

FOTOGRAFÍA DRA. VIVIANA CINGOLANI

Entrevista desarrollada el 17 de junio de 2016 en la ciudad de Rosario.

SOBRE LA GESTIÓN JUDICIAL Y EL PLAN DE JUSTICIA 20/20

Dr. GERMÁN GARAVANO

Ministro de Justicia y Derechos Humanos de la Nación

myf

42





Compartimos con nuestros lectores, parte de la entrevista que el Señor Ministro de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, Dr. Germán Garavano mantuvo con un grupo de integrantes de la Comisión Editora de myf, la Dra. Marcela De Luca, la Dra. Viviana Cingolani, el Dr. Juan José Bentolila y el Dr. Néstor García.

El encuentro, se realizó en oportunidad de la visita a la sede de nuestro Colegio de Magistrados y Funcionarios del Poder Judicial de la Provincia de Santa Fe (Zona Sur) y en el marco de su presencia protocolar en Rosario por el Acto de Apertura de las Jornadas Nacionales sobre la Implementación del Código Civil y Comercial, organizadas por FAM y nuestra entidad.

Dr. Juan José Bentolila: *¿Cuáles son los ejes fundamentales sobre los cuales se centra tu idea de plan de Justicia 20/20?*

Dr. Germán Garavano: *Yo les cuento primero eso y después nos focalizamos en Gestión. Después de muchos años de trabajar en todo el país, en estas cuestiones, nos dimos cuenta que las reformas, y sobre todo aquellas que van hacia el interior del poder Judicial, no pueden venir de afuera. Es muy valiosa la mirada de afuera, hay que tenerlo en cuenta, porque si no a veces uno piensa que ve toda la realidad desde adentro y no es así, son importantes los usuarios, la gente, los expertos, pero la mirada central tiene que ser este proceso que los mismo Jueces y Funcionarios se dan cuenta de que, así como está el proceso, no va. Por lo tanto, hay dificultades estructurales,*

«Justicia 20/20 básicamente está pensado como un espacio de trabajo conjunto y un espacio apoyo a las iniciativas que los propios Poderes Judiciales, los Colegios de Abogados, cada uno en su rol y sus funciones que van generando.»

entonces Justicia 20/20 básicamente está pensado como un espacio de trabajo conjunto y un espacio apoyo a las iniciativas que los propios Poderes Judiciales, los Colegios de Abogados, cada uno en su rol y sus funciones que van generando. En esta línea, para nosotros es central darle una mirada federal, donde sabemos que el 90% de los casos, que son los que afectan a la gente, se tramitan en las Justicias Provinciales, por lo cual la base del programa, va más allá de trabajar con la Justicia Nacional y Federal, es trabajar con las Justicias Provinciales, trabajar con la FAM, trabajar con los Colegio de Magistrados, con los Colegios de Abogados, con la FACA, con la Junta Federal de Cortes, con los Superiores Tribunales y con los Ministerios Públicos. Desde esta línea nosotros apoyamos iniciativas de todas estas instituciones que tiendan al mejoramiento del Sistema de Justicia y que vayan en línea con estos objetivos de tener una Justicia más cercana a la gente, que dé respuestas a las demandas de la población, y no respuestas en términos del tenor de los fallos, sino respuestas en términos del conflicto planteado; después el Juez resuelve del modo en que tiene que resolver, incluso, a veces, de un modo, si se quiere, antipático o que no da respuesta, pero sí da respuesta definiendo cuál es la posición del Estado, cuál es la posición de la Justicia sobre determinado conflicto. Nosotros consideramos que nuestra justicia no ha sufrido procesos de transformación profunda en cuanto a sus dinámicas de trabajo en los últimos doscientos años, sigue siendo la estructura de la Colonia. Si uno va a las partidas de Alfonso X, «El sabio», ahí ya estaban referidas las figuras del Secretario, la figura del Escribiente. Yo uso para dar clases un expediente de 1835 y otro de 1863, que están manuscritos, aunque en esa época ya había máquina de escribir. Y uno los lee y son iguales, son expedientes «téngase presente», «los autos y vistos» y cómo se conducen los pro-

