

El secretario en la gestión judicial para llegar a una justicia moderna

DRA. MARÍA FABIANA GENESIO

Secretaria de la Cámara de Apelación en lo Civil y Comercial de la Sala I de Rosario

DRA. MYRIAN RAQUEL HULJICH

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

El secretario como líder motivador, gestor y hacedor del grupo humano que compone una unidad judicial debe contribuir a las nuevas transformaciones que se están gestando en la justicia como consecuencia de una litigiosidad creciente y cada vez más compleja.



1. Algunas consideraciones generales

(Ver Imagen I)

En la realidad actual, caracterizada por la globalización y el uso de tecnologías informáticas, observamos un incremento y una gran diversidad de las necesidades que la gestión pública debe satisfacer para posibilitar la prestación de un servicio eficaz y eficiente de justicia.

Se ha dicho, en este sentido, que mientras la realidad y las sociedades se mueven –y a veces avanzan– a pasos agigantados, las organizaciones públicas, enmarcadas por normas y prácti-

cas de otros tiempos, se ven sobrepasadas; generándose una desincronización entre la demanda social y la oferta de servicios del sector público, en especial, del sistema judicial argentino¹.

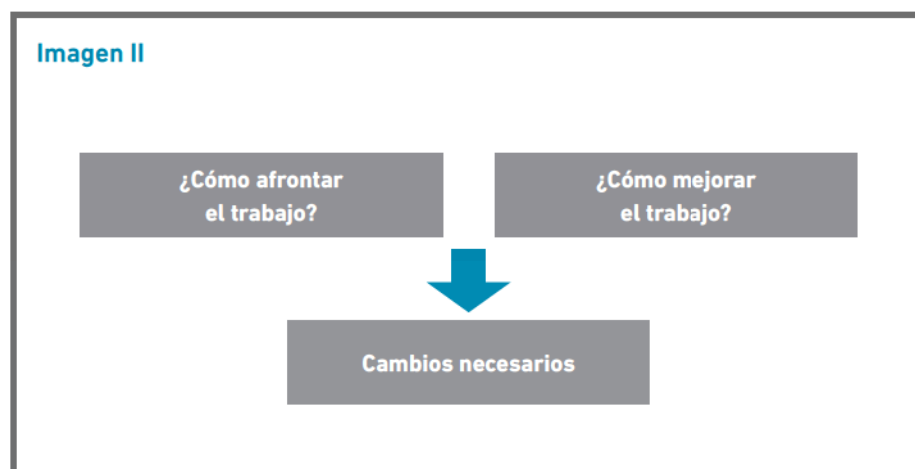
En la labor tribunalicia la carga de trabajo se ha incrementado como consecuencia del crecimiento de la litigiosidad, la que también se ha diversificado y ha variado en su complejidad, llegándose muchas a veces al colapso. Frente a la demanda social se hace necesario gestionar cambios en la organización de una dependencia judicial, cuya estructura ha permanecido inalterada en el tiempo y prácticamente invariable en su organización interna y forma de trabajo. El desafío será renovar las

«...entendemos a la gestión judicial como la capacidad para organizar la labor diaria de la oficina judicial optimizando los recursos disponibles. Y es allí donde la figura del secretario cobra importancia. La coordinación del secretario es fundamental para mejorar la prestación del servicio de justicia en beneficio de quienes acuden en su búsqueda.»

Imagen I



Imagen II



herramientas y técnicas para llegar a una justicia más rápida y eficaz, en un tiempo razonable, respuesta esperada por la ciudadanía en general y por los justiciables en especial. (Ver Imagen II)

2. La gestión judicial

La gestión judicial es toda la actividad organizacional de índole administrativa, que sirve de apoyo a la labor jurisdiccional de los jueces cuya independencia está garantizada por la Constitución. Comprende el trabajo que cotidianamente cumplen magistrados, funcionarios, empleados y abogados, quienes son los protagonistas de los cambios necesarios para que el servicio de justicia mejore en forma continua, con el aporte de otras disciplinas y en permanente contacto con la realidad social².

