

# La gestión judicial: un cambio necesario

DR. DUILIO MAXIMILIANO FRANCISCO HAIL

Juez de Primera Instancia de Distrito en lo Civil y Comercial de la 2ª Nominación de Rafaela

DR. MAURO DANIEL GARCÍA

Prosecretario del Juzgado de Primera Instancia de Distrito en lo Civil y Comercial de la 2ª Nominación de Rafaela

## Introducción

El aumento constante de la litigiosidad, la desidia de algunos operadores judiciales, la falta de colaboración de los brazos de la justicia, la constante pérdida de tiempo<sup>1</sup>, la intratable burocracia, la reinante desorganización y por sobre todas las cosas la falta de motivación son algunos de los condimentos que hoy hacen al caldo de cultivo llamado administración de justicia<sup>2</sup>. Suele trabajarse, seguramente existirán las excepciones como regla propia del derecho, sin el más mínimo planteo organizativo. Las tareas se desarrollan de manera sistemática, por lo que surge el constante apego a la ley<sup>3</sup>. Estas son algunas de las

características que resplandecen en el sistema jurídico imperante. Como mencionáramos anteriormente existen algunas excepciones y sobre ellas debemos trabajar a fin de convertirlas en verdaderas reglas<sup>4</sup>. Necesitamos de manera urgente una justicia más humana, con rostro más humano y algo menos burocratizada. Es necesario algo de creatividad, otro tanto de esfuerzo y por sobre todas las cosas mucha paciencia.

Los amantes del derecho, somos capaces de manejar con brillantez las doctrinas más complejas, pero nos cuesta mucho captar las cosas simples, que el «hombre de la calle» ve con claridad. Hay actos procesales in-

necesariamente complicados, sin beneficio para nadie, que aceptamos con naturalidad, sin darnos cuenta de que estamos violando el más elemental sentido común. La clave de la administración que se reclama en este siglo XXI viene de la mano de una única cuestión, el sentido común<sup>5</sup>. Un juez inglés (Lon L. Fuller; 1982; 73) nos decía: «debo confesar que cuando más viejo me pongo más y más me intriga la negativa de los hombres a aplicar su sentido común a los problemas del derecho»<sup>6</sup>. Quiroga Lavie agrega que el burocratismo judicial es sinónimo de ritualismo de reglas. Reglas que son de cómoda aplicación pero de alto costo al sentido de justicia<sup>7</sup>.

### La gestión judicial como herramienta de cambio

La gestión judicial comprende la actividad organizacional administrativa, que alcanza el trabajo que cotidianamente cumplen magistrados, funcionarios, empleados, auxiliares y abogados. Todos ellos deben ser los pro-

tagonistas de los cambios necesarios para que el servicio mejore en forma continua y en un marco de diálogo, con el aporte de otras disciplinas<sup>8</sup> y en permanente contacto con la realidad social<sup>9</sup>. Mientras el volumen de la labor judicial crece incesantemente –y todo indica que así seguirá ocurriendo– es imprescindible mejorar las condiciones en que ella se cumple, en beneficio de quienes acuden a la Justicia (ciudadanos y litigantes), quienes trabajan en ella (los magistrados, funcionarios, empleados y auxiliares), y quienes trabajan con ella (los abogados). Siguiendo a Morello, un prestigioso jurista, en el XVI Congreso Nacional de Derecho Procesal (1991), expresó: «El poder judicial ha de ser concebido y organizado como una verdadera empresa de servicios (A. Pelayo Labrada; 2006; 101)<sup>10</sup>, sometida a estrictas reglas de organización que aseguren su eficiencia y el adecuado aprovechamiento de los recursos humanos y materiales disponibles» (R. Berizonce; 1999)<sup>11</sup>.

