se mencionó anteriormente, es activar las disposiciones legales ya existentes que permiten la remuneración adicional a los trabajadores judiciales que dedican horas extra a su trabajo.

Además, estructurar recompensas en torno a la satisfacción de impartir justicia, la celebración social de los trabajadores judiciales, el fomento de la asociatividad y el desarrollo profesional a través de la formación continua, serían formas para aumentar significativamente la motivación de los trabajadores judiciales.

# ANEXO 3

---

## CUESTIONARIO BASE

### PARTE 1. SECCIÓN INICIAL

**P1** ¿Su edad?

**P2** ¿Cuántos años ha trabajado como trabajador de justicia?

**P3** ¿Cuál fue el periodo en el que trabajó como trabajador de la justicia?

**P4** ¿Cuánto tiempo ha estado o estuvo en su trabajo como trabajador de justicia?

**P4** ¿Cuál de los siguientes términos describe mejor el tipo de trabajo de justicia que efectúa o efectuó?

- Abogado litigante
- Administrador judicial
- Fiscal
- Juez o suplente
- Defensor de oficio
- Observador
- Otro (especifique)

**P5** ¿Cuáles son o fueron sus términos de empleo como trabajador de justicia en la posición más reciente que ocupó?

- Funcionario de carrera
- Permanente
- Temporal
- Consultor o contratista
- Independiente

**P6** ¿Cuál de las siguientes afirmaciones describe mejor la naturaleza del trabajo de justicia que realiza o realizó?

- Trabajo exclusivamente para un único empleador principal
- Trabajo para un pequeño grupo de clientes clave
- Trabajo para una amplia variedad de clientes

**P7** Además de trabajar o haber trabajado para tu empleador principal, ¿alguna vez hace o hizo trabajo para otros? Ya sea como trabajador judicial o algún otro trabajo que no calificaría como trabajo judicial. En caso afirmativo, ¿para qué otros tipos de organizaciones trabaja o trabajó?

**P8** ¿La organización para la que trabaja o trabajó como trabajador de justicia es principalmente nacional o local/regional?

**P9** ¿Cuál de las siguientes frases describe mejor la cantidad de asignaciones o plazos en su trabajo actual o su más reciente trabajo judicial?

- Varios cada día
- Uno cada día
- Cada dos días
- Semanal
- Mensual
- Trimestral
- Rara vez tenía asignaciones o plazos

**P10** ¿En qué medida consideraría que su trabajo es seguro, en una escala del 1 al 7, siendo 1 no seguro del todo y siendo 7 extremadamente seguro? Seguridad es entendida aquí como estabilidad laboral.

**P11** ¿Cuál es o era su principal deber o tarea en el trabajo?

**P12** ¿Cuál era el área de trabajo principal que cubría? Tanto a nivel de puesto como rama del Derecho.

**P13** En su lugar de trabajo actual o durante tu último trabajo judicial, ¿en que tipo de actividades se ve o veía con frecuencia involucrado?

**P14** En un día de trabajo típico como trabajador judicial, ¿cuáles son o eran sus actividades típicas? Y ¿cuánto del día completo de trabajo (como proporción de su tiempo total de trabajo) dedica o dedicaba a cada una de estas actividades?

**P15** ¿Supervisa o supervisaba a algún otro empleado en tu trabajo?

**P16** ¿Cuántos empleados suele o solía supervisar?

**P17** ¿Comparte o compartía la responsabilidad de supervisar a estas personas con alguien más?

**P18** ¿Alguna vez se involucra o involucraba en la contratación de nuevo personal?

**P19** ¿Cuántas horas trabaja o trabajaba en promedio al día durante su último trabajo judicial?

**P20** ¿Cuántas asignaciones diferentes trabaja o trabajó en promedio al día durante su último trabajo judicial?

**P21** ¿Ha percibido alguna de las siguientes situaciones durante el tiempo que ha sido trabajador judicial?



- Recortes salariales
- Disminución en la periodicidad de fallos emitidos
- Aumento en la carga laboral
- Reducción de personal
- Demoras en el pago de salarios
- Situaciones de impacto a la salud mental
- Aumento de presión para cumplir con plazos ajustados

**P22a** Para ser un buen trabajador judicial, ¿podría listar cuáles son las habilidades o cualidades más importantes?

**P22b** Sobre éstas, por favor proporcione una calificación de 1 a 7 para cada una, donde 7 significa absolutamente esencial y 1 significa no requerido.

