

Gestión judicial y los nuevos roles del Secretario



DRA. MYRIAN RAQUEL HULJICH

Secretaria del Juzgado de Primera Instancia de Distrito en lo Civil
y Comercial de la 18^a Nominación, Rosario.

1. Modelos

Desde hace algunos años los distintos operadores del derecho vienen bregando por el cambio de modelo de gestión judicial; y es que se puede llegar a pensar -sin temor a equivocarnos- que cualquier proyecto de reforma del derecho procesal puede verse seriamente comprometido sino impera la transformación de la gestión judicial que mire hacia afuera y puertas adentro.

En el primero de los aspectos señalados, la informatización que ha operado en nuestro Poder Judicial es un dato mayúsculo: el correo electrónico, el seguimiento de las causas por internet, el cargo electrónico, los accesos a información de algunos registros públicos, las proyecciones de la firma digital y del expediente electrónico, la búsqueda on line de obras jurídicas, la publicación de los fallos más relevantes de nuestro Alto Tribunal provincial como seguro resguardo al principio de publicidad de los actos de gobierno, constituyen muestras cabales del direccionamiento que el Poder Judicial de la Provincia de Santa Fe ha trazado en este camino de adaptación y aprehensión de la justicia a los beneficios y bondades de esta revolucionaria era de la comunicación e informatización y siempre teniendo en miras

un mejoramiento ostensible al acceso a la justicia y la eficacia y eficiencia del proceso constitucional.

Esta es una parte del paradigma y a todas luces es palpable para los usuarios y operadores de la justicia.

La que resta, la de puertas hacia adentro, y que aclaramos no por esa circunstancia la releva de la transparencia y publicidad que debe tener una casa de justicia, es la parte de la gestión judicial que más compromiso requiere del Secretario de un juzgado y de ahí la justificación de estas reflexiones.

Ante todo, cabe recordar que la gestión judicial comprende toda la actividad organizacional de índole administrativa, que sirve de apoyo a la labor jurisdiccional de los jueces, pues su implementación y estudio permiten la adecuada administración de los recursos humanos y materiales destinados a dicha función.

Su punto de partida es el trabajo que todos los días cumplen los jueces, secretarios, funcionarios, empleados -no podemos olvidarnos de nuestros practicantes y pasantes- y abogados; todos ellos, mancomunadamente, perseguimos el mismo interés, una justicia constitucio-

nal y que, a su vez, nos asegure una mejor calidad de vida, laboral y personal.

Difícilmente podremos salir de los módulos intercambiables donde la doctrina autoral asienta los pilares básicos de la gestión judicial. Aunque intentaremos llenar algunos de esos postulados con nuestro quehacer diario que nutren la abstracción cognoscitiva.

Así, por ejemplo, si pensamos en el liderazgo como factotum primario de la nueva gestión judicial, no es posible desatender que el perfil del juez que la sociedad exige por nuestros días es distinto al del Magistrado del siglo pasado, de despacho cerrado, poco asiduo al intercambio y diálogo con los distintos protagonistas de un expediente y con una dedicación casi pura y exclusiva en la hermenéutica y aplicación del derecho al pronunciar la sentencia.

Los días que corren determinan una mecánica distinta en el rol del juez, ya no basta el dictado de una norma individual que heterocomponga el conflicto. Hoy se impone hasta respuestas jurisdiccionales que salen de los contornos clásicos del derecho público y privado ante problemáticas que no pueden solucionarse por los carriles o conductos naturales

que la constitución y la ley atribuyen a los otros poderes del estado.

Y claro está, otro dato determinante en cualquier análisis que pueda efectuarse de la justicia, esto es, el crecimiento de la litigiosidad y, paralelamente, la ausencia de toda proporcionalidad con los recursos humanos y materiales que aquellos altos índices registra.

2. El liderazgo como destreza

Frente a este cúmulo de circunstancias la pregunta deviene inexorable en este discurrir del pensar ¿cómo encarrillamos el aparato judicial, nuestra casa, para hacer frente al nuevo horizonte de hacer justicia?

