



myf

196

Dr. Iván G. **Di Chiazza**

*Juez de Primera Instancia de Distrito en lo Civil
y Comercial de la 8ª Nominación de Santa Fe*



Dr. José Ignacio **Pastore**

Juez de primera Instancia de Circuito de Sunchales

***Proyecciones para
el nuevo modelo
de gestión procesal:
Desafíos para los
operadores del sistema***

I. El cambio de modelo

La manera de abordar hoy el conflicto civil y comercial es radicalmente distinta a la conocida y experimentada hasta hace unos pocos años. La dinámica aplicada actualmente es más eficaz y eficiente ya que procura optimizar el resultado de un mejor servicio en menos tiempo. El trabajo del operador jurídico, como el de tantas otras actividades o profesiones, se ha visto transformado. En muy poco tiempo ha cambiado la manera de vincularnos con el conflicto judicializado y ello impacta, lógicamente, en la gestión procesal.

Con la expresión “operador jurídico o del derecho” aludimos a los profesionales que ejercen el “derecho” independientemente de su ámbito o rol (privado o público) y que, de un modo u otro, se desempeñan en el marco del sistema de gestión procesal. Comprende al operador-abogado frente a su cliente y al operador-funcionario frente al ciudadano en conflicto.

Los más entusiastas de la oralidad no imaginábamos que tan buenos resultados se alcanzarían en tan poco tiempo de implementación. El procedimiento basado en audiencias orales nos ha permitido advertir algo que aún siendo obvio no terminábamos de ver y de resolver: el sinsentido de juicios patológicamente largos. Era un modelo agotado desde cualquier en-

foque. Nos acostumbramos a juicios excesivamente prolongados en el tiempo, los naturalizamos de ese modo y los aceptamos como aquello que debía ser así porque “siempre fue así”.

La oralidad aplicada a los procesos civiles y comerciales modificó tanto la estructura como la dinámica de la manera de gestionar el conflicto. Nos permitió advertir las “desconexiones” que generaban pérdidas de tiempo y recursos en desmedro, siempre, del ciudadano. Hay ahora un nuevo modelo que ha sabido leer la urgencia y necesidad del cambio en el sistema de gestión del conflicto procesal y ello fue posible gracias al compromiso y trabajo colaborativo de los distintos operadores del derecho para gestar esa transformación.

Ahora bien, ese nuevo modelo no se agota en la oralidad. El sistema de audiencias orales, como metodología, nos abrió el camino, pero no lo cierra. Hay un cambio cultural de gestión del conflicto que va más allá de la oralidad. Es un proceso que está generando una nueva manera de plantear, entender, abordar y resolver el conflicto judicializado. El modelo final recién se está definiendo entre todos los operadores del sistema de gestión procesal y en su desarrollo intervienen cuatro pilares o ejes sobre los que girará la nueva gestión del conflicto en su versión siglo XXI: (1) la oralidad (como metodología); (2) la tecnología y la comuni-

cación (digitalización y virtualización del proceso); (3) las herramientas de gestión de calidad del servicio y (4) las prácticas colaborativas y soluciones no adversariales.

Los cuatro, conjugados, dan lugar a la “nueva gestión procesal”.

II. Nueva gestión procesal

¿A qué nos referimos con “gestión procesal”? Básicamente a dos cosas. Por un lado, al ámbito de encuentro juzgado/profesionales (proceso judicial), sería algo así como el “tablero” sobre el cual se despliega la actividad de cada uno de los operadores jurídicos orientada a resolver el conflicto. Por otro, a los “movimientos” de piezas o jugadas sobre ese “tablero”. El “tablero” y los “movimientos” es una metáfora útil para comprender la dimensión del cambio que nos trae y de las posibilidades que nos ofrece la nueva gestión procesal.

1. El “tablero”

Con la expresión “gestión procesal” nos referimos al proceso pero no en términos pura y exclusivamente procedimentales sino como el lugar de encuentro de la actividad común

de profesionales y del juzgado. Allí coinciden los operadores jurídicos, cada uno desde su rol, función o actividad. La gestión procesal es, en este sentido, el ámbito físico y virtual en el que cumplimos nuestra tarea común: abordar el conflicto de las partes. Desde esta mirada, la gestión procesal es el “tablero” en el que desplegamos cada “movimiento” hacia la meta de nuestra actividad conjunta: resolver el conflicto.