Así, entendemos a la gestión judicial como la capacidad para organizar la labor diaria de la oficina judicial optimizando los recursos disponibles. Y es

«...el secretario es el principal auxiliar del juez, director del procedimiento y es quien –como jefe de la oficina– tiene la tarea de cubrir todos los espacios de su dependencia judicial. Sus atribuciones han ido aumentando y transformándose, excediendo ampliamente su papel como fedatario o asistente del juez.»

allí donde la figura del secretario cobra importancia. La coordinación del secretario es fundamental para mejorar la prestación del servicio de justicia en beneficio de quienes acuden en su búsqueda. Es el motor para procurar los cambios y permitir las verdaderas transformaciones junto con el juez y con los empleados, los practicantes y los pasantes que diariamente colaboran en el quehacer judicial.

3. La figura del secretario en la gestión judicial

Desde el punto de vista etimológico la palabra «secretario» está enraizada al término «secreto», proveniente del latín *secernere*, lo que significa segregar por elección, separar o poner aparte. Pese al origen del término –entendiéndose como el que esconde o resguarda secretos–, desde una perspectiva actual la función del secretario está destinada a garantizar la certeza y publicidad de los actos judiciales, con atribuciones especializadas. Su real misión en el contexto del proceso judicial

y de la administración de justicia del sistema republicano de hoy es quien no sólo colabora sino quien también conduce, dirige y propone, bajo las directivas del magistrado, cumpliendo un universo de funciones³.

En la actualidad, el secretario es el principal auxiliar del juez, director del procedimiento y es quien –como jefe de la oficina– tiene la tarea de cubrir todos los espacios de su dependencia judicial. Sus atribuciones han ido aumentando y transformándose, excediendo ampliamente su papel como fedatario o asistente del juez. Tiene a su cargo la realización y coordinación de una multiplicidad de tareas relevantes, tanto jurídicas como administrativas, y que hacen a la gestión judicial.

En el proceso, el secretario debe llevar adelante el despacho diario, firmando los cargos y las demás actuaciones, resolver las vicisitudes que se producen en el juzgado, atender las consultas de los profesionales, estar presentes en las audiencias, formar a los nuevos empleados, orientar a los

que ya tienen experiencia pero que se encuentran frente a un expediente complejo, controlar el funcionamiento del sistema informático, certificar firmas, emitir constancias, custodiar la documental, controlar los oficios y sellados impositivos, etc. Tiene a su cargo la dirección del personal integrante de la oficina, debe también supervisar las instalaciones del Juzgado y el abastecimiento de los insumos. Además, en numerosos casos, colabora en la realización de proyectos de resoluciones interlocutorias y definitivas que el juez luego firmará. En definitiva, la función del secretario judicial no se limita a la del monopolio de la fe pública en las actuaciones judiciales siguiendo lo dispuesto en los Códigos de Procedimientos, las leyes orgánicas de los Poderes Judiciales y en los reglamentos y acordadas de la Corte, sino que debe afrontar con responsabilidad extrema las múltiples funciones que en la práctica cumple en la oficina judicial. Vale recordar, al respecto, que la mayoría de las tareas del secretario tienen escaso margen de error ya que todas sus obligacio-

«Se ha dicho que el secretario complementa al juez y comparte con él la función de liderar al equipo, motivar y acompañar a sus miembros en el desarrollo de su tarea.»

nes generan responsabilidades administrativas, penales y patrimoniales, en el supuesto de incumplimiento. Las imprecisiones o equivocaciones en el trámite del proceso repercuten luego en la labor del magistrado, quien se ve obligado a dedicar tiempo y esfuerzo en subsanar errores o resolver cuestiones incidentales.

Se ha dicho que el secretario complementa al juez y comparte con él la función de liderar al equipo, motivar y acompañar a sus miembros en el desarrollo de su tarea⁴.

Frente a estos cambios, la evolución de la figura del secretario ha sido materia de preocupación de la gestión judicial. Las respuestas que han surgido van desde el extremo de la supresión del secretario judicial, hasta la más conservadora consistente en reformular sus atribuciones en el marco de estructuras existentes con asignación de mayores responsabilidades. También se ha propuesto conservar al secretario judicial pero creando oficinas de tramitación de expedientes y manejo

de recursos. Por último, se pensó en su transformación en jueces o fiscales, lo que en realidad podría subsumirse en la primera de las opciones o considerarse como un escalón dentro de la carrera judicial, sin que ello implique modificaciones de las actuales estructuras organizativas⁵.

