
La gestión como camino hacia la tutela judicial efectiva



Dra. Jessica **Cinalli**

*Jueza de la Cámara Civil y Comercial
de la Sala 3 de Rosario*

Dra. Sabrina **Campbell**

*Secretaria de la Cámara Civil y Comercial
de la Sala 3 de Rosario*

myf

105

Hablar de gestión judicial no pasa de moda. Este concepto como el de liderazgo, tecnología, innovación, inteligencia artificial, entre otros, vinieron para quedarse. Surgieron de la necesidad, tanto de la sociedad como de los operadores de justicia, de buscar una o varias soluciones a problemas instalados.

Hoy la tutela judicial efectiva, superadora del debido proceso, nos desafía permanentemente a echar mano a las nuevas tecnologías que atravesadas por la gestión judicial son propicias para generar procesos de innovación y mejora constante a fin de garantizar el objetivo de plena satisfacción.

El derecho a la tutela judicial efectiva comprende un triple e inescindible enfoque: a) La libertad de acceso a la justicia, eliminando los obstáculos procesales que pudieran impedirlo. b) El obtener una sentencia de fondo, motivada y fundada, en un tiempo razonable. c) Que esa sentencia se cumpla, o sea, la ejecutoriedad del fallo.

A esta tríada no le puede faltar la sincronización con la actual e inevitable digitalización de todos y cada

uno de los movimientos de la vida de una persona.

Está claro que al Poder Judicial, mejor dicho a ningún poder del estado puede estar ajeno a la nueva realidad digital, porque entonces distaría de garantizar la tutela judicial efectiva.

La coyuntura de los dos últimos años aceleró el camino que habíamos empezado a andar, aunque con algunos contratiempos lógicos y naturales de todo cambio.

Esta sincronización con las nuevas realidades, nos desafía a luchar contra la inercia burocrática que siempre está acechándonos para instalarse, las herramientas que vinieron para garantizar la tutela judicial efectiva, tales como la oralidad y las nuevas tecnologías deben ser siempre custodiadas y guiadas por la gestión judicial.

Solo así podremos garantizar los preceptos constitucionales dispuestos para la inviolabilidad de la persona y sus derechos como así también las exigencias de los tratados internacionales que asumimos.

[\[dia/1452/modulo-de-acceso-a-la-justicia-y-ddhh-argentina.pdf\]\(https://www.iidh.ed.cr/IIDH/me-dia/1452/modulo-de-acceso-a-la-justicia-y-ddhh-argentina.pdf\)](https://www.iidh.ed.cr/IIDH/me-</p>
</div>
<div data-bbox=)

Mirar al justiciable -es decir a la sociedad- como usuarios, describe de la mejor manera al destinatario final de nuestro servicio, quien viene a reclamar justamente un servicio.

El movimiento de las organizaciones

Aún cuesta superar el modelo tradicional de mejor justicia igual a más jueces y mejores leyes. Dentro de este marco es fundamental volver la mirada hacia adentro de las organizaciones para optimizar y reestructurar viejas formaciones sin temer al fracaso del proyecto, porque es también parte del crecimiento. (<https://www.eleconomista.com.mx/arteseideas/Fuckup-Nights-historias-de-fracaso-que-se-convirtieron-en-exitos-20180120-0006.html>) – (<https://www.fuckupnights.com/es/buenosaires/>)

El movimiento en las organizaciones nos permite cambiar de perspectiva y es probable que, cuando rompamos las antiguas estructuras, sea más fá-

cil encontrar la pieza clave que se encontraba escondida. La idea es generar nuevos senderos, trasplantar los arbustos del laberinto para modificar el camino y, si es necesario, levantar la cabeza y hacernos anclas entre todos para encontrar la salida, y eso no es hacer trampa, eso es mirar el horizonte por encima de la mata para no seguir perdidos.

Cuando vemos que la tecnología, la innovación y el coraje son las herramientas que hacen avanzar la sociedad, nos preguntamos cómo sería ser emprendedores dentro del Poder Judicial. Claramente nos da miedo, pero nos encontramos ante el desafío de estar a la altura de las circunstancias.