Hasta hace no mucho tiempo el tablero tenía un soporte físico exclusivo (el papel) y un lugar físico determinado (tribunal). La actuación era presencial y sincrónica. Hoy en día cuenta, según la circunscripción, con un doble soporte (papel y bits). Se ha sumado el expediente digital y lógico es concluir que terminará monopolizando el escenario del tablero para desplazar al papel. A lo digital (vgr. demanda, contestación) se suma lo virtual (audiencias, subastas, edictos, verificaciones de créditos, etc.) y una serie de actos procesales (vgr. audiencias de conciliación y/o producción probatoria) realizados en forma remota sin soporte papel alguno y con una videograbación del acto.

La respuesta profesional de los abogados ante la novedad de llevar a cabo múltiples actos procesales virtuales y remotos ha sido clave para el éxito del sistema. El lógico temor a lo desconocido y el inconsciente rechazo al cambio,

nos hacía dudar sobre la viabilidad de la virtualización de la gestión procesal. Los fantasmas de las presuntas nulidades de esas actuaciones se hicieron presentes, como era de esperar; sin embargo, todo fue más simple, sencillo y menos traumático (jurídicamente hablando) que lo imaginado al inicio del cambio (principios de 2020).

Dos razones para ello: una, la profesionalidad y el compromiso de los operadores del derecho para seguir avanzando y reconfigurando el servicio (público y privado) en clave digital; dos, la concientización y realismo de los operadores en advertir que la digitalización y la virtualidad ya eran parte de la cotidianeidad y que el verdadero problema no era su ingreso a la gestión procesal sino, precisamente, todo lo contrario: pretender dejarlas afuera del proceso en su modelo siglo XXI.

El “tablero”, entonces, es un ámbito físico, virtual, corpóreo y digital, sincrónico y asincrónico en el que se concretan los movimientos y actuaciones judiciales, con efecto directo e indirecto en el proceso judicial. Esa actividad es realizada por los diferentes operadores del sistema (profesionales, funcionarios y auxiliares) que conforman el sistema judicial y dan lugar a los “movimientos” propios del “tablero”.

2. Los “movimientos” que despliegan la actividad sobre el “tablero”

La “gestión procesal” también es el conjunto de todo lo que hacemos los operadores del derecho para llegar a la meta de manera eficiente. La meta es la solución de la controversia. Así entendida, sería cada uno de los “movimientos” que realizamos los operadores sobre el “tablero”. Lo interesante es la variedad de “movimientos” que la nueva gestión nos ofrece y nos exige. En términos generales se pueden identificar tres tipos de movimientos: (i) procesales normativizados; (ii) procesales no normativizados y (iii) no procesales.

2.1. Movimientos procesales normativizados

Hay movimientos que son netamente “procesales normativizados” (vgr. interponer una demanda o contestarla, correr un traslado, abrir la causa a prueba, convocar a una audiencia, resolver una incidencia, conceder una apelación, etc.). Es todo cuanto figura regulado en el ordenamiento procesal formal (vgr. códigos de procedimientos) y que traza la ruta para avanzar en el proceso judicial.

Una mirada clásica y conservadora de la gestión del conflic-

to se limita a ver solamente esta clase de movimientos. En otro momento histórico ello puso ser suficiente. La realidad actual, en cambio, es mucho más compleja y rica en experiencia de “movimientos” que, en gran medida, trascienden de lo “procesal normativizado”.

2.2. Movimientos procesales no normativizados

Otros movimientos califican como “procesales no normativizados” (vgr. acuerdos para regular y adaptar la “forma procesal” a medida de cada conflicto y de sus circunstancias particulares; la actuación oficiosa en determinados momentos; la delimitación de hechos controvertidos en la audiencia de proveído de pruebas; la preselección conjunta y colaborativa de prueba; la producción probatoria oral y videograbada; los traslados verbales e inmediatos de incidencias; la resolución oral de incidencias y planteos suscitados en el marco de audiencias orales; los alegatos in voce grabados; etc.).

Gran parte del cambio de modelo de gestión procesal (y sus inmediatos efectos positivos) se debe a estos movimientos. La oralidad y todas sus novedades se sustentan en haber fortalecido esa eficiencia procesal aun cuando cada uno de esos movimientos no se encuentren “normativizados”, es

decir, escapan a la norma procesal formal. Dicho en otras palabras, no figuran en el código de procedimientos.