**P23** Indique si está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre su carga de trabajo. Por favor, califique cada una de 1 a 7, donde 7 significa totalmente de acuerdo y 1 significa totalmente en desacuerdo.

- La carga de trabajo se distribuye de manera equitativa y justa entre los colegas
- No tenía suficiente tiempo para investigación
- No tenía suficiente tiempo para estudio
- No tenía suficiente tiempo para producción o redacción
- A menudo tengo que hacer trabajo fuera de mi área especializada
- Generalmente puedo predecir cómo será mi carga de trabajo durante el día
- Nuevas tareas se añaden frecuentemente a mi carga de trabajo
- Mi carga de trabajo causa frecuentemente estrés
- Mi carga de trabajo es generalmente manejable
- Mi trabajo ha impactado mi salud mental
- El trabajo judicial es un trabajo que disfruto
- El trabajo judicial es un trabajo que recomendaría a mis hijos
- Los trabajadores judiciales tienen el deber de intentar cambiar la sociedad para mejor
- Los trabajadores judiciales no tienen deberes particulares más allá de a sí mismos
- Los trabajadores judiciales no tienen deberes particulares más allá de a la organización que paga su salario
- El trabajo judicial requiere de una estricta adherencia a las reglas
- Los trabajadores judiciales tienen el deber de ser pedagógicos
- Los trabajadores judiciales de Panamá son, en su mayoría, éticos
- El trabajo judicial requiere de creatividad
- Tengo la libertad de elegir en qué trabajar
- Tengo la libertad de elegir mi propia perspectiva para los ítems en los que trabajo
- A menudo me piden que deje de trabajar/en no trabaje en ítems que quiero trabajar

- A menudo me piden que trabaje/en trabaje en ítems que no quiero trabajar
- A menudo me piden que trabaje en ítems en los que no tengo experiencia
- A menudo me piden que trabaje en ítems que no están bien definidos
- Tengo la libertad de decidir cómo atender los ítems que recibo
- A menudo tengo que cambiar el enfoque de un ítem debido a la presión de mi organización
- A menudo tengo que cambiar el enfoque de un ítem debido a la presión del público

**P24** ¿Considera que el concepto de profesionalismo sirve para mantener estándares de calidad en el campo del trabajo judicial?

**P25** ¿Considera que el concepto de profesionalismo sirve para limitar el número de personas que ingresan al campo de trabajo judicial?

**P26** ¿Qué tan seguido diría que trabaja o trabajó las siguientes actividades de manera no necesariamente relacionada con su rol como trabajador judicial?

- Representación pública (por ejemplo, dar conferencias, entrevistas en otros medios)
- Tareas administrativas (por ejemplo, manejo de presupuestos, planificación)
- Capacitación y desarrollo profesional (por ejemplo, cursos, talleres)
- Actividades comunitarias (por ejemplo, participación en eventos locales, giras)

## **PARTE 2. STAATS ET AL.**

\*Todas las preguntas se hacen en base a su percepción actual y luego en base a su percepción hace 10 años.

**P1** ¿Cuál es su opinión sobre el nivel de independencia (libertad de influencia política) de los jueces de la Corte Suprema de su país?