El primer gran paso fue “la modernización de los poderes judiciales”, y desde ahí se empezaron a mover las piezas. Hoy seguimos en ese camino y la “nueva normalidad”, como llamamos hoy a estos tiempos, nos interpelean a ir más allá de lo conocido para lograr la satisfacción de las necesidades que la sociedad nos exige y, si es posible, estar un paso adelante. Para este cometido quizás no sea ne-

cesario tanto despliegue, quizás baste con animarse a cambiar el prisma para mirar mejor los recursos con los que contamos (que no son pocos), mover las piezas, transformarlas, es decir, con aquello que ya tenemos hacer algo nuevo y, porque no, disruptivo.

Tribunal multipuertas

La idea fue creada por el profesor de derecho de la Universidad Harvard, Frank Sander, quien partió de la existencia de la variedad de métodos de resolución de disputas y propuso como idea la de un Tribunal con múltiples puertas o programas de resolución de conflictos, en el cual los casos serían atendidos, analizados, calificados a través de la puerta apropiada o derivados fuera de los tribunales, para ser sometidos a mediación, arbitraje, mini-juicio, etc.

Las Dras. Alvares y Highton como Juezas de segunda instancia de los tribunales Argentinos comentan esta figura señalando que: “La mesa de entradas de un Tribunal Multipuertas tiene especialistas cuya tarea consiste en determinar cuál es el servicio mas

apropiado para resolver cada problema. Los especialistas están entrenados para examinar de qué tipo de caso se trata, evalúan sus características a través de la historia y dinámica del conflicto, buscan averiguar si existen amenazas personales o daño a la propiedad, si se trata de cuestiones de hecho o de derecho, como también si están ante un planteo simple o complejo. Los especialistas de la mesa de entradas además consideran la intensidad de la relación entre los contendientes y la cantidad de partes involucradas y así mismo su estado financiero, discuten la voluntad de las partes para participar en la resolución de su problema y cualquier posible consecuencia de la derivación propuesta. (<https://cejamericas.org/wpcontent/uploads/2020/09/143otrosmediosalternativos.pdf>)

Esta idea se funda en la tesis de que existen ventajas y desventajas para un caso específico que hacen aconsejable diferentes formas de resolución. Entonces, en lugar de instalar una sola puerta para obtener un servicio de justicia, debe darse la opción de que los usuarios puedan acceder a la puerta que sea más apropiada a la naturaleza

del caso o de las partes. Una Mesa de Entradas centralizada y un centro de diagnóstico para escrutar los casos y derivarlos al método de solución más adecuado para ellos, es lo que caracteriza al modelo Multipuertas para diferenciarlo de otro tipo de programas conectados a los Tribunales.

Es fundamental la interacción con distintos organismos del estado y de todos los niveles (nacional, provincial y municipal). Si investigamos, encontraremos diversos programas que se especializan en distintas problemáticas, los cuales con una dirección centralizada verían optimizado su servicio. Algunos buenos ejemplos de ellos son la mediación (judicial o extrajudicial), el arbitraje, la evaluación neutral previa, el experto investigador neutral, los jueces privados, el defensor del pueblo, las oficinas de violencia familiar, etc... No es la intención del presente trabajo caracterizarlas, sino saber que existen y que están al alcance de su puesta en práctica de manera organizada, eficiente y de acuerdo a las necesidades que nuestra sociedad en particular.

Claro que esto implica una planificación, con recursos humanos especia-

lizados y capacitados para este análisis, basado en la gobernanza de datos, fundamentales para poner en marcha un proyecto de estas características.

Si hablamos de generar proyectos, resulta de gran utilidad la Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) (Project Management Institute).

Los Fundamentos de la Dirección de Proyectos constituyen la suma de conocimientos en la profesión de dirección de proyectos. Los conocimientos residen en los practicantes y académicos que los aplican y los desarrollan. Los Fundamentos de la Dirección de Proyectos completos incluyen prácticas tradicionales comprobadas y ampliamente utilizadas, así como prácticas innovadoras que están emergiendo en la profesión, incluyendo material publicado y no publicado. Como consecuencia, los Fundamentos de la Dirección de Proyectos están en constante evolución.