cesos. Hay un edicto en 1863 que es igual a un edicto del día de hoy. Igual. No cambia nada. Lo cual no quiere que decir que tenga que cambiar, pero lo que sí creo es que hay que tener en cuenta que en la sociedad cambiaron los conflictos en cantidad y en calidad, y que nosotros tenemos una estructura que sigue siendo reflejo, sigue siendo una continuación de lo que es la estructura de la Justicia colonial. Entonces para nosotros eso es clave y va atado a esta modernidad que hoy tenemos, que no es sólo la tecnología, sino también son los procesos de trabajo, es la intervención de los propios usuarios del Sistema, es decir, son un montón de cosas que hacen a mejorar; y por otro lado, asegurar la independencia. En definitiva, la Independencia está garantizada por la confianza que la población tiene en sus Jueces y en el Sistema de Justicia. Los países con mayor independencia son aquellos que mejor imagen tienen de la población en Latinoamérica: Uruguay y Costa Rica. ¿Entonces qué es? ¿Tienen buena imagen porque son independientes o son independientes porque tienen buena imagen? Y en el fondo no es ninguna de esas dos cosas, en realidad tienen buena imagen y son independientes porque trabajan seriamente, trabajan mirando, de algún modo, más a la población que a la política de turno, que a las cuestiones coyunturales, entonces esos son los tres grandes objetivos. A partir de ahí lo que nosotros queremos es, tres grandes objetivos: tenemos 7 ejes de trabajo que tienen que ver con eso. El punto está planteado en la Justicia Penal, el Eje de Justicia Civil, el Eje Institucional, el Eje de Acceso a la Justicia, el Eje de Gestión Judicial, el Eje de Derechos Humanos y el Eje de Relaciones de la Justicia y la Comunidad (para tratar de amigar a la Justicia con la Comunidad y a la Comunidad con la Justicia). Y sobre todos estos Ejes, son más de cien iniciativas donde uno, anotándose en: www.justicia2020.gob.ar, en los distintos equipos de trabajo, puede

«...a veces había Tribunales Superiores o Ministerios de Justicia a los que no les interesaba el tema, no se metían y los Jueces mismos, los Defensores, los Fiscales y los Secretarios se daban cuenta de que: «así no vamos más, necesito cambiar, necesito mejorar esto para poder yo sobrevivir y dar un buen servicio»».

participar aportando iniciativas, sugiriendo sobre las iniciativas que existen, informándose sobre cómo evolucionan los distintos proyectos que el Ministerio está llevando adelante, y estos proyectos son de esta naturaleza, son proyectos de Ley, son proyectos que el Ministerio de Justicia ejecuta por sí mismo. Y el tercer mecanismo del que hablábamos antes y que para nosotros es el más importante: apoyar a los Poderes Judiciales y a la Justicia de todo el país a mejorar, evolucionar y transformarse de cara a la población. Esos como las tres modalidades de intervención.

Dr. Néstor García: *Si tuvieras que definir hoy una prioridad en materia de Gestión o mejoramiento de la Justicia, tanto en la Federal como en las Provinciales, ¿dónde pondrías el acento?*

Dr. Germán Garavano: *Yo creo que el eje, en el fondo, es «Gestión». El Eje Gestión, tiene como dos grandes aspectos, desde mi punto de vista tiene un aspecto que es lo que podríamos llamar el aspecto blando, que tiene que ver con mejorar procesos de trabajo sobre estructuras que existen, mejorar la atención al público, empezar a medir, empezar a evaluar, empezar a generar nuevos procesos de trabajo. En esto hay programas que son los programas de gestión social de calidad, los programas de calidad, en Estados Unidos los llaman Programas de Flujo de Casos o CASE FLOW MANAGMENT, y hay muchos mecanismos y muchas experiencias muy valiosas en Argentina que mejoran, de algún modo, estos procesos de trabajo, con un montón de herramientas, pero a esas herramientas, además de toda esta cuestión blanda, también hay dos temas que son muy importantes, que es todo lo que pueda aportar la tecnología, aplicada a como mejoro la gestión y en función de*



«Ahora, con esto se pueden hacer mejoras enormes, pero con esto no basta; hay un segundo desafío, que es el desafío más difícil, que es cambiar las estructuras de las Oficinas Judiciales, los Juzgados, las Fiscalías, las Defensorías...»

la gestión nueva. No como una máquina de escribir, entonces. También el tema edilicio, que es el más costoso, el más difícil, pero el tema edilicio incide muchas veces en esto. Ahora, aparte de todo esto, que esto lo pueden hacer los Jueces, los Fiscales los Defensores, solos, estaría bien que estas iniciativas de mejoras blandas, como dijimos, sean impulsadas por la Corte, por los Superiores Tribunales, pero que cualquier Juez pueda decir «Yo mejoro la Gestión en mi Juzgado», y ese es un poco la génesis de los procesos de Reforma de Gestión en la Argentina, que es el único País en que se da esta paradoja, donde son los propios Jueces o las Asociaciones de Jueces los que toman más las iniciativas ¿Por qué? Porque a veces había Tribunales Superiores o Ministerios de Justicia a los que no les interesaba el tema, no se metían y los Jueces mismos, los Defensores, los Fiscales y los Secretarios se daban cuenta de que: «así no vamos más, necesito cambiar, necesito mejorar esto para poder yo sobrevivir y dar un buen servicio».