Hoy en día, el juicio se centra en dos audiencias claves (de conciliación/proveído y de producción) que no están previstas, por lo general aún y al menos como tales, en el ordenamiento procesal formal. Ese mismo procedimiento fue impulsado de oficio (vgr. al abrirse la causa a prueba), se acordó la prueba a producir (y las partes desistieron de aquellos medios probatorios que resultaban sobreadundantes) e incluso se unificaron ciertas pruebas (vgr. periciales, informativas, etc.), se videograbaron las testimoniales y acortaron plazos (para los alegatos), en muchas jurisdicciones nada de todo eso está previsto en el ordenamiento procesal vigente. Se trata de actuaciones procesales no normativizadas que resultan del “protocolo de oralidad” que permitió imprimirle un giro de 180° de sentido común y modernidad al esquema procedimental.

Lo propio puede decirse del fenómeno de la digitalización y la virtualización del proceso. En efecto, gracias a la digitalización en todo lo que hace a la presentación de escritos y notificaciones electrónicas, la dinámica del expediente se ha visto simplificada, la mesa de entradas del juzgado reconfigurada (redefinida por completo) y los tiempos de ges-

ción para todos los operadores resultaron sensiblemente mejorados (ya no hay innecesarios desplazamientos físicos o, en su caso, se han visto reducidos drásticamente).

La virtualización de actos procesales surtió el mismo efecto: reuniones de conciliación o para fijar pautas de trabajo colaborativo, audiencias de proveído y de producción de prueba (testimoniales, reconocimientos documentales, etc.) realizadas por medio de la tecnología disponible (Zoom, Meet, Teams) nos han permitido ver lo simple que se pueden hacer determinados trámites, en menos tiempo, con menor costo, sin traslados y, desde luego, con todas las seguridades del caso (vgr. verificaciones de identidad y grabación del acto en presencia de funcionarios del juzgado).

Nada de todo ello se encuentra previsto en el código procesal; sin embargo, se han cumplido más de dos años de su empleo, las audiencias telemáticas se cuentan de a varias centenas y los beneficios son indiscutibles. La necesidad de resolver la coyuntura (en momentos de pandemia) condujo a emplear los recursos disponibles. El punto es que todos hemos podido experimentar las ventajas de la virtualización y actualmente las herramientas tecnológicas e informáticas que nos permiten hacerlo se encuentran totalmente integradas a la gestión cotidiana del conflicto.

Nuevamente aquí se destaca el rol y el desempeño de los operadores del derecho que han sabido incorporar estos movimientos procesales “no normativizados” pero que cumplen, hoy, una función vital en cualquier proceso que pretenda desenvolverse con soltura, de manera ágil y eficiente.

2.3. Movimientos no procesales

También hay movimientos “no procesales” (transcenden de lo estrictamente procesal) que tienen que ver con un detalle básico y elemental (pero no utilizado de modo habitual): la comunicación y la coordinación entre juzgado y profesionales para agilizar, simplificar y, en definitiva, hacer más eficiente aquella tarea conjunta (cada operador desde su respectivo rol).

Se trata, sencillamente, de advertir que la lógica colaborativa (juzgado/profesionales) requiere de un elemento clave: comunicación. Sin comunicación efectiva, oportuna y precisa no hay colaboración posible. Sin colaboración, volvemos a la lógica ya perimida y que ha dado los resultados por todos conocidos de juicios irrazonablemente eternos.

El sentido común y la dinámica de la vida cotidiana de cualquiera de nosotros nos indica que no se puede gestionar

eficientemente el conflicto y el proceso sin canales de comunicación alternos (al estrictamente procesal formal) disponibles para consultas operativas y para la coordinación de tareas conjuntas (profesionales/juzgado).

III. Aptitudes y actitudes

Ampliar el “tablero” del que hablábamos para comprender tanto lo físico/material como lo digital/virtual es parte de la tarea (y el desafío) a la que la realidad nos interpela a todos los operados del derecho. De igual modo lo es afianzar la variedad de “movimientos” que nos ofrece esta realidad (ya no lo son pura y exclusivamente los procesales normativizados) de una nueva gestión procesal.