La finalidad principal de la Guía del PMBOK® es identificar el subconjunto de Fundamentos de la Dirección de Proyectos generalmente reconocido como

buenas prácticas. "Identificar" significa proporcionar una descripción general en contraposición a una descripción exhaustiva. "Generalmente reconocido" significa que los conocimientos y las prácticas descritos son aplicables a la mayoría de los proyectos, la mayor parte del tiempo, y que existe un amplio consenso sobre su valor y utilidad. "Buenas prácticas" significa que existe un acuerdo general en que la correcta aplicación de estas habilidades, herramientas y técnicas puede aumentar las posibilidades de éxito de una amplia variedad de proyectos diferentes. "Buenas prácticas" no quiere decir que los conocimientos descritos deban aplicarse siempre de forma uniforme en todos los proyectos; el equipo de dirección del proyecto es responsable de determinar lo que es apropiado para cada proyecto particular.

Las oficinas judiciales

Como se mencionó anteriormente se impone la necesidad de superar las oficinas tradicionales y para esto, la oficina judicial moderna con ciertas características -algunas que ya conocemos y otras innovadoras-, son un

excelente recurso a la hora de revisar los esquemas internos.

La oficina judicial tiene muchas aristas para ser estudiadas. En este orden de ideas, Chayer nos habla de la unidad mínima de la producción judicial distinguiendo a la oficina tradicional de la moderna. La oficina tradicional (una dependencia individual, que puede ser una fiscalía, un juzgado, etc.) es la que tiene como característica la indivisión de las tareas jurisdiccionales de las de apoyo, mientras que la oficina moderna propone la división de estas tareas.

Esta última parte de una reevaluación de las tareas y la asignación a los distintos operadores judiciales, teniendo en cuenta no solo la calidad de las funciones sino también las características personales más acertadas para su atención eficiente.

Como enseña Degano, el esquema clásico de un juzgado se muestra obsoleto para un esquema de oralidad, y desde una apreciación personal, también lo es para algunos procesos que por su cantidad y estandarización deberían ser agilizados, por lo que la organización judicial debe virar hacia estructu-

ras con mayor flexibilidad y pensadas en función de tales objetivos. Entonces, la Oficina Judicial aparece como una herramienta de consideración, dado que sirve para diferenciar claramente las incumbencias de cada uno de los integrantes de la organización judicial.

En efecto, la Oficina Judicial es la organización de carácter instrumental que de forma exclusiva presta soporte y apoyo a la actividad jurisdiccional de jueces y tribunales. (<https://www.aadproc.org.ar/pdfs/Jornadas/2018/Degano%20-%20Publicacion%20-Oficina%20judicial-.pdf>.)

Algunos observan a la oficina judicial como una caja negra, inoportuna e insuficiente, -simplemente porque es nuevo y genera salir del estatus quo-, sin embargo dentro del esquema que todos conocemos, esta oficina tiene que ser entendida como objeto de estudio, como un recurso que puede ser innovador y flexible, ajustado y beneficioso para lograr aquellos tres pilares básicos de la tutela judicial efectiva.

Del modo antes señalado fueron observadas las primeras oficinas judiciales (como por ejemplo la oficina de no-

tificaciones, la de mandamientos que aglutina a los oficiales de justicia, entre otras) las que no obstante, con el paso del tiempo, resultaron imprescindibles, no sin antes superar contratiempos naturales de los procesos de cambio que luego derivaron en mejoras.

Desde el punto de vista de la operatividad, la oficina judicial debe ser pensada desde la base de la pirámide que es desde donde nos contactamos con los profesionales del derecho y la sociedad, resultando, asimismo, el punto más cercano para relacionarse con las demás dependencias interconectadas al proceso, como ser los Colegios Profesionales, los Bancos o los Registros entre otros. Debemos tener presente que el diálogo informático, o para ser más claros, la posibilidad de interactuar digitalmente con tales organismos, buscando sistemas compatibles y amigables, es otro punto crucial para ser trabajado.