Dr. Juan José Bentolila: Me interesa algo que estás diciendo, que es esto de que muchas veces las iniciativas vienen de personas que no están formadas en Gestión.

Dr. Germán Garavano: Más allá de la Gestión, las licenciaturas hacen un proceso, administración, y demás. Yo creo que vos diste en la tecla, es importante, o que las Facultades o los Posgrados y, especialmente, las Escuelas Judiciales, los Colegios de Magistrados, el foco no debería estar tanto puesto en los temas de fondo, donde las Universidades son sólidas, donde están las editoriales que publican, que tienen su propio negocio razonable de todas estas cosas, sino de aquellos temas que son tan específicos, que no son económicos, que el

público es más acotado. La Gestión Judicial termina siendo el nicho, digamos, es poca gente, pero sólo un Juez o un Fiscal o un Defensor o un Empleado judicial, que es algo muy chiquito. Entonces, si no lo hacemos desde la propia Justicia, este tipo de mejoras no las hace nadie. Es ahí donde es clave el rol de los Colegios de Magistrados, es clave el rol de estos Jueces que tomaron iniciativas individuales, la Argentina fue uno de los países de la región donde más iniciativas individuales y menos iniciativas de políticas públicas hubo en la materia.

Dra. Marcela De Luca: Pero no se deberían copiar.

Dr. Germán Garavano: No se copian. Un Juez que haga buena Gestión, y que tenga bien su Juzgado, debería rápidamente ser promovido en la Carrera, debería ser imitado, debería. Y no tenemos nada de eso funcionando. En su momento Forest, una ONG, instauró un poco el Premio de Gestión Judicial, que tenía que ver un poco con esto, ¿no? Juzgados que funcionaran bien, y para reconocer ese esfuerzo, los Jueces que individualmente hacían mejoras, con lo cual, tenemos este problema blando, digamos, o este problema que es central. Ahora, con esto se pueden hacer mejoras enormes, pero con esto no basta; hay un segundo desafío, que es el desafío más difícil, que es cambiar las estructuras de las Oficinas Judiciales, los Juzgados, las Fiscalías, las Defensorías. Cambiar el perfil de sus componentes, lo cual implica toda una política de Recursos Humanos, la Justicia, pese a ser intensivos Recursos Humanos, gasta en Santa Fe, más del 92 % de su presupuesto en el pago de salarios, generalmente no hay políticas de Recursos Humanos asociadas a la Gestión Judicial y a los resultados que producen los Juzgados, las Fiscalías, las Defensorías. Entonces ahí

«... Yo creo que el gran desafío que tienen hoy los Poderes Judiciales de Argentina, es modificar estas estructuras. Pueden esperar a los cambios procesales, es un camino, pero yo creo que no deberían esperar los cambios procesales, yo creo que se pueden ir haciendo pequeños cambios.»

hay algo que excede a los Jueces individualmente. Ahí ya se necesitan las Cámaras, se necesitan los Superiores Tribunales, porque ahí, lo que uno tiene que tratar de generar, son estos cambios en las estructuras Judiciales, que son estas estructuras de Alfonso X, que nunca se cambiaron; que es la estructura de la Secretaría tradicional, fue sólo cuando hubo, en los últimos años, cambios procesales. Porque antes, cuando hubo modificaciones, había cambios procesales, y estas estructuras tampoco se cambiaban, y los Códigos fracasaban. Yo creo que el gran desafío que tienen hoy los Poderes Judiciales de Argentina, es modificar estas estructuras. Pueden esperar a los cambios procesales, es un camino, pero yo creo que no deberían esperar los cambios procesales, yo creo que se pueden ir haciendo pequeños cambios, a mí me tocó hacerlos en la Ciudad de Buenos Aires, en la Fiscalía que dirigi, hay muchas experiencias en todo el país; muchas menos de las que debería, pero hay experiencias de cómo, aun sin cambios procesales, se puede empezar a cambiar estructuras, crear oficinas de Servicios Comunes, modificar, digamos, lo que es la estructura de los Jugados, Fiscalías y Defensorías, para tratar de que los procesos se conduzcan mucho mejor. La Fiscalía NN, en su momento, en Rosario, fue un ejemplo de esto, que se sacaron, creo, un par de Funcionarios que eran de la Cámara, en ese momento la Cámara Penal no los usaba, y pasó esos Funcionarios a una Fiscalía en una Provincia donde el sistema todavía era inquisitivo, y permitió que una Fiscal, en una Provincia con sistema inquisitivo, empezara a investigar a los NN; después se reprodujo en Santa Fe Capital, entonces, hay un montón; nosotros en la Ciudad de Buenos Aires, en su momento, les agregamos por ejemplo a las Fiscalías una persona, pero que actuara de DATA ENTRY, para cargar toda la información y pudiéramos avanzar hacia el expediente electrónico. Entonces,