Podemos hacernos los distraídos y mirar para otro lado, pero el futuro no se detiene por eso, seguirá avanzado, mejorando y perfeccionando en clave tecnológica, informática y comunicacional cada detalle de la vida en relación. Por tal motivo, lo más sensato sería no obviarlo y articularnos de cara y no en contra de la realidad. En ese mismo espacio o “tablero” físico/virtual es que nuestros “movimientos” deben estar acordes a la exigencia. Cuanto más opciones y variedad de “movimientos” tengamos más fácil será llegar

a la meta de forma eficiente (reduciendo los tiempos y los costes asociados). Todo esto nos coloca frente a nuevos y relevantes desafíos aptitudinales y actitudinales.

Los primeros tienen que ver con nuestras habilidades, destrezas y formaciones aprendidas. En el marco del “tablero” y los “movimientos” de la nueva gestión es claro que son competencias esenciales las destrezas vinculadas a técnicas de litigación oral y de abordajes no adversariales; conocimientos informáticos y telemáticos, de organizaciones, motivación y liderazgo, de comunicación y de gestión (en sus diferentes niveles y manifestaciones), de solución alternativa de conflictos; es decir, todo cuanto refiere a los cuatro ejes esenciales de ese renovado “tablero” de gestión procesal: oralidad - digitalización - gestión y prácticas colaborativas.

Así como nos formamos convencidos de que la única manera de resolver el conflicto de las partes era con más conflicto (litigio judicial) como única, natural y necesaria forma, también nos formamos poniendo todo nuestro esfuerzo intelectual por capacitarnos en habilidades duras. Se trata de los conocimientos teóricos y prácticos que hacen a tal o cual disciplina. En nuestro ámbito sería la formación sobre derecho de fondo y de forma. Desde luego que ello es fundamental. Debe ser constante y permanente. La formación

y actualización jurídica es vital para arribar, con mayor facilidad, a resoluciones justas.

Pero no es la única y exclusiva herramienta. Por el contrario, las habilidades blandas (soft skills) son un campo inexplorado vital para el desafío actitudinal que se nos presenta. Básicamente, se trata de destrezas sociales, emocionales, resolutivas y de comportamiento. Las habilidades blandas que podemos identificar en el desempeño profesional pueden ser: la adaptabilidad a los cambios; la creatividad e innovación; el pensamiento paralelo; el trabajo colaborativo; la escucha activa; la proactividad; la asertividad en la expresión; el análisis crítico; la eficiencia en el empleo de recursos limitados; la comunicación efectiva -oral y escrita, presencial y virtual-; el orden, la empatía y la tolerancia; el enfoque práctico a la solución de problemas; el respeto por el tiempo ajeno; el compromiso y la actitud diligente; la inteligencia emocional; la puntualidad; el liderazgo y la motivación; la aceptación de críticas; la atención a los detalles, etc. etc.

En definitiva, son habilidades de gestión de cómo hacemos lo que hacemos y que apuntan a visibilizarlo y a autopercebirlo, es decir, a salir del modo piloto automático de todas y cada una de las reacciones y respuestas actitudinales y emocionales que se nos generan frente a una situación y/o

estímulo externo. Aquí aparece el principal desafío actitudinal que reclama este nuevo entorno de gestión del conflicto: no mirar lo nuevo desde lo viejo. Es evidente que si pretendemos utilizar los moldes o modelos ya conocidos para una realidad totalmente distinta y que no encaja en aquellos moldes, tendremos un problema: le restaremos efectividad a lo nuevo.

Ante una nueva realidad y posibilidad se busca, por lo general de manera no consciente, es decir, mecánica, encuadrarla en lo conocido, en aquellos moldes que fueron pensados y diseñados para otro contexto. El desafío es ir un poco más allá. Podemos animarnos a pensar en paralelo (pensamiento creativo) procurando nuevas formas, nuevos marcos y moldes para esa nueva realidad que se nos presenta. Esta claro que lo “nuevo” es este renovado y ampliado “tablero” en el que los operadores del derecho estamos realizando o, al menos, proyectando, la variedad de “movimientos” de los que antes dábamos cuenta.

En ese marco es claro que surgirán cuestiones por definir y situaciones por resolver dado que la gran mayoría de esos nuevos “movimientos” no están delimitados (por ejemplo los procesales no normativizados) y, otros, aunque lo estén (como los procesales normativizados) requieren de un

enfoque e interpretación muchas veces distinto y acorde al nuevo escenario de gestión.