A continuación analizaremos estas posibilidades.

3.1. Eliminación de la figura del secretario.

En el fuero penal, el abandono del proceso inquisitorio y su reemplazo por el modelo acusatorio ha producido un cambio radical en la estructura de los juzgados, donde las atribuciones y responsabilidades (en especial en cuanto a la investigación se refiere) han pasado al ámbito del Ministerio Público Fiscal. Esto ha sido particularmente notorio en nuestra provincia. La ley 12.734, sancionada en el año 2007, establece un nuevo Código Procesal Penal para la provincia de Santa Fe, que importa una trans-

formación total del sistema de enjuiciamiento penal, tanto en cuanto a sus caracteres (incorporación del sistema acusatorio) como en lo que a la estructura judicial requiere. La investigación penal ha dejado de estar a cargo de los juzgados correccionales y de instrucción, y ha pasado a la órbita de los fiscales. Con ello se ha procurado que la función del juez pase a ser exclusivamente la de resolver lo que aquellos le traigan a su conocimiento. De esta manera, la reforma se tradujo en la desaparición de los juzgados como unidad jurisdiccional. En su lugar, se han creado lo que se denomina «colegios de jueces», de primera y de segunda instancia. Para consolidar esta reforma, ha sido necesaria una reorganización del Poder Judicial a través de leyes complementarias, que estructuran el Ministerio Público de la Acusación (ley 13.013), un Servicio Provincial de Defensa Pública (ley 13.014) y una Oficina de Gestión Judicial. Esta última desempeña una tarea primordial en el nuevo sistema, que consiste en asignar cada caso a un juez del «colegio», una vez que los

«...la jerarquización y revalorización de la función del secretario judicial exige privilegiar sus roles de impulsor del procedimiento y jefe de la oficina judicial. Con esta alternativa, que contrasta con la eliminación del secretario que se ha realizado en la reforma penal santafesina, se evita «el desaprovechamiento de la línea más preparada con que cuenta la Justicia Argentina».»

fiscales han tomado conocimiento del hecho delictivo e iniciado la investigación penal. También desarrolla la actividad administrativa de los colegios.

Otro cambio fundamental producido fue la desaparición del expediente judicial conformado por actas formales y por la prueba recabada a lo largo de la instrucción. Se ha optado, en su lugar, por la desformalización, por la cual el Ministerio de la Acusación no está obligado a llevar la investigación con un legajo estructurado legalmente; materializándose el juicio en audiencias orales.

La Oficina de Gestión Judicial tiene al frente un director que en nada es asimilable al antiguo secretario ya que su perfil profesional es radicalmente distinto. La ley dispone al respecto que *«deberá contar necesariamente con título universitario con incumbencias en administración de empresas o ingeniería industrial»*.

En este nuevo esquema, existían opiniones contrapuestas. Para los auto-

res del proyecto las funciones habituales de los secretarios carecerían de sentido al ser reemplazados en su función de jefe de la oficina por la Oficina de Gestión Judicial; y, en su carácter de conductor del procedimiento, por el Ministerio de la Acusación. Otras posiciones, como la del Colegio de Magistrados y Funcionarios de nuestra provincia, sostenía la conveniencia del mantenimiento de la figura.

En cuanto a los secretarios que se desempeñaban hasta entonces en sus funciones, los mismos han tenido la opción de pasar al nuevo sistema en calidad de fiscales o de defensores.

3.2. Modificación de las atribuciones y responsabilidades.

Hay quienes postulan la posibilidad de aprovechar la existencia de un cuerpo de funcionarios con conocimientos jurídicos y capacitación en materia judicial pero con un proceso de depuración en las tareas que realizan. La función fedataria puede ser cumplida por otros funcionarios o dependencias

administrativas (como es el caso de la Oficina de Certificaciones) o ser suplida por nuevos recursos tecnológicos. De esta forma, la jerarquización y revalorización de la función del secretario judicial exige privilegiar sus roles de impulsor del procedimiento y jefe de la oficina judicial.