La primera respuesta es casi una obviedad. Al Juez, Secretario y a todos los que trabajan en nuestra casa se le debe exigir honestidad y conocimiento del derecho e idoneidad. Esta es una moneda que no puede trocarse o cambiarse, permanece inalterable en el tiempo, desde que no hay respuesta válida que pueda prescindir de estas dos exigencias de primer orden.

Ahora bien, si hablamos de un grupo de personas, con los defectos y virtudes de

cada uno, con las improntas de nuestras vidas y aun en el marco de participaciones activas de diálogos fluidos, intercambios intelectuales, de propuestas y opiniones, es necesario que una persona aglutine el flujo de información y finalmente decida, y esto le corresponde al juez como cabeza de estructura del órgano. El juez es el jefe de nuestra casa.

Aquí no hay excusas, el juez debe planificar como líder del grupo. Es un concepto innato y connatural de la judicatura y así lo entienden los propios destinatarios del proceso que ven al juez como responsable.

No basta una excelsa sentencia. Se reclama que en todo el procedimiento se procure un servicio eficaz y eficiente, que empieza desde la cara amable de mesa de entradas, la de evitar colas intratables, el dictado de un proveído congruente con lo pretendido, la realización de las audiencias a la hora señalada, la predisposición para enmendar un error o incluso para resolver los imponderables de todos los días.

Empero, las respuestas de su planificación integral de la política de un juzgado, de organizar y conducir, de influir en otros sujetos, logrando incentivar a los

miembros de su grupo para que trabajen en conjunto por un objetivo común tendrán aceptación racional del resto de sus colaboradores en la medida que el propio líder sea un ejemplo.

Peter F. Druckier ha dicho: «El líder no se distingue por las estrellas de sus charreteras. Un funcionario ejerce el liderazgo con el ejemplo. Y el ejemplo más grande que usted puede dar es, precisamente, consagrarse a la misión de su organización como un medio de engrandecerse, de respetarse más a sí mismo».

Un ejemplo muy gráfico de Labrada, Courtade y de Cara en «Manual de Gestión para el Servicio de Justicia» (Bs. As., 2008, Ed. Nova Tesis, pág. 48) compara al titular de una repartición judicial debe sentirse como capitán de un equipo de fútbol: no le corresponde dar todos los puntapiés que reciba la pelota, pero debe organizar, conducir y, por sobre todo, insuflar un deseo de éxito. Para ello, debe estar permanentemente a la par de los integrantes y, por sobre todas las cosas, dar ejemplo.

Siguiendo con la comparación deportiva, y aun cuando nos comprendan las generales de la ley, todo director técnico tiene un asistente de campo, ello son los secreta-

rios. Principal auxiliar del titular, tanto en las labores judiciales como en las relativas a la gestión judicial, por lo que la actividad que desarrollan es de máxima importancia para el logro de los objetivos.

La actuación de los secretarios se enfocará en materializar todas las disposiciones del juez, además de motivar y acompañar al grupo en las tareas; debe por ello actuar con prontitud, precisión y responsabilidad.

Podrá afirmarse que el secretario es un subordinado del juez, o que es otro líder o que es un lazo entre el juez o personal o jefe de todo el trabajo que no sea la actividad de sentenciar. Es una y todas las cosas a la vez.

Me explico.

Los cargos se jerarquizan a través de las personas que las ocupan.

Un secretario podrá ser fedatario y solo eso. No lo compartimos, debe ser el motivador de su personal, el que con su apertura del «*open mind*» puede trasladar las ideas novedosas, las críticas bien intencionadas del resto y canalizarlas para perfeccionar la labor.

El juez, el titular y líder indiscutible de casa, no podrá estar en cada una de las secuencias de la cotidianeidad de un juzgado. Si lo está el secretario, en contacto directo y permanente con el resto del equipo.