Dicho en pocas palabras, se puede ver que el “tablero” de la gestión procesal se desarrolla hoy en un doble plano el físico/material y en el virtual/digital y lo esperable es que el segundo gane cada vez más terreno al primero. Se puede ver, también, que con los “movimientos” tradicionales y conocidos (los procesales normativizados) no nos alcanza para lograr eficiencia, agilidad, operatividad en la gestión del conflicto, se hace imprescindible adicionar todos los “movimientos” propios de los cuatro ejes o pilares de los que dábamos cuenta anteriormente como fundantes del nuevo modelo de abordaje y tratamiento procesal del conflicto (oralidad, TICs, gestión de calidad y prácticas colaborativas).

Ahora bien, para poder hacerlo se requiere la actitud de revisar nuestros propios moldes conceptuales a través de los cuales interpretamos lo que se nos presenta ya que son ellos lo que nos anclan. Los moldes conceptuales no son estáticos, porque la realidad no lo es. Si lo fueran no podríamos estar hablando siquiera de oralidad, digitalización y virtualización de la gestión procesal y la realidad trascendería, más de lo que ya lo hace, a los marcos jurídicos.

Solemos leer “lo nuevo”, desde “lo viejo” y lo hacemos, por lo general, de modo automático sin advertirlo y sin ver que al hacerlo mutilamos la potencialidad de “lo nuevo” ya que lo encapsulamos en un molde pensado para “lo viejo”.

Así entonces, el gran desafío que tenemos por delante ante el escenario de la nueva gestión procesal es actitudinal: “animarnos a no pensar lo nuevo, desde lo viejo” para crear en paralelo soluciones eficientes y alternas a situaciones que se presentan como disruptivas, novedosas y, sobre todo, con un potencial que recién estamos empezando a descubrir.

IV. Pensamiento lateral y creatividad

Como decíamos antes, en general los operadores del derecho tendemos a interpretar, entender y solucionar situaciones “nuevas desconocidas” desde lo “viejo conocido”; es decir, aplicamos el mismo famoso procedimiento de subsunción en la premisa mayor de la norma, tal como lo hemos aprendido al estudiar la lógica legal del derecho. Eso está perfecto y nos sirve como mecanismo de planteo de un conflicto (demanda) y de su resolución (sentencia), pero nos resulta contraproducente como mecanismo de abordaje de la dinámica propia de la gestión (en su sentido macro) del conflicto y, sobre todo, cuando esa nueva gestión involucra novedades (oralidad, di-

gitalización, virtualización, prácticas no adversariales) a las que, precisamente, no estábamos familiarizados.

El desafío actitudinal que nos exige ese nuevo escenario de gestión del conflicto es, entonces, desconectar la mirada hacia atrás, a lo conocido (no del todo desde luego, pero sí en gran medida) y dirigirla hacia adelante (análisis prospectivo¹) y hacia el costado (pensamiento lateral).

Ahora nos interesa aludir al desafío del pensamiento lateral y al enfoque creativo que nos exige, a todos los operadores del derecho, este nuevo modelo de gestión procesal definido a partir de realidades hasta no ha hace mucho tiempo obviadas por completo (oralidad, digitalización, virtualización, prácticas colaborativas y gestión de calidad del servicio).

1. El pensamiento lateral como herramienta

La obra que más popularidad otorgó a Edward De Bono como autoridad a nivel mundial del pensamiento creativo fue “El pensamiento lateral”². El pensamiento lateral se caracteriza por ser creativo, se trata de una habilidad adquirida que busca alternativas y opciones que normalmente serían ignorados por el pensamiento lógico, en nuestro caso, por la ten-

dencia natural (y mecánica) de mirar hacia lo conocido (hacia atrás, hacia lo viejo) para encontrar la solución a lo nuevo.

El pensamiento lateral no valora las ideas en el proceso de elaboración, sino que primero deja volar la imaginación para después determinar si son plausibles, viables, correctas, posibles, etc. (o como sea que se quiera denominar al limitante y delimitante del pensamiento creativo). En la teoría de Edward De Bono se describen una serie de pasos elementales en este proceso:

Paso 1: no apresurar juicios (NPI)

El primer paso es ver sin juzgar (o sin prejuizar). Ante una “idea nueva” o una solución distinta a determinado problema reaccionamos automáticamente aceptándola o rechazándola; luego, utilizamos lo conocido (conceptos aprendidos y formas de entender la realidad adquirida del pasado) para defender ese punto de vista.