Con esta alternativa, que contrasta con la eliminación del secretario que se ha realizado en la reforma penal santafesina, se evita *«el desaprovechamiento de la línea más preparada con que cuenta la Justicia Argentina»*⁶.

3.3. Creación de oficinas independientes

Se ha propuesto conservar el secretariado judicial, pero creando oficinas autónomas, que cumplan fines específicos: una oficina de gestión administrativa junto con otras secretarías especializadas dentro de cada fuero, que tengan en cuenta las diferentes vicisitudes de los procesos⁷. La creación de una oficina administrativa tiene por objeto evitar que las auto-

«...el secretario es el gran «gestionador» en la oficina judicial frente a cualquier perspectiva inmediata y coyuntural. Entonces, corresponderá modificar el status formal para contemplar las numerosas funciones que materialmente ejerce sin olvidarnos que es una figura absolutamente necesaria para el funcionamiento del servicio de justicia.»

ridades del juzgado (tanto juez como secretario) tengan que ocuparse de la gestión cotidiana, optimizándose así su tiempo para la labor jurídica, sea en el dictado de resoluciones (en el caso del juez) o en el progreso del proceso y las demás funciones auxiliares que cumple el secretario. Esta oficina permitiría incorporar técnicos y administradores para que asuman el conjunto de tareas extrajurídicas que actualmente absorben parte del tiempo de los funcionarios judiciales. Con ello, por un lado, se los eximiría de tener empleados a su cargo, de las tareas de gestión y de la organización de una oficina propia. Simultáneamente, se lograría la intervención de profesionales especialmente capacitados en la gestión de la función judicial, y se evitaría dejarla a cargo de abogados, que por su formación carecen de habilidades gerenciales⁹. Esta intervención de personas con especialidad en otras áreas aportaría un nuevo enfoque de los problemas (p. ej. a través del manejo profesional de la estadística o de los sistemas y procesos de trabajo) que podría mejorar

la calidad del servicio.

En cuanto a la labor jurídica del secretario, se propicia en este caso la creación de una sola secretaría dividida por unidades especializadas o de una serie de secretarías especializadas funcionalmente. Su función sería la de brindar asistencia a todos los jueces del fuero respectivo. Es decir, se trataría no de una especialización por la materia, sino por el tipo de tarea a desarrollarse. Con ello se plasmaría la experiencia adquirida en los fueros de Familia y de Menores, donde cada Juzgado tiene varias Secretarías especializadas. La diferencia sería aquí la organización de la secretaría como unidad autónoma de tramitación de expedientes⁹, que trabaja en colaboración con el juez.

3.4. Nuestra posición

Es nuestra intención recalcar la importancia del desempeño del secretario judicial, en un proceso –que como dijimos está en tiempos de cambio–. Por ello afirmamos que el secretario

es el gran «gestionador» en la oficina judicial frente a cualquier perspectiva inmediata y coyuntural. Entonces, corresponderá modificar el *status* formal para contemplar las numerosas funciones que materialmente ejerce sin olvidarnos que es una figura absolutamente necesaria para el funcionamiento del servicio de justicia.

Se propicia fortalecer el rol del secretario judicial como eje del cambio, mediante el aumento de sus competencias procesales, facultades impulsorias, resolutorias en el orden procesal y en materia de ejecución, con el objeto de posibilitar el más eficaz y eficiente desempeño integral en función de sus capacidades¹⁰.

Se podrá entender al secretario como 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 vez¹¹.

Hay que destacar que los cargos se jerarquizan a través de las personas

«Un Secretario podrá ser fedatario pero no sólo eso. Debe ser el motivador de su personal, el que con su apertura del «open mind» puede trasladar las ideas novedosas, las críticas del resto y canalizarlas para perfeccionar la labor.»

que las ocupan. Un Secretario podrá ser fedatario pero no sólo eso. Debe ser el motivador de su personal, el que con su apertura del «open mind» puede trasladar las ideas novedosas, las críticas del resto y canalizarlas para perfeccionar la labor.