Un intento de ello fue la creación de la Mesa General de Entrada y Movimiento de la Cámara de Apelación en lo Civil y Comercial de Rosario, mediante Acta Nro. 3 de fecha

12.02.19, punto 20 de La Corte Suprema de Justicia. Tal proyecto se enmarcó en diversos estudios realizados por los integrantes de ese órgano, quienes luego de evaluar el flujo de trabajo que desarrollan en forma diaria, advirtieron la conveniencia de adecuar sus estructuras en pos de lograr una mayor eficiencia en la gestión administrativa. En dicha tésis, concluyeron que una reorganización en su funcionamiento, permitiría arribar con mayor premura al dictado del acto jurisdiccional; el cual, en resumidas cuentas, se constituye en su cometido primordial. Len esta oficina se concentra el trámite recursivo de las causas de las 4 salas civiles y comerciales de la Segunda Circunscripción de esta Provincia.

El fin buscado y lo que se tiende a lograr, es la unificación de criterios en el trámite de las apelaciones, la concentración del personal administrativo avocado a tal tarea (con lo cual se optimiza el recurso humano), permitiendo así la reasignación del personal a distintas tareas para optimizar y agilizar el servicio prestado a los ciudadanos, como por ejem-

plo legalizaciones, gestión del plan piloto de oralidad.

Incorporación de nuevos profesionales

Los nuevos tiempos y acontecimientos vienen a romper con las estructuras tal como las conocíamos y nos obligan a cambiar la mirada, generar transformaciones hacia adentro, como así también, en la relación con otros organismos del estado o privados, para así confluír en un mejor servicio para el usuario de la administración.

Esta proyección de mejora, debe estar guiada y planificada profesionalmente, resultando necesaria la decisión política para poner en marcha las distintas áreas profesionales que deberán estar conformadas por especialistas que den apoyo al desarrollo de estos nuevos proyectos, que facilitarán el diálogo informático entre las distintas administraciones y también la tarea de los operadores, pero que en definitiva deben ser pensados para la eficiencia del servicio de justicia.

Ahora bien, un concepto básico es que

todas las tareas jurisdiccionales están llevadas a cabo desde el profesionalismo, mientras que las de apoyo se limitan a ser realizadas con aquello que pueden aportar los operadores desde su experiencia personal, que intenta nutrirse de saberes más específicos pero sin ningún rigor formal, es decir, sin la dirección o la mirada de profesionales que se ocupen puntualmente de la gestión cuando es tan importante como lo académico a la hora de brindar tutela judicial efectiva.

Si bien es cierto que dentro del perfil del juez encontramos aquellos que en relación a la gestión adoptan una actitud más pasiva y otros más curiosos y activos y que hay diferentes áreas de control en las cuales el juez puede tener el control directo, indirecto o inexistente, lo cierto es que el esfuerzo por dar respuestas eficientes, nos permite siempre encontrar alguna solución, sin embargo, esta tarea basada en la experiencia puede ser mejorada con la mirada de distintas disciplinas con el fin de pensar objetivos y planificar implementación de mejoras, fijación de plazos y en su caso si se fijan los mismos que se utilicen indicadores de medición.

Para tener en cuenta: lo que se debe incorporar a nuestra actual función son los datos, o mejor dicho, la gobernanza de esos datos de una manera coherente y organizada, dirigida a la concreción de las metas propuestas, incorporando también la visión de los jueces y funcionarios.

Es necesario para este cometido tener presente la importancia de la formación de equipos, conformados por todas las disciplinas que integran una verdadera, planificada y profesionalizada gestión de resultados.