Lo que hacemos es “enjuiciar” cualquier “idea nueva”. Esa “idea nueva” pudo ser la oralidad y toda la gama de novedades que nos trajo (actuaciones oficiosas, acuerdos procesales, depuración de la prueba, etc.); esa “idea nueva” pudo ser la digitalización y la despapelización; esa “idea nueva”

pudo ser la virtualización (actuaciones videograbadas de manera remota como audiencias de conciliación o producción de pruebas testimoniales, absoluciones e incluso reconocimientos de documentales); esa “idea nueva” pudo ser el abordaje colaborativo y no adversarial del conflicto y la realización de reuniones de conciliación para facilitar las soluciones autocompositivas; esa “idea nueva” pudo ser la necesidad de abrir canales de comunicación operativa alternos entre el juzgado y los profesionales (línea de whatsapp, redes sociales y accesos remotos virtuales en horario extendido); esa “idea nueva” pudo ser la urgencia de revisar los modelos de liderazgos aplicados en el marco de las relaciones intra-juzgado apostando a la motivación, la creatividad y el desarrollo del equipo de trabajo; etc., etc.

En cualquier caso, a esa “idea nueva” la sometemos a nuestro jurado interno y sin demasiado margen de defensa por parte de esa “idea nueva” arribamos a una conclusión que, por cierto, asume el carácter de cosa juzgada ya que difícilmente luego nos podamos mover de ese lugar, sencillamente porque nos hemos identificado con “nuestro” juicio y con la conclusión a la que arribamos: se ha transformado en “nuestra postura, nuestro criterio”. Esto se ha visto claramente en los primeros momentos de la oralidad y de la digitalización cuando aparecieron, entre los operadores del

derecho, dos equipos bien definidos en pugna: los “a favor” y los “en contra”, tanto de lo uno, como de lo otro.

Una manera fácil de escapar de esta trampa es emplear un medio para pensar que De Bono llama PNI: Positivo, Negativo, Interesante. Se trata de detallar, en una suerte de brainstorming, las ventajas que podemos imaginar respecto de una “idea nueva” (antes de que se transforme en “nuestra postura”), todas las desventajas y todos los conceptos que no puedan ser acertados ni desacertados sino, simplemente, interesantes. Lo que logramos con el PNI es evitar o, al menos, demorar, aquel “juicio interno” que concluye en la tan ansiada “postura” que nos identifica. Básicamente, evadimos el prejuicio automático que como reacción disparamos a la “nueva idea”.

Paso 2. Considerar todos los factores (CTF)

Se trata de hacer un esfuerzo consciente por pensar en todo lo que podría ser pertinente para tomar una decisión ante las variables que entran a jugar en determinado momento y que pudieron no haber estado presentes antes. Es el caso de lo que sucedió, por ejemplo, con la pandemia y la revolución digital a partir de ese momento. Una variable nueva (la pandemia con cuarentena incluida) introdujo variables hasta ese momento no ponderadas: el factor necesidad de brindar el

servicio sin desplazamiento físico y sin soporte en papel, sin reuniones presenciales y de manera remota. Era pertinente brindar el servicio con los elementos disponibles.

Es el caso de lo que sucedió, también, con la oralidad que nos puso frente a lo obvio y evidente (pero que, aún así, no veíamos): lo absurdo de procesos civiles y comerciales que pudiendo desarrollarse de un modo simple, ágil y previsible se complejizaban inútilmente durando lustros o décadas y sin arribar a una solución integral para las partes. Es pertinente brindar una respuesta jurisdiccional oportuna no dilatando innecesariamente los pleitos y considerando todos los factores (vgr. tiempo, costos económicos y emocionales del retraso innecesario, etc.).

Paso 3. Imaginar las consecuencias y la secuela (CYS)

En tanto que los pasos anteriores (PNI y CTF) nos abren la mente a toda clase de posibilidades, el tercero (CYS) nos auxilia a decidir cuáles serían las ideas más provechosas. Se trata de imaginar el resultado de esa “nueva idea”.