Aquí, al igual que el juez, deberá ser buen comunicador, saber escuchar, transmitir, con aptitudes para dirigir, persuadir y resolver todo aquello que podrá distraer al juez del estudio de los casos.

El denominado filtro de problemas es una actividad que corresponde al secretario, con autocontrol y audacia en su justo medio con la inteligencia para no caer en la irresponsabilidad.

3. Una unidad jurisdiccional es también un equipo

Persuadidos de que el secretario debe actuar siempre adelantando soluciones a posibles conflictos de trabajo. Por ejemplo, no es posible concebir un juzgado donde la ausencia de unos de sus integrantes paralice o dificulte el productor final diario.

Es necesario que todos los integrantes de la estructura conozcan cada uno de los puestos de trabajo de manera tal que cualquier eventualidad respecto de una termi-

nal pueda ser suplida sin vacilaciones ni tropiezos por otros integrantes del grupo.

Del mismo modo y en función de las capacidades que va adquiriendo el personal, en ciertas ocasiones resulta prudente la rotación de aquel con vistas a lograr su polifuncionalidad. Muchas veces la permanencia en un mismo puesto de trabajo, produce relajación y desgano y tiene un efecto desmotivador; en esos supuestos, es necesario un renovado estímulo de nuevas tareas.

Todos no podemos estar en todo, ni el juez ni el secretario. La delegación de tareas de manera responsable y equilibrada es de vital importancia en la estructura organizativa del juzgado. Luego vendrá los inter-controles recíprocos, a sabiendas de que cuantos más filtros pase una diligencia o actuación procesal menor índice de equivocación o yerro habrá en el resultado.

Se requiere internalizar el trabajo en equipo y esto es labor de los líderes; los puestos de trabajo de un juzgado no son terminales aisladas o comportamientos estancos; por el contrario, el caso, donde está en juego la vida, el honor, el patrimonio de una persona -vale tenerlo siempre presente-, constituye una se-

cuencia de actos absolutamente concatenados donde necesita la cohesión, solidaridad, sentido de pertenencia de cada uno de los componentes del grupo.

Para trabajar en equipo es esencial la cooperación de todos los actores, basada en su compromiso para alcanzar los objetivos propuestos y su participación activa.

Y eso se consigue solo en un ambiente de armonía, de compañerismo, de respeto por el trabajo del otro siendo los secretarios principales actores de la atmósfera de un juzgado como así también de mantener a su personal altamente motivado.

John W. Newstrom, en su obra «Comportamiento Humano en el Trabajo», define motivación del trabajo como «...el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que el empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras; desde un punto de vista ideal, estas conductas se dirigirán al logro de una meta organizacional...».

No se pueden entender el buen funcionamiento de una organización sin la motivación adecuada a nuestro personal, pues ésto genera que al interior el ambiente sea propicio para mantener relaciones laborales sanas, en las cuales los grupos puedan

trabajar llegando a los resultado que busca el objetivo, que no es otro que procesar el caso de manera eficaz, eficiente y en tiempo oportuno como reclama el debido proceso constitucional.

Pensamos que muchos de los secretarios podrán -en un futuro no muy lejano- ser jueces y dignifica la actuación de ellos, la colaboración en el dictado de las resoluciones judiciales.

Pensar y escribir una sentencia, como cualquier otro rol o tarea que asumamos en la vida, es una actividad que se aprende, se ejercita. No es una oportunidad menor la que tenemos de jerarquizar nuestros cargos a partir de la elaboración de proyectos. Sabedores que no tenemos capacidad de decisión en un pleito, pero si colaborar con el resultado, contando con la generosidad de nuestros magistrados de enseñarnos el arte de lo transmitir en papel de dar a cada uno lo suyo conforme las constancias de la causa.

La problemática donde está inserta el servicio de administración de justicia conlleva inexorablemente a la nueva concepción del juez de nuestros tiempos y a re-dimensionar al Secretario y a todos los componentes de un juzgado.

4. La exigencia de una Capacitación continúa

Pero liderazgo, motivación y trabajo en equipo serán postulados que caerán en saco roto sino hay una capacitación permanente.