ese personal extra tiene una función específica y un perfil específico que cumplir, luego le sacamos algo de personal para las oficinas comunes, es decir, Ustedes se quedan con menos, pero todas estas cosas no las van a hacer más Ustedes en las Fiscalías; entonces armamos una Unidad de Tramitación Común y una Unidad de Intervención Temprana, que en realidad le sacamos menos del 50 % del personal para pasar a las Salas Comunes y estas Salas Comunes se encargaban del 80 % del trabajo con menos del 50 % del personal, era el cuarenta o treinta y pico por ciento del personal, que hacían, en términos globales, el 80 % del trabajo, entonces la Fiscalía se quedaba más cómoda para poder investigar, para poder preparar los juicios, para poder realmente dar un Servicio de Calidad, y después, una de estas cosas, por ejemplo, que tiene que ver con estas estructuras, es que hoy todos los sistemas de Justicia, lo que hacen, es adelantar las respuestas. Nuestro sistema tradicionalmente, y esto es bien Gestión, es uno de los Ejes. Hoy, en términos conceptuales lo que están haciendo los sistemas de Justicia que funcionan mejor, es adelantar todo acá al principio, porque uno ya sabe qué va pasar más o menos con ese caso. Entonces uno adelanta todo, y adelanta la selección de prueba, la definición de cuál es el objeto procesal, cuál es el motivo de la demanda, cuáles son las cuestiones controvertidas y cuáles no. Uno puede empezar a generar oficinas que ayuden a que esto se haga en ese momento, además, en ese momento uno empieza a discriminar, por ejemplo, en materia penal. Lo de los NN era eso, es decir, uno dice 60 % son NN, yo esto lo separo porque si no me arruinan todo lo otro, porque me generan un montón de pasos burocráticos, entonces, yo lo separo y le doy otro tratamiento, por eso el valor que tiene hacerlo en el minuto uno; no hacerlo después de cinco meses.

«Nosotros estamos impulsando dos procesos que dependerán de las normas procesales y alguno lo vamos a tratar de mandar al Congreso de la Nación, modificando la Ley Orgánica del Poder Judicial de la Nación.»

Dra. Viviana Cingolani: *¿Qué ocurre entonces con la figura del Secretario?, teniendo en cuenta la carrera judicial, ¿Cuál va a ser el rol?*

Dr. Germán Garavano: *Nosotros estamos impulsando dos procesos que dependerán de las normas procesales y alguno lo vamos a tratar de mandar al Congreso de la Nación, modificando la Ley Orgánica del Poder Judicial de la Nación. Yo escribí hace muchos años un artículo del rol del Secretario; nosotros tenemos tres destinos de la figura del Secretario, uno es ser Jefe de muchas de estas oficinas, sobre todo aquellas oficinas que tienen, no cuestiones administrativas, sino que tienen cuestiones de apoyo jurisdiccional, que tienen un valor jurisdiccional. Incluso ascendidos a veces con rango de Secretario de Cámara y demás. El segundo destino es quedarse como colaboradores directos del Juez, pero realmente en ese rol.*