En ocasión de las primeras incursiones en la dinámica de la oralidad e incluso en los primeros pasos de la virtualización del proceso ocurrió exactamente esto: cada operador, para-

do desde un determinado punto de vista o prejuicio (paso 1, NPI) arribaba, antes de comenzar, a ciertas conclusiones de lo que, a su criterio, iba irremediablemente a suceder: así era moneda corriente que se hablara de los cantidades de incidentes por nulidades que invadirían tribunales sea ante la depuración de la prueba en la audiencia de proveído en el sistema oral, sea ante las producciones probatorias realizadas por plataforma de videoconferencia. Nada de ello ocurrió. Esto nos demuestra que falló el CYS (paso 3) porque se hizo un análisis consecuencialista pero basado en un prejuicio, por un lado, y porque no se abordaron las secuelas, por otro.

Es decir, consecuencias, siempre puede haber, el desafío es poder analizar como se encaran las mismas, como se resuelven en su caso y, consiguientemente, lo que quede como “irremediable”, esas son las secuelas. Claramente, aún en el peor escenario siempre había posibilidad de que no hubiera secuelas (resolución favorable de las eventuales incidencias).

4. Fijar los objetivos (PMO)

Para este paso las siglas son PMO: Propósitos, Metas, Objetivos. La meta es el fin último al que se quiere llegar, mien-

tras que el objetivo es el paso que se debe cumplir para poder alcanzar la meta. El objetivo es más específico y estructurado que la meta, porque se puede medir y observar los resultados a corto plazo. El propósito es la razón, motivación o fundamentación que comprende tanto a la meta como al objetivo.

Estamos saliendo de un modelo de gestión basado en la inercia y entrando a otro muy distinto. La optimización o eficiencia y la calidad se implican mutuamente. Desde luego, ello presupone definir las metas y objetivos de la gestión. Las metas se definen siempre, aunque no lo sepamos, ya que tanto ello ocurre desde lo explícito, como desde lo implícito y se definen tanto al planificar, como al no hacerlo.

Siempre se delimitan metas (positivas o negativas) sea que se trabaje consciente y deliberadamente sobre las mismas, sea que ellas no tengan lugar alguno y gane la rutina mecánica (muchas veces obsoleta), desprovista de planificación (nada más paralizante y frustrante como la excusa del "... siempre se hizo así" y aunque ello resulta totalmente ineficiente). La "no meta" también es una meta (negativa, porque resta valor) que se traduce, básicamente, en una marcha basada en la inercia y que conlleva a la apatía e incertidumbre organizacionales. Esas metas de optimización no deben que-

dar en modo tácito, deben ser explicitadas a fin de lograr una gestión planificada. Aquí aparece, la necesidad de este paso fundamental: propósitos, metas y objetivos (PMO).³

Paso 5. Decidir cuán importante es cada aspecto de un problema (PB: Prioridades Básicas)

Este paso coadyuva a evaluar y a escoger entre las muchas posibilidades que se hayan imaginado a través de los pasos anteriores. Aquí damos entrada a una evaluación pero ya no se trata del juicio apresurado y automático del paso 1 (NPI) sino, todo lo contrario, ahora contamos con una "visión ampliada" en perspectiva y en proyección ya que CTF (paso 2) y CYS (paso 3) nos conduce en esa dirección.

Hagamos un ejercicio. Pensemos la siguiente "idea nueva": juzgados 100% digitales en los que la vinculación sea estrictamente remota (sin espacios físicos de los magistrados) o juzgados automatizados (en las tareas que resulten automatizables, claro está) con la inteligencia artificial. Imaginemos, ahora, cual sería nuestro NPI (paso 1) sin cumplir el CTF (paso 2) y el CYS (paso 3). De igual modo, cual sería nuestro NPI luego de esa tarea necesaria e ineludible del pensamiento paralelo. La respuesta es tan distinta como obvia en uno y otro caso.

6. Buscar alternativas (APO: Alternativas, Posibilidades, Opciones)

Estamos aprendiendo a “pensar libre y osadamente” buscando posibilidades fuera de sus pautas de pensamiento habituales, incluso las que en circunstancias ordinarias consideraríamos poco prácticas o absurdas. Posteriormente, empleamos el sentido común y el discernimiento para eliminar lo imposible (concepto de imposibilidad en sentido amplio). Este paso nos permite salir de la mirada unidireccional y unívoca. Nos invita a explorar el terreno de lo que podría ser distinto, de otro modo, manera, forma o dinámica operativa.