Este es un imperativo de primer orden. Capacitarnos y capacitar.

La Corte Suprema a través de su Centro de Capacitación Judicial ha puesto su norte también en la adquisición de aptitudes específicas en el quehacer funcional de los juzgados. Y más allá de los reparos que el Colegio de Magistrados ha manifestado en torno a los arancelamientos, no puede desconocerse, por el contrario, corresponde celebrar el copioso marco de actividades que se organiza el Centro para la adquisición de herramientas y de prácticas que tienda a mejorar la calidad de la justicia santafesina.

En el mismo orden, el Instituto del Secretariado del Colegiado de Magistrados y Funcionarios del Poder Judicial de la Provincia de Santa Fe ha puesto en marcha distintos encuentros a partir del 12 de abril de 2012 a saber: «Lineamientos sobre gestión de una oficina judicial» con la Dra. María Laura Sabatier, «El Secre-

tario como jefe de oficina en sus relaciones laborales» con la Psicóloga Inés Sayas, «El asociacionismo y la visión actual de los Secretarios», Dr. Ariel C. Ariza, Presidente del Colegio de Magistrados y Funcionarios del Poder Judicial de la Provincia de Santa Fe, a «Funciones fedatarias de los Secretarios» con los Dres. Mariela Oliva y José Cassanello Secretarios de la Oficina de Certificaciones de Rosario del Poder Judicial de la Provincia de Santa Fe; «Control a los aportes de la Caja Forense en los expedientes judiciales» con la Dra. Mariana Martínez abogada de Caja Forense, «Aspectos del régimen de sumarios administrativos aplicables a los integrantes del Poder Judicial santafesino» con el Dr. Iván Kvasina, Juez del Juzgado de Distrito en lo Civil y Comercial de la 5ta. Nominación de Rosario y la Dra. Mariana Guida, Relatora de la Suprema Corte de Justicia de la Provincia de Santa Fe, «El Prosecretariado y su reglamentación» con los Dres. Fabiana Genesio Secretaria de Cámara de Apelación en lo Civil y Comercial Sala I de la ciudad de Rosario y Florentino Malaponte Secretario del Juzgado de Primera Instancia de Instrucción N°2 de la ciudad de Rosario, «Los aspectos registrales de los documentos judiciales» con los Dres. Miguel Angel Luverá, Director del Registro General

de la Propiedad Inmueble de la ciudad de Rosario y el Dr. Ariel Galván, «Efectos secuestrados: Importancia. Normativa» con el sr. Osvaldo Corona, Encargado de la Sala de Efectos Secuestrados de los Tribunales Provinciales de Rosario y «Escrituras judiciales: distintos tipos. Clasificación y características esenciales» con el Escribano Enrique E. Filippini. Gestando así nuevos conocimientos sobre gestión judicial y respecto de problemáticas puntuales en las tareas de la Secretaría.

Finalmente, capítulo aparte debemos dedicar a la figura del Prosecretario.

El Alto Tribunal provincial por Acuerdo de fecha 19.5.2004, Acta 18, punto 9, incorporó a este Poder Judicial la figura del Prosecretario de Juzgado, al aprobar el «Régimen de los Prosecretarios, Practicantes y Pasantes del Poder Judicial de la Provincia de Santa Fe, previendo en el artículo 1 de la mencionada reglamentación, que en los Juzgados de Primera Instancia de Distrito en lo Civil y Comercial; en lo Laboral; en lo Civil, Comercial y Laboral; y en los Tribunales Colegiados de Instancia Única, podían actuar Prosecretarios a razón de uno por cada órgano jurisdiccional o secretaría de trámite, en su caso. Que con posterioridad, por Acta 38, punto