Liderazgo

Cuando hablamos de innovación, se suele pensar en una persona excepcional o extraordinaria que por sus propios medios consigue innovar, sin embargo, como explica Linda Hill, profesora de Harvard Business School, es necesario construir centros de creación colectiva. Para conseguir los mejores resultados se debe aprender a gestionar la creatividad colectiva, para esto, el liderazgo es la clave, un liderazgo que comprenda las capacidades y la creati-

vidad de los miembros del equipo y saber coordinarlos en la misma dirección. Hill resalta, que quien innova no es el líder, sino el equipo, pero el líder debe ser quien mantenga unido al mismo.

https://www.ted.com/talks/linda_hill_how_to_manage_for_collective_creativity/transcript

Según Gemma Gonzalez Andrés, especializada en transformación digital y neuroliderazgo, sostiene que un líder acorde a estos tiempos debe poseer cuatro competencias básicas, a saber:

- a.** Ser resiliente a fin de sobreponerse a situaciones difíciles, que tengan capacidad de gestionar la incertidumbre y logre aprender de los errores.
- b.** Que tenga competencia ágil, que sea capaz de tener pensamiento crítico tomando decisiones acordes a las situaciones que se le plantean.
- c.** Que sea creativo, que se abra a la posibilidades de resolver problemas complejos, es decir que piense fuera de la caja, desprendiéndose de toda rigidez formal.
- d.** Debe ser un líder compasivo, que conecte y que ponga atención ge-

nuina a los demás.

<https://www.liderazgoycoaching.org/wp-content/uploads/2017/02/Congreso-Liderazgo-2020-Gemma-González-Andrés-Resumen-El-neurolider-en-tiempos-de-crisis.pdf>.

En definitiva, el modelo de líder que necesita este nuevo desafío es uno que lidere desde lo formal y permita a cada uno de los operadores calificados a ejercer un liderazgo informal, asociarse a estos y crear un verdadero equipo de trabajo, dando lugar a que cada uno desde su área aporte con datos duros (indicadores), propuestas de análisis y corrección, esto va a permitir lo que llamamos mejora continua.

Los indicadores deberán tener una lógica mixta, datos que provengan del sistema -en este punto es fundamental el control de la carga de datos-, por otro lado también son importantes los datos obtenidos por un sistema manual -como ser las encuestas de satisfacción-. Dos variables de indicadores son indispensables en nuestra disciplina: cantidad y tiempo (como medida legal que estamos obligados a cumplir).

El informe de gestión debe ser estudiado una vez por semana, para poder analizar los factores que influyen y tomar decisiones de corrección en forma conjunta con todo el equipo. Es decir es imprescindible la continuidad en la gestión independientemente de quien ejerce el liderazgo y esto podrá ser sostenido desde la existencia de un equipo conformado con las características mencionadas.

Lo que no se puede medir, no se puede controlar, no se puede gestionar y lo que no se puede gestionar, no se puede mejorar. Planificar, ejecutar, medir y reformular.

La tecnología al servicio de la justicia y no al revés

La tecnología incorporada desde los gobiernos judiciales a las oficinas tradicionales le dio un impulso a estas dependencias. Sin embargo, este impulso tiene un límite dentro de estas oficinas independientes, por ejemplo el que está dado por la intermediación y la oralidad. Siendo necesario que la oralidad, sea sostenida por la tecnología de la videograbación, avan-

ce hasta garantizar la intermediación, y se incluya normativamente dentro del ordenamiento procesal.

La tecnología avanza también hacia el respaldo de los elementos probatorios, sin embargo, la repotenciación que otorga la tecnología a los organismos tradicionales, los mejora pero no resulta suficiente. Es necesario que sea manejada con estándares profesionalizados y unificados que garanticen la seguridad jurídica. Este desafío nos obliga a darle cada vez más espacio a la tecnología, pero sin perder de vista que tiene que ser dispuesta al servicio de la tutela judicial efectiva, con debates que pueden ir de lo más simple a lo más complejo.

En este sentido, debe siempre tenerse en cuenta la importancia de delinear un sistema que permita que las nuevas tecnologías que se incorporen se encuentren diseñadas de manera tal que queden racionalmente enlazadas a las reglas ya existentes y, fundamentalmente, a los principios de todo el sistema al que vienen a incorporarse.

Es decir, si para incorporar tecnología fuera necesario diseñar normas,

éstas tiene que ser cuidadosamente pensadas, porque dictar normas a veces no es tan complejo; lo difícil es hacerlas funcionar en razonable armonía con el resto del ordenamiento.