Los recursos humanos son más com-

plejos, porque de ellos depende en gran medida la correcta prestación del servicio. Para ello el juez debe contar con aptitudes de liderazgo que se identifican con preparación técnica, formación ética, templanza y moderación de carácter, y seguridad en sí mismos, en sus capacidades y aptitudes. En el ejercicio de su actividad, un buen líder debe tener la capacidad de motivar al personal y alentarlos a progresar cada día más; encauzarlo en su formación realizando observaciones constructivas y fomentando la capacidad de crítica y autocrítica; otorgarle libertad y responsabilidad, monitoreando permanentemente su actividad; crear un ambiente de cordialidad y respeto, haciendo tangibles los valores; ser claro en el mensaje que se le otorga al personal, constante en su cumplimiento y coherente en el ejemplo; y debe comunicar una visión positiva, que sea compartida por el personal, de modo que todos se sientan importantes en la función que realizan e incluidos en la misión. Nos atrevemos a resumir algunos de los pilares de la nueva gestión judicial<sup>12</sup>

que reclama de manera urgente nuestra justicia.

En primer lugar, la planificación estratégica de un juzgado. Plantea el sistema general de funcionamiento con la previa determinación del diagnóstico y la posterior evaluación de los resultados. El planeamiento estratégico no es un fin en sí mismo, sino un marco de trabajo para esfuerzos continuos de mejora<sup>13</sup>. Para saber cómo llegar, es necesario tener claro dónde se quiere ir<sup>14</sup>. Einstein hace tiempo nos enseñaba: «Una locura es hacer la misma cosa una y otra vez esperando obtener resultados diferentes. Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo».

El segundo aspecto a tener en cuenta es el liderazgo del juez en donde solo con el ejemplo basta. Los magistrados son líderes naturales del juzgado porque son quienes deben definir las decisiones importantes. En caso de que ese rol no sea ejercido es lógico advertir el espacio vacío, transformándose el juzgado en un desorden don-

de cada uno hace lo que quiere y lo que puede. Puede ejercer su liderazgo de dos formas: mediante la imposición de sus decisiones por la fuerza, de modo irracional y sin dar justificaciones; o mediante la autoridad del ejemplo y de la razón. «... el 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 demás integrantes y, por sobre todas las cosas, dar 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» (A. Pelayo Labrada; ob. Cit.; 48)<sup>15</sup>. En este contexto el juez, si quiere dar el ejemplo, debe ser el que más se preocupa por el juzgado y por su personal; el que más estudia y se capacita; el que más compromiso tiene con la función y con los valores que pretende implementar. El ejemplo que da el juez y los funcionarios jerár-

quicos, tiene un potente efecto motivador sobre el resto del grupo.

Un tercer punto de relevancia es la motivación<sup>16</sup>. El reconocimiento de una labor bien hecha es la clave para provocar la satisfacción de los empleados. Según Mitchell Tall, Presidente de Epicure, hoy los empleados buscan mucho más que un sueldo; ellos esperan ser tratados como seres humanos, algo que parece obvio pero que la mayoría de los patrones aún no ha advertido<sup>17</sup>. Frente a la pregunta ¿qué se necesita para motivar?, Labrada responde: «-Nada de dinero. -Un poco de dedicación. -Mucho de amor. Cariño por el cargo que ocupamos, por la misión que estamos cumpliendo, y por los seres humanos que nos acompañan en tan hermosa tarea. ... Todos los días hacer algo para alentar, estimular, entusiasmar...» (A. Pelayo Labrada; ob. Cit.; 11)<sup>18</sup>. La motivación es el elemento que da cohesión y fuerza a un grupo de trabajo. Una correcta motivación estimula al personal a trabajar con dedicación y esmero y, a su vez, permite que las

personas sean felices en la actividad que desempeñan<sup>19</sup>. La motivación tiene como elemento fundamental concientizar en relación al servicio de justicia. Además otorga libertad y responsabilidad<sup>20</sup>. Por otro lado, fomenta la creatividad del grupo de trabajo<sup>21</sup>. Por consiguiente, fomenta la independencia y la autonomía.

Un cuarto aspecto trascendental consiste en tener un plan de capacitación de acuerdo a las necesidades del juzgado<sup>22</sup>, contemplando talleres y cursos en temas específicos gestionados desde el mismo juzgado, atento a necesidades puntuales que ayudan a mejorar la calidad del servicio de justicia que se presta. Los canales y herramientas para la capacitación son infinitos<sup>23</sup>.