6 de fecha 22.9.2004, La Corte modificó el citado artículo 1, posibilitando que los Juzgados de Primera Instancia de Distrito pertenecientes al Fuero Penal, los Juzgados de Menores, los Juzgados de Primera Instancia de Circuito con asiento en las sedes de Distrito y las Cámaras de lo Contencioso Administrativo, pudieran contar también con la aludida figura. Asimismo, y en la continuidad de la consolidación del sistema instaurado, en una tercera etapa, se procedió a extenderlo a los órganos jurisdiccionales de segunda instancia, y a las dependencias del Ministerio Público; todo lo cual ha posibilitado el desempeño de Prosecretarios en distintas dependencias judiciales de la Provincia, habiéndose alcanzado resultados altamente satisfactorios en orden a lograr una mayor optimización del servicio, contando a la fecha con 170 Prosecretarios desempeñándose en todos los fueros e instancias.

Corresponde agregar que la Comisión impulsora de esta figura se expidió destacando temas que necesariamente debían ser objeto de regulación legal, cuales son algunas de las facultades propias del Secretario y que se encuentran previstas en el artículo 174 de la ley número 10.160 (t.o. Decreto 0046/98).

El respectivo respaldo presupuestario

al requerimiento de modificación legislativa referido, ha solicitado por la Corte Suprema en reiteradas oportunidades, a través del anteproyecto de presupuesto que anualmente se remite al Poder Ejecutivo provincial, la provisión de los correspondientes cargos presupuestarios (vid Acuerdos de fechas 30.8.2006, Acta 34; 15.8.2007, Acta 34; 25.6.2008, Acta 26; 2.7.2009, Acta 29; y 10.8.2010, Acta 32).

Por último, cabe agregar la Legislatura de la Provincia de Santa Fe, en fecha 26.8.2010, sancionó la ley 13.117, cuyo artículo 1 modifica el Título IV, Capítulo I, apartado «e» de la Ley número 10.160 (t.o. Decreto 46/98), agregando el inciso 21 al artículo 174, incorporando dentro de las Atribuciones y deberes de los Secretarios «poder delegar sus atribuciones y deberes en el prosecretario, conforme a la reglamentación que disponga la Corte Suprema de Justicia»; en tanto el artículo 2 de la referida ley 13.117 dispone que la presente ley no es aplicable a los Secretarios del fuero penal, de conformidad a lo establecido en las leyes 13.013, 13.014 y 13.018.

Este breve relato histórico y normativo da cuenta que la figura del Prosecretario es una realidad incontrastable de nuestros órganos jurisdiccionales. Sabemos

del antagonismo que genera una mayor responsabilidad y una remuneración que derechamente no la retribuye.

La Corte Suprema ha realizado esfuerzos y contamos con ese camino institucional y del Colegio que representamos. Pero aun en este estado de cosas, se impone un reconocimiento de hecho, de validación fáctica de todos los magistrados y funcionarios que dentro del marco de delegación legislativa otorgada a los Prosecretarios sus atribuciones no sean mermadas por conducto de mantener un status funcional que ha sido definitivamente superado.

5. Conclusiones provisorias

En fin, la justicia provincial santafesina -al igual que en el resto del país- se inserta en un paisaje de litigiosidad, complejidad de los procesos, incesante marea legislativa, una ampliación de la legitimación procesal, carencia de recursos y frente a estos factores, simplemente enunciativos y no taxativos, la respuesta esperable impone romper con ciertos moldes anacrónicos de la gestión judicial.

Para ello no solo cabe redimensionar la figura del juez de los días que corren sino también la del Secretario; ya no basta el

simple actuario que cierra las puertas del juzgado al final de la jornada. Hoy se exige otros condimentos, liderazgo motivador, gestor y hacedor del grupo humano, capacitación continua con marcado tinte funcional y operativo, jerarquización del cargo a través de la colaboración permanente en la confección de resoluciones judiciales, no dejan de constituirse en aristas más que necesarias para escapar del ritualismo y el unguento de la burocracia.

Creemos que este debe ser el rostro del nuevo personaje, del secretario, así contribuiremos con los postulados constitucionales de afianzar la justicia de manera eficaz y eficiente y en tiempo razonable ■