Es oportuno recordar ciertas reflexiones que servirán de anclaje para analizar el impacto de la implementación de las nuevas tecnologías en el proceso judicial.

Así, Bidart Campos refería que siendo el derecho a la jurisdicción correlativo de la obligación que tiene el Estado de prestar su función de administrar justicia, para que aquel derecho y esta función se satisfagan, el Estado debe -entre otras cosas- dictar las normas de procedimiento. (BIDART CAMPOS, GERMÁN J.: *“Manual de la Constitución reformada”* - Ed. Ediar - Bs. As. - 1998 - T. II - pág. 291).

Explicaba Podetti al respecto que, el principio de formalismo tiene raíz constitucional, pues tiende a garantizar la defensa en juicio de las personas y de los derechos. Apuntaba que, en un régimen de legalidad como el nuestro, la función jurisdiccional del Estado y el ejercicio de las facultades

que integran la acción requieren un molde preestablecido, que se ajuste a la garantía constitucional, molde que constituye un prius de aquellas actividades en sentido concreto y específico; este molde está dado por las leyes procesales que estatuyen determinadas formas, que no pueden ser omitidas en cuanto resguardan la garantía de la defensa en juicio de la persona y de los derechos, y que pueden ser consideradas como el antemural de la arbitrariedad del individuo o del Estado y como un elemento básico de la libertad civil, procurando la seguridad jurídica. (PODETTI, RAMIRO J.: *“Tratado de la competencia”* - 2ª ed. actual. - Ed. Ediar - Bs. As. - 1973 - págs. 28 y ss.; 85 y ss.)

Según Couture, el régimen del proceso solo puede ser instruido por la ley, la que concederá o negará poderes y facultades dentro de las bases establecidas en la Constitución, trasladándose el espíritu de esta a aquella, que debe inspirarse en las valoraciones establecidas por el constituyente. (COUTURE, EDUARDO J.: *“Estudios de derecho procesal civil”* - 2ª ed. - Ed. Depalma - Bs. As. - 1978 - T. I - pág. 21).

En palabras de Carnelutti: “la ventaja de la regulación formal de los actos consiste en hacer saber por anticipado a los ciudadanos lo que tienen o lo que no tienen que hacer”. (CARNELUTTI, FRANCESCO: *“Sistema de derecho procesal civil”*, trad. por Niceto Alcalá Zamora y Castillo y Santiago Sentís Melendo - Ed. Uteha - Bs. As. - 1944 - T. III: “Actos del proceso” - pág. 193).

Mediante la estructuración legal del proceso, el justiciable (usuario) obtiene certeza respecto de las normas que regirán el debate. El proceso se torna, así, previsible para las partes.

No hay dudas de que las reglas del procedimiento son una especie de metodología fijada por la ley para servir de guía a quien quiera acceder a la justicia, concluyendo entonces que las formas procesales aseguran el respeto al contradictorio y la igualdad de las partes, siendo una preciosa garantía de los derechos y las libertades individuales.

Hay quienes cuestionan el temperamento de introducir reformas procedimentales mediante acordadas y resoluciones, dejando los Códigos

Procesales sin modificar, sin embargo son los tiempos de la labor legislativa en contraposición con el avance de la realidad social y evolución tecnológica la que nos intima a receptor estos cambios en un primer momento a través de reglamentos y acordadas, como principio del sistema que prevé y se hace cargo de las diversas variantes y situaciones que pueden presentarse a lo largo de la vida de un proceso en un contexto de la sociedad actualizado, pero que luego deberán necesariamente ser receptadas por la normativa correspondiente para asegurar su correcta operatividad con una visión global.

Se impone modernizar el procedimiento es imprescindible; si un avance tecnológico permite la deseable celeridad y economía procesal, bienvenido sea, ello depende también de la seguridad que brinden tales adelantos, y luego de las disponibilidades técnicas, no solo del Poder Judicial (incluidas las cuestiones presupuestarias para contar con un sistema óptimo de última generación), sino de los demás operadores jurídicos y, finalmente, de cómo se regule su implementación. ■