Dra. Marcela De Luca: *¿Sería una función de Relatoría?*

Dr. Germán Garavano: *Si, pero más sofisticados y con otro rol, y el tercero y es el que a mí más me gusta, es una figura que tienen en Estados Unidos, que funciona hace muchísimos años, dicen los que saben que fue lo que salvó el sistema judicial norteamericano, que es una figura que se denominó en Estados Unidos como Juez Delegado, o Magister Judge; los Jueces norteamericanos usan su leyenda que dice «artículo tres de la Constitución», porque hay algunos que no son del artículo tres, que son estos Jueces Delegados, donde los Jueces Titulares les delegan a estos Jueces colaboradores, que es lo que muchas veces hacemos con nuestros Secretarios, que cada vez los Códigos Procesales lo van previendo más, les delegan*

determinadas actuaciones jurisdiccionales en los procesos; por ejemplo, en Estados Unidos, todo lo que son audiencias preliminares de los sistemas penales, audiencias de control de detención, las hacen estos Jueces Delegados. En materia civil, todo lo que son audiencias de Estados Unidos, tienen el sistema de descubrimiento, el Discovery Program, para todo lo que es producción preliminar de pruebas, por las partes, las hacen estos Jueces Delegados. Todo lo que tiene que ver con audiencias preliminares que puedan abrir instancias de negociación en términos de conciliación las hacen estos Jueces Delegados, todo lo que a veces son cuestiones formales que se plantean en un inicio del proceso las hacen estos Jueces Delegados. Entonces, hay un montón de tareas. Que se dé la forma de mejor aprovechar a los Secretarios, que es una de las ramas más preparadas que tienen hoy en el Sistema de Justicia, entonces esto implica jerarquizar a los Secretarios, y esto tiene que ver con muchas de estas cosas de Gestión, y tiene que ver con esta segunda parte que es cómo empezamos a tener una política de Recursos Humanos, cómo empezamos a tener nuevas estructuras o nuevas oficinas que se adapten en cada fuero a las necesidades de cada fuero. En cada lugar de la provincia, del país, a las necesidades de ese lugar, que son muy distintas, porque esto hay que definirlo en función de la carga de trabajo que tenemos, qué tipo de procesos tenemos. Hoy paradójicamente el sistema de Justicia, en general, tiene estructuras repetidas, diseñadas hace muchos años, sin saber cuánta gente va ir, a pedir qué cosas, cómo lo va a pedir, en qué momento del día va a ir, porque uno puede medir. Nosotros tenemos medido, en la Fiscalía de la Ciudad, a qué hora venía la gente, qué era lo que nos pedía, qué era lo que más nos pedía, entonces uno con eso se prepara para dar una respuesta diferente, esto, digamos, tiene que ver con la Gestión, nosotros

«... Que se dé la forma de mejor aprovechar a los Secretarios, que es una de las ramas más preparadas que tienen hoy en el Sistema de Justicia, entonces esto implica jerarquizar a los Secretarios...»

por ejemplo, y además, hay cosas rígidas, muchos hablan de la feria judicial, introduzco temas complejos, nosotros en la Ciudad de Buenos Aires, en la Fiscalía, por ejemplo, eliminamos la feria, porque la Fiscalía no podía tener feria, porque si viene una persona en enero a decirme «me amenazaron», yo no puedo decirle «bueno, espere a febrero». Es imposible, no resiste el análisis, sobre todo cuando uno toma la denuncia en la propia Fiscalía, además, todas las Fiscalías tienen que trabajar todo el año, no le puedo decir: «bueno, le tomo la denuncia, pero después recién en febrero esto se va a mover... esto que lo amenazaron», porque no resiste más allá de los turnos. Entonces, nosotros no afectamos las vacaciones del personal, no afectamos nada, y lo que hicimos es que las Fiscalías funcionen todo el tiempo, lo único que pusimos fue una cláusula cuando están de turno, tienen que tener dos tercios del personal, y cuando no están de turno, pueden tener un tercio del personal. Y el Servicio pasó a ser ininterrumpido todo el año. Y la gente, el gremio, se oponía, pero claro, hicimos una encuesta y el 80 % estaba a favor, porque a ellos le solucionó la vida, porque fue mucho más flexible, porque todos se acomodaron, todos se ordenaron, entonces después el gremio dijo: no lo difundamos mucho, está todo bien, no vamos a hacer ningún lío. Y lo mismo pasó con un esquema de doble turno, nosotros en la Fiscalía de la Ciudad, porque tenemos que empezar a extender a veces, los Jueces generalmente nos quedamos hasta tarde, y a veces nos quedamos solos, o les tenemos que pedir a nuestros empleados que se queden horas extras, que no se pagan, que se quedan a ayudarnos, y nosotros implementamos un sistema de doble turno, optativo, voluntario, los que querían venir a la mañana, seguían viniendo en el horario; no vamos a afectar los derechos y demás, pero aquellos que lo querían hacer y venir a la tarde, entonces uno dividía el personal. En-

tonces el Juzgado tenía continuidad todo el día de trabajo; esto sirve para los turnos, esto sirve para atender eventualmente a la gente, esto sirve para ayudar al Juez que a veces se queda solo a la tarde, lo llaman, pasa algo, y no tiene a nadie, entonces tenemos que empezar a generar mecanismos para que la estructura se adapte y las dinámicas de trabajo se adapten a la realidad del trabajo. Porque hoy parece que son como dos caminos diferentes, por un lado, lo que nos viene; la gente, los casos, los abogados y por otro lado las estructuras, los procedimientos, las cosas y uno está en función del otro.