Hoy - Hace 10 años

- Extremadamente independiente
- Muy independiente
- Algo independiente
- Algo susceptible a la presión política
- Muy susceptible a la presión política
- Extremadamente susceptible a la presión política
- No tengo opinión

**P2** ¿Cuál es su opinión sobre el nivel de independencia (libertad de influencia política) de los jueces de los tribunales de primera instancia de su país?

Hoy - Hace 10 años

- Extremadamente independiente
- Muy independiente
- Algo independiente

- Algo susceptible a la presión política
- Muy susceptible a la presión política
- Extremadamente susceptible a la presión política
- No tengo opinión

**P3** ¿Cuál es su opinión sobre el nivel de honestidad (capacidad para resistir sobornos) del sistema judicial de su país?

Hoy - Hace 10 años

- Extremadamente honesto
- Muy honesto
- Algo honesto
- Algo deshonesto
- Muy deshonesto
- Extremadamente deshonesto
- No tengo opinión

**P4** ¿Cuál es su opinión sobre la competencia (conocimiento de la ley y capacidad para aplicarla correctamente) de los jueces de la Corte Suprema de su país?

Hoy - Hace 10 años

- Extremadamente competente
- Muy competente
- Algo competente
- Algo incompetente
- Muy incompetente
- Extremadamente incompetente
- No tengo opinión

**P5** ¿Cuál es su opinión sobre la competencia (conocimiento de la ley y capacidad para aplicarla correctamente) de los jueces de los tribunales de primera instancia de su país?

Hoy - Hace 10 años

- Extremadamente competente
- Muy competente
- Algo competente
- Algo incompetente
- Muy incompetente
- Extremadamente incompetente
- No tengo opinión

**P6** ¿Cuál es su opinión sobre el nivel de eficiencia (capacidad para procesar los casos de manera oportuna) del sistema judicial de su país?

Hoy - Hace 10 años

- Extremadamente eficiente
- Muy eficiente
- Algo eficiente
- Algo ineficiente
- Muy ineficiente
- Extremadamente ineficiente
- No tengo opinión

**P7** ¿Cuál es su opinión sobre la efectividad de los tribunales de su país en la promoción de las libertades civiles y la protección de los derechos humanos?

Hoy - Hace 10 años

- Extremadamente efectiva
- Muy efectiva
- Algo efectiva
- Algo inefectiva
- Muy inefectiva
- Extremadamente inefectiva
- No tengo opinión

**P8** ¿Cuál es su opinión sobre la efectividad de los tribunales de su país en garantizar los derechos básicos de los acusados en casos penales?

Hoy - Hace 10 años

- Extremadamente efectiva
- Muy efectiva
- Algo efectiva
- Algo inefectiva
- Muy inefectiva
- Extremadamente inefectiva
- No tengo opinión

**P9** ¿Cuál es su opinión sobre la efectividad de los tribunales de su país en garantizar que todas las partes en un caso civil sean tratadas con justicia de acuerdo con la ley?

Hoy - Hace 10 años

- Extremadamente efectiva
- Muy efectiva
- Algo efectiva
- Algo inefectiva
- Muy inefectiva

- Extremadamente inefectiva
- No tengo opinión

**P10** ¿Cómo caracterizaría la disponibilidad de los tribunales de su país para personas de diferentes clases socioeconómicas?

Hoy - Hace 10 años

- Igualmente disponibles para todas las clases
- Un poco más disponibles para personas de clases media/alta que para la clase baja
- Mucho más disponibles para personas de clases media/alta que para la clase baja
- No tengo opinión

**P11** ¿Cómo caracterizaría la disponibilidad de los tribunales de su país para personas en regiones urbanas en comparación con las regiones rurales?

