

Elementos para pensar una gestión de lo judicial más eficiente y democrática.

Por Jorge I. Boerr¹

1. En los sistemas tradicionales los jueces concentran responsabilidades profesionales y administrativas en **formatos descentralizados y altamente compartimentados (juzgados-celda)**, que obstaculizan una comunicación fluida y ágil e impiden trabajar sobre la base de criterios de gestión y objetivos comunes². Estas estructuras dificultan el desarrollo sistemático de prácticas de planificación conjunta (Ejemplo: entre varios jueces de la primera instancia), de coordinación y de control global del servicio de justicia.

2. La base de la pirámide judicial está soportada por un sistema de agrupamiento de jueces (estructura) altamente atomizado, configurado por una **gran cantidad de unidades individuales** a las que se alude en el punto 1, desarrolladas antiguamente para llevar adelante procesos escritos, en contextos pre-burocráticos, de bajo volumen y complejidad de casos, de menores exigencias de transparencia, y que **ha devenido un sistema ineficiente y poco útil frente a las necesidades de llevar adelante procesos por audiencias orales y públicas**, que son los que permiten elevar drásticamente los niveles de calidad del servicio y disminuir los tiempos de respuesta al concentrar la interacción de los protagonistas del litigio en un solo acto.

3. Los poderes judiciales tradicionales no cuentan con sistemas de rendición de cuentas de sus tribunales de funcionamiento sistemático y efectivo, razón por la cual, **la producción y análisis de información de la gestión judicial son actividades marginales a las que al día de hoy se siguen destinando escasos recursos** y poca atención organizacional.

4. Los tribunales no están organizados con posibilidades de tener tiempo y personal especializado en el control de gestión de corto plazo.³ Por lo tanto, existen serias dificultades para corregir desvíos con rapidez y desarrollar en forma permanente las capacidades institucionales para dar un servicio de alta calidad a nivel de todos los procesos que debería gestionar un tribunal (atención al público, gestión administrativa, gestión de las comunicaciones, gestión de audiencias, gestión de la ejecución judicial, etc.).

5. **El sistema de gestión de casos no es ágil, transparente ni previsible, porque se basa en el manejo de expedientes judiciales con altos niveles de delegación informal⁴ del trabajo propio de los jueces** (proyección y redacción de resoluciones) en funcionarios y empleados administrativos (secretarios, oficiales, escribientes, etc.) y el diferimiento de las decisiones de fondo para poder

¹ Abogado. Jefe del Departamento de Gestión Judicial del Consejo de la Magistratura de la CABA. Especialista y Auditor Líder (IRCA) en sistemas de gestión de la calidad (ISO 9001).

² Como todo compartimento estanco tiende a independizarse de los objetivos comunes y a privilegiar sus objetivos particulares.

³ Típicamente no hay espacio para equipos interdisciplinarios al interior de los tribunales que favorezcan la gestión cotidiana y contribuyan a una mayor eficacia del servicio.

⁴ Destacamos la dimensión informal de este proceso ya que no este tipo de prácticas no está habilitada ni por el reglamento para la jurisdicción local ni por las leyes procesales de aplicación en cada ámbito.

ser desarrolladas de modo escrito, alimentándose así un continuo círculo vicioso que lentifica el sistema y refuerza sus rasgos de burocratismo y poca transparencia de la respuesta judicial.

6. El registro de la actividad administrativa que requiere la gestión de los casos judiciales está mezclado con el registro de la actividad propiamente jurisdiccional (conocimiento y decisión del conflicto) en un dispositivo del siglo XIX que se conoce como “expediente judicial” (escrito u “electrónico” en sus versiones modernizantes), razón por la cual, toda la actividad administrativa procesal en sentido estricto y de gerenciamiento de recursos operativos en general, queda atada a la validación permanente de cada juez, en muchos casos a niveles de detalles incompatibles con la relevancia de las tareas prevista para una posición de semejante responsabilidad institucional (Ejemplo: programación de audiencias, comunicaciones, citaciones, autorización de fotocopias, pedidos de información, archivos de actuaciones, pero también pedidos de licencia de los empleados, evaluación de su desempeño, etc., etc., que debieran regirse por criterios objetivos de eficacia y de eficiencia administrativa).

7. Existe un **formalismo muy extendido** que va más allá de la función de garantías y tutela de los diferentes derechos que deben hacerse efectivos durante un proceso judicial hasta colonizar ámbitos de neta gestión administrativa con el argumento de la consagración legal de la tarea en cabeza de un juez.⁵ Esta práctica formalista (con origen en la cosmovisión inquisitiva en donde no había actividad en el marco de un proceso que no correspondiera desarrollar al juez-inquisidor y donde toda actividad judicial se confundía incluso con la persona del juez) **contribuye a elevar los niveles de confusión sobre las tareas que debe realizar un juez en una sociedad moderna -en función del mandato constitucional y de las necesidades del servicio para la ciudadanía-, y las administrativas, que necesitan ser especializadas y profesionalizadas** para construir un sistema que permita optimizar el trabajo del tribunal⁶ en su conjunto.