Dr. Néstor García: La gente asocia generalmente el tema de la Justicia con la Justicia Penal, posiblemente porque sea la que tiene mayor repercusión. Pero quienes trabajamos dentro del sistema de Justicia, sabemos que, te diría que casi un 70 % a lo mejor un 80 % del trabajo, no pasa por lo Penal, sino que pasa por lo Civil y Comercial y lo Laboral, que son las áreas que se encuentran, a lo mejor, más desbordadas o más recargadas de trabajo. ¿En esas áreas específicas en lo Civil y Comercial y en lo Laboral, existe algún planteo concreto en mejora de Gestión?

Dr. Germán Garavano: Si, a ver, muchas de estas cosas que hablamos se aplican a Civil, Laboral, son generales. Específicamente hay dos temas.

Dra. Marcela De Luca: ¿La oralidad?

Dr. Germán Garavano: Si, y esto es clave, porque también para nosotros la oralidad es una cosa que vamos a impulsar, va-

«...hicimos que las Fiscalías funcionen todo el tiempo, lo único que pusimos fue una cláusula cuando están de turno (...)
Y el Servicio pasó a ser ininterrumpido todo el año.»

mos a impulsar el cambio del Código Procesal Civil y Comercial Nacional, estamos discutiendo, estamos impulsando los métodos alternativos, estamos impulsando el arbitraje, es decir, un montón de cosas para tratar de algún modo de descomprimir..

Dra. Marcela De Luca: *Nosotros hemos incorporado, por la gran litigiosidad, la mediación obligatoria, previo a la demanda, pero no se hizo una reforma estructural del Código porque, hay tiempos muertos y en otros casos, realmente se sabe de antemano lo que puede llegar a pasar, no tenemos la audiencia preliminar, pero muchas veces también el que se opone es el abogado. ¿Qué opinión te merece?*

Dr. Germán Garavano: *Es lo que recién hablé con el Colegio de Abogados, yo dije que generalmente son indiferentes o son contrarios a los cambios, de hecho, el tema de la feria, los que más se oponen son los abogados y no, pero por eso esto es un esfuerzo entre todos. En relación a lo que señalaba, para no irme de la pregunta, en realidad lo que yo creo que en materia Civil, Comercial y Laboral, lo que hay que hacer es una clara definición de la carga de trabajo y el tipo de trabajo que uno tiene, y a partir de ahí organizar los procesos, donde vos vas a tener procesos que, con la oralidad preliminar, oralidad temprana, puedas resolver y adelantar un montón de cosas, y hay otros procesos donde vos tenés trabajo más, llamémosle, más mecánico o automatizado donde vos vas a necesitar grandes oficinas que den respuestas. Por ejemplo, los juicios ejecutivos, vos lo que necesitas es una gran oficina que trabaje todos los casos de un modo similar, y eventualmente va a haber alguno que va a salir de esa lógica, le harás un tratamiento diferente, pero además, respondiendo rápidamente las excepciones, yo*

tengo una experiencia de Justicia Comercial de Capital: hace mucho años se dio este tratamiento a los juicios ejecutivos y claro, la cantidad de excepciones que se interponían, se redujo sustancialmente, porque cuando el Juez armó todo un proceso para esto y empezó a responder las excepciones planteadas, dentro de las 48 horas, los abogados perdieron el incentivo a plantear cualquier cosa que planteaban para ganar tiempo. Entonces, en ese momento, desaparecieron las excepciones, y los procesos estos empezaron a tramitarse de nuevo como materia Penal, como los NN, yo siempre relaciono los ejecutivos a los NN en Penal, porque tienen un mismo proceso, porque uno ahí no necesita mediación directa, no necesita oralidad, sino que necesita procesos de trabajo estandarizados. Y no necesita dividir esto en mil Juzgados, es decir, podría tener uno, dos, tres Juzgados u oficinas que absorban toda esta carga de trabajo, y lo mismo pasa con algunas cuestiones Laborales, donde uno sabe, digamos, que uno sabe cómo va ir, entonces eso uno lo tramita rápidamente con una oficina común que resuelva los del todo el fuero. Todos los Jueces se focalizan en las audiencias orales que las tienen que hacer temprano.