Por último, es necesario remarcar la importancia de generar un constante trabajo en equipo. Es en donde cada miembro tiene en claro para qué cumple las tareas a su cargo, se establecen objetivos comunes mediante el diálogo en reuniones periódicas, y se

busca permanentemente una mejor organización de la labor colectiva. Refiere Labrada que en nuestro mundillo tribunalicio tenemos un arraigado sistema de trabajo donde cada empleado tiene su «quintita» y el juez está poco tiempo en el despacho, porque prefiere aislarse en su casa para redactar sentencias, formándose la falsa idea de que esa es su única función. Sin embargo, y aunque son minoría, también hay juzgados que actúan como un verdadero equipo. Todos los integrantes están relacionados entre sí, armonizando sus trabajos en vista al objetivo final, que es prestar un buen servicio de justicia. Como cada uno de ellos tiene bien en claro la finalidad que persigue el grupo, cualquiera se siente habilitado para proponer modificaciones que simplifiquen las tareas, supriman trabajos improductivos o mejoren las técnicas empleadas (A. Pelayo Labrada; ob. Cit.; 75)<sup>24</sup>.

### Conclusión

Para concebir una organización judi-

cial moderna es preciso forjar una visión de largo plazo, que contenga un plan de transformación, con objetivos y metas de mediano y corto plazo. Esta concepción debe ser la expresión viviente y dinámica de los integrantes de la institución, representativa de las políticas, motivadora en el transcurso del tiempo e inspiradora para la voluntad organizacional hacia sus fines. Debe estar construida sobre la base a las necesidades de una sociedad que demanda una justicia con capacidad y creatividad para delinear nuevas y mejores herramientas para dar respuesta a los conflictos que llegan para su tratamiento. Un juzgado no tiene porqué parecerse a una oficina burocrática. La simplificación y sistematización de tareas, la optimización del aprovechamiento de los recursos materiales y humanos, y la evaluación periódica de los resultados pueden acercarnos al ritmo de una empresa de servicios.

Lo expuesto no debe ser confundido con la idea de privatización de la justicia, sino con la de eficiencia en el ejer-

cicio de la función judicial. Para ello, la última tendencia es que los jueces acudan a la rama de las ciencias de la administración, a fin de poder planificar y gerenciar eficientemente los recursos con los que cuentan.

El punto de partida para la organización, administración y gerenciamiento de los recursos de un tribunal y, como consecuencia de ello, para el ejercicio de la idoneidad gerencial, radica en realizar una correcta planificación estratégica de los mismos. Es necesario demostrar la ineficiencia de lo viejo y las ventajas de lo nuevo<sup>25</sup>. Por más maravilloso que sea el nuevo sistema, el paso hacia él acarreará inconvenientes momentáneos y hay que estar preparado para que no nos sorprendan. Habrá que hacer un nuevo aprendizaje, cosa que siempre trae resistencia, porque aparentemente es más fácil seguir haciendo lo mismo. Cualquier cambio de hábitos trae aparejado entorpecimiento y demora durante algún tiempo, hasta que todos hayamos adquirido el nuevo e incorporado como cosa corriente.

No hay que ocultar estos detalles a los demás integrantes del equipo. Por el contrario, hay que alertarlos para que no se desalienten ante sorpresas desagradables. Se debe tener en cuenta el «costo» que se debe pagar para lograr el cambio. Una ayuda tangencial puede ser realizar pruebas pilotos, dando pequeños pasos. El cambio es necesario pero debemos tener en claro que cuando los vientos de cambio soplan, algunos construyen refugios y se ponen a salvo...otros construyen molinos.

Una última reflexión que cabe hacerse después de las cuestiones planteadas es el motivo por el cual los jueces no se capacitan en esta materia. Necesitamos que los jueces sean verdaderos administradores de justicia<sup>26</sup>. ■

#### CITAS

<sup>1</sup> No hay debido proceso sin duración razonable. La respuesta jurisdiccional no tiene que ser rápida, tiene que ser oportuna, y lo es cuando permite abastecer adecuadamente los intereses sustanciales en juego según las circunstancias de cada caso.

<sup>2</sup> Un artículo interesante publicado por el Dr. Luis María Palma pone de relieve la cuestión que aquí se vislumbra («La justicia argentina en tiempo de cambios», disponible en: [www.eventioz.com.ar](http://www.eventioz.com.ar)). También, desde el mismo autor, puede consultarse su tesis doctoral en sociología referida a la misma temática disponible en: [www.ub.edu.ar/investigaciones/tesis/65\\_palma.pdf](http://www.ub.edu.ar/investigaciones/tesis/65_palma.pdf).