4. Ejes de la gestión

Para profundizar el cambio, y en aras al éxito de la gestión de la oficina judicial, es necesario analizar algunas condiciones que deben estar presentes: el liderazgo, el trabajo en equipo, la ampliación de las tareas habituales, las herramientas informáticas, la capacitación permanente, contar con medios alternativos –como la mediación y el arbitraje–, usar las estadísticas para planificar la organización, conocer los roles que cada uno cumple dentro de cada oficina, entre muchas otras.

Analizaremos aquellas que entendemos resultan de fundamental importancia.

4.1. El liderazgo en la gestión

El juez es el titular y líder indiscutible de la oficina judicial pero no podrá estar en cada una de las secuencias de la cotidianeidad de un juzgado. Si lo estará el Secretario, en contacto directo y permanente con el resto del equipo. Es él quien deberá asumir un rol de liderazgo en los procesos de cambios. Para ello se requiere que sea un buen comunicador, que sepa escuchar, transmitir, que posea aptitudes para dirigir, persuadir y resolver todo aquello que podría 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 y con la inteligencia para no caer en la irresponsabilidad.

Hacen a un buen líder aptitudes como saber administrar el tiempo, conocer cuánto requiere realizar cada tarea y establecer cuál es el que debería necesitarse en realidad.

Diferenciar lo urgente de lo importan-

te, de aquello que puede delegarse a fin de optimizar el trabajo.

Es condición ineludible la idoneidad, buscar un perfil acorde para el cumplimiento de la función judicial. Todas estas exigencias ponen a prueba las condiciones personales del secretario, quien debe llevar a cabo un liderazgo necesario, capacitarse y a su vez capacitar para lograr que el equipo –léase Juzgado y Oficina de Gestión– funcione.

4.2. El trabajo en equipo en la gestión

Entendemos que hay que aprovechar las capacidades de todos los que trabajan en una unidad judicial, de modo tal que habrá que tener en cuenta la asignación de las tareas como la motivación para lograr una participación activa del personal. Ello hará que los integrantes de la oficina se sientan involucrados y protagonistas de la tarea judicial.

Acá la figura del secretario es relevante porque –como ya dijimos– de-

«Si lo estará el Secretario, en contacto directo y permanente con el resto del equipo. Es él quien deberá asumir un rol de liderazgo en los procesos de cambios. Para ello se requiere que sea un buen comunicador, que sepa escuchar, transmitir, que posea aptitudes para dirigir, persuadir y resolver todo aquello que podría distraer al juez del estudio de los casos.»

berá, junto con el juez, liderar, establecer objetivos comunes en aras a organizar y distribuir las tareas. Tendrá que tener la particular capacidad para conducir, tomar decisiones, organizar y comprometerse para que en definitiva la labor de todos los involucrados en el servicio de justicia –tanto del magistrado, el funcionario, los empleados– sea concretada en forma más llevadera, mejorando la calidad de vida de quienes brindan muchas horas al servicio de justicia.

El equipo deberá estar motivado, capacitado conforme a la nueva realidad y tener una buena conducción sin olvidar que no hay mejor manera de enseñar y conducir que dar el ejemplo con dedicación y esfuerzo.

Es importante también el diálogo, la comunicación entre el secretario y los integrantes colaboradores de la unidad judicial, permitiendo el intercambio de ideas que siempre resulta ser enriquecedor. Habrá que tener la capacidad de saber escuchar propuestas, habrá que fomentar la coopera-

ción participativa, fomentar iniciativas, reconocer los esfuerzos, expresar opiniones críticas con finalidad de cooperación y crear un ámbito de confianza laboral. Cuanto mayor sea la confianza, menor será el control que el secretario deberá efectuar.

El diálogo permitirá conocer los problemas, determinar la causa de los errores y buscar la forma adecuada de corregirlos.

Entender la estructura de un juzgado como equipo exige: a) permanencia del personal, el que no puede modificarse permanentemente; y, b) entrenamiento.