Hoy - Hace 10 años

- Igualmente disponibles para personas en todas las regiones
- Un poco más disponibles para personas en regiones urbanas que en regiones rurales
- Mucho más disponibles para personas en regiones urbanas que en regiones rurales
- No tengo opinión

### **PARTE 3. SECCIÓN MEDIA**

**P1** ¿Cómo describiría su experiencia con el trabajo judicial en su carrera hasta ahora?

**P2** ¿Qué desafíos enfrentó comúnmente al realizar su trabajo judicial?

**P3** ¿Cómo maneja o manejó las presiones de tiempo y los plazos en su trabajo diario?

**P4** ¿Cómo maneja la presión de mantener la imparcialidad en su trabajo judicial?

**P5** ¿Cómo definiría la mística en relación a su trabajo judicial?

**P6** ¿Qué tipo de recursos considera esenciales para realizar un buen trabajo judicial?

**P7** ¿Cómo se asegura o aseguró de que su trabajo cumple con los estándares éticos y profesionales del trabajo judicial?

**P8** ¿Sabe cómo es hoy día el proceso de llenar el cargo de trabajo judicial que usted ocupó?  
¿Cuántos aplicantes hay en promedio por el cargo?

**P9** ¿Qué opina sobre cómo se eligen las autoridades judiciales?

**P10** ¿Tiene algún consejo para los nuevos trabajadores judiciales sobre cómo enfrentar los desafíos del campo?

- P11** ¿Qué cambios ha observado en el trabajo judicial durante su carrera?
- P12** ¿Cómo califica el impacto del trabajo judicial en su salud mental?
- P13** ¿Qué piensa sobre el papel de las nuevas tecnologías y las redes sociales en el trabajo judicial actual?
- P14** ¿Qué piensa sobre la presión popular sobre las decisiones judiciales?
- P15** ¿Cómo se mantiene actualizado sobre las mejores prácticas y desarrollos en el trabajo judicial?
- P16** ¿Hay algún aspecto del trabajo judicial que encuentre particularmente gratificante?
- P17** ¿Qué piensa sobre la creatividad en el campo de trabajo judicial?
- P18** ¿Qué impacto cree que tiene su trabajo en la sociedad en general?
- P19** En su opinión, ¿ha ayudado el sistema de carrera judicial introducido por la Ley 53 a lograr los objetivos de gobernanza democrática y desarrollo económico en Panamá? ¿Por qué o por qué no?
- P20** ¿Qué tan preponderante cree que es el poder judicial panameño en el proceso de elaboración del presupuesto nacional, y cómo influye esto en su trabajo o en el desempeño general del poder judicial?
- P21** Según su experiencia, ¿cuáles son los problemas más apremiantes que deben abordarse en futuras reformas del desempeño judicial en Panamá?
- P22** ¿Cómo ve la evolución del trabajo judicial en los próximos cinco años?
- P23** ¿Tienes alguna anécdota interesante o experiencia memorable que quisiera compartir?
- P24** ¿Cómo se ve contribuyendo al futuro del trabajo judicial?

## ANEXO 4

---

### CIFRAS LABORALES DEL ÓRGANO JUDICIAL Y DE LA PROCURADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN

A octubre de 2024, el Órgano Judicial empleaba un total de 6,700 personas.

De estas, 4,225 estaban nombradas de manera interina, mientras que 2,475 ocupaban cargos permanentes.

Entre el total de la fuerza laboral, 4,061 eran mujeres y 2,639 eran hombres.

La mayoría de los empleados ocupaban los siguientes roles: asistentes (628), oficiales (590), jueces (461), auxiliares (460), escribientes (430) y magistrados (83), incluidos aquellos que forman parte de la Corte Suprema de Justicia.

De los 544 jueces y magistrados en el sistema, 407 estaban nombrados de manera interina y 137 de forma permanente.

En la Procuraduría General de la Nación había 5,560 empleados, de los cuales 2,560 estaban nombrados de manera interina y 2,910 ocupaban cargos permanentes.

Los roles principales dentro de la oficina incluían asistentes (1,077), escribientes (935), oficiales (669), conductores (378), fiscales (371) y personeros (83).

De los fiscales, 81 estaban nombrados de manera interina y 290 de forma permanente.