<sup>3</sup> «...El proceso civil, va de suyo, no puede ser conducido en términos estrictamente formales, pues de lo que se trata es de establecer la verdad jurídica objetiva, para lo cual los jueces tienen la facultad de disponer las medidas necesarias para esclarecer los hechos debatidos» (Jurisprudencia Argentina., 1974, v.22p, p. 112).

<sup>4</sup> GARAVANO, GERMÁN. *Eficiencia y Justicia. ¿Cuándo la Justicia es eficiencia?* Universidad

Siglo XXI. Fundación Empresas, Córdoba 1998.

<sup>5</sup> Es así como Corte Suprema de Justicia de la Nación ha decidido en la Conclusiones de la II Conferencia Nacional de Jueces - Salta. 2007 – «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 de gestión dentro de la política de estado mencionada. dicha comisión estará integrada por un cuerpo asesor y consultivo de todos los jueces que propongan los distintos tribunales federales, nacionales y provinciales a los fines de hacer más efectivo el cumplimiento de los objetivos y adaptar los programas a las particularidades de cada sector».

<sup>6</sup> LON L. FULLER. *El caso de los exploradores de cavernas*, Ed. Abeledo – Perrot, 1982. Pág. 73.

<sup>7</sup> Puede ampliarse esta temática en el siguiente artículo publicado en *La Ley* del autor José Pablo Descalzi «La gestión judicial. Que el árbol de los procesos no nos oculte el bosque de la gestión judicial».

<sup>8</sup> Una importante apreciación al respecto efectúa Juan Carlos Nuñez en un artículo publicado en *La Ley* «La idoneidad gerencial del juez y el nacimiento de una nueva disciplina vinculada.

<sup>9</sup> Declarar que es una política de estado del poder judicial, la aplicación de criterios de gestión institucional de los recursos materiales y humanos, con el objetivo de lograr un servicio de justicia eficiente y eficaz. Es misión del poder judicial brindar soluciones a los conflictos en un tiempo razonable, adecuado a los requerimientos de los habitantes de la nación, sin mengua de la calidad de las decisiones (Conclusiones de la II Conferencia Nacional de Jueces. Salta. 2007).

<sup>10</sup> LABRADA, PELAYO ARIEL. *La Motivación en los Organismos Judiciales*, Editorial Nova Tesis, 1ª Edición, 2006, p. 101. En la época que muchos dicen se acabaron las utopías, hay jueces y funcionarios que sueñan con organizar los tribunales como «empresas de servicio de justicia»...pero más que una utopía, esto pareciera una necesidad.

<sup>11</sup> BERIZONCE, ROBERTO O. *El juez y la magistratura*, Editorial Rubinzal-Culzoni, 1999.

<sup>12</sup> El planteo se formula siguiendo el lineamiento expuesto en las Conclusiones de la II Conferencia Nacional de Jueces realizada en Salta en el año 2007: «...desarrollar un programa de gestión judicial basado en los siguientes principios: 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».

<sup>13</sup> Ya se ha dejado planteado en Conclusiones de la V Conferencia Nacional de Jueces realizadas en Mendoza en el año 2012: «Se debe pensar un nuevo tratamiento de la gestión del proceso judicial, con un enfoque interdisciplinario con las ciencias de la administración y la informática...».

<sup>14</sup> Un primer paso para organizar y sistematizar la gestión es identificar y listar por escrito todas las actividades que deben cumplir el órgano en que se trabaja, para luego describir cómo deben ejecutarse, qué puestos de trabajo están a cargo de ellas y qué entrenamiento se necesita para cumplirlas eficazmente (Palma, Luis María. «La justicia en tiempos de cambios». *La Ley*. Sup. Act. 22/05/2008. Pág. 6).

<sup>15</sup> LABRADA, PELAYO ARIEL. Ob. Cit. Pág. 48.

<sup>16</sup> Es imposible hablar de motivación y no referirse a la obra de un gran autor como lo fue Pelayo Labrado, Ariel con su libro *La motivación en los organismos judiciales*.