Dr. Néstor García: *¿Proponen una Oficina de Gestión Central?*

Dr. Germán Garavano: *Exactamente, más bien es una oficina de Gestión Jurisdiccional, el otro tema de esto que también impacta en Civil y Comercial, es que tiene que haber una Oficina de Gestión Administrativa, es decir, y que no se tiene que mezclar porque en Penal, que para mí es un error, acá en Santa Fe, parcialmente también, se mezcla lo que es la Gestión Administrativa de la Gestión de Apoyo Jurisdiccional, y eso es para problemas, es decir, uno tiene que tener lo que es*

«...en materia Civil, Comercial y Laboral, lo que hay que hacer es una clara definición de la carga de trabajo y el tipo de trabajo que uno tiene, y a partir de ahí organizar los procesos...»

Gestión de Apoyo Jurisdiccional por un lado, y es clave definir qué es Apoyo Jurisdiccional, y la Gestión Administrativa, las Gestiones Administrativas son insumos, estadísticas, a veces atención al público, es decir, efectos, manejos de expedientes, es decir un montón de cosas que son puramente administrativas. Después está la Gestión Jurisdiccional, que se puede encargar de un montón de cosas y nosotros la definimos con CHARGER, para la Fiscalía cuando pusimos la UIT y la UTC, que pueden hacer gestiones que no requieren interpretación en su Gestión, es decir, si uno pide un informe, pide el informe y lo que tiene que exigir es la respuesta de ese informe. Ahora si uno va a tomar una testimonial, la testimonial hay que hacer preguntas, entonces, digo, pongo ejemplos burdos, pero la matriz conceptual es, lo que requiere interpretación en su ejecución, es algo que está delimitado claramente al Juez y a su equipo, lo que no requiere su interpretación lo pueden hacer estas Unidades de Gestión. Citar testigos, pedir informes, todas estas cosas las pueden hacer estas oficinas de Gestión de Apoyo Jurisdiccional. Y después está la Gestión Administrativa, que es lo puramente Administrativo, entonces, estas cosas son formas que pueden tomar la Justicia Civil, la Comercial, la Laboral y pueden generar ganancias enormes. En definitiva no es más que sofisticar lo que es un sistema de notificaciones centralizado que tiene hoy la mayoría Judicial del país; o lo que es una mesa de entradas común, digamos, que ya son gérmenes o iniciativas que van dando resultados de esto que hay que ir sofisticándolo un poco más, estudiándolo un poco más en términos de procesos, entonces, a lo mejor, un Juez sacrifica uno o dos empleados, pero gana en que le resuelven algo que le lleva el 40 % o 50 % del tiempo, que a él le demandan todas esas cosas, le descomprime responsabilidad, a los Secretarios, suponiendo lo que es la figura, si uno le saca lo que



«...uno aprende sobre la demanda de la población, estudiando series históricas, estudiando estadísticas y analizándolas en detalle, pero además, la misma Oficina tiene que ver los cambios de Legislación...»

es guardar efectos, expedientes. Entonces, hay un montón de estas cosas que hay que verlas en cada Jurisdicción, hay que verlas de acuerdo a la carga de trabajo de cada lugar, porque también en esto no hay que dar modelos cerrados.

Dr. Juan José Bentolila: *Con relación a eso, específicamente, hay determinadas estructuras que estamos acostumbrados a fijar y mantener en el tiempo y, en realidad, la Gestión requiere una evaluación constante. Por ejemplo, los Juzgados Civiles y Comerciales tienen épocas en Argentina en que se llenan de quiebras, y hay épocas en las que casi no hay, dependiendo de los vaivenes de la economía. Los Juzgados Laborales a veces tramitan enorme cantidad de accidentes de trabajo, porque hay pleno empleo y, a veces, de despidos, porque el empleo cae. ¿Está pensado esto de hacer una evaluación constante?*