## ANEXO 5

### CIFRAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE REFORMAS JUDICIALES PARA EL DESEMPEÑO

NOTA: Estas cifras son provistas por la administración del Órgano Judicial y no son el resultado de la investigación detrás de este estudio.

**Tabla 10**  
Casos Pendientes en el Órgano Judicial en el primer semestre de 2024

Jurisdicción	Pendientes de vigencias anteriores	Ingresados	Resueltos	Pendientes al finalizar Julio 2024
TOTAL	55,281	78,959	81,618	52,622
Corte Suprema	2,778	2,772	2,922	2,628
Penal	1,334	16,295	16,844	785
Civil	27,327	19,202	20,730	25,799
Familia	7,979	21,288	21,173	8,094
Niñez y Adolescencia	6,612	9,162	9,403	6,371
Libre Competencia	627	501	633	495
Trabajo	3,871	2,261	2,049	4,083
Marítimo	390	67	71	386
Agrario	1,607	522	958	1,171
Municipales mixtos	2,756	6,889	6,835	2,810

**Tabla 11**  
Indicadores de acceso judicial reportados por el Órgano Judicial

Indicador	2020	2021	2022	2023
Jueces por cada 100 mil habitantes	11.6	11.4	11.7	13.0
Defensores Públicos por cada 100 mil habitantes	5.8	6.1	7.1	6.8
Defensores de Víctimas por cada 100 mil habitantes	1.6	1.6	2.0	1.8
Incremento % de despachos judiciales	-0.8%	4.0%	3.8%	2.9%

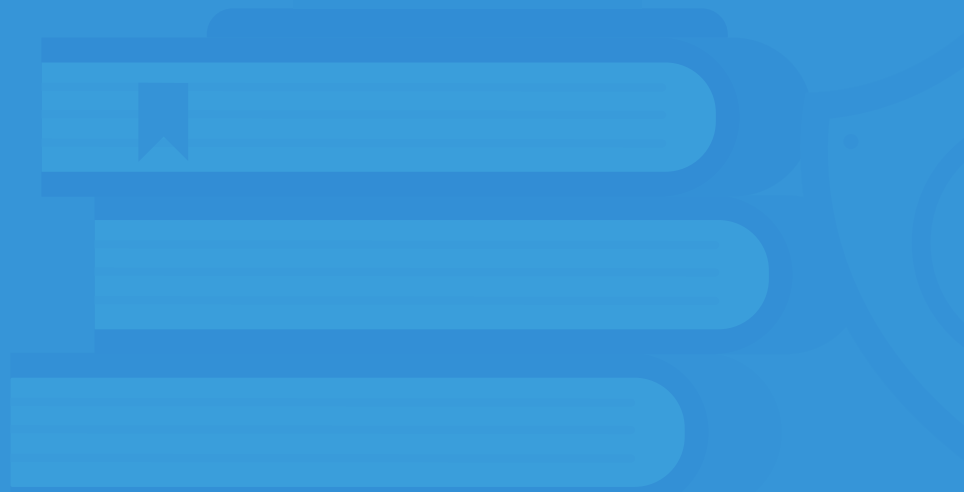


Indicator	2020	2021	2022	2023
Incremento en el número de casos ingresados de comarcas indígenas	270	634	627	873
Incremento de municipios de la República de Panamá con presencia del Programa de FJC	83%	84%	86%	88%

**Tabla 12**

Cantidad de inscritos en cada etapa de la carrera judicial a septiembre de 2024

Etapa	Descripción	Cantidad
1	Presentación electrónica de documentos	7
2	Superación de pruebas psicológicas y técnicas	
3	Curso de formación y pasantía	
4	Concurso de oposición	104
5	Entrevista (Unidad Nominadora y Sociedad Civil)	45



[www.libertadciudadana.org](http://www.libertadciudadana.org)



Fundación para el Desarrollo de la Libertad Ciudadana  
Capítulo Panameño de Transparencia Internacional