8. Los procesos de programación y reprogramación de audiencias públicas por lo general no son transparentes y están desarticulados, ya que se basan en criterios individuales de cada juez -con estándares no identificables para el caso de las programaciones y en muchos casos confusos para las reprogramaciones (vgr. “razones de agenda”)-, que no son accesibles en forma pública y comprensibles para la ciudadanía, y en un contexto en el cual las funciones administrativas (mencionadas en el párrafo anterior) están mezcladas con las propiamente jurisdiccionales generando desorden e ineficacia.

9. **Los sistemas de distribución del trabajo son rígidos y con baja capacidad de adaptación a las fluctuantes demandas de gestión de conflictividad** ya que están atados a una asignación territorial rotativa pero fija, durante períodos determinados de tiempo que determina un calendario de “turnos judiciales” (Ej: Un juzgado está de “turno” una quincena de enero, otra de junio y otra en

⁵ Es interesante como este tipo de argumentos formalistas se flexibilizan luego para entender que el plazo legal establecido en forma expresa por la ley no rige sino que se trata de un plazo meramente “ordenatorio”.

⁶ A los fines de este artículo usamos el concepto de tribunal en el sentido de agrupamiento de jueces con una misma competencia territorial y material, distinguiéndolo del concepto de integración (ya sea unipersonal o pluripersonal) que debiera ser flexible de acuerdo a las necesidades del servicio y no a diseños legales totalmente desactualizados en su rigidez, y sin mayores fundamentos técnicos que la reproducción de estructuras por costumbre.

octubre), generándose una distribución de causas de complejidad variada para cada juez (ya que recibe todo tipo de casos en cantidad y calidad durante ese período de tiempo en el territorio asignado), lo que genera **asimetrías importantes en las cargas de trabajo** que debe gestionar anualmente cada juez y un efecto negativo que se expande en forma de “cascada” sobre el resto de los indicadores de la gestión y las posibilidades de brindar una respuesta de calidad a los destinatarios del servicio.

10. **El sistema judicial sigue gestionando expedientes como si ello fuera la tarea central del proceso de administración de justicia, cuando en realidad se trata de una actividad periférica** destinada a poder garantizar un nivel mínimo de evidencia sobre el despliegue de la actividad administrativa relativa al quehacer judicial. Se necesitan gestionar decisiones y no expedientes.

11. Sería útil organizar los procesos de decisión del sistema judicial de manera que permitan a los jueces tomar rápidamente contacto con los involucrados en el caso y decidir la mayor cantidad de casos con altos niveles de calidad, en tiempos razonablemente inferiores a los actuales y con menos cantidad de jueces por tipo de decisión o proceso (flexibilidad y economías de escala).

Para eso es **indispensable el abandono del expediente como artefacto de construcción de la decisión judicial** y rediseñar el sistema de modo tal que las audiencias públicas se transformen en el método central para la permanente toma de decisiones en todos los casos judiciales.

Una vez diseñado ese proceso -y como pre-condición de sustentabilidad en el mediano y largo plazo- es necesario abandonar **la estructura naturalizada del “juzgado-celda”** (como si este mecanismo tan antiguo y pensando exclusivamente para la toma de decisiones escritas fuera la única opción disponible en términos de diseño organizacional) y **liberar a los jueces de las tareas administrativas dentro del proceso, pasando a una administración profesional** de flujos o carteras de audiencias, que generaría mayores equilibrios en la distribución de la carga de trabajo entre jueces.

Para ello sería indispensable **incorporar servicios comunes de gestión judicial** que pueden aprovechar mejor la disponibilidad de cada juez con criterios profesionales de gerenciamiento y un enfoque sistémico de la gestión de casos y de la agenda de audiencias, al tener una posición con mirada de conjunto del sistema que es superadora del viejo esquema juzgado-celda.

12. **La organización actual de jueces es un dispositivo esclerosado que no ha podido generar resultados valiosos para la ciudadanía** y debe reconvertirse en función de las necesidades urgentes de mejora drástica del servicio de justicia.

En la actualidad la organización judicial (tal y como está diseñada y mantenida en su estructura básica) garantiza únicamente procesos y actividades mal agrupados, posiciones y roles distorsionados, y en definitiva, resultados concretos de gestión muy por debajo de las expectativas de la ciudadanía.