<sup>17</sup> Algunos consejos y sugerencias: dedicar tiempo al final de un día especial a celebrar el logro de un departamento o un hito en la empresa; repartir certificados de reconocimiento gratuitos para reconocer los logros individuales; preparar especialmente la oficina de

un nuevo empleado; expresar agradecimiento a los empleados por las tareas bien hechas; participar personalmente en las tareas de los empleados; demostrar interés por la persona que se quiera motivar; cerciorarse de que en la empresa todos tengan la información que necesitan para realizar su trabajo; mostrarse abierto a considerar las opiniones de los empleados; mantener la conexión de los directivos con los empleados, ya que esto genera compromiso por parte de ambos. Cooper Tires, de Findlay, Ohio, tiene una tradición que enorgullece a sus trabajadores: en reconocimiento por sus aportes a la empresa, se permite que los operarios estampen su nombre en el interior de los neumáticos. En reconocimiento por las dificultades que se les presentan a las familias de los empleados cuando éstos tienen que trabajar largos períodos de horas extras, Bur-Jon Steel Service Center, Ohio, envía flores y cupones para cenas gratuitas directamente a los cónyuges o seres queridos de los trabajadores, junto con una nota personal de agradecimiento.

<sup>18</sup> LABRADA, PELAYO ARIEL. Ob. Cit. Pág. 11.

<sup>19</sup> La desmotivación no solo reina en nuestro país sino a lo largo del mundo, basta con leer un conciso pero muy claro artículo referenciado por Cueto Álvarez de Sotomayor, «La motivación del personal: el factor humano en la Administración de Justicia».

<sup>20</sup> «...en la medida de las capacidades adquiridas, rotar el personal para lograr en forma gradual su desempeño polifuncional y, así, la mejora global en la gestión del órgano» (Palma, Luis María. «La justicia en tiempos de cambios». *La Ley*. Sup. Act. 22/05/2008. Pág. 6).

<sup>21</sup> Algunas ideas: 1) promover todas las ideas y abstenerse de evaluarlas o criticarlas en ese momento; 2) para llegar a la mejor solución, cuanto más descabelladas sean las ideas, mejor; 3) lo más importante no es la calidad de las ideas sino la cantidad; 4) promover nuevas combinaciones y mejoras de ideas viejas; 5) dejar que los empleados le hagan seguimiento a sus ideas. Animar a los empleados a trabajar fuera de las rígidas limitaciones de la organización. Cultivar la creatividad. Promover la iniciativa. Contratar personas inteligentes y diversas.

<sup>22</sup> Es claro que el torrente de información jurídica que se produce en la actualidad no es exigible ni siquiera al prototipo de erudito al que aludíamos; sin embargo, una elemental infraestructura técnica no debe ser pasada por alto (Alvarado Velloso. *El Juez, Sus Deberes y Facultades*. Depalma. Buenos Aires. 1982. Pág. 22).

<sup>23</sup> Cfr. PALMA, LUIS MARÍA. «Derecho, educación y nuevas tecnologías». Disponible en: [www.jusbaires.gob.ar](http://www.jusbaires.gob.ar).

<sup>24</sup> LABRADA, PELAYO ARIEL. Ob. Cit. Pág. 75.

<sup>25</sup> Un empleado que aspiraba a reemplazar la costura de los expedientes por las carpetas, hizo la demostración delante de todos los integrantes del juzgado -reloj en mano- del tiempo que consumía descoser, agregar las nuevas hojas y volver a coser: cuatro minutos. Acto seguido perforó algunas hojas y las agregó en una carpeta: treinta segundos. Multiplicó la diferencia por la cantidad de veces que se hacía esa operación diariamente y los llevó a la conclusión de que se estaba desperdiciando seis horas/hombres de trabajo diariamente.

<sup>26</sup> Formación técnica de los magistrados mediante la implementación de cursos para administrar juzgados, criterios de gestión y uso de tecnología (Conclusiones de la I Conferencia Nacional de Jueces. Santa Fe. 2006). También han dicho: promover un programa de capacitación para jueces, funcionarios y empleados, enfocado en la gestión judicial en todo el país (Conclusiones de la II Conferencia Nacional de Jueces. Salta. 2007).