4.3. La ampliación de tareas en la gestión judicial y el fortalecimiento de las propias

Se hace necesario lograr que el juez limite su función a aquella para la que fue designado: tomar decisiones jurisdiccionales de modo tal que pueda optimizar sus tiempos para resolver más casos; y, así, asegurar la tutela judicial efectiva de los derechos de

los ciudadanos.

Es también importante afianzar el nuevo paradigma del juez comprometido con los derechos fundamentales y sociales, priorizando una justicia de proximidad o inmediata, para lograr un sistema procesal ágil, dinámico, expedito y flexible –cuando así lo permita la naturaleza de la cuestión– de modo de lograr el acercamiento del servicio de justicia a sus destinatarios¹².

Para ello el secretario, considerado como la columna vertebral del Poder Judicial, conforme a sus aptitudes técnicas y funcionales deberá contar con mayores facultades procesales y de potestades resolutivas.

4.4. Las herramientas informáticas

La introducción de nuevas formas tecnológicas es primordial a la hora de analizar innovaciones o cambios en la forma de trabajo. En esta área cobra particular relevancia las llamadas «TIC's». Las TIC's = Tecnologías de la Información y las Comunicacio-

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

nes son aquellos métodos y recursos que posibilitan el registro, tratamiento, transformación, almacenamiento, utilización, presentación y circulación de la información.

Se habla de la importancia de la incorporación de las TIC's en la oficina judicial porque tales herramientas informáticas permiten que las mismas personas hagan las mismas tareas en menor tiempo. Facilitan el proceso de cambio.

Podemos mencionar como TIC's aplicables a la gestión judicial, el intento por digitalizar las actuaciones con la finalidad de llegar al desafío del expediente digital –con la consecuencia ineludible de la despapelización–, internet, la firma digital, la notificación electrónica.

En este sentido se ha sostenido que la incorporación de la tecnología no garantiza, en sí misma, una justicia mejor pero sí debe entenderse como una condición necesaria, no suficiente, para su alcance. Será la base del planteo de todo programa o proceso de refor-

ma judicial de modo tal que permita contribuir a lograr la disponibilidad en tiempo y forma de la totalidad de la información necesaria, vista como la materia prima, el insumo indispensable para los procesos que se definan dentro de cada organización, garantizando, además, la confidencialidad y la integridad de la misma¹³.

Los sistemas informáticos, junto con otros recursos tecnológicos disponibles, son valiosas herramientas que deberán estar organizadas en función de las necesidades, debe servir adecuadamente al servicio de justicia, optimizando los tiempos, utilizando criterios de racionalidad y el conocimiento o experiencia de los propios operadores del sistema judicial que son quienes mejor conocen las fortalezas y debilidades del sistema.

No podemos dejar de mencionar que la justicia de Santa Fe, en el marco de la ley nacional N° 25.506 –y su decreto reglamentario N° 2.628/2002– y de la ley de nuestra provincia N° 12.491, encabeza el uso de la firma digital,

siendo ella una herramienta tecnológica que garantiza la integridad, inalterabilidad y autenticidad de los documentos enviados por medios electrónicos, como su autoría.

Actualmente, la firma digital se está utilizando en trámites administrativos entre los juzgados y oficinas judiciales con la Secretaría de Gobierno y la Secretaría Letrada de la Corte Suprema, aunque la tecnología de correo electrónico con firma digital también permitió celebrar un acuerdo de cooperación con el Registro Nacional de Reincidencia, por el que se instauraron las Unidades de Recepción y Expedición de Antecedentes Penales, y la firma del Convenio de Comunicación Electrónica Interjurisdiccional suscripto entre los poderes judiciales de la Argentina con el fin de contribuir al desarrollo de un sistema judicial ágil y eficiente.

El servicio de internet que permite acceder a información de algunos registros públicos como así también a la búsqueda *online* de obras jurídicas y de jurisprudencia destacada de nuestra

provincia como del resto del país, siendo de gran utilidad la implementación del sitio web de la justicia santafesina.

El sistema iurix –sistema de autoconsulta de expedientes *online*– cuya implementación se está extendiendo a todos los fueros de la provincia, también ayudan a la gestión judicial, tanto para los integrantes de la unidad como para los abogados que pueden consultar o acceder a los expedientes vía *online*, con la salvedad que los datos visualizados son meramente informativos.