Este paso ha sido verdaderamente clave para desarrollar con éxito cientos de audiencias virtuales y remotas utilizando alternativas de soluciones posibles a los interrogantes más básicos (basado en lo “viejo conocido”) tales como la acreditación y validación de identidad de los comparecientes, el guardado de archivos mp4 (audiencia grabada) y su accesibilidad posterior a través de enlaces a la nube, etc.

*Paso 7. Ponerse en el lugar de la otra persona:
(OPV: Otro Punto de Vista)*

Los problemas y situaciones conflictivas se escalan ante

la falta de visión opuesta, es decir, no vemos otro punto de vista. Nos será mucho más fácil encontrar la solución si intentamos contemplar toda la situación desde el punto de vista de la otra persona. Precisamente, el OPV fue básico y elemental para hacer lo que había que hacer en 2020, es decir, ponernos los operadores del derecho en ejercicio de funciones jurisdiccionales en el punto de vista del operador abogado/a que se encontraba sin poder comunicarse con el juzgado (para eso había que abrir canales alternos), sin poder concurrir a tribunales por las restricciones a la circulación (para lo cual había que generar la apertura de canales digitales) y, sobre todo, sin poder dar respuesta a su cliente/ciudadano en conflicto.

Precisamente, cuando hacemos OPV desde la situación del ciudadano en conflicto advertimos cuantas prácticas obsoletas no lo ayudan y cuantas pequeñas modificaciones impactan de una manera extraordinaria en su necesidad de contar con respuesta oportuna.

V. Cierre

La “nueva gestión procesal” surge a partir de conjugar cuatro elementos: (1) oralidad y el proceso por audiencias, (2) TIC’s aplicadas al quehacer cotidiano del operador, (3) ges-

tión de la calidad del servicio en la búsqueda de la eficiencia y eficacia y (4) prácticas no adversariales y colaborativas.

El desarrollo de esa nueva gestión se hace en un escenario particular (al que con metáfora llamamos “tablero”) y en el cual se despliegan tres tipos de “movimientos”: los procesales normativizados, los procesales no normativizado y los no procesales.

Ahora bien, esta nueva manera de “jugar”, con “tablero” y “movimientos” nuevos, requiere de aptitudes y actitudes. De estas últimas resaltamos la que consideramos más relevante de cara al afianzamiento del nuevo modelo: el pensamiento paralelo para permitir que la gran cantidad de “ideas nuevas” que de aquí en adelante se desarrollen (al margen de todo lo ya sucedido) pueden tener cabida y, eventualmente, crecer y afianzarse.

En este sentido, el mayor desafío actitudinal que tenemos los operadores del derecho, en este apasionante marco de situación se traduce en que “...hay que crear nuevos conceptos, nuevas percepciones, nuevas hipótesis y nuevos proyectos; no hemos de esperar descubrirlos. También debemos darnos cuenta de que, lejos de ser un proceso mental complicado, el pensamiento crítico es muy sencillo, de-

bido a la posibilidad de elegir el patrón de referencia (...) el pensamiento crítico más eficaz es en realidad creativo, porque la capacidad de generar una explicación alternativa es el medio más poderoso de destruir la unicidad de una afirmación...”.⁴ ■

CITAS

¹ Ese análisis hicimos, por ejemplo, al trabajar con los conceptos de herencia, patrimonio y testamento digital (“*Herencia digital y testamento videograbado*”, DI CHIAZZA, IVÁN G.-PASTORE, JOSÉ IGNACIO; Cita: RC D 226/2022).

² DE BONO, EDWARD, “*El pensamiento lateral. Manual de creatividad*”, Paidós, 1991.

³ Para ampliar: DI CHIAZZA, IVÁN G.; PASTORE, JOSÉ I.; BORDAS, FRANCISCO; “*Gestión del juzgado*”; RC D 3162/2020. DI CHIAZZA, IVÁN G.; PASTORE, JOSÉ I.; “*Sistema de Gestión Digital en la Provincia de Santa Fe*”, RC D 3384/2020.

⁴ DE BONO, EDWARD, “*Yo tengo razón, tú estás equivocado*”, Sirio, 2016, pág. 245.