Dr. Germán Garavano: *Claramente, en realidad esto no, no se cambia todo, no se debería cambiar todos los años. Que es, que uno tiene que poder prever la demanda que recibe el sistema y la Oficina Central, que debieran tener todos los Poderes Judiciales, y en general no la tiene ninguno, es esto de prever cuál es la demanda de la población porque uno, a ver, uno aprende sobre la demanda de la población, estudiando series históricas, estudiando estadísticas y analizándolas en detalle, pero además, la misma Oficina tiene que ver los cambios de Legislación, esa misma Oficina tiene que ver el movimiento de la economía, y sin ser Einstein ni muy sofisticado, uno, con estos tres o cuatro elementos, puede prever cómo va a ser la carga de trabajo del año, y uno adapta su estructura a esa carga de trabajo y no lo que pasa hoy, que los Juzgados pasan de co-*

lapsar, a estar relajados, a volver a colapsar, a tener este problema, a tener el otro. Eso producto, siempre se decía, lo decía Chager, lo hablaba en algún momento: que en el Poder Judicial hay algunas cosas que se hacen de un modo amateur, es decir, no hay una profesionalización en términos de estas cuestiones que no son tan complejas, y que pueden generar realmente un cambio sustancial, por eso nosotros, en relación a un viejo libro de Santos Pastor Prieto, un catedrático español que se dedicaba a estos temas, que falleció, nosotros hicimos una Jornada de homenaje, hace unos años, que es decir: no puede haber más de lo mismo, si nosotros seguimos con más de lo mismo, creando más Juzgados todos iguales, siempre vamos atrás. Nunca vamos a alcanzar la solución, nosotros tenemos que dar soluciones novedosas; como decía Einstein, si al mismo problema uno siempre le aplica la misma solución, que no funciona nunca, no va a ser una solución, entonces, vuelvo a que los Colegios de Magistrados y los Jueces juegan un rol central, porque esto, a los que más nos tiene que interesar, es a los Jueces y a los Abogados. El compromiso es con la gente porque esto también es importante, ¿sí? uno tiene que dejar de mirarse el ombligo y mirar a la gente, porque la gente somos nosotros, es decir, nosotros tenemos conflictos civiles, nosotros tenemos conflictos comerciales, nosotros tenemos conflictos laborales, nuestros familiares, nuestros amigos, a nosotros nos comenten delitos, entonces nosotros tenemos que pensar el sistema de Justicia poniéndonos en lugar del otro, que es nuestro lugar. Nos pueden asaltar, nos pueden estafar, podemos tener problemas de medianería, podemos tener un accidente de tránsito, nos pueden despedir. Entonces, en ese lugar nos tenemos que poner y tratar de ver cómo hacemos eso de un modo más ágil para, además, cumplir esta función central. En definitiva este rol del Poder Judicial: de ser de al-

«... uno tiene que dejar de mirarse el ombligo y mirar a la gente, porque la gente somos nosotros, es decir, nosotros tenemos conflictos civiles, nosotros tenemos conflictos comerciales, nosotros tenemos conflictos laborales, nuestros familiares, nuestros amigos...»

gún modo ese gran, la palabra no es pacificador, pero sí es el gran actor en la sociedad que tiene que generar paz, una convivencia armónica, tiene que fijar reglas claras para que los conflictos que hoy tenemos no se vuelvan a repetir, esto ya es así, entonces nunca más, es decir, mandar ese mensaje a la sociedad y ordenar a la sociedad, porque eso es lo que permite el progreso como sociedad, las sociedades civilizadas que van progresando, que la gente más vulnerable va ganando derechos, esos derechos se hacen efectivos, la sociedad progresa, evoluciona, se desarrolla. Tiene que ver con una Justicia que manda señales claras, en tiempo oportuno, rápido, eso es lo que sienta las bases para que el país, para que una ciudad, para que una provincia se desarrolle. Y eso es lo que desvela al Presidente, y él lo tiene muy claro, por eso hizo tanto hincapié en el tema Justicia y por eso hizo tanto hincapié en enviar los pliegos de los Jueces de la Corte y demás. Porque si uno no logra ésta previsibilidad en términos de sistema de Justicia, que en definitiva ayuda al orden de una sociedad, y que esa sociedad evolucione en una dirección de progreso, a la larga, no tenemos futuro, son todas cosas anárquicas, y necesitamos jugar en equipo en esto, ¿no?, y el Poder Judicial en esto juega un rol valioso, tiene los elementos, es como la selección argentina de fútbol, tiene las estrellas para jugar este partido, a lo mejor, nos falta trabajar en equipo. Entre nosotros trabajar en equipo con los abogados y mirar a la gente. Ese me parece que es el desafío que tenemos y ese es el desafío en el que nosotros queremos ayudar desde Justicia 20/20 y donde la Gestión es uno de los grandes ejes. Muchas gracias. ■

El Dr. Germán Garavano (centro), con el Dr. Néstor García, Dr. Ángel Angelides, la Dra. Marcela De Luca y el Dr. Juan José Bentolila, de izquierda a derecha respectivamente.