Se ha logrado así un intercambio más fluido y seguro entre el Estado y la sociedad, mejorando las comunicaciones entre los distintos organismos, agilizando la gestión, reduciendo costos y tiempos, generando ahorros para el Estado y la ciudadanía.

4.5. La Capacitación permanente

La capacitación es fundamental. Capacitarse y capacitar. Esto debe complementarse con reuniones periódicas

entre los miembros del equipo. Es importante crear espacios de aprendizaje, enseñanza, intercambio de experiencias. Estos momentos también permiten el fortalecimiento de las relaciones humanas del grupo.

5. Segunda Conferencia Nacional de Jueces (año 2007) y el debate sobre gestión judicial

La Segunda Conferencia Nacional de Jueces, llevada a cabo en la ciudad de Salta los días 6 y 7 de setiembre de 2007, abordó y promovió el debate sobre gestión judicial y su mejora mediante criterios de eficacia e incorporación de herramientas tecnológicas; además de otros temas como la independencia del Poder Judicial, la disminución de la litigiosidad y los mecanismos facilitadores para la resolución alternativa de conflictos. Del trabajo en comisiones, en lo que aquí nos interesa, se arribó a importantes conclusiones en materia de gestión judicial: «Desarrollar un programa de gestión judicial basado en los siguientes princi-

pios: a) liderazgo; b) enfoque en el destinatario de la prestación de justicia, c) desarrollo y capacitación del personal, d) información y su análisis, e) planificación estratégica y operativa, f) control de calidad, g) ética en la gestión, h) control de los resultados operativos. Promover un programa de capacitación para jueces, funcionarios y empleados, enfocado en la gestión judicial en todo el país. Peticionar a los demás poderes del estado para que habiliten los recursos económicos necesarios y sancionen las leyes que se requieran para facilitar el sistema de gestión. Señalar que una justicia rápida necesita imprescindiblemente de la incorporación de innovaciones técnicas adecuadas y que todos los poderes de los Estados Nacional y Provinciales deben estar comprometidos en apoyar la inversión en tecnología. Para tales fines, se creará una Comisión de expertos en informática de los Poderes Judiciales Nacional y Provinciales a efectos de fijar una base mínima común, sin perjuicio de las particularidades de cada uno de ellos». Asimismo, se resolvió crear una Comisión Nacional de Gestión Judicial, conformada por representantes

de la Corte Suprema de Justicia de la Nación, de la Junta Federal de Cortes, de la Federación Argentina de la Magistratura y de la Asociación de Magistrados y Funcionarios de la Justicia Nacional para desarrollar los programas normativos de gestión y los de carácter formativo del personal y de los recursos materiales¹⁴. La Comisión Nacional ha encarado este proceso de reforma en base a ejes concretos, consistentes en el rediseño de procesos, la implementación de un coeficiente de gestión judicial, y la tendencia a la informatización mediante herramientas como la firma digital, la notificación electrónica y el expediente digital.

6. Propuestas finales

Resulta ineludible pensar el rol del secretario en la gestión para dar respuesta a las distintas problemáticas que se van presentando, sin olvidarse del trabajo en equipo, la motivación, la capacitación permanente y una administración más eficiente de los recursos humanos. Esto también requiere

de una política presupuestaria acorde¹⁵ que conlleve a una mejora en la calidad de la prestación del servicio, la incorporación de herramientas tecnológicas y mecanismos facilitadores para la resolución alternativa de los conflictos.

Se pretende, al hablar de gestión judicial, reducir al máximo la conflictividad procesal, estandarizar los trámites, llevar a cabo cursos de entrenamiento con el objetivo de lograr un proceso rápido y razonablemente correcto¹⁶.

Advertimos, así, una visión institucional de la necesidad de repensar la relación de proximidad de la Justicia con la sociedad, a partir de una reformulación adecuada del sistema de gestión judicial y el concepto del magistrado como servidor público. A ello debemos sumar la conveniencia de fortalecer el perfil profesional jurídico del secretario judicial y jerarquizar su labor. Los secretarios son la columna vertebral del Poder Judicial, y conforme a sus aptitudes técnicas y funcionales deberá otorgárseles ma-

yores facultades procesales y de potestades resolutorias.

El éxito de la gestión depende de todos los que trabajamos al servicio de la justicia, de nuestro compromiso y esfuerzo diario. Esto permitirá satisfacer las necesidades de la sociedad y convertirnos en una justicia más cercana a la ciudadanía y que dé respuestas a sus demandas que son cada vez más complejas.

Este es el desafío que tenemos. ■

CITAS

¹ PALMA, LUIS MARÍA, *La justicia argentina en tiempos de cambios*. Sup. Act. 22/05/2008, 1. Cita online: AR/DOC/1392/2008.

² PALMA, LUIS MARÍA, *Una nueva gestión judicial*. Talleres Gráficos de La Ley, Bs. As., julio 2008.

³ PETTORRUTI, CARLOS ENRIQUE, *¿Son secretarios los secretarios? Visión actual y proyección de las funciones del secretariado judicial y del Ministerio Público en la Provincia de Buenos Aires*, LLBA 2008 (noviembre), 1060.

⁴ PALMA, LUIS MARÍA, *Una nueva gestión...*

⁵ AUDANO, ARTURO, *La función del Secretario en la Oficina Judicial actual*, trabajo presentado en la Carrera de Especialización en Magistratura de la Facultad de Derecho de la Universidad Nacional de Rosario. Materia: Administración y Gestión en la Función Judicial.

Año de presentación: 2015.

⁶ GARAVANO, GERMÁN C. Y PALMA, LUIS MARÍA, *El rol del Secretario Judicial en la Argentina del nuevo milenio. Ideas para un debate pendiente*, publicado en: LA LEY 2004-C, 1265, Derecho Constitucional-Doctrinas Esenciales Tomo I, 1241.

⁷ Idem.

⁸ GARCIA YOMHA, DIEGO, *La gestión de los tribunales como herramienta esencial para un funcionamiento eficaz del sistema judicial*. Revista de Derecho Procesal Penal, Tomo: 2009 – Número extraordinario. El proceso penal adversarial. Tomo II. Rubinzal Culzoni. Cita online: RC D 456/2012.

⁹ GARAVANO, GERMÁN C. Y PALMA, LUIS MARÍA, art. cit.

¹⁰ Idem.

¹¹ HULJIHC, MYRIAN, *Gestión judicial y los nuevos roles del Secretario* en la Revista del Colegio de Magistrados y Funcionarios del Poder Judicial de la Provincia de Santa Fe, Tomo 3, Borsellino impresos, 2013, p.475.

¹² *Poder Judicial para la República Argentina*. Documento aprobado en la 86ª. Asamblea Extraordinaria de la Junta de Gobierno de la Federación Argentina de la Magistratura y la Función Judicial, celebrada los días 6 y 7 de junio de 2013 en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. <http://fam.org.ar/pagina/187/poder-judicial-para-la-republica-argentina>

¹³ GARAVANO, GERMÁN C., *Gestión, administración e incorporación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC's) en la Justicia*, Tratado de Derecho Judicial, Universidad Austral, año 2012.

¹⁴ <http://www.cij.gov.ar/adj/ADJ-0.994348001226523089.pdf>

¹⁵ Ver conclusiones de la Segunda Conferencia Nacional de Jueces, llevada a cabo en la ciudad de Salta, año 2007; y, la renovación de la propuesta del proyecto: “Fondo Estructural para el Desarrollo de la Justicia Argentina” postulado por la F.A.M. en la 86ª. Asamblea Extraordinaria de su Junta de Gobierno (6 y 7 de junio de 2013, Ciudad Autónoma de Buenos Aires).

¹⁶ SILBERSTEIN, RICARDO, en el marco de la Conferencia brindada por el Sr. Ministro de Justicia y Derechos Humanos de la Provincia de Santa Fe, en oportunidad del seminario «La Argentina de hoy y la Argentina predecible» en la Fundación Italia (mayo 2016).